

# Računovodstvene informacije kao pretpostavka poslovnog odlučivanja

---

Zelenić, Maja

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:184204>

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

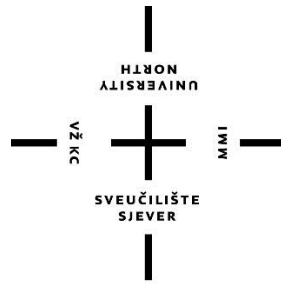
Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-05**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 3/PMM/2015**

**Računovodstvene informacije kao pretpostavka poslovnog  
odlučivanja**

**Maja Zelenić, 0059/2012**





# Sveučilište Sjever

**Odjel za Poslovanje i menadžment u medijima**

**Završni rad br. 3/PMM/2015**

## **Računovodstvene informacije kao pretpostavka poslovnog odlučivanja**

**Student**

Maja Zelenić, 0059/2012

**Mentor**

Ivana Droždek, univ. spec. oec.

Koprivnica, rujan 2015. godine

## Prijava završnog rada

### Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za poslovanje i menadžment u medijima		
PREDSJEDNIK	Zelenić Maja	NATIČNI BROJ	0059/2012
DATUM	08.09.2015.	PREDMET	Računovodstvo
NASLOV RADA	Računovodstvene informacije kao pretpostavka poslovnog odlučivanja		
MENTOR	Ivana Drožđek, univ.spec.oec.	ZVANJE	predavač
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Krešimir Buntak, predsjednik 2. Igor Klopotan, mag.oec., član 3. Ivana Drožđek, univ.spec.oec., mentor 4. mr.sc. Ana Mulović, zamjenski član 5. _____		

### Zadatak završnog rada

ODJEL	31 PMH   2015
DATUM	

Cilj ovog rada je istražiti ulogu i važnost računovodstvenih informacija poslovnih menadžerima za kvalitetno donošenje poslovnih odluka bitnih za upravljanje poduzećem, te prikazati računovodstvo kao jednim od temeljnih nosioca informacija u poduzeću. Računovodstveni informacijski sustav pruža računovodstvene informacije, a uprava informacija predstavlja jedan od najvažnijih resursa koje poduzeće može posjedovati. Ažurne i točne informacije mogu i moraju pomoći kod različitih vrsta poslovnog odlučivanja. Računovodstvene informacije osim što daju odgovore na pitanja vezana uz financijsku strukturu poduzeća, one daju i predstavljaju temelj poslovnog planiranja. Svrha računovodstva je pružiti onome tko donosi odluke informacije korisne za poslovno planiranje, odlučivanje i upravljanje poduzećem. Danas, kada konkurencija u svim granama postaje sve brojnija kvalitetne informacije postaju nužne za razvoj poduzeća i njegov opstanak na tržištu, a takvu kvalitetnu informaciju može osigurati računovodstvo. Ono mora u svakom trenutku zadovoljiti potrebe različitih korisnika za informacijama. Da bi informacijski sustav funkcionirao potrebne su mu informacije te su one pretpostavka uspješnog upravljanja i odlučivanja. Najvažnije informacije, uz ostale, upravo računovodstvene informacije. Bez računovodstvenih, ali i drugih krednih informacija nema procesa poslovnog odlučivanja. Iz tog razloga svakodnevno jača njihov značaj u suvremenom poslovanju.

ZADATAK U OBUČBI

09.09.2015.



POTPIS MENTORA

Drožđek Ivana

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR KOPRIVNICA**  
**Odjel Poslovanje i menadžment u medijima**

**IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Izjavljujem da sam ja

Maja Zelenić

(ime i prezime studenta)

izradila/o diplomski rad /završni rad pod

nazivom Knjižovodstvene informacije kao pretpostavka poslovnog odlučivanja

(naziv rada)

samostalno, uz savjete i upute odabranog mentora.

Dijelovi rada, rezultati ili ideje koje su u radu citirani, a temelje se na izvorima, kao što su knjige, znanstveni ili stručni članci, internetske stranice te slike, u radu su jasno označeni i kao takvi navedeni u popisu literature.

U Koprivnici 09.09.2015.

Potpis studenta Maja Zelenić

## Predgovor

Francis Bacon, engleski filozof, pravnik i državnik izrekao je rečenicu: „Znanje je moć“ koja se s pravom koristi već dugi niz godina i koja se ukorijenila u svim jezicima svijeta kao jedna od najpoznatijih izreka. Izreka se često zna izreći i na ovaj način: „Informacije su znanje, a znanje je moć.“ Polazeći od pretpostavke da ustvari informacije predstavljaju moć, postavlja se pitanje o kojoj moći govorimo?

Naravno, vrsta moći ovisi o vrsti informacija. Prava informacija u pravim uvjetima nekome predstavlja ogromnu moć dok nekom drugom ta informacija ne predstavlja ništa te se iz tog razloga informacije trebaju znati na pravilan način koristiti i na neki način se i njima treba znati upravljati.

Namjena ovog završnog rada je da se istraže računovodstvene informacije koje pružaju menadžerima takvu vrstu moći koja im omogućava donošenje ispravnih poslovnih odluka. Ovim radom pokušala se približiti računovodstvena profesija te značaj računovodstvenih informacija u poduzeću tijekom procesa poslovnog odlučivanja.

Osobitu zahvalnost želim izraziti svojoj mentorici i profesorici Ivani Droždek univ. spec. oec. zbog jedinstvenog pristupa mentorstvu te trudu, radu i svojoj pomoći koju mi je pružila tijekom izrade ovog rada, ali i cjelokupnog studiranja.

Zahvaljujem se svim sveučilišnim profesorima od kojih sam stjecala i usvajala znanja neophodna mojoj struci.

I jedno veliko hvala mojoj obitelji i prijateljima na podršci i razumijevanju tijekom mog akademskog obrazovanja.

## Sažetak

Računovodstvo se definira kao vještina bilježenja poslovnih događaja. Računovodstvo i računovodstveni informacijski sustav predstavljaju uvjet za poslovanje poduzeća. Računovodstveni informacijski sustav ima zadatak pripremiti financijske izvještaje u kojima su sadržane računovodstvene informacije. Struktura računovodstva je sljedeća: računovodstveno planiranje, knjigovodstvo, računovodstvena kontrola, računovodstvena analiza i računovodstveno informiranje. Osnovna obilježja informacija su točnost, starost, obuhvat, preciznost, adekvatnost i usporedivost. Informacija je jednostavno nezaobilazan resurs poslovanja i kao takva ima svoju vrijednost, a da bi informacija zbilja bila vrijedna ona mora poslužiti kao smjernica u donošenju poslovnih odluka, odnosno mora biti relevantna i bitno utjecati na ishod odluke. Upravljati poslovanjem bez adekvatne informacijske podloge nezamislivo je u današnjim uvjetima poslovanja kada informacije predstavljaju preduvjet uspjeha na svakoj razini, i kada su znanje i informacije posebno moćan i nužan resurs bez kojeg nema napretka.

Računovodstvene informacije ne služe samo kod donošenja poslovnih odluka, njihova funkcija je višestruka, a između ostalog pojavljuju se i kao podrška za izradu poslovnih planova poduzeća. Poslovni plan poduzeća temeljni je upravljački izvještaj poduzeća što ga definira glavni menadžment, a izrađuje se u upravljačkom računovodstvu poduzeća. Sastavni dijelovi upravljačkog računovodstva su planiranje i kontrola, a računovodstvena evidencija i financijsko izvještavanje je primarni izvor podataka koji se koristi u planiranju, kontroli i analizi. Važnost informacija tj. vrijednost informacija ogleda se u procesu u kojem menadžment provodi korektivne aktivnosti prilikom odstupanja od planiranog.

Da bi se osiguralo dobro funkcioniranje računovodstvenog informacijskog sustava i pouzdane računovodstvene informacije, u računovodstveni informacijski sustav ugrađuju se različiti kontrolni postupci. Najvažniji oblik kontrole je revizija i analiza financijskih izvještaja. Kvaliteta financijskih izvještaja podrazumijeva njihovu korisnost u procesu poslovnog odlučivanja. Kako proces poslovnog odlučivanja započinje fazom prikupljanja relevantne informacijske podloge jasno je da će nekvalitetne informacije najčešće u konačnici dovesti do krive poslovne odluke.

Ključne riječi: *računovodstvo, informacije, računovodstveni informacijski sustav, planiranje, odlučivanje, kontrola, analiza, revizija*



## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Uloga i značaj računovodstva .....	3
2.1. Pojam računovodstva.....	3
2.2. Struktura računovodstva .....	4
3. Informacije i potreba za informacijama .....	7
3.1. Obilježja informacija .....	7
3.2. Potreba za informacijama .....	8
3.3. Vrste informacija .....	9
3.3.1. Operativne(poslovne) informacije .....	9
3.3.2. Informacije financijskog računovodstva .....	10
3.3.3. Informacije upravljačkog računovodstva .....	10
3.4. Odlučivanje temeljem prikupljenih informacija.....	11
4. Poslovno planiranje.....	13
4.1. Proces poslovnog planiranja.....	13
4.2. Pojam i uloga planiranja, kontrole i analize .....	13
4.3. Ishodište planiranja, kontrole i analize .....	14
4.4. Mjesto planiranja, kontrole i analize u računovodstvu.....	14
4.5. Poslovno odlučivanje i informacijske potrebe menadžmenta .....	15
4.6. Korisnici poslovnih planova.....	16
5. Upravljački i računovodstveni informacijski sustav.....	18
5.1. Obilježja upravljačkog i računovodstvenog informacijskog sustava .....	18
5.2. Računovodstvo odgovornosti .....	20
6. Financijski izvještaji kao nositelji računovodstvenih informacija.....	21
6.1. Uloga financijskih izvještaja .....	21
6.2. Revizija i analiza financijskih izvještaja kao pretpostavka kvalitete računovodstvenih informacija .....	22
7. Zaključak.....	25
8. Literatura.....	26
Popis slika .....	27

## 1. Uvod

Cilj ovog rada je pokazati računovodstvo jednim od temeljnih nosioca informacija u poduzeću ili ustanovi bitnih za poslovno odlučivanje i kao takvo, ono je od ključnog interesa za direktore, menadžere, dioničare te za potencijalne ulagače i ostale interesne skupine. Računovodstvo pruža izrazito vrijedne informacije te njegova funkcija nije samo bilježenje financijskih transakcija poduzeća.

Računovodstveni informacijski sustav pruža računovodstvene informacije, a upravo informacija predstavlja jedan od najvrjednijih resursa koje poduzeće može posjedovati. Ažurne i točne informacije mogu i trebale bi pomoći kod različitih vrsta poslovnog odlučivanja. Računovodstvene informacije osim što daju odgovore na pitanja vezana uz financijsku strukturu poduzeća, one daju i predstavljaju temelj poslovnog odlučivanja.

Poslovni plan je temeljni instrument koji poduzeće koristi za realizaciju svojih budućih uspjeha te sama izrada uspješnog plana u velikoj mjeri ovisi o kvaliteti računovodstvenih informacija koje su sadržane u financijskim izvještajima. Na temelju računovodstvenih informacija donose se odluke koje mogu biti: strateške odluke koje definiraju ciljeve i daju osnovne pravce aktivnosti k ciljevima, taktičke odluke koje su usmjerene konkretnoj aktivnosti i operativne odluke koje određuju dnevnu aktivnost.

Planiranje, kontrola i analiza svoje ishodište pronalaze upravo u računovodstvu. Planiranje je izbor ciljeva, predviđanje rezultata te poduzimanje različitih metoda, alternativa i poslovnih odluka za postizanje poslovnih ciljeva. Kontrola pomaže menadžmentu u ocjeni kako se ostvaruju planirane aktivnosti. Osnovna svrha kontrole je usporedba planiranih i ostvarenih rezultata. Analiza je aktivnost koja je usmjerena na istraživanje uzroka odstupanja ostvarenih od planiranih rezultata. Tek nakon što je provedena analiza može se krenuti s uklanjanjem nastalih odstupanja.

Računovodstvena evidencija i financijsko izvještavanje primarni je izvor podataka koji se koristi u planiranju, kontroli i analizi. Računovodstvo pruža informacije korisnicima o budućim poslovnim događajima, stvarno nastalim događajima, kontroli ostvarenja planiranih aktivnosti i analizi odstupanja ostvarenih rezultata. Prema tome, računovodstveni informacijski sustav podrška je različitim razinama menadžmenta pri donošenju različitih odluka i u njihovu svakodnevnom izvršavanju, a finalni proizvod računovodstvenog procesa su financijski izvještaji iz kojih se mogu se iščitati informacije o financijskom položaju, uspješnosti poslovanja i novčanom tijeku koje su potrebne širem krugu korisnika. Ako

govorimo o računovodstvenom informacijskom sustavu kao temeljnom izvoru informacija potrebnih za upravljanje, planiranje i odlučivanje potrebno je razlikovati knjigovodstvene podatke, računovodstvene podatke i računovodstvene informacije. Kada knjigovodstvene podatke obogatimo podacima o očekivanim kretanjima, rezultatima analize i kontrole tada oni postaju računovodstveni podaci. Daljnjim problemskim usmjeravanjem tih podataka stvaramo računovodstvene informacije.

Računovodstveni proces se sastoji od sistematiziranja i sintetiziranja računovodstvenih podataka i pretvaranja tih podataka u računovodstvene informacije, odnosno u financijske izvještaje. Još jedan bitan segment dobrog poslovnog planiranja i upravljanja je upravo čitanje financijskih izvještaja, odnosno čitanje s razumijevanjem. Informacije su neizostavan čimbenik kod donošenja poslovnih odluka stoga informacija korištena u odlučivanju mora imati svoju vrijednost. Iako se iz financijskih izvještaja može izvesti određen broj zaključaka vezanih uz poslovanje nekog poduzeća, financijske izvještaje, odnosno računovodstvene informacije treba znati interpretirati i treba ih znati dobro upotrijebiti kod donošenja određenih poslovnih odluka. Računovodstvene informacije predstavljaju odličan temelj za racionalno poslovanje, a poslovati racionalno i istovremeno ne poznavati osnove računovodstvenog procesa nije moguće.

Bilanca, izvještaj o dobiti(račun dobiti i gubitka), ) izvještaj o promjenama glavnice, izvještaj o novčanom toku i bilješke koje obuhvaćaju sažetak računovodstvenih politika i druga objašnjenja predstavljaju temeljne financijske izvještaje, no da bi ti izvještaji zbilja poslužili kod donošenja ispravnih poslovnih odluka oni moraju imati kredibilitet. Računovodstvene informacije sadržane u financijskim izvještajima podliježu kontroli, odnosno reviziji i analizi. Revizija i analiza predstavljaju instrument kontrole koji provjerava istinitost, točnost i relevantnost računovodstvenih informacija kako bi se izbjegli rizici donošenja krivih poslovnih odluka.

Odlučivanje tj. donošenje poslovnih odluka temeljeno je prije svega relevantnom informacijskom podlogom. Prikupljanje relevantne informacijske podloge ujedno je i početna i glavna faza procesa odlučivanja. Informacijska podloga daje uvid u problem i na temelju informacije problem se konkretizira i raščlanjuje u daljnjim fazama. Cjelokupan proces odlučivanja nezamisliv je bez čvrste informacijske podloge.

## **2. Uloga i značaj računovodstva**

### **2.1. Pojam računovodstva**

Računovodstvo možemo definirati kao vještinu bilježenja, razvrstavanja, skraćenog prikazivanja i interpretiranja u novčanom obliku izraženih poslovnih događaja koji su bar djelomično financijske naravi i interpretiranje iz toga proizašlih rezultata. Računovodstvo se često poistovjećuje s knjigovodstvom, a kao razlika se navodi samo etimologija riječi, no postoji i drugo mišljenje koje kompleksnije sagledava funkciju računovodstva. Prema tom konceptu knjigovodstvo je dio računovodstva, a 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.

Svrha računovodstva je pružiti onome tko donosi odluke informacije korisne za poslovno planiranje, odlučivanje i upravljanje poduzećem. Danas, kada konkurencija u svim granama postaje sve brojnija kvalitetne informacije postaju nužne za razvoj poduzeća i njegov opstanak na tržištu, a takvu kvalitetnu informaciju može osigurati računovodstvo. Ono mora u svakom trenutku zadovoljiti potrebe različitih korisnika za informacijama.

„Računovodstvo i računovodstveni informacijski sustav je uvjet za poslovanje poduzeća. On je važan dio informacijskog sustava poduzeća u kojem se obavlja prikupljanje i obrada podataka, procesiranje informacija i sastavljanje financijskih izvještaja. Računovodstvene informacije posjeduju osobitosti koje ih čine posebnima u usporedbi s drugim informacijama. Zbog osobitosti računovodstvenih informacija, između računovodstvenih i drugih informacija postoje razlike. Osobitosti računovodstvenih informacija, prema njihovim karakteristikama, sadržaju, prikladnim metodama, tehnikama obrade podataka i oblicima njihove prezentacije, vrlo su različite.“[1]

Naime, ono što je većini poznato je to da računovodstveni informacijski sustav priprema financijske izvještaje, a upravo financijski izvještaji sadrže informacije od velike važnosti za poduzeće. Računovodstvo je jedan od uvjeta uspješnog poslovanja poduzeća i rezultate njegovog rada - računovodstvene informacije, pronalazimo u financijskim izvještajima.

„Priprema financijskih izvještaja i objavljivanje računovodstvenih informacija uobičajene su aktivnosti poduzeća. Financijskim izvještajima predočuju se informacije o

financijskom položaju, uspješnosti poslovanja i novčanom tijeku koje su potrebne širem krugu korisnika. Temeljni financijski izvještaji moraju pružiti istinit, brz, pouzdan i nepristran pregled pozicija u bilanci, računu dobiti i gubitka te u izvještaju o novčanom toku.“ [1]

Cilj računovodstva kao informacijskog sustava je pružiti informacije o stanju i kretanju imovine, kapitala i obveza, prihoda i rashoda te informacije o rezultatu poslovanja. Računovodstvo u funkciji informacijskog sustava djeluje po određenim računovodstvenim načelima uz uporabu međunarodnih računovodstvenih standarda, služi se prikladnim metodama i suvremenim tehnikama obrade podataka.

„Računovodstvo se često naziva i poslovni jezik ili jezik poslovnog odlučivanja. Zadatak učenja računovodstva je sličan učenju novog jezika. Otežava ga činjenica da mnoge riječi upotrijebljene u računovodstvu imaju približno, ali ne potpuno isto značenje kao i istovjetne riječi u svakodnevnoj, ne računovodstvenoj upotrebi. Računovodstvo nalikuje jeziku i zato što su njegova pravila konačna dok druga to nisu.“ [2]

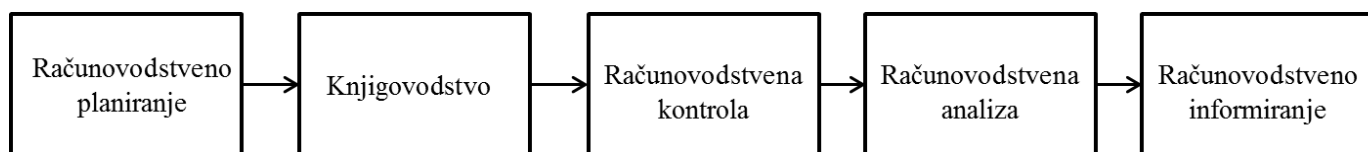
Računovodstvo je disciplina koja se uči, ona ima svoju terminologiju, odnosno jezik i kao takva podliježe propisima i pravilima, a općeprihvaćena pravila i načela računovodstvenog izvještavanja definirana su Međunarodnim računovodstvenim standardima.<sup>1</sup> [3]

## 2.2. Struktura računovodstva

„Računovodstvo je povezano sa svim fazama računovodstvenog procesa, a obuhvat računovodstva čini: računovodstveno planiranje(evidencija o budućim aktivnostima), knjigovodstvo(vođenje poslovnih knjiga s poslovnim promjenama), računovodstveni nadzor(kontrola dokumentacije, ispravnosti provedenih knjiženja i ostale računovodstvene kontrole), računovodstvena analiza(uzroka i posljedica nepovoljnih kretanja i prijedlozi), te računovodstveno informiranje(informacije zainteresiranim korisnicima).“ [1]

---

<sup>1</sup> „Međunarodni računovodstveni standardi (MRS) podrazumijevaju dogovorena pravila o pripremanju, priznavanju i prezentaciji računovodstvenih stavki poslovnih subjekata. Sukladno promjenama u okruženju, kao što su neujednačen makroekonomski razvoj, ubrzan razvoj financijskih tržišta kapitala i slično, standardi se kontinuirano mijenjaju, nadopunjavaju ili stavljaju van uporabe.“ on-line: <http://www.hanfa.hr/getfile/39377/Me%C4%91unardni%20ra%C4%8Dunovodstveni%20standardi%20i%20Me%C4%91unardni%20standardi%20financijskog.pdf>



**Slika 2.1.** Tradicionalna struktura računovodstva

Izvor: Žager K., Tušek B., Vašiček V., Žager L.: OSNOVE RAČUNOVODSTVA, Računovodstvo za neračunovođe, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, 2007.

Faze računovodstvenog procesa: [4]

1. Računovodstveno planiranje- posebna vrsta evidencije o budućim događajima. Ono što tu evidenciju razlikuje od ostalih planskih evidencija jest novčano izražavanje promjena i stanja, i to ne svih, već ponajprije onih koji će poslije biti predmetom knjigovodstvene evidencije. Posebnu važnost imaju različiti predračuni, cijene proizvodnje, prodajne cijene i sl. Najznačajniji „proizvod“ procesa planiranja jesu sintetizirani iskazi, kao što su to planski ili budžetirani financijski izvještaji.
2. Knjigovodstvo- najvažniji evidencijski dio računovodstva. Evidencija se provodi u poslovnim knjigama primjenom metode dvojnog knjigovodstva. Knjigovodstvena evidencija je orijentirana na prošlost jer su u poslovnim knjigama zabilježeni svi događaji koji su stvarno nastali i koji su utjecali na ostvarivanje poslovnog rezultata.
3. Računovodstvena kontrola- brine o ispravnosti i pouzdanosti računovodstvenih podataka i informacija proizašlih iz procesa planiranja i samog knjigovodstva. Područje kontrole je usmjereno na kontrolu dokumenata, kontrolu ispravnosti utvrđenih obračuna i provedenih knjiženja kao i provjeru ispravnosti i točnosti izlaznih računovodstvenih informacija.
4. Računovodstvena analiza- nadovezuje se na prethodne faze računovodstvenog obuhvata. Na osnovi provjerenih podataka ona utvrđuje povezanost između ostvarenih

poslovnih aktivnosti zabilježenih u knjigovodstvenoj evidenciji i onih postavljenih planom, tj. između računovodstvenih predračuna i obračuna. Računovodstvena analiza upotpunjuje informacijsku podlogu potrebnu za donošenje poslovnih odluka.

5. Računovodstveno informiranje- objedinjava računovodstveno planiranje, knjigovodstvo, računovodstvenu kontrolu i računovodstvenu analizu. Ono je najvažniji dio ukupnog informacijskog sustava i ima zadatak da podatke i informacije prezentira zainteresiranim korisnicima(internim ili eksternim). Način samog informiranja može biti pisan ili usmeni. Najvažniji pisani oblik jesu financijski izvještaji, i to: bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o promjenama vlasničke glavnice, izvještaj o novčanom toku te bilješke uz izvještaje. Pored tih sintetiziranih oblika, nužne su i druge informacije, kao npr. o ostvarenom prometu o naplativosti potraživanja, o stanju na novčanim računima, o obvezama prema dobavljačima, dospjelim anuitetima, usporedni prikazi planiranih i ostvarenih rezultata, itd. takva najčešće netipizirana izvješća, koja su potrebna menadžmentu poduzeća, isto tako osigurava računovodstvo.

## **3. Informacije i potreba za informacijama**

### **3.1. Obilježja informacija**

„Pojam informacije moguće je definirati na različite načine. Informacija predstavlja „obrađene podatke prikazane u takvom obliku koji su pogodni za primaoca i koji imaju značajnu vrijednost u tekućim ili budućim aktivnostima i odlukama“. Isto tako, može se reći da je informacija „takav podatak(vijest) koji u tijeku privredne aktivnosti donosi nova saznanja koja nam na osnovi postojećih znanja i iskustava govori o promjeni nekog stanja unutar poduzeća ili o okruženju i koji je, prethodno provjeren i analiziran, prikladna osnova za donošenje odluka o utjecaju na daljnji tijek privredne aktivnosti“. U procesu obrade podaci se transformiraju u informacije.“ [4]

Osnovna obilježja informacija su točnost, starost, obuhvat, preciznost, adekvatnost i usporedivost. Informacija predstavlja specifičan resurs jer se njezinom upotrebom ona ne troši i može se ponovno upotrebljavati u narednom razdoblju. Informacija ne gubi na svojoj vrijednosti, osim u slučaju kada dođe do njezinog zastarijevanja. Koliko je neka informacija vrijedna najčešće se očituje prilikom donošenja poslovnih odluka.

Ako nova informacija utječe na to da se donese neka drugačija odluka onda je vrijednost nove informacije razlika između vrijednosti ishoda stare odluke i tako donesene nove odluke, minus troškovi dobivanja nove informacije, a ako nova informacija ne uzrokuje drugačiju odluku onda je vrijednost nove informacije nula.

Informacija je jednostavno nezaobilazan resurs poslovanja i kao takva ima svoju vrijednost. Da informacija ima svoju vrijednost nije uvijek pravilo o čemu se govori i u prethodnom odlomku. Da bi informacija zbilja bila vrijedna ona mora poslužiti kao smjernica u donošenju poslovnih odluka, odnosno mora biti relevantna i bitno utjecati na ishod odluke.

„Upravljanje poslovanjem bez adekvatne informacijske podloge nezamislivo je u bilo kojem vremenu, a posebice danas kada informacije predstavljaju jedan od preduvjeta uspjeha i kada su znanje i informacije posebno moćan i nužan resurs bez kojeg nema napretka. Kao što su za proizvodnju nekog proizvoda neophodne sirovine, strojevi, energija, ili primjerice ljudski rad, tako su za istu proizvodnju potrebne informacije o tome koliko sirovina je potrebno, koliko i koje energije, koja količina i kvaliteta ljudskog rada, itd.“ [5]



### **3.2. Potreba za informacijama**

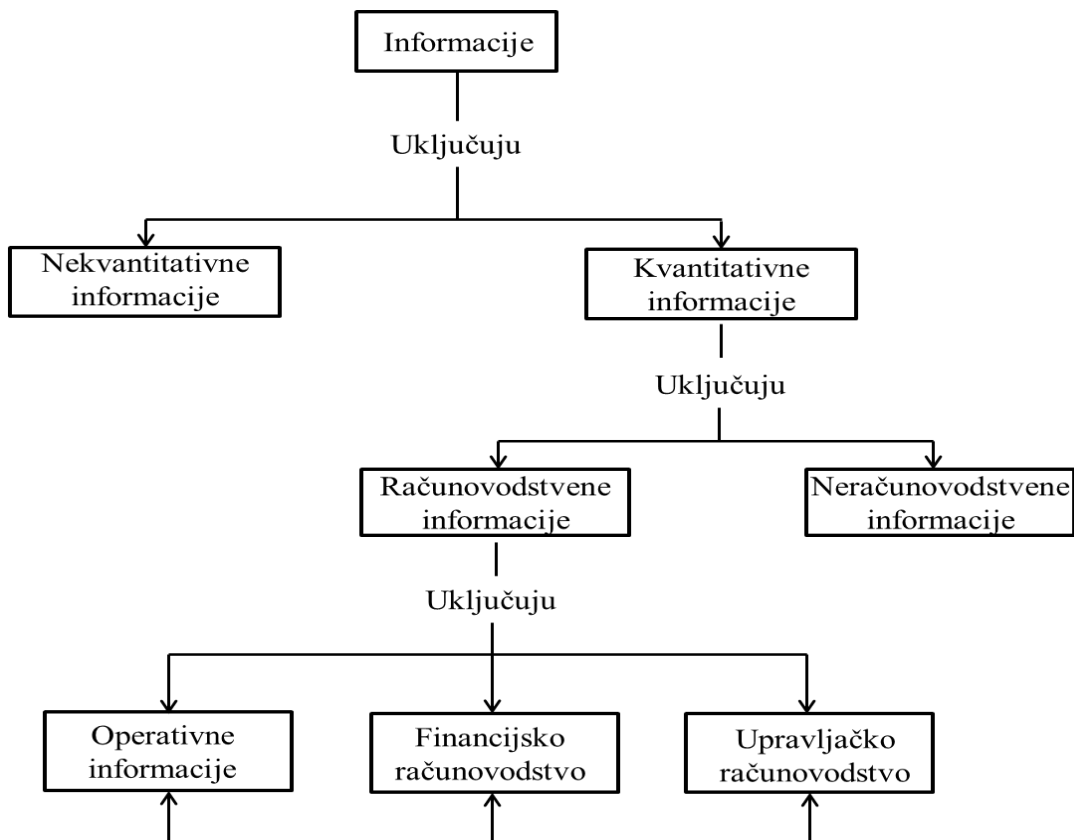
„U svijetu se najveći dio rada obavlja u organizacijama. Organizacije su skupine ljudi koji rade zajedno radi postizanja jednog ili više ciljeva.“ [2] U svom radu poduzeća upotrebljavaju određene resurse poput rada, materijala, raznih usluga, zgrada i postrojenja. Te je resurse potrebno financirati ili platiti.

Da bi rad bio učinkovit, ljudi u poduzeću trebaju informacije o cijeni spomenutih resursa, načinima njihovog financiranja i rezultatima postignutim njihovom upotrebom. Vanjske interesne skupine trebaju slične informacije radi donošenja prosudbi o poduzeću. Navedene informacije pruža računovodstvo.

„Bez obzira na to o kojoj se razini upravljanja radi, pretpostavka racionalnog upravljanja su informacije. Ako se zna da je temeljni cilj poduzeća uravnotežen rast koji može biti limitiran sigurnošću poslovanja, koja je, prije svega, financijsko ograničenje i determinirana je strukturom financijskih izvještaja, tada je sasvim sigurno da upravljanje i odlučivanje nije moguće zamisliti bez informacija koje se temelje na financijskim izvještajima i koje stvara računovodstvo poduzeća. Financijski izvještaji su glavni nositelji računovodstvenih informacija i konačni rezultat računovodstvenog procesiranja podataka o nastalim poslovnim događajima poduzeća.“ [4]

Iako se u različitim poduzećima informacije u detaljima znatno razlikuju ipak je većina potreba za informacijama vrlo slična. Informacije mogu biti kvantitativne ili nekvantitativne. Kvantitativne su one izražene brojevima, a računovodstvo se bavi upravo tim informacijama. Računovodstvene informacije su samo jedna vrsta kvantitativnih informacija i razlikuju se od ostalih po tome što se izražavaju u monetarnim(novčanim) iznosima. Računovodstvene informacije možemo podijeliti na operativne informacije, informacije financijskog računovodstva i informacije upravljačkog računovodstva.

### 3.3. Vrste informacija



*Slika 3.1. Vrste informacija*

*Izvor: Anthony R. N., Reece J.S.: RAČUNOVODSTVO, Financijsko i upravljačko računovodstvo, RRIF-plus d.o.o., Zagreb, 2004.*

#### 3.3.1. Operativne(poslovne) informacije

„Veliki broj operativnih informacija potreban je radi vođenja svakodnevnih aktivnosti poduzeća. Primjerice, zaposlenicima se moraju isplatiti točne svote plaća. Država stoga zahtjeva vođenje evidencije za svakog zaposlenog iz koje se mogu vidjeti zarađene i isplaćene svote kao i različiti odbici.

Prodaja mora znati s kojim proizvodima raspolaže za prodaju i nabavu te prodajnu cijenu za svaki proizvod. Osoba u skladištu mora znati što ima na zalihama i tako dalje. Operativne informacije čine najveći dio računovodstvenih informacija.“ [2]

### **3.3.2. Informacije financijskog računovodstva**

„Informacije financijskog računovodstva namijenjene su kako menadžerima tako i stranama izvan poduzeća, uključujući dioničare, banke i ostale kreditore, državne agencije, savjetnike za ulaganje i širu javnost. Dioničari žele informacije o uspješnosti poduzeća i ako trebaju odlučiti o prodaji svojih dionica, potrebne su im informacije koje će im pomoći pri ocjeni koliko vrijedi njihovo ulaganje. Budući kupci ovih dionica trebaju slične informacije. Ako poduzeće želi uzeti zajam, zajmodavac želi imati informacije o tome je li društvo pouzdano i postoji li velika vjerojatnost vraćanja zajma.“ [2]

### **3.3.3. Informacije upravljačkog računovodstva**

„Menadžeri nemaju vremena za potanko istraživanje operativnih informacija. Umjesto toga oni se oslanjaju na sažete prikaze ovih informacija. Oni se služe tim sažetcima s ostalim informacijama za provođenje svojih upravljačkih odgovornosti. Računovodstvene informacije koje su posebno pripremljene kao pomoć menadžerima nazivaju se informacije upravljačkog računovodstva i upotrebljavaju se u tri upravljačke funkcije: (1) planiranju, (2) provedbi i (3) kontroli.“ [2]

Iz svega navedenoga vidimo da su sve vrste računovodstvenih informacija jednako važne jer jedna vrsta informacija vodi drugoj. Operativne informacije predstavljaju temelj stvaranja financijskih i upravljačkih informacija. Informacije upravljačkog računovodstva nastale na osnovu prethodno prikupljenih operativnim informacijama služe kao potpora u planiranju, provedbi i kontroli poslovnih planova.

Svaka poslovna odluka donosi se na temelju računovodstvenim informacijama u svrhu postizanja već izrađenih poslovnih planova, ali i obrnuto, kako bi uopće izradili poslovni plan potrebne su računovodstvene informacije.

### 3.4. Odlučivanje temeljem prikupljenih informacija

Odlučivanje je pojam u izrazito širokoj upotrebi i ono je jedna od glavnih ljudskih aktivnosti. U svakoj životnoj situaciji koristimo se odlučivanjem, tj. uvijek vršimo izbor između dvije ili više ponuđenih alternativa. Potreba za odlučivanjem je uvijek prisutna i to u svim vrstama poslova i organizacija. Razlika između životnog i poslovnog odlučivanja je ta da se životno odlučivanje odnosi na pojedinca i njegov život, a poslovno se odlučivanje provodi unutar poslovanja nekog poduzeća.

Odlučivanje je najčešće vezano za proces rješavanja nekog određenog problema, ali to ne mora biti tako te odlučivanje i rješavanje problema mogu biti dvije nezavisne akcije. Kako je proces odlučivanja obično kompleksan posao i kako se u obzir mora uzeti velik broj različitih informacija tako se taj proces mora podijeliti na nekoliko faza. Podjela procesa odlučivanja na međusobno povezane faze osim što olakšava donošenje odluke, ujedno i vrši izbor između alternativa kako bi se u konačnici odabrala ona najbolja.

Faze procesa odlučivanja moguće je sistematizirati ovako: [4]

1. Faza pripreme odluke
  - a) identifikacija problema
  - b) postavljanje ciljeva odlučivanja
  - c) prikupljanje relevantne informacijske podloge
  - d) generiranje alternativnih rješenja
  - e) evaluacija generiranih alternativnih rješenja
2. Faza donošenja odluke
3. Faza provođenja odluke
4. Faza kontrole provođenja odluke

Proces poslovnog odlučivanja započinje identifikacijom i definiranjem problema. Ova faza je od izričitog značaja i pridaje joj se posebna pozornost jer je najvažnije prvo prepoznati problem te ga specificirati što je više moguće. Upravo o korektnoj formulaciji problema ovisi hoće li se uopće doći do zadovoljavajućeg rješenja, tj. ovisi uspjeh konačne odluke.

„U fazi pripreme odluke moraju se postaviti i odgovarajući ciljevi odlučivanja, koji pokazuju što treba učiniti i kada neki rezultati trebaju biti ostvareni. U pravilu, to nisu

jednoznačni ciljevi nego su višestruki i raznovrsni ciljevi koje je potrebno sistematizirati po njihovoj važnosti. Ciljevi moraju biti jasni, razumljivi, mjerljivi i definirani za određenu situaciju odlučivanja.“ [4]

Odrednica procesa odlučivanja je prikupljanje relevantne informacijske podloge kao temeljne pretpostavke uspješnog odlučivanja u uvjetima rizika i neizvjesnosti. Kod identificiranja i rješavanja problema informacije su nezaobilazan i temeljni resurs. Postavljeni ciljevi i prikupljene informacije koriste se u svrhu lakšeg *generiranja* mogućih akcija za rješavanje određenog problema. Nakon generiranja mogućih alternativa slijedi *evaluacija*, odnosno vrednovanje svake pojedine alternative.

Kada je faza pripreme odluke završena slijedi druga faza, a to je faza donošenja odluke. U fazi donošenja odluke odlučujemo se za alternativu, odnosno akciju koja je prema svim pokazateljima najbolja moguća varijanta.

Nakon isplanirane buduće akcije rješavanja problema slijedi faza implementacije odluke – faza provedbe odluke. Ona je najvažniji i najteži dio cjelokupnog procesa odlučivanja. Bez dobre provedbe ni najbolja odluka neće biti uspješno realizirana, to jest upitno je hoće li zadani ciljevi odlučivanja biti ispunjeni.

Po završetku implementacije odluke provodi se kontrola učinaka provedene odluke cjelokupnog procesa odlučivanja. U ovoj fazi uspoređuju se učinci implementirane odluke s njenim isplaniranim ishodima u fazi pripreme odluke. Utvrđuju se odstupanja planiranog i ostvarenog i ako postoje odstupanja, poduzimaju se određene korektivne akcije.

## **4. Poslovno planiranje**

### **4.1. Proces poslovnog planiranja**

Proces poslovnog planiranja odvija se u okviru računovodstva i to u dijelu upravljačkog računovodstva. Upravljačko računovodstvo predstavlja dio računovodstva koji pruža računovodstvene informacije korisnicima unutar poduzeća. Najveći korisnici tih informacija su menadžeri na svim razinama odgovornosti i odlučivanja poduzeća. U upravljačkom računovodstvu se formaliziraju i kvantificiraju dužnosti planiranja i kontrole, a njihove aktivnosti objedinjava proces odlučivanja.

Planiranje i kontrola su u međuovisnom odnosu, a Smith, Keith i Stephens tvrde: „Planiranje bez kontrole je kao brod bez radara, kontrola bez planiranja je kao brod bez kompasa.“ [6] Aktivnosti planiranja sadržane su u poslovnom planu poduzeća koji mora biti u pisanom obliku.

„Poslovni plan poduzeća temeljni je upravljački izvještaj poduzeća što ga definira glavni menadžment, a izrađuje se u upravljačkom računovodstvu poduzeća. Svrha je poslovnog plana definirati ciljeve poduzeća, uzimajući u obzir i pojedine ciljeve vlasnika(dioničara) i glavnog menadžmenta.“[7]

„Planiranje s obzirom na vremensku raspon kvantifikacije ciljeva, najčešće se dijeli na dugoročno i kratkoročno. Dugoročno planiranje često se povezuje sa strateškim planiranjem koje obuhvaća vrijeme duže od jedne godine. Dok za razliku od dugoročnog planiranja, kratkoročno planiranje je aktivnost menadžmenta što pokriva razdoblje obično od jedne godine ili kraće(mjesec ili tromjesečje ili sl.).“[8]

Poslovni je plan u pravilu sastavljen od manjih pojedinačnih planova koji mogu, ali i ne moraju biti međusobno povezani. Pojedinačni planovi zasnivaju se na informacijama koje osigurava, između ostalih i funkcija računovodstva, odnosno računovodstveni informacijski sustav.

### **4.2. Pojam i uloga planiranja, kontrole i analize**

„Proces poslovnog odlučivanja vrlo je usko, gotovo nerazdvojivo povezan s računovodstvom. Menadžment velikog poslovnog subjekta, kao najvažniji interni korisnik računovodstvenih informacija, sudjeluje u svim bitnim procesima suvremenog koncepta

upravljačkog računovodstva, i to: (1) obračun proizvodnje, (2) poslovno odlučivanje, (3) planiranje, (4) kontrola i (5) analiza izvršenja. Kako svaka od navedenih funkcija ima svoj računovodstveno-informacijski sadržaj, ujedno predstavljaju i računovodstvene funkcije.“ [9]

Planiranje kao širok pojam predstavlja aktivnost postavljanja ciljeva bilo pojedinaca, skupina, poslovnih subjekata, organizacija i slično. „Planiranje je izbor ciljeva, predviđanje rezultata te poduzimanje različitih metoda, alternativa i poslovnih odluka za postizanje poslovnih ciljeva.“ [9]

„Kontrola je aktivnost kojom se provode planirane odluke, ali je to i procjena obavljenoga kojom se osigurava povratna veza o postignutim rezultatima.“[8] Kontrola pomaže menadžmentu u ocjeni kako se ostvaruju planirane aktivnosti. Osnovna svrha kontrole je usporedba planiranih i ostvarenih rezultata, a menadžerima pripada odgovornost za izvršenje kontrole.

Analiza je aktivnost koja je usmjerena na istraživanje uzroka odstupanja ostvarenih od planiranih rezultata. Tek nakon što je provedena analiza može se krenuti s uklanjanjem nastalih odstupanja.

### **4.3. Ishodište planiranja, kontrole i analize**

„Planiranje, kontrola i analiza svoje ishodište imaju u računovodstvu. Računovodstvena evidencija i financijsko izvještavanje primarni je izvor podataka koji se koriste u planiranju, kontroli i analizi. Računovodstvo pruža informacije korisnicima, kako unutarnjim, tako i vanjskim o: [9]

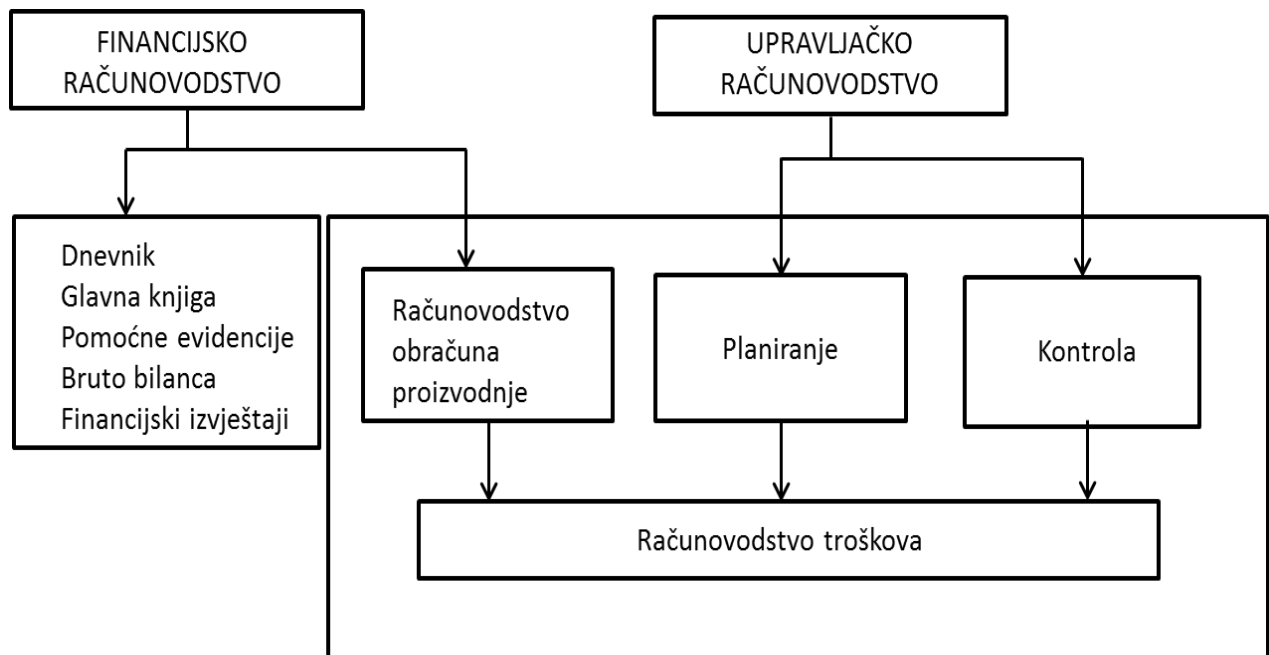
1. budućim poslovnim događajima,
2. stvarno nastalim događajima,
3. kontroli ostvarenja planiranih aktivnosti i
4. analizi odstupanja projiciranih i ostvarenih rezultata.“

### **4.4. Mjesto planiranja, kontrole i analize u računovodstvu**

„Razvoj koncepta računovodstva dijeli se u dvije faze: (1) tradicionalni koncept računovodstva, i (2) suvremeni koncept računovodstva. Prema tradicionalnom konceptu sadržaj računovodstva dijeli se na računovodstveno planiranje, knjigovodstvo, računovodstvenu kontrolu, računovodstvenu analizu i računovodstveno informiranje“ [9],

kao što je već opisano u prvom poglavlju rada(vidi *Slika 2.1. Tradicionalna struktura računovodstva*).

Suvremeni koncept računovodstva dijeli se na tri osnovna dijela i to financijsko, troškovno i upravljačko računovodstvo.



*Slika 4.1. Funkcionalna struktura računovodstva*

*Izvor: Gulin D., Tušek B., Žager L.: Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, 2004.*

Planiranje i kontrola predstavljaju sastavne dijelove upravljačkog računovodstva, a sadrže neophodne informacije za upravljanje poduzećem. Zajedno s informacijama iz financijskog menadžmenta čine sveukupni računovodstveni informacijski sustav.

#### **4.5. Poslovno odlučivanje i informacijske potrebe menadžmenta**

„Poslovno odlučivanje uvijek je usmjereno na bližu ili dalju budućnost. Prema tome, definiranje ciljeva i metoda njihova izvršenja je proces odlučivanja menadžmenta u fazi planiranja. Utvrđivanje odstupanja od plana podrazumijeva i odlučivanje menadžmenta o korektivnim aktivnostima te analizu odstupanja te odnosa planirano i ostvareno. Najvažnija obilježja informacija(vrijednost informacija) koje su potrebne menadžmentu trebaju biti



sljedeća: (1) važnost, (2) pravovremenost, (3) točnost i (d) razumljivost. Između velikog broja informacija treba izabrati relevantne ili važne informacije usmjerene budućnosti kojima se može utjecati na promjenu postojeće situacije. Zbog toga, menadžment ih treba u pravo vrijeme, točne i razumljive.“ [9]

Proces odlučivanja odvija se na više razina sa specifičnim informacijskim potrebama. Obično se u praksi radi o tri razine odlučivanja (operativna, taktička i strateška razina) kojima pripadaju različita obilježja i različite informacijske potrebe. U procesu upravljanja poslovanjem poduzeća menadžment donosi odluke za period do godine dana i od godine dana- najčešće za jednu do pet godina. Strateške odluke su, za razliku od taktičkih i operativnih, u pravilu najzahtjevnije jer nisu učestale, ne ponavljaju se, nemaju unaprijed poznatu shemu i nose neizvjesnost i rizik.

Taktičke i operativne odluke su uglavnom programirane odluke koje se rade po određenoj shemi te se ponavljaju, ishod odluke je prilično predvidiv, niskog su stupnja neizvjesnosti, nose nisku razinu rizika i na osnovu njih se prilično lako može izraditi učinkovit upravljački informacijski sustav.

#### **4.6. Korisnici poslovnih planova**

Poslovni planovi temelje se na financijskim izvještajima odnosno računovodstvenim informacijama iz financijskih izvještaja. Stoga, možemo reći da su korisnici poslovnih planova na jedan način i korisnici računovodstvenih informacija.

„Primarni korisnik planskih upravljačkih izvještaja je menadžment poduzeća. Svi upravljački izvještaji, a to znači ukupan financijski plan (master proračun) kao i izvještaji o izvršenju centra odgovornosti, primarno su orijentirani prema glavnom menadžmentu. Međutim, dioničari također mogu zahtijevati upravljačke izvještaje na godišnjoj skupštini i to, najčešće, ukupni financijski plan, a rjeđe izvještaje o izvršenju centra odgovornosti.“ [7]

Glavni menadžment koristi se upravljačkim izvještajima u dvije svrhe:

- 1) Ukupni financijski plan služi mu za analizu djelotvornosti odnosno sposobnosti ispunjavanja postavljenih ciljeva, kao i za analizu i eliminaciju odstupanja;
- 2) Izvještaj o izvršenju centra odgovornosti služi mu kao podloga za nagrađivanje ili pozivanje na odgovornost menadžmenta tih centara glede njihove djelotvornosti(ispunjenje cilja) i uspješnosti(rezultata).

Sekundarni važan korisnik planskih upravljačkih izvještaja jesu dioničari, iako se za njih primarno ne sastavljaju. Ipak, na godišnjoj skupštini dioničkog društva dioničari mogu zahtijevati master plan ili izvještaje o izvršenju centra odgovornosti što se često primjenjuje u suvremenoj praksi zbog kontrole menadžmenta. Upravljački izvještaji zahtijevaju se radi kontrole definiranih ciljeva.

Korisnici upravljačkih izvještaja mogu biti, osim dioničara, i neki vanjski korisnici, odnosno eksterne interesne skupine poput kupaca, dobavljača, banki, revizijskih tvrtki, raznih agencija, znanstvenih institucija, ali i opća javnost.

„Vlasnici poduzeća i ostali potencijalni investitori zainteresirani su, ponajprije, za informacije koje govore o rentabilnosti ulaganja koja je povezana s rizikom ulaganja. Osim toga, potencijalne kreditore i investitore zanimaju i informacije o bonitetu poduzeća. Primjerice, kratkoročne kreditore, u prvom će redu zanimati likvidnost poduzeća i procjena novčanih tokova u kratkom roku.“ [9]

## **5. Upravljački i računovodstveni informacijski sustav**

### **5.1. Obilježja upravljačkog i računovodstvenog informacijskog sustava**

„Informacije potrebne za odlučivanje mogu se prikupiti iz različitih izvora. Najčešće su to unutrašnji izvori podataka za informacije(npr. računovodstvene evidencije) i vanjski izvori podataka za informacije(npr. statistički zavodi). Podaci, bez obzira na to iz kojeg izvora potječu, procesiraju se u upravljačkom informacijskom sustavu(MIS-Management Information System). Dobro organizirani upravljački informacijski sustav treba biti sposoban u svakom trenutku dati odgovor na ova pitanja: [4]

1. Kakva je informacija potrebna?
2. Kada je informacija potrebna?
3. Tko je treba?
4. Gdje je potrebna?
5. Zašto je potrebna?
6. Koliko to košta?“

Upravljački informacijski sustav potpora je različitim razinama menadžmenta i njegov zadatak je prikupljanje i sortiranje informacija potrebnih u njihovom svakodnevnom radu i odlučivanju u njihovoj nadležnosti i odgovornosti. Informacije upravljačkog informacijskog sustava koriste se ponajprije u planiranju i kontroli poslovnih aktivnosti. Uzimajući u obzir da je upravljački informacijski sustav namijenjen različitim razinama menadžmenta tako i sadrži različite vrste informacija: financijske i nefinancijske te kvantitativne i nekvantitativne.

Da bi tako visoko kapacitetni sustav funkcionirao on mora biti sastavljen od nekoliko podsustava. Upravljački informacijski sustav sastavljen je od podsustava proizvodnje, podsustava prodaje, podsustava marketinga, podsustava financija i podsustava upravljanja ljudskim potencijalima.

Kako bi proces upravljanja bio uspješan potreban je, kao što je već navedeno, dobar upravljački informacijski sustav. U tom sustavu obrađuju se financijski, nefinancijski, kvantitativni i nekvantitativni podaci te se pretvaraju u informacije potrebne korisnicima. Najvažniji dio upravljačkog informacijskog sustava je onaj usmjeren na financije, odnosno financijske transakcije i podatke, a taj se dio naziva računovodstveni informacijski sustav.

„Računovodstveni informacijski sustav najčešće obuhvaća četiri temeljna podsustava:

[4]

- 1) podsustav koji se odnosi na evidentiranje svakodnevnih poslovnih operacija i koji je usmjeren na donošenje svakodnevnih rutinskih odluka,
- 2) podsustav glavne knjige i financijskog izvještavanja koji „proizvodi“ tradicionalne financijske izvještaje, kao što su bilanca, izvještaj o dobiti, izvještaj o novčanom toku i sl. te ostale izvještaje propisane zakonom,
- 3) podsustav fiksne imovine i kapitalnih ulaganja(izdataka) koji obrađuje transakcije koje se odnose na fiksnu imovinu, i
- 4) podsustav izvješćivanja menadžmenta koji je usmjeren na različite razine menadžmenta i koji priprema informacije u obliku prihvatljivom za menadžment.“

Ako govorimo o računovodstvenom informacijskom sustavu kao temeljnom izvoru informacija potrebnih za upravljanje, planiranje i odlučivanje potrebno je razlikovati knjigovodstvene podatke, računovodstvene podatke i računovodstvene informacije. Podaci prethode informacijama pa tako i knjigovodstveni i računovodstveni podaci prethode računovodstvenim informacijama. „Knjigovodstveni podaci su skup neutralnih činjenica i rezultat su prikupljanja, sistematiziranja i sintetiziranja obavijesti koje govore o već nastalim promjenama.“ [5] Kada knjigovodstvene podatke obogatimo podacima o očekivanim kretanjima, rezultatima analize i kontrole tada oni postaju računovodstveni podaci. Daljnjim problemskim usmjeravanjem tih podataka stvaramo računovodstvene informacije. Važna karakteristika računovodstvenih informacija je ta da su one usmjerene na rješavanje nekog konkretnog zadatka ili problema.

„Da bi se osiguralo dobro funkcioniranje računovodstvenog informacijskog sustava i pouzdane računovodstvene informacije, u računovodstveni informacijski sustav ugrađuju se različiti kontrolni postupci. Ti postupci obuhvaćaju: preventivne kontrole koje su vezane uz ulaz podataka u sustav, detektivne kontrole koje su vezane u računovodstveno procesiranje podataka i korektivne kontrole koje su vezane uz izlazne informacije.“ [4]

Većina računovodstvenih informacija su prema količini podataka poslovne informacije. Poslovne informacije koriste se za izradu financijskih izvješća, a financijska izvješća su sažeci koji se rade kako bi se zadovoljile potrebe ulagača i ostalih vanjskih strana. Također ih koriste i unutarnji korisnici poput uprave, menadžmenta.

„Kao suprotnost financijskom izvješćivanju, upravljačko računovodstvo je stvar izbora i nije obvezatno. To je sredstvo za postizanje cilja, prije negoli cilj sam za sebe. Upotrebljava ga relativno manji broj poznatih pojedinaca s poznatim potrebama za informacijama, a ne strane izvan organizacije čije se potrebe trebaju pretpostaviti. Ne vodi se prema općeprihvaćenim računovodstvenim načelima. Veći je naglasak na budućnost. Uključuje više nemonetarnih informacija. Manji je naglasak na točnosti. Uključuje češće izvješćivanje koje ne kasni. Ne izlaže kompaniju pravnim tužbama od strane korisnika izvješća.“ [2]

Ipak, financijsko izvješćivanje i upravljačko računovodstvo kao dvije vrste računovodstva imaju dosta toga zajedničkog. Upravljačko računovodstvo osigurava povijesne i procijenjene informacije o ukupnim troškovima, strukturirane prema centrima odgovornosti, kako bi se podržale mjerne i kontrolne svrhe informacija upravljačkog računovodstva.

## **5.2. Računovodstvo odgovornosti**

Računovodstvo odgovornosti je dio računovodstvenog informacijskog sustava koji je usmjeren prvenstveno internim korisnicima i ono osigurava informacijsku podlogu potrebnu za donošenje kratkoročnih poslovnih odluka. Ono se još naziva računovodstvo aktivnosti ili računovodstvo profitabilnosti. Zadaci računovodstva odgovornosti su prikupljanje i razvrstavanje te prezentiranje računovodstvenih informacija menadžmentu centra odgovornosti u organizaciji. Ovaj dio računovodstvenog informacijskog sustava usmjerava informacije o troškovima, prihodima i internim rezultatima onim menadžerima koji su primarno za njih odgovorni.

„Računovodstvo odgovornosti se razvilo u okviru tradicionalnog računovodstva kao rezultat potrebe da se osiguraju relevantne informacije, temeljem kojih će biti moguće ostvariti odgovarajući stupanj kontrole internih radnih procesa. Pošto informacije financijskog računovodstva nisu bile dostatne za ocjenu odgovornosti internog menadžmenta, pristupilo se osiguranju transparentnih informacija za svaku hijerarhijsku razinu menadžmenta. Zadatak je računovodstva odgovornosti u prepoznavanju i jasnom prikazivanju svih onih troškova, koji se po načelu uzročnosti mogu realno zaračunati(dodijeliti) određenim učincima.“ [7] Osim klasičnih informacija, u suvremenim uvjetima na razini centra odgovornosti traže se i dodatne informacije s obzirom na sve veću odgovornost koja se stavlja pred menadžere. Računovodstvo odgovornosti ima zadatak harmonizacije informacija za unutrašnje i vanjske korisnike te osigurati pretpostavke za vanjsko prezentiranje unutarnjih ostvarenih rezultata.

## **6. Financijski izvještaji kao nositelji računovodstvenih informacija**

### **6.1. Uloga financijskih izvještaja**

„Kada se govori o informacijama potrebnim u procesu upravljanja, sasvim je sigurno da u tome vrlo značajno mjesto pripada financijskim, tj. računovodstvenim informacijama. Prema tome, govoriti o upravljanju, a pritom zanemariti računovodstvo kao temeljni izvor informacija, nije moguće.“ [4]

Svako poduzeće teži ostvarivanju uravnoteženog rasta i razvoja no u tome ga ograničavaju financijska ograničenja, a ona se mogu spoznati putem financijskih izvještaja. Temelji dobrog upravljanja su sigurnost i efikasnost mjerena rentabilnošću. Financijski izvještaji omogućavaju spoznaju ta dva temeljna kriterija. Obično se ističe da izvještaj o dobiti omogućava spoznaju o profitabilnosti poslovanja, a bilanca omogućava spoznaju o sigurnosti poslovanja u smislu likvidnosti, stupnja zaduženosti i financijske stabilnosti poduzeća.

No, tu podjelu ne treba shvatiti previše oštro jer će podaci iz bilance i izvješća o dobiti poslužiti u prosuđivanju i profitabilnosti i sigurnosti poslovanja. Kod prosudbe sigurnosti poslovanja, osim bilance koja predstavlja temeljnu podlogu, koristit će se i podaci iz izvještaja o dobiti i obrnuto, za prosudbu profitabilnosti temeljna podloga bit će izvještaj o dobiti, ali sasvim sigurno koristit će se i određeni podaci iz bilance.

„To je sasvim normalno kada se zna da su ta dva izvještaja međusobno uvjetovana. Osim toga, uz bilancu i izvještaj o dobiti za prosudbu sigurnosti i uspješnosti poslovanja bit će potrebno koristiti se i drugim financijskim izvještajima, tj. prije svega izvještajem o novčanom toku. Sukladno s tim valja reći da su isto tako sigurnost i efikasnost poslovanja međusobno uvjetovani. Dugoročno gledano sigurnost uvjetuje uspješnost, i obrnuto: uspješnost uvjetuje sigurnost.“ [4]

## **6.2. Revizija i analiza financijskih izvještaja kao pretpostavka kvalitete računovodstvenih informacija**

Računovodstvene informacije su konačni output računovodstvenog sistematiziranja i sintetiziranja podataka, a prezentiraju se u obliku financijskih izvještaja. To znači da su financijski izvještaji, kao nositelji računovodstvenih informacija, ključni za racionalno poslovno odlučivanje i planiranje. Iako se u procesu poslovnog odlučivanja često posegne za dodatnim upravljačkim informacijama financijski izvještaji su ipak glavni izvor financijskih informacija, pa ih se stoga mora sastaviti i prezentirati imajući na umu njihove potrebe.

Ciljeve financijskog izvještavanja moguće je sistematizirati na sljedeći način: [4]

1. Financijsko izvještavanje mora osigurati upotrebljive informacije sadašnjim i potencijalnim investitorima, kreditorima te ostalim korisnicima za donošenje racionalnih odluka o investiranju, kreditiranju i sl.
2. Financijsko izvještavanje mora pružiti informacije koje će pomoći korisnicima financijskih izvještaja u procjenjivanju iznosa, vremena i neizvjesnosti budućih novčanih primitaka.
3. Financijsko izvještavanje mora informirati o ekonomskim resursima poduzeća, funkciji tih resursa, učincima transakcija i događaja koji utječu na promjenu tih resursa, potrebama za dodatnim resursima i sl.

Cilj financijskih izvještaja je pružanje informacija o financijskom položaju, uspješnosti i novčanom tijeku poduzeća korisnih brojnim korisnicima u donošenju poslovnih odluka. Financijski izvještaji kao konačni output financijskog računovodstva, postaju instrumenti kontrole pomoću kojih vlasnik poduzeća ocjenjuje rad menadžera.

„Poradi što potpunije i realnije slike o poslovanju poduzeća, nužno je financijske izvještaje promatrati zajedno i u njihovoj međusobnoj interakciji. U kontekstu financijskih izvještaja podrazumijevaju se: [4]

- (1) bilanca,
- (2) izvještaj o dobiti (račun dobiti i gubitka),
- (3) izvještaj o promjenama glavnice,
- (4) izvještaj o novčanom toku i

(5) bilješke koje obuhvaćaju sažetak računovodstvenih politika i druga objašnjenja.“

Uz navedene financijske izvještaje, uvode se i dodatna izvješća poput financijskog stajališta menadžmenta u kojemu su opisana glavna obilježja financijskog položaja i uspješnosti te osnovne neizvjesnosti s kojima se poduzeće suočava. Moguće informacije takvog izvještaja su pregled osnovnih čimbenika i utjecaja koji određuju uspješnost, izvori financiranja poduzeća, snaga i resursi poduzeća, itd. Dio poduzeća prezentira, izvan financijskih izvještaja i izvještaje o zaštiti čovjekove okoline, posebno u djelatnostima u kojima je okolina vrlo bitan čimbenik.

„Bilanca ima obilježje statičkog izvještaja jer pokazuje financijski položaj poduzeća u jednoj vremenskoj točki. Ostali financijski izvještaji su dinamični, odnosno to su izvještaji promjena u nekom razdoblju. Izvještaj o dobiti, izvještaj o promjenama glavnice i izvještaj o novčanom tijeku čine vezu između dvije bilance, odnosno detaljnije objašnjavaju neke pozicije sadržane u bilanci. Analizirajući značenje informacija, posebice financijskih, u procesu poslovnog odlučivanja, nužno se nameće pitanje njihove realnosti i objektivnosti.“ [4]

Ako su informacije u tim izvještajima netočne, irelevantne i nepotpune, čitav će proces odlučivanja samo izgledati kao racionalan umjesto da to i bude. Proces odlučivanja biti će nagađanje i ishod će ovisiti isključivo o spletu sretnih i nesretnih okolnosti. Da bi se izbjegli rizici posljedica iskrivljenih i nepotpunih informacija razmatra se revizija financijskih izvještaja koja osigurava transparentnost financijskih i operativnih informacija s ciljem stvaranja preduvjeta uspješnog poslovnog odlučivanja.

„Revizija je oblik kontrole poslovanja poduzeća i obavlja se s ciljem osiguranja realnih i objektivnih informacija korisnicima financijskih izvještaja te radi zaštite vlasnika kapitala, menadžera, radnika i potencijalnih ulagača. Iako se pod revizijom uglavnom smatra eksterna revizija, postoji i interna revizija.“ [1]

U ovom dijelu završnog rada objašnjava se interna revizija kao pretpostavka uspješnog poslovanja, odnosno pretpostavka uspješnog donošenja poslovnih odluka.

„U uvjetima sve naglašenije ograničenosti resursa i opasnosti od konkurencije, ostvariti permanentni rast i razvoj kao osnovni uvjet opstanka poduzeća iznimno je složen i odgovoran zadatak. Osim vlasnika i menadžera, za rast i uspješno poslovanje poduzeća kao što je već istaknuto zainteresirani su i potencijalni investitori i kreditori, dobavljači, kupci,



zaposleni, država, javnost, burza i druge neizravne interesne skupine čije odluke utječu na poslovanje poduzeća.“ [4]

Upravo zbog toga je poslovanjem poduzeća i njegovim rastom i razvojem, potrebno uspješno upravljati. Upravljanje se provodi odlučivanjem, a za odlučivanje je potrebna, zbog visokog stupnja rizika i neizvjesnosti, odgovarajuća informacijska podloga. Informacije su neizostavan resurs u procesu odlučivanja. Ne umanjujući važnost i potrebu za nefinancijskim informacijama, ipak nezaobilazan segment za potrebe poslovnog odlučivanja je rezultat računovodstvenog procesiranja podataka i zapisan je u obliku financijskih izvještaja. Prema tome, ključno je dobro razumjeti sadržaj financijskih izvještaja tj. treba znati prepoznati kvalitetu poslovanja zapisanu u financijskim izvještajima. Iz tog razloga važna je uloga analize financijskih izvještaja koja podatke iz financijskih izvještaja pretvara u informacije relevantne za upravljanje i odlučivanje od koristi za različite korisnike.

Da bi se kod poslovnog odlučivanja izbjegle pogrešne odluke koje mogu dovesti do nepopravljivih posljedica, informacije na kojima se temelji odluka moraju biti realne i objektivne. Potreba za realnim i objektivnim informacijama uvodi problematiku revizije kao bitnu pretpostavku za uspješno donošenje poslovnih odluka. Revizija financijskih izvještaja usmjerena je upravo na ispitivanje realnosti i objektivnosti informacija sadržanih u financijskim izvještajima te se tako osigurava njihova vjerodostojnost, ali se i pridonosi njihovoj kvaliteti.

„Kvaliteta financijskih izvještaja podrazumijeva njihovu korisnost u procesu poslovnog odlučivanja. Mišljenje revizora pridonosi vjerodostojnosti financijskih informacija, pružajući visoku ali ne i apsolutnu razinu uvjerenja. Govoriti o reviziji financijskih izvještaja izolirano, bez njezina povezivanja s konceptom upravljanja i odlučivanja, nije moguće. Nužno je problematiku računovodstva, revizije i upravljanja razmatrati u međuovisnosti, kao dijelove jedinstvene cjeline, jer jedino se tako može opravdati potreba za revizijom. Naravno na kvalitetu poslovnog odlučivanja utječu i mnogi drugi relevantni čimbenici i instrumenti, što također treba uzeti u obzir ako se želi osigurati uspješno donošenje poslovnih odluka.“ [4]

Računovodstveni proces, odnosno računovodstveni informacijski sustav je taj koji proizvodi najveći postotak informacija bitnih za poslovno upravljanje. Upravljanje poduzećem nije nimalo lagan posao, stoga svaki poduzetnik mora poznavati računovodstvo i mora znati čitati financijske izvještaje. Upravljanje je nezamislivo i nemoguće bez razumijevanja računovodstvenih informacija. Moguće je upravljati poduzećem bez posebnih znanja iz računovodstva, ali ako govorimo o napredovanju i maksimalnoj efikasnosti i efektivnosti onda je nužno razumijevanje računovodstvene problematike.

## **7. Zaključak**

Da bi informacijski sustav funkcionirao potrebne su mu informacije te su one pretpostavka uspješnog upravljanja i odlučivanja. Najvažnije informacije, uz ostale, su upravo računovodstvene informacije. Bez računovodstvenih, ali i drugih srodnih informacija nema procesa poslovnog odlučivanja. Iz tog razloga svakodnevno jača njihov značaj u suvremenom poslovanju.

Kada govorimo o računovodstvenim informacijama koje predstavljaju okosnicu informacija u informacijskom sustavu mislimo na informacije koje su točne, relevantne i potpune, odnosno one koje su u procesu poslovnog odlučivanja prethodno prošle proces kontrole tj. reviziju i analizu.

Potporna poslovnom odlučivanju su financijski izvještaji u kojima su sadržane između ostalih i računovodstvene informacije te kako bi cjelokupan proces odlučivanja rezultirao uspješnom poslovnom odlukom, menadžment poduzeća treba i mora imati najjednostavnijim riječima kvalitetan, pouzdan i točan informacijski sustav.

## 8. Literatura

Knjige:

- [1] L. Miko, S.K. Kukec: Računovodstvo, Varaždin, 2008.
- [2] R. N. Anthony, J.S. Reece: RAČUNOVODSTVO, Financijsko i upravljačko računovodstvo, Zagreb, 2004.
- [4] K. Žager, B. Tušek, V. Vašiček, L. Žager: OSNOVE RAČUNOVODSTVA, Računovodstvo za neračunovođe, Zagreb, 2007.
- [5] I. Mamić Sačer, K. Žager: Računovodstveni informacijski sustavi, Zagreb, 2008.
- [6] J. L. Smith, R.M. Keith, W.L. Stephens: Managerial Accounting, New York, 1988.
- [7] D. Gulin, S. Janković, I. Dražić Lutilsky, H. Perčević, M. Peršić, V. Vašiček: Upravljačko računovodstvo, Zagreb, 2011.
- [9] D. Gulin, B. Tušek, L. Žager: Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Zagreb, 2004.

Poslijediplomski specijalistički radovi:

- [8] I. Droždek: Interne kontrole i profitni centri u funkciji povećanja profitabilnosti poduzeća, PDS, Specijalistički poslijediplomski rad, Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2010.

Internet izvori:

- [3] <http://www.hanfa.hr/>, dostupno 20. 04. 2015.

## Popis slika

- Slika 2.1. Tradicionalna struktura računovodstva Izvor: Žager K., Tušek B., Vašiček V., Žager L.: OSNOVE RAČUNOVODSTVA, Računovodstvo za neračunovođe, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb 2007.....5
- Slika 3.1. Vrste informacija Izvor: Anthony R. N., Reece J.S.: RAČUNOVODSTVO, Financijsko i upravljačko računovodstvo, RRIF-plus d.o.o., Zagreb, 2004.....9
- Slika 4.1. Funkcionalna struktura računovodstva Izvor: Gulin D., Tušek B., Žager L.: Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, 2004.....15