

# Računovodstvo i financijski izvještaji povezanih društava INA Grupe u maloprodajnom poslovanju

---

**Koluder, Borna**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:500450>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-08**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

## ZAVRŠNI RAD

### **Računovodstvo i financijski izvještaji povezanih društava INA Grupe u maloprodajnom poslovanju**

Borna Koluder, 0067438011

Koprivnica, srpanj 2024. godine



# Sveučilište Sjever

Odjel za ekonomiju

**Završni rad br. 395/PIM/2024**

## **Računovodstvo i financijski izvještaji povezanih društva INA Grupe u maloprodajnom poslovanju**

Student:

Borna Koluder, 0067438011

Mentorica:

doc. dr. sc. Biljana Marković

Koprivnica, srpanj 2024. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	Preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		
PRISTUPNIK	Borna Koluder	MATIČNI BROJ	0067438011
DATUM	7. 6. 2024.	KOLEGIJ	Računovodstvo
NASLOV RADA	Računovodstvo i financijski izvještaji povezanih društava INA Grupe u maloprodajnom poslovanju		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Accounting and financial statements of affiliated companies of INA Group in retail business		

MENTOR	doc. dr. sc. Biljana Marković	ZVANJE	docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr. sc. Ante Rončević		
	2. doc. dr. sc. Biljana Marković, mentor		
	3. Josip Vuković, univ. spec. oec., predavač, član		
	4. dr.sc. Ana Mulović Trgovac, v.pred., zamj. član		
	5. _____		

## Zadatak diplomskog rada

BR. 395/PIM/2024

OPIS

Dva ili više društava su prema hrvatskom zakonodavstvu povezana društva ukoliko stoje u jednom od pet odnosa i to: društvo koje u drugom društvu ima većinski udio ili većinsko pravo u odlučivanju, ovisno i vladajuće društvo, društvo koncern, društva s uzajamnim udjelima te društva povezana poduzetničkim ugovorima.

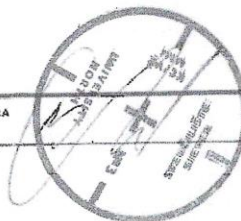
Zadaci završnog rada:

- prikazati financijska i računovodstvena izvješća povezanih društava u maloprodajnom poslovanju na primjeru INA Grupe u maloprodajnom poslovanju
- kroz prikupljanje dostupne literature i njezinu analizu te kroz praktične primjere izvješća treba doći do konkretnih rezultata i odgovoriti na istraživačka pitanja
- kroz diskusiju treba interpretirati rezultate istraživanja te na kraju prikazati zaključke do kojih se došlo kroz istraživanje teme, a koji sumiraju značaj računovodstvenih i financijskih izvješća između povezanih društava INA Grupe u maloprodajnom poslovanju.

ZADATAK URUČEN  
07.07.2024.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



# PREDGOVOR

Izražavam veliku zahvalnost svima koji su me podržali tijekom pohađanja studija i izrade završnog rada.

Prvo i najvažnije, iskreno zahvaljujem svojoj mentorici, doc. dr. sc. Biljani Marković, radi neprocjenjive stručnosti, strpljenja i vodstva. Dobiveni savjeti i podrška bili su ključni za uspješan završetak studija i završnog rada.

Također, zahvaljujem svim profesorima i nastavnicima Sveučilišta Sjever čija su predavanja obogatila moje znanje i vještine tijekom cijelog studija. Nesebična predaja znanja i posvećenost obrazovanju inspirirala me i motivirala za daljnji rad.

Posebnu zahvalnost dugujem svojoj supruzi Sanji radi neizmjerne podrške, razumijevanja i strpljenja. Bez njezine ljubavi i podrške ovaj put bio bi znatno teži. Hvala joj što je uvijek bila uz mene.

Svojoj djeci zahvaljujem na strpljenju tijekom razdoblja kada sam bio zauzet ovim i ostalim projektima tijekom studija. Njihova ljubav i osmjesi davali su mi snagu da nastavim dalje.

Roditeljima i bratu veliko hvala za njihovu bezuvjetnu ljubav i podršku kroz cijeli moj život. Vjera u mene i neprestana podrška omogućili su mi da ostvarim svoje ciljeve.

Na kraju, zahvaljujem i svojim kolegama koje sam upoznao tijekom studija. Zajedno smo prošli mnoge izazove i dijelili mnoge uspjehe, a njihovo je društvo učinilo ovo putovanje nezaboravnim.

Hvala svima od srca.

## **SAŽETAK**

U radu je opisan sustav upravljanja poslovanjem na maloprodajnim mjestima u vlasništvu INA d.d., Zagreb. Navedena tema pojašnjena je putem računovodstvenih i financijskih odnosa povezanih društava – INA Maloprodajni servisi d.o.o. kojem je osnivač i vlasnik INA d.d., te Partnerskog društva FORA d.o.o. koje je sa INA Grupom povezano poduzetničkim ugovorom za „PSUM Model“ upravljanja maloprodajnim mjestima. PSUM je akronim za „Partnerski sustav upravljanja u maloprodaji“.

Analizirani su javno objavljeni financijski izvještaji spomenutih društava za 2022. i 2023. godinu, te su isti pojašnjeni s fokusom na analizu i usporedbu profitabilnosti oba modela upravljanja maloprodajnim poslovanjem INA Grupe.

Ključne riječi: financijski izvještaji, FORA d.o.o., INA d.d., INA Maloprodajni servisi d.o.o., Partnerski sustav upravljanja maloprodajom.

## **ABSTRACT**

The paper describes the business management system at retail locations owned by INA d.d., Zagreb. This topic is explained through the accounting and financial relationships of related companies – INA Maloprodajni servisi d.o.o., which is founded and owned by INA d.d., and the partner company FORA d.o.o., which is connected to the INA Group through a business agreement for the „PSUM Model“ of retail management. PSUM is an acronym for „Partner Retail Management System“.

The publicly available financial statements of the mentioned companies for the years 2022 and 2023 were analyzed and explained, with a focus on analyzing and comparing the profitability of both retail management models within the INA Group.

Keywords: financial statements, FORA d.o.o., INA d.d., INA Maloprodajni servisi d.o.o., Partner Retail Management System.

## **POPIS KORIŠTENIH KRATICA**

**RDG** – Račun dobiti i gubitka

**HSFI** – Hrvatski standardi financijskog izvještavanja

**ZTD** – Zakon o trgovačkim društvima

**MSFI** – Međunarodni standardi financijskog izvještavanja

**MRS** – Međunarodni računovodstveni standardi

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA .....	2
1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA.....	2
1.3. CILJ ISTRAŽIVANJA .....	3
1.4. ISTRAŽIVAČKA PITANJA.....	3
1.5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	4
2. ISTRAŽIVANJE .....	5
2.1. RAČUNOVODSTVO POVEZANIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA.....	5
2.1.1. TRADICIONALNA STRUKTURA RAČUNOVODSTVA.....	16
2.1.2. SUVREMENA STRUKTURA RAČUNOVODSTVA.....	18
2.1.3. RAČUNOVODSTVENI PROCES .....	20
2.2. POJAM I VRSTE FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA .....	22
2.3. FINACIJSKI IZVJEŠTAJI INA GRUPE.....	23
2.4. FIN. IZVJEŠTAJI DRUŠTVA INA MALOPRODAJNI SERVISI d.o.o. ZA 2022. GOD. ....	32
2.5. FIN. IZVJEŠTAJI DRUŠTVA FORA d.o.o. ZA 2023. GOD .....	37
3. DISKUSIJA.....	42
4. ZAKLJUČAK .....	45
LITERATURA.....	47
POPIS SLIKA .....	48
POPIS TABLICA .....	50



# 1. UVOD

INA – Industrija nafte d.d., odnosno INA Grupa vodeća je naftna kompanija u Hrvatskoj, a dio je MOL grupe, mađarske multinacionalne naftne i plinske kompanije. INA Grupa podrazumijeva više ovisnih društava u potpunom ili djelomičnom vlasništvu INA d.d., a temeljne djelatnosti su:

1. Istraživanje i proizvodnja nafte i plina,
2. Rafinerije i marketing,
3. Usluge kupcima i maloprodaja.

INA Grupu čini ukupno 21 poduzeće koja posluju unutar i izvan Hrvatske u aktivnostima istraživanja, proizvodnje nafte i plina, prerade nafte te distribucije naftnih derivata.

Shodno čl. 473. Zakona o trgovačkim društvima (Nar. nov., br. 111/93., 107/07., 146/08., 137/09., 125/11., 152/11., 111/12., 68/13., 110/15., 40/19., 34/22., 114/22., 18/23. i 130/23., dalje: ZTD), povezana trgovačka društva su pravno samostalna društva koja u međusobnom odnosu mogu stajati kao:

1. Društvo koje u drugome društvu ima većinski udio ili većinsko pravo u odlučivanju,
2. Ovisno i vladajuće društvo,
3. Društva koncerna,
4. Društva s uzajamnim udjelima i
5. Društva povezana poduzetničkim ugovorima.

Na primjeru INA Grupe, povezana društva predstavljaju trgovačka društva koja su povezana međusobnim vlasničkim, upravljačkim ili ugovornim vezama. One mogu uključivati:

1. Vlasničke veze za koje je karakteristično da je matično društvo („majka“) vlasnik većinskog dijela drugog društva („kćeri“), te na taj način ostvaruje kontrolu nad njegovim poslovanjem,
2. Upravljačke veze za koje je karakteristična povezanost društava putem zajedničkog upravljačkog osoblja, tj. članovi uprave jednog društva sudjeluju u upravljanju drugim društvom

3. Ugovorne veze koje karakteriziraju sklopljeni ugovori koji reguliraju njihove međusobne odnose, poput franšiznih ugovora, ugovora o zajedničkom ulaganju ili strateškim partnerstvima.

Struktura rada sačinjena je od četiri poglavlja, od kojih je prvo poglavlje Uvod. Nakon uvodnog poglavlja slijedi poglavlje Istraživanje u kojemu su istaknute osnovne značajke i definicije računovodstva, pojma povezanih trgovačkih društava, pojašnjena razlika između tradicionalne i suvremene strukture računovodstva te pojašnjen računovodstveni proces. Također, u ovom su poglavlju predstavljani i analizirani financijski izvještaji INA Grupe i povezanih društava.

Treće poglavlje je Diskusija u kojoj su izneseni odgovori na istraživačka pitanja, a četvrto poglavlje je Zaključak.

## **1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA**

Djelatnost Usluge kupcima i maloprodaja odvija se na više od 500 maloprodajnih mjesta unutar Hrvatske te susjednim zemljama – BiH, Sloveniji i Crnoj Gori. Maloprodajna mjesta, uključujući infrastrukturu kao i robu kojom se trguje u vlasništvu su INA d.d., dok je upravljanje poslovnim aktivnostima u ime i za račun INA d.d. od 2016. godine u većini slučajeva povjereno društvu „kćeri“ INA Maloprodajni servisi d.o.o. Uz navedeno, na 60-ak maloprodajnih mjesta unutar Hrvatske od 2013. godine uveden je „PSUM“ model upravljanja (kratica od: Partnerski sustav upravljanja maloprodajom). Radi se o partnerskom ugovoru između INA d.d. i druge pravne osobe („Partnera“) u kojem su maloprodajno mjesto, sva roba i proizvodi u vlasništvu INA d.d., a Partner u ime i u interesu INA d.d. upravlja maloprodajnim mjestom sukladno uvjetima definiranim u ugovoru o upravljanju.

Predmet istraživanja u ovom radu su međusobni odnosi između povezanih društava - tvrtke „kćeri“ i partnerskih društava INA d.d. u djelatnosti Maloprodaje sa računovodstvenog i financijskog aspekta.

## **1.2. PROBLEM ISTRAŽIVANJA**

Problem koji se obrađuje u ovom radu je međusobni odnos, odnosno način provođenja transakcija u dva slučaja upravljanja maloprodajnim poslovanjem;

1. između matice društva („majke“) i ovisnog društva („kćeri“),
2. između matičnog društva i partnerskog društva.

U oba slučaja, navedene transakcije uključuju dvije strane, iste su dokumentirane te imaju direktan utjecaj na financijske izvještaje društava, uključujući bilancu, račun dobiti i gubitka te izvještaj o novčanom toku.

### **1.3. CILJ ISTRAŽIVANJA**

Ciljevi rada su:

- a) pobliže objasniti kako se financijski te računovodstveno odvijaju transakcije između matice („majke“) i ovisnog društva („kćeri“), te između matice i partnerskog društva.
- b) upoznati se sa sustavima upravljanja maloprodajnim poslovanjem INA d.d., povezanim trgovačkim društvima, računovodstvenim definicijama i strukturom računovodstva te pobliže objasniti kako se financijski te računovodstveno prate transakcije između matice i ovisnih društava, a pritom i zaključiti koji je sustav upravljanja maloprodajnim poslovanjem profitabilniji.

Za izradu rada korišteni su podaci financijskih izvještaja INA Grupe, INA Maloprodajni servisi d.o.o. (tvrtka „kćer“) te FORA d.o.o. (tvrtka „Partner“) za 2022. i 2023. godinu

### **1.4. ISTRAŽIVAČKA PITANJA**

U radu se nastoji odgovoriti na tri istraživačka pitanja.

Istraživačko pitanje broj 1 – Je li je uvođenje „PSUM“ modela upravljanja doprinijelo povećanju profitabilnosti u djelatnosti maloprodaje INA d.d.?

Istraživačko pitanje broj 2 - Je li je osnivanje tvrtke INA Maloprodajni servisi d.o.o. (tvrtke „kćeri“) te povjeravanje poslovanja istoj na većini maloprodajnih mjesta u Hrvatskoj doprinijelo povećanoj profitabilnosti u djelatnosti maloprodaje INA d.d.?

Istraživačko pitanje broj 3 – Na koji se način računovodstveno prikazuju transakcije između povezanih društava, odnosno da li oba društva trebaju imati vidljive transakcije u bilanci i računu dobiti i gubitka (RDG)?

## **1.5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Za izradu rada korištena je metoda sustavnog pregledavanja dostupne literature zajedno sa stručnim člancima, zakonima i trenutno dostupnih podataka u okviru javno objavljenih godišnjih financijskih izvještaja promatranih društava.

Primjeri i zaključna mišljenja koji su istaknuti u ovom radu temelje se na osobnoj interpretaciji autora, a vezani su uz analizu financijskih izvještaja i osobno iskustvo rada u ovom području. Kod izrade rada korištene su metode analize, deskriptivne metode (proučavanje financijskih izvještaja) i komparacije.

## 2. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje je provedeno pregledavanjem dostupne literature sa svrhom razumijevanja i pojašnjenja osnovnih karakteristika povezanih trgovačkih društava u upravljanju maloprodajnim poslovanjem, a odnose se na: računovodstvo povezanih trgovačkih društava, tradicionalnu i suvremenu strukturu računovodstva, računovodstveni proces te pojmove i vrste financijskih izvještaja.

Nadalje, predstavljeni su i analizirani godišnji financijski izvještaji INA Grupe, društva INA Maloprodajni servisi d.o.o. (tvrtke „kćeri“) i povezanog (Partnerskog) društva FORA d.o.o.

### 2.1. RAČUNOVODSTVO POVEZANIH TRGOVAČKIH DRUŠTAVA

„Računovodstvo je temelj poslovnog informacijskog sustava pojedinog gospodarskog subjekta. Smatra se da je nemoguće uspješno voditi poslove bez financijskih informacija koja može pripremiti odjel računovodstva, od onih temeljnih koliko je imovine u tražbinama, koliko je subjekt dužan, kakav je račun dobiti ili gubitka (uspjeh) za neko razdoblje, kako posluje određeni segment trgovačkog društva ili koja je cijena proizvoda, itd. Neke se informacije oblikuju obračunskim i kalkulativnim postupcima, neke se izvode izravno iz određenih stanja knjigovodstvenih konta, neke se za potrebe menadžmenta oblikuju na interno određene načine, sve u svrhu donošenja upravljačkih odluka o financiranju, ulaganju, nabavama, prodajama, zapošljavanju, planiranju, nadzoru itd.“ (Belak i sur. 2018., str. 3)

Obzirom da se u žargonu često koristi pojam knjigovodstvo, u kontekstu knjigovodstvenog ureda koje npr. povezana društva (Partneri u poslovanju maloprodajnih mjesta) angažiraju za svoje potrebe, razlika između računovodstva i knjigovodstva pojašnjena je u nastavku.

Prema Belak i sur. (2018.) računovodstvo se u svom najvažnijem segmentu temelji na knjigovodstvu, a sve radi izrade financijskih i menadžerskih izvješća u vidu finalnog računovodstvenog proizvoda. Za navedeno se podaci prikupljaju, bilježe na temelju knjigovodstvenih isprava te se obrađuju nastali poslovni događaji. Autori ističu knjigovodstvo kao toliko savršeno sistematiziranu evidenciju poslovnih događaja da je ne ograničava veličina poslovnog subjekta, vrsta djelatnosti, a niti ustrojstveni oblik. Tijekom povijesti poznato je da se u vrijeme staroga Rima u središnjem financijskom uredu vodila evidencija prema vrsti imovine (npr. brodovi, naoružanje, šume i dr.), te prema mjestu gdje se nalazi (područje, grad).

Međutim, rimski brojećiani sustav nije bio prikladan za vođenje knjigovodstva, stoga je radi povijesti knjigovodstva nužno spomenuti i talijanskog matematičara Leonarda Fibonaccia (1180. – 1250.) koji je u Europu donio indijsko-arapski brojećiani sustav što je kasnije pridonijelo razvoju knjigovodstva.

Tijekom 15. stoljeća dolazi do značajnog iskoraka u razvoju knjigovodstva. Talijanski trgovci već su poznavali tehnike knjiženja na bazi dvostavnog knjigovodstva, razdvajali poslovnu imovinu od privatne imovine, obavljali popise (inventure) i otpise sumnjivih i dugotrajno nenaplaćenih tražbina. Prva sačuvana bilanca iz 1389. godine odnosi se na trgovačko društvo Francesco di Marco i Domenico di Cambo.

Za nas Hrvate i svjetsku povijest knjigovodstva najvažnija osoba iz tog doba jest dubrovački diplomat i ekonomski pisac Benedikt Kotrulj (neki ga umjesto izvornog prezimena zovu Kotruljević). On je, prema svim povijesno utvrđenim dokazima 1458. godine dovršio rukopis za 'Knjigu o vještini trgovanja' u kojoj je prvi na svijetu objasnio i u osnovnim naznakama razradio sustav dvostavnog knjigovodstva. Knjiga je napisana u Napulju i u početku se umnožavala prepisivanjem, sve dok nije usavršena tiskarska tehnika pa je 1573. tiskana u Veneciji. U XIII. glavi obrazlaže temelje dvostavnog knjigovodstva u kojoj između ostalog piše:

*„Trgovac mora o svemu voditi računa – što uradi, što od koga potražuje, koliko kome duguje, koje su cijene robi, koji su dobici i gubitci i kakvi su ostali poslovi koje je trgovac poduzeo.“*

(Belak i sur. 2018. str. 5)

Odnosno:

*„Ako imaš tisuću dukata na početku glavne knjige, moraš blagajnu označiti dužnikom, a glavnica vjerovnikom i tako tvoriš glavnica u gotovom.“*

(Isto, str. 5)

Dvostavno knjigovodstvo predstavlja sistem bilježenja istog poslovnog događaja koji obuhvaća dva aspekta svake transakcije: dugovnu i potražnu stranu. Ovakav način bilježenja osigurava točnost i ravnotežu u financijskim knjigama jer svaka transakcija ima jednak i suprotan unos na dvije različite računске strane.

Prema Belak i sur. (2018.) navedeno ne predstavlja dvostruko knjiženje jednog poslovnog događaja na dva načina, nego klasifikaciju poslovnog događaja prema određenim obilježjima – vrste imovine i vrste izvora. Kod odljeva sredstava (npr. plaćanja) zadužuje (tereti) se račun izvora (obaveze), a odobrava (razdužuje) se stanje imovine (novčanog računa), a ova poslovna promjena izražava smanjenje stanja u bilanci poduzetnika.

Knjigovodstvene isprave ili dokument o nastalom poslovnom događaju predstavljaju osnovu – temelj na kojem se zasniva bilježenje, odnosno knjiženje određene novčane svote. Knjigovodstvena isprava jest pisani dokaz ili elektronički (računalni) zapis o nastaloj poslovnoj promjeni koja ima za posljedicu priljev ili odljev sredstava, ili pak tranzitorne prijenose (vremenska razgraničenja stavaka). Podjela knjigovodstvenih isprava prema svom obilježju i mjestu nastanka (sastavljanja) prikazana je u Tablici 2.1.

Ulazne ili vanjske isprave	Izlazne ili unutarnje Isprave	Obračunske – iz obrade podataka (izvedene) isprave
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Računi o nabavama</li> <li>- Obračun kamata</li> <li>- Uplatnice</li> <li>- Mjenice</li> <li>- Kupoprodajni ugovori (nekretnine, prava)</li> <li>- Izvješće banke o promjeni novčanog računa</li> <li>- Porezna rješenja</li> <li>- Presuda o naknadi štete</li> <li>- dr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- računi o isporukama</li> <li>- odobrenja (popusti)</li> <li>- izdatnice</li> <li>- otpremnice</li> <li>- uplatnice</li> <li>- isplatnice</li> <li>- mjenice</li> <li>- obračun kamate na dane zajmove ili zatezne kamate</li> <li>- zahtjevi za refundacije</li> <li>- dr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obračun plaća</li> <li>- obračun službenog puta</li> <li>- obračun amortizacije</li> <li>- obračun otpisa sitnog inventara</li> <li>- obračun manjka / viška zaliha</li> <li>- obračun poreza</li> <li>- obračun proizvodnje</li> <li>- obračun financ. rezultata</li> <li>- dr.</li> </ul>

*Tablica 2.1. Podjela knjigovodstvenih isprava prema svom obilježju i mjestu nastanka (Izvor: Belak, V.; Markota, LJ.; Božina, A. i sur. 2018. str. 6)*

Knjigovodstvene isprave možemo još klasificirati kao naredbodavne knjigovodstvene isprave za izvođenje poslovnog događaja i dokazne isprave.

Važno obilježje knjigovodstvene isprave jest da se utemeljuje na nastalom poslovnom događaju prema mjestu i vremenu nastanka te da izražava određenu vrijednost (novčanu svotu). Međutim, neke poslovne isprave i poslovna dokumentacija ne predstavljaju nužno knjigovodstvenu ispravu. Primjeri poslovne dokumentacije koji ne predstavljaju knjigovodstvenu ispravu su: ugovor o poslovnoj suradnji, ugovor o kupoprodaji robe, ugovor o zajmu i ugovor o radu. Navedenim se poslovnim dokumentima uređuju odnosi koji će tek nastati. Kupoprodaju robe

će pratiti račun isporučitelja i popratni dokumenti kao otpremnice, teretni list i sl., kao isprava da je zaista nastao poslovni događaj koji izaziva promjenu stanja imovine (povećanje zaliha) i promjenu stanja – povećanje obveze (nastanak tzv. centripetalne bilančne promjene). Nadalje, ugovor o zajmu ne znači da je zajam i realiziran – plaćen. Tek s primitkom novca na transakcijski račun, ili isplatom zajma izravno na račun dužnika znači da je nastao poslovni događaj davanja zajma, ili se pak temeljem ugovora o radu obračunava plaća (isplatna lista dohotka), isplaćuje plaća, knjiži trošak i obveze proizašle iz plaće, itd. (Belak i sur. 2018.)

Primjer popratnog dokumenta proizašlog iz ugovornog odnosa Partnerskog društva i INA d.d. koji nije knjigovodstvena isprava, već će poslužiti kao temelj izdavanja vjerodostojne knjigovodstvene isprave prikazan je na Slici 2.1.



FORA d.o.o.  
Ulica Milana Krmpotića 10, 48000 Koprivnica  
Kontakt:  
OIB:  
Šifra Partnera:

**INA**  
INDUSTRIJA NAFTE, d.d.  
INA - INDUSTRIJA NAFTE, d.d.  
Usluge kupcima i maloprodaja  
Av. V. Holjevca 10, 10020 Zagreb

### ZAPISNIK O IZVRŠENOJ USLUZI I

Maloprodajno mjesto: Koprivnica-Bjelovarska  
MT: 70330

Broj zapisnika: 5 - 2024 - 70330/I

Podaci za Partnersku naknadu I i II:

Obrračunsko razdoblje (od - do): 1.5.2024 - 31.5.2024

Izvršeni dani rada (od - do): 1.5.2024 - 31.5.2024

Broj dana u mjesecu: 31

Broj izvršenih dana rada u mjesecu: 31

\*Faktor izračuna: 1,00

\*Faktor izračuna = Broj izvršenih dana rada u mjesecu/Broj dana u mjesecu

Faktor izračuna matematički je zaokružen na dva decimalna mjesta.

Broj SAP narudžbenice:

Datum Zapisnika:

Poštovani,

Zahvaljujemo Vam na suradnji i potvrđujemo da je Usluga upravljanja poslovanjem na maloprodajnom mjestu Koprivnica-Bjelovarska u mjesecu svibnju 2024. obavljena te Vam je obračunata ukupna pripadajuća naknada u iznosu od XXX EUR (bez PDV-a).

Niže su navedeni detalji o naknadama i važni elementi za ispravno izdavanje računa.

NAKNADA	MIJESEČNI IZNOS (EUR)*	FAKTOR IZRAČUNA	NAKNADA ZA IZVRŠENE DANE RADA (EUR)
Usluga upravljanja poslovanjem na MPM** - Partnerska naknada I	XXX	1,00	XXX
Usluga upravljanja poslovanjem na MPM** - Partnerska naknada II	XXX	1,00	XXX

\*Sukladno Ugovoru o upravljanju poslovanjem na Maloprodajnom mjestu i prilagođeno mjesečnoj racini

\*\*MPM - Maloprodajno mjesto

Potpisom ovog Zapisnika o izvršenoj usluzi I, ugovorne strane potvrđuju da je Usluga upravljanja poslovanjem na Maloprodajnom mjestu Koprivnica-Bjelovarska obavljena u mjesecu svibnju 2024., u iznosu kako slijedi:

Opis plaćanja	Mjerna jedinica	Količina	Iznos (EUR)
Usluga upravljanja poslovanjem na Maloprodajnom mjestu I	usluga	1	XXX

Molimo Vas da na račun napišete točne informacije iz tablice Opis plaćanja kako bi Vaš račun mogli obraditi.

eRačun mora biti naslovljen na:

INA-INDUSTRIJA NAFTE, d.d.  
Avenija Večeslava Holjevca 10  
10020 ZAGREB

S poštovanjem,

INA INDUSTRIJA NAFTE, d.d.

Partner:  
FORA d.o.o.

**FORA d.o.o.**  
za trgovinu i usluge  
48000 Koprivnica  
OIB: 14425953289

Slika 2.1. Zapisnik o izvršenoj usluzi upravljanja (izradio autor)

Primjer popratnog dokumenta koji također proizlazi iz ugovornog odnosa partnerskog društva i INA d.d., no zamijenjeni su odnosi pružatelja i primatelja usluge prikazan je na Slici 2.2.

Navedeni popratni dokument također će poslužiti za izdavanje vjerodostojne knjigovodstvene isprave.

**INA**  
INDUSTRIJA NAFTE, d.d.

Održivi razvoj i ZZSO  
ORIZZSO UKiM, Ind. i korp. ser. i fun. aktiv.

Av. Većeslava Holjevca 10  
10020 Zagreb

Naš znak-Re: -----

Datum - Date: 24.04.2024.

PREDMET: Zapisnik o obavljenoj usluzi – 04/2024

Sukladno Ugovoru o obavljanju poslova zaštite na radu xyz 00000 , sklopljenog između INA d.d. Zagreb i FORA d.o.o. (šifra kupca zyx 123), ovime potvrđujemo izvršenost sljedećih vrsta usluge:

Red. br	Šifra materijala	Naziv materijala/opis usluge	količina	Jedinica mjere	Jedinična cijena (EUR)	Vrijednost (EUR)
1.	3001090	Ostali poslovi zaštite na radu prema članku 21. Zakona o zaštiti na radu	1	1 usluga	xxx	xxx
		<b>Ukupna neto vrijednost bez poreza</b>				xxx

Za primatelja usluge:

Koluder Borna

**FORA d.o.o.**  
za trgovinu i usluge  
48000 Koprivnica  
OIB: 14425453269

Za pružatelja usluge:  
Direktor ORIZZSO UKiM, Ind. i korp. ser. i fun. aktiv.

O tome obavijest:  
- Arhiva

INA, d.d.  
Avenija Većeslava Holjevca 10  
10 002 Zagreb p.p. 555  
Hrvatska – Croatia

Predsjednik / članovi Uprave / President and members of the Management Board:

Slika 2.2. Zapisnik o obavljenoj usluzi poslova zaštite na radu (izradio autor)

Sukladno čl. 8. *Zakona o računovodstvu*, Knjigovodstvena isprava mora nedvojbeno i istinito sadržavati podatke (i novčane svote) o nastalom poslovnog događaju.

Također, zahtjeve urednosti i vjerodostojnosti knjigovodstvenih isprava postavlja i *Opći porezni zakon*. Knjigovodstvena isprava mora biti takva da iz nje stručna ili neka treća osoba može spoznati prirodu poslovnog događaja bez nekih dodatnih objašnjenja.

Smatra se da je isprava za knjiženje uredna kad se iz nje nedvosmisleno može utvrditi mjesto i vrijeme njezina sastavljanja i njezin materijalni sadržaj, što znači narav, vrijednost i vrijeme nastanka poslovne promjene povodom koje je sastavljena. Vjerodostojna je isprava ona koja potpuno i istinito odražava nastali poslovni događaj (st. 3. čl. 66. *OPZ-a*). Ponekad su potrebni i prilozi (obračuni, troškovnici, otpremnice, specifikacije) radi potvrde i povećanja dokazne snage nastalog poslovnog događaja.

Nastanak poslovnog događaja uređuju okviri hrvatskih i međunarodnih računovodstvenih standarda. Tako je temeljna pretpostavka da se učinci transakcija priznaju kada nastanu (npr. kada se dobro proda – isporuči, obavi usluga), a ne isključivo samo kada se primi novac, ili isplati novac ili ekvivalent novca, kao i o nastalim obvezama za koje će uslijediti odljev novca u budućnosti (t. 1.3.2. *Okvira HSFI-ja* i t. 22. *Okvira MRS-ova*). Kao dokaz nastanku poslovnog događaja knjigovodstvena isprava mora sadržavati slijedeće:

1. Naziv i broj knjigovodstvene isprave ili jedinstvenu identifikacijsku oznaku knjigovodstvene isprave,
2. Opis sadržaja poslovnog događaja i identifikaciju sudionika poslovnog događaja,
3. Novčanu svotu ili cijenu po mjernoj jedinici s obračunom za ukupno,
4. Datum poslovnog događaja ako nije isti kao datum izdavanja,
5. Datum izdavanja knjigovodstvene isprave,
6. Potpis osobe odgovorne za sastavljanje knjigovodstvene isprave, osim ako je riječ o izdavanju računa kada je dovoljno navesti samo ime i prezime osobe koja je odgovorna za njegovo izdavanje, ili kad je isprava izdana kao elektronički zapis kad se umjesto potpisa stavlja prepoznatljiva oznaka uz ime i prezime ili jedinstveni identifikator.

Dakle, osoblje poduzetnika dužno je sastaviti knjigovodstvenu ispravu bez odgode, nakon saznanja o činjenici o kojoj treba sastaviti knjigovodstvenu ispravu. Knjigovodstvena isprava koja je sastavljena u jednom primjerku može se otpremiti ako su podaci iz takve isprave stalno dostupni, odnosno pohranjeni u računalu (čl. 8. st. 5. *Zakona o računovodstvu*)



Prema Belak i sur. (2018.) suvremena računalna oprema omogućuje kreiranje knjigovodstvenih isprava (npr. računa) na različite načine. Ispis računa, obračuna kamata, obračun plaća, otpremnih isprava i dr. na računalu je neograničeno moguće. Autori navode kako neke isprave mogu biti zabunom adresirane na nekog poduzetnika, a nije isključeno i iz prijevornih pobuda. Objektivno se nameće potreba kontrole ulaznih knjigovodstvenih isprava radi usporedbe izlaznih narudžbi ili prihvaćenih ponuda s ulaznim računima kako bi se provjerilo je li naručeno dobro ili korištena usluga u skladu s onim što je ugovoreno (kakvoća, količina, vrsta, cijena, i sl.). Provjera utemeljenosti naslovljenog računa ili obračuna o terećenju je nužna kako bi se eliminirali oni koji su pogreškom izdani, ili se uopće ne odnose na poduzetnika. Druga bitna komponenta kontrole je računska i zakonska, tj odgovaraju li svote stvarnim isporukama i jesu li u skladu sa zakonski propisanim podacima (npr. sukladno propisima o PDV-u i dr.). Takva provjera u praksi se naziva likvidaturom knjigovodstvenih isprava.

Osim prirodne potrebe ispitivanja ispravnosti ulaznih knjigovodstvenih isprava *Zakon o računovodstvu* (čl. 9. st. 7.) propisuje obvezu likvidature:

*„... Prije unosa podataka iz knjigovodstvene isprave u poslovne knjige poduzetnik ili osoba koju on odredi dužna je provjeriti vjerodostojnost knjigovodstvene isprave te istu potpisati ili odobriti na način iz kojeg se može jednoznačno utvrditi njezin identitet ili u slučaju knjigovodstvenih isprava sastavljenih kao elektronički zapis osigurati njihovu kontrolu i verifikaciju sukladno internim pravilima i procedurama.“*

U praksi je ova kontrola ponekad zanemarena. *Zakon o računovodstvu* (čl. 42.) propisao je prekršajnu kaznu ako se prije unosa (knjiženja) isprave ne kontroliraju (za pravnu osobu do 13.270 eura, a za odgovornu osobu do 2.650 eura). Propisano je da kontrolu obavi poduzetnik, dakle odgovorna osoba poduzetnika – direktor ili po njemu ovlaštena osoba. Nije protivno propisu ako je uključeno više osoba u pojedine segmente kontrole, ili pak pojedine vrste troškova, nabave zaliha i sl.

Za svrhu kontrole ispravnosti može se koristiti tipizirani pečat radi pisane potvrde (potpisom) onih osoba koje su bile uključene u taj postupak. U praksi je primjenjiv i ovakav sadržaj pečata:

Isprava primljena dana:.....
Odobrio:.....
Kontrolirao – likvidirao:.....

„Nakon što je proveden postupak likvidature ulaznih, ili pak unutarnje sastavljenih knjigovodstvenih isprava, tek tada se mogu knjigovodstveno obraditi – proknjižiti. U postupku likvidature ključno je utvrditi je li neki trošak (račun) nastao u vezi s poslovanjem poduzetnika ili je neke druge (npr. privatne) namjere. S druge pak strane propust kontrole propisanih elemenata računa može izazvati štetu u pravu na odbitak pretporeza, ili pak zbog porezno nepriznatog troška prema propisima o oporezivanju dobitka i dohotka, itd.

Likvidatura knjigovodstvenih isprava je od iznimnog značenja za poduzetnika, kako za poslovni uspjeh tako i za zakonito poslovanje. Sve navedeno upućuje na obvezu ustroja tih poslova od strane uprave poduzetnika.“ (Belak i sur. 2018., str. 5)

Primjer ulaznog računa s provedenom kontrolom ispravnosti, a proizašlog iz ugovornog odnosa sa INA d.d. i potkrijepljenog Zapisnikom o obavljenoj usluzi prikazan je na Slici 2.4.



Na temelju članka 9, stavka 5. Zakona  
o računovodstvu NN 134/15  
kontrolirao: [signature]  
datum: 10.05.2024

OIB: 27759560625

ORiZZSO UKiM, Ind. servisi i FA

AV. V. HOLJEVCA 10  
ZAGREB 10020  
tel: 091/4972-778 fax:

Banka:  
IBAN: H

Mjesto i dat. izdavanja: Zagreb, 30.04.2024 11:00

Račun br. XXX /INA/1

SAP dokument:

Narudžba: 04/2024

Ugovor:

10923273  
FORA d.o.o.  
ULICA MILANA KRMPOTIĆA 10  
48000 KOPRIVNICA  
Hrvatska

Str. 1 / 1

OIB: 14425053289

Datum otpreme: 29.04.2024

Rok plaćanja: 24.05.2024

Red. br.	Šifra proizvoda	Naziv proizvoda	Jed. mj.	Količina	Jed. cijena	Iznos EUR
1	3001090	PAUŠAL ZA ZZSO USLUGE PSUM	usl	1,000	XXX,000	XXX,00
Ukupno:				1,000		XXX,00
Porezna osnovica 25%:						XXX,00
PDV 25%:						XXX,00
Ukupni iznos: EUR						XXX,00

Ako rok plaćanja dospijeva u nedjelju ili na dan državnog praznika, prebacuje se na prvi radni dan.

Pri plaćanju ovog računa upišite na nalogu za prijenos sljedeće podatke:

Model i poziv na broj računa: 01

Oznaka operatera:

Oznaka načina plaćanja: transakcijski račun

Direktorica ORiZZSO UKiM, Ind. servisa i FA

U ime INA d.d. račun ispostavio Top Računovodstvo Servisi d.o.o.

INA, d.d.  
Avenija Većeslava Holjevcica 10  
10 002 Zagreb p.p. 595  
Hrvatska - Croatia

Predsjednik i članovi Uprave / President and members of the Management Board:

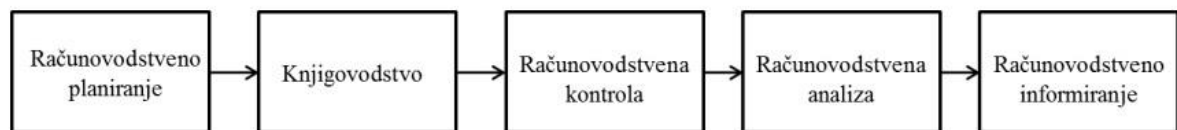
Izdati ovaj elektronički dokument i njegov sadržaj su isključivo za upotrebu korisnika koji je naveden na ovom računovodstvenom dokumentu. Svako korištenje ovog dokumenta bez odobrenja INA d.d. ili Top Računovodstvo Servisi d.o.o. je strogo zabranjeno i može biti kažnjivo. Ova obavijest je dio ovog dokumenta.

Slika 2.4. Ulazni račun (izradio autor)

### 2.1.1. TRADICIONALNA STRUKTURA RAČUNOVODSTVA

Prema tradicionalnoj strukturi računovodstva, „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“. (Žager i sur. 2008., str. 44)

Shema tradicionalne strukture računovodstva prikazana je na Slici 2.5.



*Slika 2.5. Tradicionalna struktura računovodstva  
Izvor: Žager K., Tušek B., Vašiček V., Žager L.: Osnove računovodstva,  
Računovodstvo za neračunovođe, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, 2007.*

Prema Žager i sur. (2008.) računovodstveno planiranje predstavlja posebnu vrstu evidencije o budućim događajima. Važna razlika ove evidencije u odnosu na ostale planske evidencije sastoji se u novčanom izražavanju promjena i stanja, ali ne svih već ponajprije onih koji će biti predmetom knjigovodstvene evidencije. Naglasak je ovdje na različitim predračunima, pretkalkulacijama planiranih nabava, cijene proizvodnje, prodajnih cijena i sl. Konačni ishod procesa planiranja predstavljaju sintetizirani iskazi, npr. planski ili budžetirani financijski izvještaji.

Kako je već spomenuto, knjigovodstvo predstavlja najvažniji evidencijski dio računovodstva. Evidencija se provodi u poslovnim knjigama primjenom metode dvostavnog knjigovodstva, a predmet te evidencije nisu svi poslovni događaji, već samo oni koji zadovoljavaju određene kriterije:

- Da je poslovni događaj nastao
- Da se može vrijednosno izraziti
- Da mijenja postojeće stanje temeljnih računovodstvenih kategorija (imovine, obveza, kapitala, prihoda, rashoda i financijskog rezultata)
- Da o tome postoji vjerodostojna knjigovodstvena isprava.



Računovodstveno planiranje bavi se predviđanjem i pripremom financijskih planova (predračuna). S druge strane, razni obračuni su proizvod knjigovodstvene evidencije i obuhvaćaju izračune vezane za nabavu, proizvodnju i realizaciju. Računovodstveno planiranje prethodi knjigovodstvu, dok knjigovodstvo prethodi računovodstvenoj kontroli i analizi. To znači da se prvo planiraju financijske aktivnosti, zatim se bilježe transakcije, a potom se vrši kontrola i analiza tih zapisa.

Knjigovodstvena evidencija fokusirana je na prošlost jer su u poslovnim knjigama zabilježeni svi događaji koji su se stvarno dogodili i koji su utjecali na ostvarivanje poslovnog rezultata. Ovi zapisi služe kao povijesni podaci o financijskim transakcijama poduzeća.

Računovodstvena kontrola osigurava ispravnost i pouzdanost podataka i informacija proizašlih iz procesa planiranja i knjigovodstva. Kontrola obuhvaća provjeru dokumenata, ispravnost utvrđenih obračuna i provedenih knjiženja, kao i provjeru ispravnosti i točnosti računovodstvenih informacija. Dio kontrole obavlja računovodstveno osoblje provjeravanjem i usklađivanjem stanja u sintetičkoj i analitičkoj evidenciji, usporedbom korespondirajućih konta itd.

Računovodstvena analiza nadovezuje se na prethodne faze računovodstvenog obuhvata. Na osnovi provjerenih podataka utvrđuje povezanost zabilježenih u knjigovodstvenoj evidenciji i onih postavljenih planom, tj. između računovodstvenih predračuna i obračuna. Posebnu pažnju posvećuje utvrđivanju odstupanja, objašnjava uzroke i posljedice tih odstupanja, predlaže korektivne mjere za njihovo otklanjanje te omogućuje da se u idućim razdobljima planovi realnije postavljaju.

Računovodstveno informiranje objedinjuje računovodstveno planiranje, knjigovodstvo, računovodstvenu kontrolu i računovodstvenu analizu. To je najvažniji dio ukupnog informacijskog sustava i ima zadatak da podatke i informacije prezentira zainteresiranim korisnicima (internim ili eksternim). Način samog informiranja može biti pismeni ili usmeni. Najvažniji pismeni oblik predstavljaju financijski izvještaji, kao što su bilanca, račun dobiti i gubitka (RDG), izvještaj o promjenama vlasničke glavnice, izvještaj o novčanom toku te bilješke uz financijske izvještaje. Pored tih sintetiziranih oblika, za potrebe upravljanja često su nužne i druge informacije, npr. o ostvarenom prometu, o naplativosti potraživanja, o stanju na novčanim računima, o obvezama prema dobavljačima, dospjelim anuitetima, usporedni prikazi

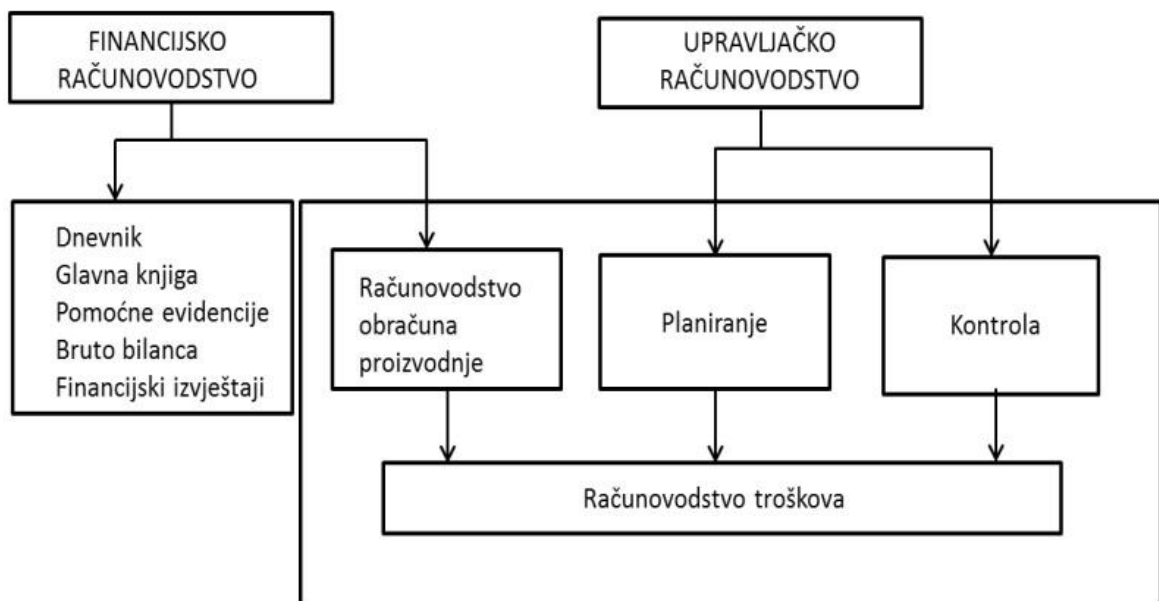
planiranih i ostvarenih rezultata i sl. Takva najčešće netipizirana izvješća, koja su potrebna menadžmentu poduzeća, također osigurava računovodstvo. (Žager i sur. 2008.)

### 2.1.2. SUVREMENA STRUKTURA RAČUNOVODSTVA

Prema Žager i sur. (2008.) pored tradicionalnog koncepta računovodstva postoji i drugi koncept koji težište svojih promatranja stavlja na korisnike informacija. Prema tom konceptu svi su procesi korisni samo ako zadovoljavaju potrebe korisnika. Promatrano s aspekta korisnika i s aspekta obuhvata poslovanja, razlikuju se sljedeće vrste računovodstva:

- Financijsko računovodstvo (*financial accounting*)
- Računovodstvo troškova (*cost accounting*)
- Upravljačko računovodstvo (*managerial accounting*).

Shema suvremene strukture računovodstva prikazana je na Slici 2.6.



Slika 2.6. Suvremena struktura računovodstva  
Izvor: Gulin D., Tušek B., Žager L.: Poslovno planiranje, kontrola i analiza,  
Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, 2004.

Financijsko računovodstvo predstavlja dio računovodstva usmjereno na ispunjavanje informacijskih potreba eksternih korisnika. Glavni 'Proizvodi' financijskog računovodstva su temeljni financijski izvještaji poput bilance, račun dobiti i gubitka, izvještaja o novčanom toku, izvještaja o promjenama glavnice i bilješki uz financijske izvještaje. Kako bi izvještaji bili razumljivi i usporedivi, njihovo sastavljanje i prezentiranje mora biti u skladu s računovodstvenim standardima i zakonskim propisima. Financijsko računovodstvo može se opisati kao:

- Unificirano - obvezna primjena Zakona o računovodstvu, Međunarodnih, i Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja
- Sintetičko - prikazuje cjelokupno poslovanje poduzeća
- Orijentirano na povijesne podatke – izvještava samo o poslovnim transakcijama koje su se već dogodile.

Upravljačko računovodstvo dio je računovodstvenog sustava koji osigurava informacije za interne korisnike, fokusirajući se na proces planiranja i kontrolu poslovanja. Računovodstvo troškova, kao posebna grana upravljačkog računovodstva, usmjereno je na praćenje i kontrolu troškova poslovanja, uključujući praćenje troškova po mjestima i nosiocima troškova e obračun proizvodnje. Ovo računovodstvo, iako interno orijentirano, obuhvaća aspekte i upravljačkog i financijskog računovodstva koji se odnose na troškove poslovanja.

Bez obzira na različite klasifikacije i namjene računovodstva, bitno je istaknuti da je svako računovodstvo zapravo usmjereno na podršku upravljanju. Razlike među vrstama računovodstva proizlaze iz njihovih informacijskih perspektiva. Računovodstvo se često naziva poslovnim jezikom, jezikom poslovnog odlučivanja ili 'language of business'. Kao što se liječnici lako sporazumijevaju svojim rječnikom, inženjeri svojim, tako i računovođe i menadžeri koriste specifičan vokabular za izražavanje i razumijevanje poslovnih stanja i promjena.

Svaki dobar menadžer mora dobro poznavati osnovne računovodstvene kategorije i logiku računovodstva. Knjigovođe se bave tehnikom računovodstva, dok menadžeri koriste logiku računovodstva u svom procesu donošenja odluka i tumačenja poslovanja. Računovodstvo je važno jer pruža uvid u stanje imovine poduzeća, izvore imovine, prihode, rashode i financijske rezultate, omogućavajući tako kontrolu rada i upravljanja imovinom. Adekvatan sustav evidencije omogućava pravovremeno ispunjavanje obveza, identifikaciju slabosti u poslovanju i donošenje korektivnih mjera.

Da je vođenje poslovnih knjiga važno potvrđuje i Benedikt Kotruljević još 1423. godine u svojoj knjizi *O trgovini i savršenom trgovcu* gdje govori o posebno značajnoj ulozi knjigovođe:

*„Stoga opominjem svakog trgovca da se pozabavi time da zna dobro i uredno vidjeti svoje knjige, a tko to ne zna, neka se dade podučiti ili neka drži sposobna i vješta mladića knjigovođu. Inače će u njegovim trgovačkim poslovima nastati pravi kaos i babilonska pometnja, a od toga se čuvaj ako ti je draga čast i tvoje imanje.“* (Žager i sur., 2008. str. 47)

Oslanjajući se na navedeni citat koji i više nego dovoljno govori o važnosti knjigovodstva još u 15. stoljeću, razumljivije je značenje knjigovodstva i računovodstva u današnje vrijeme kada su kompleksnost i opseg transakcija puno izraženiji.

### **2.1.3. RAČUNOVODSTVENI PROCES**

„Svaka obrada podataka započinje općepoznatom shemom koja obuhvaća nekoliko faza. U osnovi, radi se o procesu obrade u kojem se ulazni podaci pretvaraju u izlazne informacije. Isto tako je i s računovodstvenim procesom.“ (Žager i sur., 2008. str. 48)

Prema autorima, opći model funkcioniranja računovodstvenog informacijskog sustava sastoji se od:

- Izvora i prikupljanja podataka
- Obrade podataka
- Upravljanja bazom podataka
- Izvještavanja
- Povratne veze

Poslovne transakcije, bilo financijske ili nefinancijske, čine osnovu za prikupljanje podataka, a one su dokumentirane putem različitih isprava. Te transakcije mogu nastati unutar poduzeća, između poduzeća i njegovog okruženja, ili u okruženju poduzeća, ali se odnose na poslovanje samog poduzeća. Kao potvrda o nastanku poslovne transakcije izdaje se dokument koji sadrži ključne informacije kao što su opis događaja, vrijeme, vrijednost poslovne promjene i drugi potrebni podaci. Ovi dokumenti služe kao temelj za prikupljanje podataka o poslovnim transakcijama, a važno je da se izdaju na mjestu nastanka promjene i neposredno nakon što se promjena dogodila, te da sadrže sve potrebne podatke za kasniju obradu i generiranje izlaznih informacija koje korisnici zahtijevaju.

Računovodstveni sustav treba biti prilagođen potrebama krajnjih korisnika, što naglašava važnost povratne veze između ulaza i izlaza informacijskog sustava. Prikupljanje podataka je ključna faza računovodstvenog procesa i mora se obaviti pažljivo kako bi se izbjegli krivi unosi i nepouzdana informacije, čime se sprječava princip 'garbage-in-garbage-out'.

Nakon prikupljanja podataka slijedi analiza poslovnih događaja kao što su sklapanje ugovora, nabava materijala, isplata plaća, plaćanje dobavljačima, utrošak materijala, obračun poreza, prodaja proizvoda itd. Računovodstveni informacijski sustav koristi metodu dvostavnog knjigovodstva koja se razlikuje od drugih informacijskih sustava po dvostrukom bilježenju poslovnih transakcija. Osnovna karakteristika dvojnog knjigovodstva je dvostruko promatranje ekonomskih kategorija gdje svaki poslovni događaj izaziva barem dvije poslovne promjene suprotnog karaktera.

Ispravno knjiženje osigurava ravnotežu između lijeve i desne strane konta, što potvrđuje ispravnost podataka i jednakost aktive i pasive. Nakon utvrđivanja poslovnog događaja slijedi njegova evidencija u poslovnim knjigama, pri čemu su temeljne knjige dnevnik i glavna knjiga. Dnevnik bilježi poslovne događaje kronološkim redom, dok glavna knjiga sistematizira i sveobuhvatno prati promjene u različitim ekonomskim kategorijama. Ova podudarnost osigurava kontrolu ispravnosti knjiženja i točnost podataka.

Nakon obrade podaci se pohranjuju u bazu podataka, koja može biti fizička (npr. registrator, poslovne knjige) ili digitalna (računalni disk). Pravilno organizirana baza podataka omogućava spremanje i kasniju izmjenu podataka, pod uvjetom da su izmjene dokumentirane kako bi se spriječile zloporabe.

Prije sastavljanja temeljenih financijskih izvještaja, ispravnost podataka se provjerava putem pokusne bilance. To je rekapitulacija stanja i prometa svih konta glavne knjige, koja pomaže u otkrivanju i ispravljanju eventualnih pogrešaka. Nakon što su sve evidencije usklađene, slijedi generiranje brojnih računovodstvenih izvještaja.

Izvještavanje je završna faza računovodstvenog procesa i obuhvaća izradu financijskih izvještaja za eksterne korisnike (bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o promjenama vlasničke glavnice, izvještaj o novčanom toku i bilješke uz financijske izvještaje prema računovodstvenim standardima i zakonskim propisima. Interni korisnici također koriste ove izvještaje, ali često zahtijevaju dodatne detaljne izvještaje prilagođene njihovim specifičnim potrebama.

Kako bi računovodstveni informacijski sustav bio učinkovit potrebno je prilagoditi način prikupljanja i obrade podataka prema informacijskim zahtjevima korisnika, naglašavajući važnost povratne veze između ulaznih podataka i izlaznih informacija. (Žager i sur., 2008.)

## **2.2. POJAM I VRSTE FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA**

Za učinkovito upravljanje poslovanjem poduzeća neophodna je odgovarajuća informacijska podloga. Računovodstvo odrađuje ključnu ulogu u stvaranju tih informacija koje su zapisane u financijskim izvještajima. Glavni zadatak računovodstva, kao podržavajuće funkcije, je prikupljanje i obrada financijskih podataka te njihova prezentacija zainteresiranim korisnicima. Financijski izvještaji predstavljaju završnu fazu računovodstvenog procesa i djeluju kao nositelji računovodstvenih informacija. Cilj financijskog izvještavanja je pružiti korisnicima informacije o financijskom položaju poduzeća i njegovoj poslovnoj uspješnosti. Informiranje korisnika podrazumijeva predočavanje relevantnih i pouzdanih informacija u obliku koji je prepoznatljiv i razumljiv onima kojima su namijenjene. Te informacije su sadržane u nekoliko ključnih financijskih izvještaja, među kojima su:

- Bilanca (izvještaj o financijskom položaju)
- Račun dobiti i gubitka (izvještaj o uspješnosti poslovanja)
- Izvještaj o promjenama vlasničke glavice
- Izvještaj o novčanom toku
- Bilješke uz financijske izvještaje

„Osnovne razlike između bilance i izvještaja o dobiti su u tome što bilanca daje pregled stanja, imovine, obveza i kapitala na određeni dan, a izvještaj o dobiti prikazuje prihode, rashode i poslovni rezultat za određeno obračunsko razdoblje. Podaci bilance su početna stanja u narednom obračunskom razdoblju (prisutan je kontinuitet podataka bilance), dok je izvještaj o dobiti za naredno razdoblje izvještaj s potpuno novim podacima o uspješnosti poslovanja u narednom razdoblju.“ (Dražić-Lutilsky i sur., 2010., str. 75.)

„Račun dobiti i gubitka je izvještaj koji korisnicima pruža informacije o uspjehu društva za jedno računovodstveno razdoblje. Izvještaj o dobiti sadrži prihode, rashode i poslovni rezultat kao razliku prihoda i rashoda između dva datuma bilance.“ (Gulin i sur., 2006., str. 725 )

Bilješke uz financijske izvještaje služe detaljnijem objašnjenju pojedinih stavki u financijskim izvještajima. Svi ti izvještaji su međusobno povezani i nadopunjuju se. Neki od njih, poput

bilance, imaju statički karakter jer prikazuju stanje u određenom trenutku, dok drugi, poput računa dobiti i gubitka, pokazuju promjene ekonomskih kategorija tijekom određenog razdoblja i imaju dinamički karakter.

Zajedno, u međusobnoj interakciji, ovi izvještaji pružaju cjelovitu sliku financijskog zdravlja poduzeća. Razumijevanje te slike omogućava donositeljima odluka da donose primjerenije i racionalnije poslovne odluke. (Žager i sur., 2008.)

### **2.3. FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI INA GRUPE ZA 2023. GODINU**

Na primjeru velikih poduzeća, kakvo je i sama INA Grupa, nailazimo na konsolidirane financijske izvještaje koji su javno dostupni.

Prema MRS 27, konsolidirani financijski izvještaji su financijski izvještaji grupe, prikazani kao da je riječ o jednom gospodarskom subjektu. Kontrola je pravo upravljanja financijskim i poslovnim politikama subjekta tako da se ostvare koristi od njegovih aktivnosti.

„Grupa je matica i sva njena ovisna društva. Nekomolirajući interes je dio kapitala (glavnice) koji ne pripada, izravno ili neizravno, matici. Matica je subjekt koji ima jedno ili više ovisnih društava.

Odvojeni financijski izvještaji su izvještaji koje prikazuje matica, ulagač u pridruženo društvo ili zajednički kontrolirani subjekt, u kojima su ulaganja iskazana na temelju vlasničkog udjela radije nego na temelju objavljenih rezultata i neto imovine subjekta u koji se ulaže.

Ovisno društvo je društvo, uključujući i ostale poslovne subjekte poput partnerstva, koje kontrolira drugi subjekt (znan kao matica).“ (Rakijašić, 2011., str. 201)

Primjer konsolidiranog izvještaja o dobiti ili gubitku INA Grupe prikazan je na Slici 2.7.

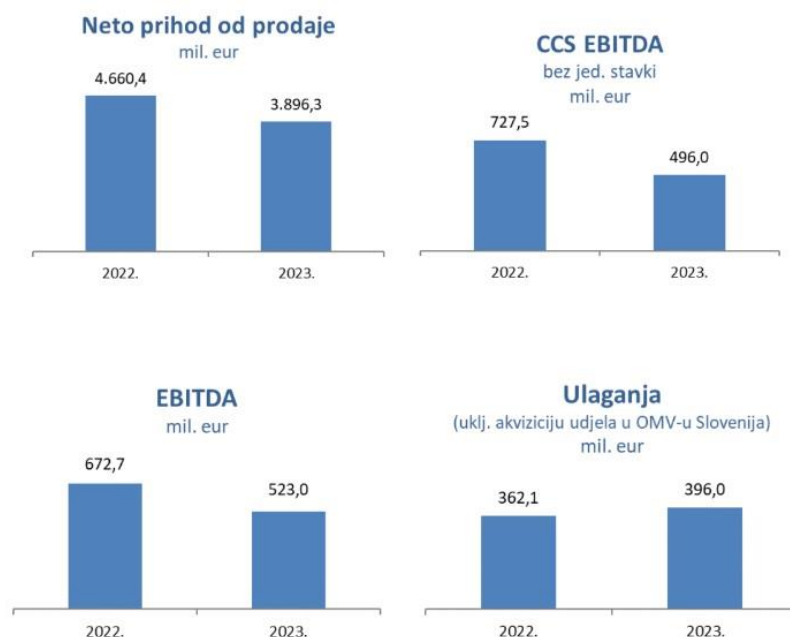




“U 2023., usred posljedica tržišnih turbulencija u prethodnoj godini, globalna ekonomija pronašla je svoje uporište, označavajući razdoblje stabilnosti. Cijene energije koje su bile nepostojane zbog problema s opskrbom, sada su se ustalile, pridonoseći uravnoteženju. Unatoč neizbježnom utjecaju nižih cijena nafte i plina u našoj djelatnosti Istraživanja i proizvodnje nafte i plina, ukupna izvedba kompanije ostala je otporna. INA Grupa zabilježila je pad EBITDA-e za 22 %, što je bilo i očekivano s obzirom na prevladavajuće okruženje nižih cijena. Ipak, investicijski izdaci dosegli su 400 milijuna eura u 2023. te su pretežno usmjereni na domaća ulaganja i širenje na slovenskom tržištu stjecanjem dodatnih 25 % udjela u OMV-u Slovenija. Napredak na ključnim projektima poput Projekta nadogradnje Rafinerije nafte Rijeka bio je zamjetan, dosegnuvši 84 % dovršenosti, uz druge tekuće projekte rasta i poboljšanja učinkovitosti u svim poslovnim segmentima. U Istraživanju i proizvodnji nafte i plina ključni remont i nadogradnje izvršeni su promptno, osiguravajući operativni kontinuitet. Inauguracija Inine prve solarne elektrane za komercijalnu proizvodnju električne energije dodala je održivu dimenziju našem energetskeom portfelju, signalizirajući strateški zaokret prema obnovljivim izvorima energije. Oporavak tržišta proizvoda bio je očit, s povećanjem ukupne prodaje od osam posto i izuzetnim rastom maloprodaje od gotovo 20 %, što se pripisuje povećanoj potražnji i uspješnoj turističkoj sezoni. Usprkos fluktuacijama na tržištu i operativnim ciklusima u Rafineriji nafte Rijeka, INA je zadržala kontinuitet opskrbe, naglašavajući svoju predanost osiguravanju stabilnosti tržišta. Gledajući unaprijed u 2024., globalno okruženje i dalje je prepuno izazova koji proizlaze iz sukoba koji su u tijeku, stvarajući neizvjesnost na tržištima diljem svijeta. Međutim, usred ovih izazova leže prilike za transformaciju energetskeog sektora. INA, ojačana svojim stabilnim poslovanjem i snažnom financijskom pozicijom, ostaje predana u upravljanju kompleksnostima koje su pred nama, prihvaćajući prilike za daljnje poboljšanje i rast.”

(Izjava Zsuzsanne Ortutay, predsjednice Uprave Ine; Financijski rezultati 2023, str. 3-4)

Ključni pokazatelji uspješnosti poslovanja tijekom 2023. godine prikazani su grafički na Slici 2.8.



Slika 2.8. Grafički prikaz ključnih pokazatelja uspješnosti poslovanja u odnosu na 2022. godinu

Izvor: *Financijski rezultati 2023.*, str. 4. (Preuzeto sa: [HRV\\_PRESSKIT\\_FIN-RES\\_2023.docx](#) (live.com) dana 07.06.2024.)

Neto prihod od prodaje predstavlja ukupne prihode koje je INA Grupa ostvarila od prodaje svojih proizvoda ili usluga umanjene za povrate, popuste i slične oblike.

Formula za izračun Neto prihoda prikazana je na Slici 2.9.

$$\text{Neto prihod od prodaje} = \text{Bruto prihod od prodaje} - \text{Povrati} - \text{Popusti} - \text{Ostali odbici}$$

Slika 2.9. Formula za izračun neto prihoda od prodaje (izradio autor)

EBITDA je akronim za „Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization“, odnosno dobit prije kamata, poreza, deprecijacije i amortizacije. To je financijski pokazatelj koji se koristi za procjenu profitabilnosti poduzeća bez utjecaja financijskih i računovodstvenih odluka kao što su kamata, porezi, deprecijacija i amortizacija. Često se koristi radi boljeg uvida u operativnu učinkovitost, tj. daje sliku koliko poduzeće zarađuje iz svojih osnovnih poslovnih aktivnosti. Također, pomaže kod usporedbi financijskih rezultata poduzeća unutar iste industrije.

Formule za izračun EBITDA prikazane su na Slici 2.10.

$\text{EBITDA} = \text{Prihodi} - \text{Operativni troškovi (bez deprecijacije i amortizacije)}$
$\text{ili}$
$\text{EBITDA} = \text{Neto dobit} + \text{Kamate} + \text{Porezi} + \text{Deprecijacija} + \text{Amortizacija}$

*Slika 2.10. Formula za izračun EBITDA (izradio autor)*

Deprecijacija i amortizacija su postupci korišteni za raspoređivanje troškova dugotrajne imovine tijekom njenog korisnog vijeka trajanja. Iako imaju sličnu funkciju, razlikuju se primjenom po tipu imovine.

Deprecijacija se odnosi na raspoređivanje troškova materijalne imovine (zgrade, strojevi, oprema, vozila i sl.), dok se amortizacija odnosi na raspoređivanje troškova nematerijalne imovine (patenti, licence, softver i sl.).

Metode izračuna amortizacije i deprecijacije kod INA Grupe prezentirane su u bilješkama financijskog izvještaja za 2023. godinu, a prikazane su na Slikama 2.11. i 2.12.

## 2. ZNAČAJNE RAČUNOVODSTVENE POLITIKE (NASTAVAK)

### **Naftna i plinska polja (nastavak)**

#### **Komercijalne rezerve**

Komercijalne rezerve su dokazane razrađene naftne i plinske rezerve. Promjene komercijalnih rezervi po poljima koje utječu na izračun po jedinici proizvoda obrađene su sukladno provjeri preostalih rezervi. Grupa utvrđuje rezerve prema smjernicama SPE PRMS (Society of Petroleum Engineers Petroleum Resources Management System).

#### **Nematerijalna imovina**

Zasebno stečena nematerijalna imovina priznaje se po trošku nabave, a nematerijalna imovina od poslovnih spajanja priznaje se po fer vrijednosti na datum stjecanja. Nematerijalna imovina se priznaje ako je vjerojatno da će buduće ekonomske koristi koje se mogu pripisati imovini pritićati u Grupi i Društvo, a trošak imovine se može pouzdano mjeriti. Amortizacija se obračunava na imovinu s ograničenim vijekom trajanja tijekom procijenjenog korisnog vijeka imovine primjenom linearne metode. Razdoblje i metoda amortizacije se preispituju na kraju svake poslovne godine.

Nematerijalna imovina testira se na umanjenje jednom godišnje ili pojedinačno ili na razini jedinice koja stvara novac. Troškovi istraživanja priznaju se kao trošak kad su nastali. Troškovi razrade koji nastaju na individualnom projektu se prenose u buduća razdoblja kada je njihova buduća povrativost opravdana.

Nakon početnog priznavanja troškova razrade troškovni model se primjenjuje zahtijevajući da imovina bude iskazana po trošku umanjenom za akumulirane gubitke od umanjenja vrijednosti. Troškovi u fazi razrade se ne amortiziraju. Knjigovodstvena vrijednost troškova razrade testira se na umanjenje jednom godišnje, kada imovina još nije u uporabi, ili češće ako pokazatelj umanjenja tijekom godine pokazuje da knjigovodstvena vrijednost možda nije nadoknadiva. Ekonomski vijek nematerijalne imovine je prezentiran u nastavku:

#### **Amortizacija**

Procijenjeni vijek uporabe, ostatak vrijednosti i metode amortizacije pregledavaju se najmanje jednom godišnje.

Softver	5 godina
Patenti, licence i ostala prava	5 godina

*Slika 2.11. Metoda izračuna amortizacije nematerijalne imovine u INA Grupi  
Izvor: Konsolidirani i odvojeni financijski izvještaji za godinu završenu na dan 31. prosinca  
2023. godine zajedno s izvještajem neovisnog revizora, stranica 33.  
(Preuzeto sa: [www.ina.hr](http://www.ina.hr) dana 07.06.2024.)*

## 2. ZNAČAJNE RAČUNOVODSTVENE POLITIKE (NASTAVAK)

### **Nekretnine, postrojenja i oprema**

Nekretnine, postrojenja i oprema iskazani su po trošku umanjenom za ispravak vrijednosti i akumulirane gubitke od umanjenja vrijednosti imovine, osim zemljišta koja se iskazuju po nabavnoj vrijednosti umanjeno za akumulirane gubitke od umanjenja vrijednosti. Početni troškovi nekretnina, postrojenja i opreme sadrže nabavnu cijenu imovine, uključujući carinu i nepovratne poreze i sve izravne troškove dovođenja imovine u uporabno stanje i na mjesto uporabe.

Troškovi nastali nakon stavljanja nekretnina, postrojenja i opreme u uporabu terete troškove razdoblja u kojem su nastali, priznaju se na teret računa dobiti i gubitka.

U situacijama gdje je jasno vidljivo da su troškovi rezultirali povećanjem budućih očekivanih ekonomskih koristi koje će se ostvariti uporabom nekretnina, postrojenja i opreme iznad njenih početno procijenjenih mogućnosti, oni se kapitaliziraju kao nekretnina, postrojenja i opreme. Kapitaliziraju se troškovi periodičnih, unaprijed planiranih većih, značajnijih pregleda i remonta nužnih za daljnje poslovanje.

Dobit ili gubitak koji proizlazi iz prodaje ili rashodovanja neke imovine, postrojenja i opreme određuje se kao razlika između prihoda od prodaje i knjigovodstvenog iznosa imovine te se priznaje u računu dobiti ili gubitka unutar stavke ostali materijalni troškovi ili ostali poslovni prihodi.

### **Amortizacija**

Nekretnine, postrojenja i oprema u uporabi (isključujući naftna i plinska polja) amortiziraju se primjenom linearne metode na sljedećoj osnovi:

Građevinski objekti	5 - 50 godina
Sredstva zajedničke potrošnje	50 godina
Rafinerije i kemijska postrojenja	3 - 15 godina
Oprema	2 - 25 godina
Mekanička oprema	30 godina
Procijenjeni vijek uporabe, ostatak vrijednosti i metode amortizacije pregledavaju se najmanje jednom godišnje.	
Vozila	4 - 20 godina
Telekomunikacijska i uredska oprema	2 - 10 godina

### **Ulaganja u nekretnine**

Ulaganje u nekretninu je nekretnina (zemljište ili zgrada ili dio zgrade ili oboje) koja se drži radi zarađivanja od najma ili povećanja vrijednosti kapitala ili oboje, a ne za korištenje u proizvodnji ili opskrbi robe ili usluga ili u administrativne svrhe, ili prodaja u redovnom tijeku poslovanja.

Za ulaganja u nekretnine Grupa i Društvo primjenjuju model troška. Prijenos na ulaganje u nekretninu ili s nje biti će ispitan kada postoji očita promjena u namjeni. Grupa i Društvo obračunavaju amortizaciju primjenom linearne metode, uz pretpostavku korisnog vijeka trajanja za zgrade između 5-50 godina.

*Slika 2.12. Metoda izračuna amortizacije materijalne imovine u INA Grupi*  
*Izvor: Konsolidirani i odvojene financijske izvještaji za godinu završenu na dan 31. prosinca*  
*2023. godine zajedno s izvještajem neovisnog revizora, stranica 34.*  
*(Preuzeto sa: [www.ina.hr](http://www.ina.hr) dana 07.06.2024.)*

CCS EBITDA, tj. Current Cost of Supplies EBITDA je financijski pokazatelj koji prilagođava EBITDA za promjene u vrijednosti zaliha radi fluktuacija cijena sirovina. Obzirom na specifičnost naftne kompanije koja sirovinu za preradu (sirovu naftu) ne nabavlja prema stabilnoj, odnosno kontinuiranoj cijeni, ovaj je pokazatelj koristan za pružanje jasnije slike operativne profitabilnosti INA Grupe neovisno o promjenama cijena inputa koji mogu značajno utjecati na vrijednost zaliha.

Formula za izračun CCS EBITDA prikazana je na Slici 2.13.

$$\text{CCS EBITDA} = \text{EBITDA} + \frac{\text{Gubitak}}{\text{Vrijednost zaliha zbog promjena u cijeni sirovina}}$$

*Slika 2.13. Formula za izračun CCS EBITDA (izradio autor)*

Obzirom da su u ovom radu predmet istraživanja ostvareni rezultati u djelatnosti Usluge kupcima i maloprodaja, u nastavku su izneseni bitni elementi vezani uz postizanje istih tijekom 2023. godine.

„Rezultat djelatnosti Rafinerija i marketinga uključujući Usluge kupcima i maloprodaju poboljšan je uglavnom uslijed snažne potražnje na tržištu i pozitivnog doprinosa vlastite proizvodnje. Prodane količine Maloprodaje povećane su 19 %, uglavnom kao rezultat dobre turističke sezone, a marža ne-goriva nastavila je rasti (+33 %). Pojednostavljeni slobodni novčani tok djelatnosti u 2023. je poboljšán, ali je ostao negativan na 103 milijuna eura.“ (Financijski rezultati 2023., str. 3.)

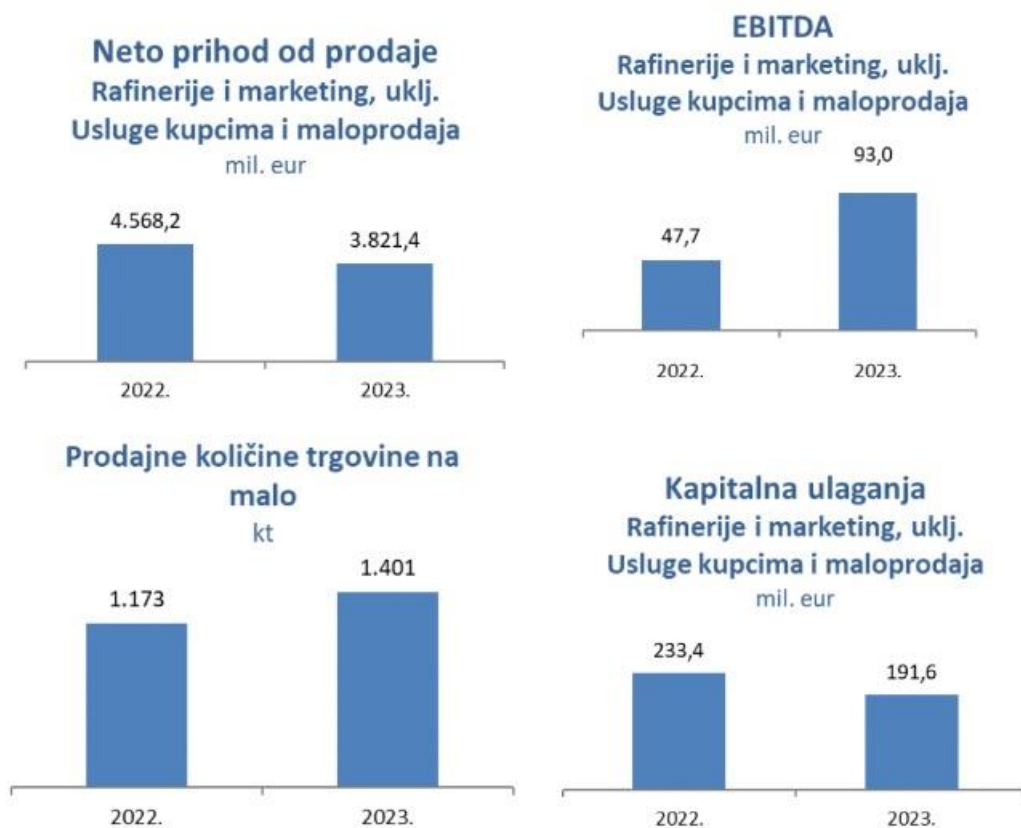
„Padajući trend cijena na tržištu u prvoj polovici 2023. rezultirao je nižim maržama na uvezenu robu. Kontinuirana opskrba tržišta u razdoblju privremene obustave rada Rafinerije nafte Rijeka osigurana je uvozom, uz nastavak stabilne opskrbe gorivima tijekom snažne ljetne sezone, što je pridonijelo većoj prodaji na ključnim tržištima (...)

Ukupna prodaja djelatnosti Usluga kupcima i maloprodaje u 2023. godini iznosila je 1.401 kt, što je 19 % više od istog razdoblja 2022. godine. Najveći je doprinos s hrvatskog tržišta (+213 kt), ponajviše kao rezultat pojačane potražnje tijekom turističke sezone. Marža ne-goriva rasla je 33 % što odražava kontinuirano širenje asortimana i usluga, porast broja Fresh Corner

lokacija i podršku programa vjernosti INA Loyalty koji je krajem 2023. dosegnuo 560 tisuća registriranih članova (danas više od 600 tisuća). (...)

Kapitalna ulaganja djelatnosti Usluga kupcima i maloprodaje iznosila su 18,5 milijuna eura u 2023. s naglaskom na modernizaciju maloprodajne mreže i uvođenje gastro koncepta Fresh Corner na dodatnih 14 lokacija. Regionalnu mrežu čini 506 maloprodajnih mjesta, od čega njih 390 u Hrvatskoj.“ (Financijski rezultati 2023., str. 5-6)

Ključni pokazatelji uspješnosti poslovanja sektora Rafinerije i marketing (uključujući Usluge kupcima i maloprodaja) prikazani su grafički na Slici 2.14.



Slika 2.14. Grafički prikaz ključnih pokazatelja uspješnosti poslovanja u odnosu na 2022. god.

Izvor: *Financijski rezultati 2023., str. 6. (Preuzeto sa: [HRV\\_PRESSKIT\\_FIN-RES\\_2023.docx \(live.com\)](#) dana 07.06.2024.)*

## **2.4. FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI DRUŠTVA INA MALOPRODAJNI SERVISI d.o.o. ZA 2022. GODINU**

Društvo INA MALOPRODAJNI SERVISI d.o.o. osnovano je 10. travnja 2013. godine. Jedini osnivač i vlasnik društva je INA d.d. Zagreb. Krajnji vlasnik društva je MOL. Društvo je osnovano s temeljnim kapitalom od milijun kuna uplatom u novcu, sa svrhom pružanja usluga upravljanja maloprodajnim mjestima INA d.d., u skladu s odlukom Uprave INA d.d.<sup>1</sup>

U trenutku pisanja ovog rada (08.06.2024.) još nije izvršena javna objava godišnjih financijskih izvještaja društva INA MALOPRODAJNI SERVISI d.o.o. za poslovnu godinu završenu na dan 31.12.2023., stoga će u nastavku biti prezentirani podaci poslovne godine završene na dan 31.12.2022. godine. Obzirom da su financijski podaci u navedenom izvještaju prikazani u valuti HRK, isti će biti preračunati shodno službenoj tečaju konverzije valute (1 EURO = 7,53450 HRK).

Obzirom da je glavna djelatnost društva pružanje usluga upravljanja na maloprodajnim mjestima u vlasništvu INA d.d., najveći troškovi poslovanja vežu se uz troškove osoblja. Na dan 31.12.2022. godine društvo je imalo ukupno 2.791 zaposlenih, što je 87 zaposlenih osoba više nego na dan 31.12.2021. godine. Ostali troškovi vezani uz plaće u najvećoj se mjeri odnose na plaćene naknade za troškove prijevoza na posao, troškova prehrane, dar u naravi, neiskorištenog godišnjeg odmora i sl.

Troškovi osoblja tijekom 2022. godine iznosili su 316.170.000 HRK, odnosno 41.962.970 EUR. Ukupni prihod društva od pružanja usluga upravljanja maloprodajnim mjestima proizašlog iz ugovornog odnosa sa INA d.d. tijekom 2022. godine iznosio je 347.233.000 HRK, odnosno 46.085.739 EUR.

Ključni financijski podaci za poslovnu godinu 2022. prikazani su na Slici 2.15.

---

<sup>1</sup> INA MALOPRODAJNI SERVISI, Godišnje izvješće i financijski izvještaji za godinu završenu na dan 31.12.2022. godine s izvještajem neovisnog revizora, str. 5; preuzeto sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr), dana 08.06.2024.



## 2. POSLOVNI REZULTAT ZA RAZDOBLJE ZAVRŠENO 31. PROSINCA 2022.

Ključni financijski podaci prikazani su u sljedećoj tabeli:

Opis	Za godinu završenu	Za godinu završenu
	31. prosinca 2022.	31. prosinca 2021.
	000 HRK	000 HRK
Ukupan prihod	347.233	326.212
Ukupni troškovi	340.419	310.645
Dobit prije oporezivanja	7.556	16.029
Porez na dobit	1.311	2.837
Dobit nakon oporezivanja	6.245	13.192
<b>Imovina</b>	<b>000 HRK</b>	<b>000 HRK</b>
Dugotrajna imovina	31.217	35.008
Kratkotrajna imovina	46.910	39.435
UKUPNA AKTIVA	78.127	74.443
<b>Kapital i obveze</b>	<b>000 HRK</b>	<b>000 HRK</b>
Kapital	7.877	12.495
Dugoročne obveze	11.570	16.826
Kratkoročne obveze	58.680	45.122
UKUPNO PASIVA	78.127	74.443

Društvo je u razdoblju poslovanja od 1. siječnja do 31. prosinca 2022. godine ostvarilo ukupne prihode u iznosu od 347.233 tisuća kuna i ukupne rashode u iznosu od 340.419 tisuća kuna. Ostvaren je dobitak nakon oporezivanja u iznosu od 6.245 tisuća kuna.

Rezultat poslovanja je u okviru planiranih vrijednosti i prvenstveno je ostvaren pružanjem usluga upravljanja poslovanjem maloprodajnim mjestima osnivaču INA d.d. s kojim Društvo ima potpisan ugovor o obavljanju navedenih usluga.

*Slika 2.15. Ključni financijski podaci za poslovnu godinu završenu na dan 31.12.2022.  
Izvor: (INA MALOPRODAJNI SERVISI, Godišnje izvješće i financijski izvještaji za godinu završenu na dan 31.12.2022. godine s izvještajem neovisnog revizora, str. 7; preuzeto sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr), dana 08.06.2024.)*

Račun dobiti i gubitka društva prikazan je na Slici 2.16.

INA MALOPRODAJNI SERVISI d.o.o			
Račun dobiti i gubitka			
Za godinu završenu na dan 31. prosinca 2022. godine			
<i>(svi iznosi su prikazani u tisućama kuna)</i>			
	Bilješka	Za godinu završenu 31. prosinca 2022.	Za godinu završenu 31. prosinca 2021.
Prihodi od ugovora s kupcima	4	346.568	325.140
Ostali poslovni prihodi	5	665	1.072
<b>Prihodi iz osnovne djelatnosti</b>		<b>347.233</b>	<b>326.212</b>
Troškovi sirovina, materijala i energije		(13)	(2)
Ostali materijalni troškovi	6	(1.340)	(667)
Nematerijalni troškovi	7	(15.750)	(15.074)
Troškovi osoblja	8	(316.170)	(294.830)
Vrijednosna usklađenja (neto)		4	(186)
Rezerviranja za troškove i rizike	9	(7.150)	114
<b>Rashodi iz osnovne djelatnosti</b>		<b>(340.419)</b>	<b>(310.645)</b>
<b>Dobit iz osnovne djelatnosti</b>		<b>6.814</b>	<b>15.567</b>
Financijski prihodi	10	747	467
Financijski rashodi	10	(5)	(5)
<b>Neto dobitak iz financijskih aktivnosti</b>		<b>742</b>	<b>462</b>
<b>Dobit prije oporezivanja</b>		<b>7.556</b>	<b>16.029</b>
Trošak poreza na dobit	11	(1.311)	(2.837)
<b>Dobit tekuće godine</b>		<b>6.245</b>	<b>13.192</b>

Priložene računovodstvene politike i bilješke sastavni su dio izvještaja računa dobiti i gubitka.

---

INA Maloprodajni servisi d.o.o., Zagreb 10

*Slika 2.16. Račun dobiti i gubitka za poslovnu godinu završenu na dan 31.12.2022.  
Izvor: (INA MALOPRODAJNI SERVISI, Godišnje izvješće i financijski izvještaji za godinu završenu na dan 31.12.2022. godine s izvještajem neovisnog revizora, str. 10; preuzeto sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr), dana 08.06.2024.)*

Dobit iz poslovne godine završene na dan 31.12.2022. godine iznosi 6.245.182,84 HRK, odnosno 828.878,21 EUR, a shodno Odluci ista se isplaćuje vlasnicima društva.

„Struktura računa dobiti i gubitka sastoji se od prihoda, rashoda i financijskog rezultata. Prema definiciji u točki 70. Okvira za sastavljanje i prezentiranja financijskih izvještaja MRS-a definicije prihoda i rashoda glase:

- Prihodom se smatraju povećanja ekonomskih koristi tijekom obračunskog razdoblja u obliku priljeva ili povećanja sredstava ili smanjenja obveza, što ima za posljedicu povećanje kapitala.

- Rashodi su smanjenja ekonomske koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva ili iscrpljenja sredstava ili stvaranja obveza što za posljedicu ima smanjenje kapitala.“ (Gulin i sur., 2006., str.617.)

Odluka o prihvaćanju financijskih izvještaja te isplati dobiti vlasnicima prikazana je na Slici 2.17.

**UPRAVA / MANAGEMENT BOARD**

Av. V. Holjevca 10

ZAGREB

Broj - No: 24-9.7/23

Datum - Date: 08. 05 2023.

<p><b>Prihvatanje godišnjih financijskih izvještaja i raspored dobiti/gubitka ovisnih društava INA Grupe za godinu završenu na dan 31. prosinca 2022.</b></p> <p>U svojstvu Skupštine ovisnih društava INA Grupe, Uprava INA, d.d. prihvaća sljedeću:</p> <p style="text-align: center;"><b>ODLUKU</b></p> <p>o usvajanju Godišnjih financijskih izvještaja, rasporedu dobiti/pokriću gubitka i izvješća o stanju društava za godinu koja je završila 31. prosinca 2022., a prikazuju sljedeće informacije prema pojedinom društvu INA Grupe:</p> <p><b>INA MALOPRODAJNI SERVISI d.o.o. Zagreb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>stanje Aktive, odnosno Pasive u iznosu od 78.127.384,11 kuna</li> <li>dobit u iznosu od 6.245.182,84 kuna, što iznosi 828.878,21 EUR (primjenom konverzijskog tečaja od 7,5345 kuna za 1 EUR), a koja se raspoređuje kako slijedi: iznos od 828.878,21 EUR se isplaćuje vlasnicima društva</li> </ul> <p>Udio u dobiti će se isplatiti unutar 10 radnih dana nakon donošenja odluke Uprave INA, d.d. u svojstvu Skupštine Društva.</p> <p>Ove odluke o prihvaćanju financijskih izvještaja i rasporedu dobiti/pokriću gubitka navedenih ovisnih društva stupaju na snagu s danom donošenja.</p>	<p><b>Accepting of the financial statements and P/L allocation of INA Group subsidiaries for the year ended 31 December 2022</b></p> <p>Acting as the Assembly of INA Group subsidiaries, the INA Management Board adopted the following:</p> <p style="text-align: center;"><b>DECISION</b></p> <p>On adoption of the Annual financial statements, profit distribution / loss coverage and Annual Report as at 31 December 2022 present the following information for each company INA Group:</p> <p><b>INA MALOPRODAJNI SERVISI d.o.o. Zagreb</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>total assets/equity and liabilities in the amount of HRK 78,127,384.11</li> <li>profit after taxation in the amount of HRK 6,245,182.84, which amounts to EUR 828,878.21 (using the conversion rate of HRK 7.5345 for EUR 1), which is to be distributed as follows: amount of EUR 828,878.21 is to be paid to owner of company</li> </ul> <p>Profit allocation will be paid out within 10 business days after the decision of the Management Board of INA, d.d. acting as Assembly of the Company.</p> <p>This decisions on the adoption of the financial statements and the profit distribution/loss coverage of these subsidiaries will enter into force as of the date of adoption.</p>
---	--

**Péter Rátai, Predsjednik Uprave INA, d.d. /  
President of the Management Board of INA, d.d.**

**Hrvoje Šimović, Član Uprave INA, d.d. /  
Member of the Management Board of INA, d.d.**

			
<p><b>INA, d.d.</b> Avenija Većeslava Holjevca 10 10 002 Zagreb p.p. 555 Hrvatska – Croatia BIC (SWIFT): INAHHR22 Telefon – Telephone: 08001112</p>	<p><b>Banka - Bank</b> Privredna banka Zagreb d.d. Raiffeisenbank Austro-ungarisch- Zagrebačka banka d.d. OTP banka d.d. ErsteSteiermärkische Bank d.d. BANCA POPOLARE DI SONDRIO Hrvatska poštanska banka, d.d. UniCredit Bank Austria AG</p>	<p><b>Adresa - Address</b> Radnička cesta 44-46000 Zagreb Trg bana Josipa Jelačića 10, 10000 Zagreb Domovinskog rata 61, 21000 Split Jadranski trg 3a, 51000 Rijeka Viale Innocenzo XI n.71, 22100 COMO Juristička ulica 4, 10000 Zagreb Schottengasse 6-8, A-1010 Wien</p>	<p><b>IBAN broj - IBAN Number,</b> HR52 2340 0091 1000 2290 2 HR70 2484 0091 1000 1940 3 HR62 2360 0001 1013 0350 5 HR96 2407 0001 1001 5214 9 HR34 2402 0061 1000 8111 4 IT41 0556 0610 900E DCEU 0817 340 (EUR) HR54 2390 0011 1013 4019 7 AT21 1200 0528 4400 3486 (EUR) AT91 1200 0528 4400 3487 (USD)</p>
<p>Trgovački sud u Zagrebu Commercial Court in Zagreb MBS: 080000604 Uplaćeni temeljni kapital – Paid capital/ stock 9.000.000,00 kn – HRK Broj izdanih dionica / Nominalna vrijednost No. of issued shares / Nominal value 10.000.000 / 900,00 kn – HRK Matični broj – Reg. No. 3086243 OIB – 27759560625 PDV identifikacijski broj / VAT identification number HR27759560625</p>			
<p><small>Predsjednik i članovi Uprave / President and members of the Management Board: Péter Rátai, Zsombor Marton, Krisztián Pulay, Miroslav Skočić, Hrvoje Šimović, Marin Zovko Predsjednik Nadzornog odbora / President of the Supervisory Board: Damir Mbulić</small></p>			

Slika 2.17. Odluka o prihvaćanju financijskih izvještaja

Izvor: (INA MALOPRODAJNI SERVISI, Decision on ditribution of profit or covering of losses 2022; preuzeto sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr), dana 08.06.2024.)

Shodno svemu navedenom može se zaključiti slijedeće;

INA Maloprodajni servisi d.o.o. je prema čl. 473. ZTD povezano, pravno samostalno društvo koje u međusobnom odnosu sa INA d.d. (društvom „Majka“ ili „Maticom“) stoji kao:

1. društvo koje u drugome društvu ima većinski udio ili većinsko pravo u odlučivanju
2. ovisno i vladajuće društvo
3. društvo povezano poduzetničkim ugovorima.

INA d.d. ugovore o upravljanju na maloprodajnim mjestima, kao i visine naknada za svako pojedinačno maloprodajno mjesto definira shodno broju potrebnih zaposlenika na istima. Uvažavajući aktualne izazove na tržištu rada iz kojih proizlazi manjak radne snage na maloprodajnim mjestima, posljedično je povećana i dobit društva INA Maloprodajni servisi d.o.o., što razvidno iz RDG-a i Odluke o prihvaćanju financijskih izvještaja te raspodjeli dobiti pozitivno utječe na poslovanje INA Grupe budući da se dobit isplaćuje jedinom vlasniku (INA d.d.).

## **2.5. FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI DRUŠTVA FORA d.o.o. ZA 2023. GODINU**

Društvo FORA d.o.o. osnovano je 17.09.2015. godine sa svrhom pružanja usluga upravljanja maloprodajnim poslovanjem na maloprodajnom mjestu INA Koprivnica-Bjelovarska. Navedena usluga pružala se naručitelju INA d.d. koje je vlasnik infrastrukture i robe kojom se trguje u ime i za račun INA d.d., a temeljem prethodnog natječaja i izbora „PSUM Partnera“. PSUM je akronim za „Partnerski sustav upravljanja u maloprodaji“ koji je u Europskim zemljama prisutan od 2000-tih godina, sa svrhom rasterećenja društva Matice od poslova operativnog dijela poslovanja i organizacije rada maloprodajnih mjesta, lakšeg planiranja i provođenja kontrole te smanjenja troškova poslovanja (tj. osoblja). Trenutno na području RH posluje 30-ak ovakvih društava povezanih sa INA d.d., a temeljem ugovora o upravljanju u PSUM Modelu je nešto više od 60 maloprodajnih mjesta.

Društvo je u privatnom vlasništvu, a temeljni kapital iznosi 20.000 kuna i uplaćen je u novcu. Prihodi od poslovnih djelatnosti temelje se isključivo na naplati usluga upravljanja, odnosno isključivi kupac / korisnik usluga društva je INA d.d.

Ključni pokazatelji uspješnosti poslovanja tijekom 2023. godine prikazani su u nastavku.

Struktura prihoda društva prikazana je na Slici 2.18.

<b>VI. RAČUN DOBITI I GUBITKA</b>			
<b>Poslovni prihodi</b>			
<i>Bilješka br. 25</i>			
Poslovni prihodi sastoje se od prihoda od prodaje, prihoda na temelju uporabe vlastitih proizvoda i ostalih poslovnih prihoda.			
Poslovni prihodi Društva u 2023. godini ukupno su iznosili 381.193,67 EUR.			
Naziv pozicije	2022	2023	Indeks 2023/2022
Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	- €	- €	
Prihodi od prodaje	439.540,91 €	377.122,27 €	85,80
Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	- €	- €	
Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe	- €	- €	
Ostali poslovni prihodi	2.301,41 €	4.071,40 €	176,91
<b>UKUPNO</b>	<b>441.842,32 €</b>	<b>381.193,67 €</b>	

*Slika 2.18. Poslovni prihodi*

*Izvor: (FORA d.o.o., Bilješke uz financijske izvještaje poduzetnika za razdoblje 01.01.2023. do 31.12.2023. godine, str. 12; preuzeto sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr), dana 08.06.2024.)*

Najveće rashode društva predstavljaju troškovi osoblja – zaposlenika na maloprodajnim mjestima.

Obzirom na proširenje djelatnosti društva na još jedno dodatno maloprodajno mjesto (INA Koprivnica-Kolodvorska) tijekom travnja 2018. godine, društvu su se značajno povećali prihodi, broj zaposlenih i posljedično troškovi osoblja što je utjecalo na promjene stanja u bilanci, RDG-u kao i ostalim financijskim izvještajima.

Također, u razdoblju od 25.01.2022. do 03.01.2023. godine društvo je istovremeno upravljalo i trećim maloprodajnim mjestom (INA Sesevetski Kraljevec) što je ponovno utjecalo na promjenu broja zaposlenih i posljedično u financijskim izvještajima, a navedeno će biti dodatno niže obrazloženo.

U razdoblju od 01.01.2023. do 31.12.2023. društvo je prosječno imalo 24 zaposlenika, što je za 8 zaposlenika manje od prosječnog broja zaposlenika u razdoblju od 01.01.2022. do 31.12.2022.

Poslovni rashodi prikazani su na Slici 2.19.

<b>Poslovni rashodi</b>			
<i>Bilješka br. 26</i>			
Poslovni rashodi sastoje se od promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda, materijalnih troškova, troškova osoblja, amortizacije, ostalih troškova, vrijednosnih usklađenja, rezerviranja i ostalih poslovnih rashoda.			
Društvo je u 2023. godini iskazalo poslovne rashode u visini od 360.683,69 EUR.			
Naziv pozicije	2022	2023	Indeks 2023/2022
Promjene vrijednosti	- €	- €	
Materijalni troškovi	50.044,46 €	33.780,86 €	67,50
Troškovi osoblja	293.575,83 €	249.588,73 €	85,02
Amortizacija	2.538,85 €	939,79 €	37,02
Ostali troškovi	76.770,85 €	71.412,87 €	93,02
Vrijednosna usklađenja	- €	- €	
Rezerviranja	- €	- €	
Ostali poslovni rashodi	132,72 €	4.961,44 €	3738,28
<b>UKUPNO</b>	<b>423.062,71 €</b>	<b>360.683,69 €</b>	

Slika 2.19. Poslovni rashodi

Izvor: (FORA d.o.o., Bilješke uz financijske izvještaje poduzetnika za razdoblje 01.01.2023. do 31.12.2023. godine, str. 13; preuzeto sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr), dana 08.06.2024.)

Račun dobiti i gubitka prikazan je na slici 2.20.

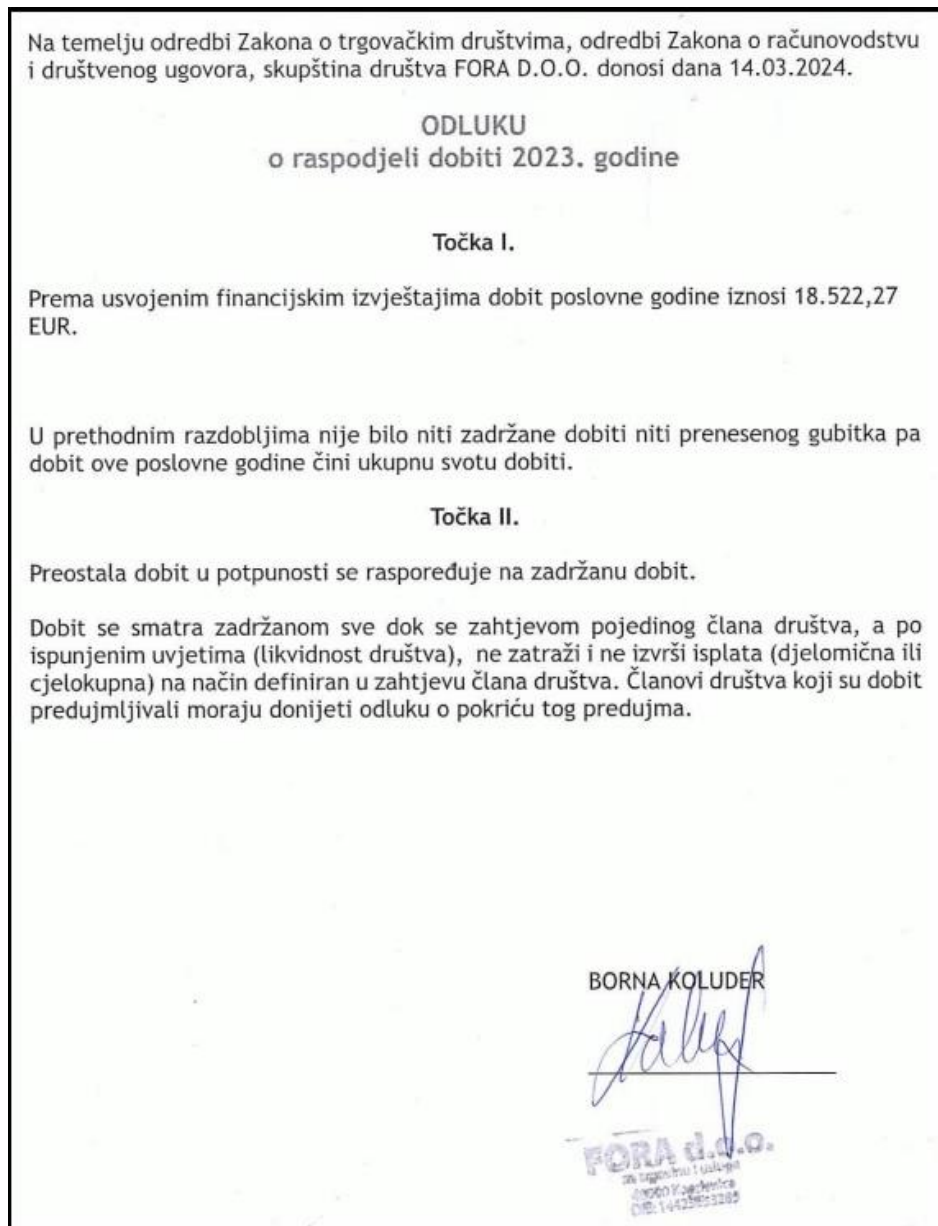
<b>UKUPNI PRIHODI</b>			
<i>Bilješka br. 29</i>			
Društvo je u poslovnoj godini 2023. ostvarilo ukupne prihode u visini od 381.193,68 EUR.			
<b>UKUPNI RASHODI</b>			
<i>Bilješka br. 30</i>			
Društvo je u poslovnoj godini 2023. imalo ukupnih rashoda u iznosu od 360.706,97 EUR.			
<b>POREZ NA DOBIT</b>			
<i>Bilješka br. 31</i>			
Porez na dobit sukladno hrvatskom Zakonu o porezu na dobit izračunava se primjenom propisane stope na oporezivu osnovicu. Porezna osnovica uvećava se i umanjuje prema propisima navedenim u Zakonu o porezu na dobit.			
Naziv pozicije	2022	2023	Indeks 2023/2022
Dobit prije oporezivanja	18.697,59 €	20.486,71 €	109,57
Gubitak prije oporezivanja	- €	- €	
Porez na dobit	1.840,87 €	1.964,44 €	106,71
Dobit razdoblja	16.856,72 €	18.522,27 €	109,88
Gubitak razdoblja	- €	- €	

Slika 2.20. Račun dobiti i gubitka

Izvor: (FORA d.o.o., Bilješke uz financijske izvještaje poduzetnika za razdoblje 01.01.2023. do 31.12.2023. godine, str. 17; preuzeto sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr), dana 08.06.2024.)

Kako je vidljivo iz podataka navedenih u računu dobiti i gubitka, društvo je veću dobit ostvarilo u 2023. godini iako je u odnosu na 2022. ostvarilo manje prihode, ali i manje rashode. Iz navedenoga se može zaključiti kako proširenje poslovanja, tj. pružanja usluga upravljanja na dodatno maloprodajno mjesto INA d.d. ne znači nužno i veću uspješnost poslovanja u vidu stjecanja više dobiti. Najveća stavka koja isto ograničava odnosi se na troškove osoblja i na materijalne troškove koji obuhvaćaju energiju i održavanje prijevoznih sredstava nužnih za obavljanje djelatnosti na udaljenijim maloprodajnim mjestima od mjesta sjedišta društva.

Odluka o raspodjeli dobiti društva prikazana je na slici 2.21.



*Slika 2.21. Odluka o raspodjeli dobiti*  
*Izvor: (FORA d.o.o., Decision on distribution of profit or covering of losses 2023; preuzeto sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr), dana 08.06.2024.)*



Shodno svemu navedenome može se zaključiti slijedeće:

Prema čl. 473. ZTD, FORA d.o.o. je pravno samostalno društvo koje je sa INA d.d. povezano poduzetničkim ugovorom. Navedeno znači da INA d.d. nad društvom FORA d.o.o. ima mogućnost kontrole, odnosno znatnog utjecaja na društvo pri donošenju financijskih i poslovnih odluka. No međutim, za razliku od društva INA Maloprodajni servisi d.o.o., u Partnerskim društvima (kao što je FORA d.o.o.) vlasnik je fizička osoba, stoga INA d.d. nema osnovu potraživanja kod raspodjele dobiti.

Ostvarenje veće dobiti Partnerskog društva može biti posljedica nižih troškova osoblja u odnosu na predviđene, odnosno prihodi od naplaćenih naknada shodno broju potrebnih radnika na pojedinom maloprodajnom mjestu mogu biti veći od rashoda (troškova osoblja) radi manje zaposlenih radnika na pojedinom maloprodajnom mjestu. Unatrag dvije godine ovaj je segment značajno uvjetovan izazovima na tržištu rada i nedostatku kvalificiranih radnika.

Drugu mogućnost predstavlja kvalitetno upravljanje materijalnim troškovima na koje vlasnik Partnerskog društva u velikoj mjeri može utjecati, a treća mogućnost je sustavno ostvarenje iznadprosječnih rezultata prodaje u odnosu na planirane količine od strane INA d.d. Ugovorom o upravljanju na maloprodajnim mjestima definirane su naknade za svaku kategoriju robe kojom se trguje, a stimulativni dio varijabilnih naknada ovisi o realiziranim prodajnim količinama koje partnersko društvo ostvaruje na pojedinom maloprodajnom mjestu kojim upravlja. Realizacija prodaje iznad planiranih količina rezultira stimulativnim naknadama, a s ciljem postizanja zadanih prodajnih ciljeva i izvrsnosti kod pružanja usluge kupcima. Na ovaj se način motivira vlasnike društava kako bi vlastite timove zaposlenika neprestano educirali i dodatno obučavali u području prodajnih vještina.

### 3. DISKUSIJA

Cilj rada je detaljnije pojasniti međusobne odnose INA d.d. i društava angažiranih kod upravljanja poslovanjem na maloprodajnim mjestima. Motivacija izrade završnog rada upravo na ovu temu proizlazi iz radnog iskustva u trajanju od 8,5 godina na ovim poslovima, kao i neinformiranost mnogih kupaca od kojih se i danas na maloprodajnim mjestima često mogu čuti pitanja i fraze poput: „Jel' ste vi INA ili privat?“. Također, od starijih kolega koji su prije više desetaka godina završili svoje karijere na maloprodajnim mjestima i trenutno su u mirovini, često se može doživjeti kritika na današnji sustav upravljanja maloprodajnim poslovanjem, a ponajviše je vezana uz ostvarivanje manjih prava radnika te proširenje ponude na ugostiteljski asortiman koji prema uvriježenom mišljenju mnogih nije podoban za „benzinske postaje“.

Doista, do 2013. godine svi radnici na maloprodajnim mjestima bili su zaposleni u INA d.d. te su, čak i za današnje standarde obilježenima izraženijom inflacijom u proteklih 10-ak godina, ostvarivali vrlo stimulativna primanja i ostale pogodnosti proizašle iz kolektivnog ugovora INA d.d. Također, koncept ugostiteljske ponude pod vlastitim brandom „Fresh Corner“ počeo se razvijati tek 2016. godine, a uspješnost istog spominje i sama predsjednica Uprave INA Grupe u javnom priopćenju, u kontekstu vrlo uspješne poslovne priče koja gostima na maloprodajnim mjestima nudi okrijepu i predah od putovanja. Sve spomenute promjene, kao i mnoge koje će se događati u budućnosti razvoja maloprodajne mreže INA d.d. započele su od 2009. godine kada je MOL značajno povećao svoj udio u INA d.d. te postao najveći dioničar s udjelom 47,2%. Kako je već spomenuto, po uzoru na poznati model iz zapadnih europskih zemalja započele su pripremne radnje i postupno odvajanje zaposlenika iz INA d.d. u partnerska društva odnosno u tvrtku „kćer“.

Gledajući s aspekta uspješnosti poslovanja, sve dosadašnje poslovne odluke INA d.d. vezane uz maloprodajno poslovanje doprinose kontinuiranom rastu prihoda od prodaje kao i smanjenja troškova osoblja. Navedeno je u radu detaljnije prikazano i obrazloženo priloženim financijskim izvještajima. Također, otvorena je i mogućnost fizičkim osobama da postanu poduzetnici, uz uvjet da rade isključivo sa INA d.d. u svojstvu povezanog društva.

U ovom zadnjem segmentu cilj rada je ispunjen jer daje odgovore na neka pitanja i dileme s kojima se susreće poduzetnik koji promišlja o stupanju u Partnerski odnos sa INA d.d. u maloprodajnom poslovanju, kao i uvid u osnove računovodstva s kojima, iz stečenog iskustva, mnogi nisu upoznati prije započinjanja ovakvog poslovnog odnosa.

U nastavku su izneseni odgovori na postavljena istraživačka pitanja.

Istraživačko pitanje broj 1 – Je li uvođenje „PSUM“ modela upravljanja doprinijelo povećanju profitabilnosti u djelatnosti maloprodaje INA d.d.?

Provedenim istraživanjem koje uključuje analizu stavki računa dobiti i gubitka INA Grupe te godišnjih financijskih izvještaja Partnerskog društva može se zaključiti da je uvođenje PSUM modela upravljanja doprinijelo povećanju profitabilnosti u djelatnosti maloprodaje INA d.d. Navedeni zaključak oslanja se na činjenicu da prihodi od prodaje kontinuirano rastu, kako kod Matice tako i kod promatranog Partnerskog društva FORA d.o.o. Prelaskom odgovornosti maloprodajnog poslovanja sa Matice na Partnerska društva smanjeni su troškovi osoblja, te otvorene mogućnosti ulaska novih ideja i energije s ciljem postizanja više razine usluge kupcima te povećanja prihoda od prodaje. Također, prednost angažmana Partnerskog društva kod upravljanja maloprodajnim poslovanjem ističe se u neovisnosti i neopterećenosti samih vlasnika Partnerskih društava sa strukturama i prošlim događajima unutar INA Grupe, već su isti uglavnom fokusirani na postizanje što boljih prodajnih rezultata radi već spomenutih politika nagrađivanja izvrsnosti. Nedostatak je sadržan u činjenici jednostranog odljeva novčanih sredstava Matice prema Partnerskom društvu, odnosno nemogućnost sudjelovanja u raspodjeli dobiti Partnerskog društva jer Matica u istom nema vlasničkih udjela

Istraživačko pitanje broj 2 – Je li osnivanje društva INA Maloprodajni servisi d.o.o. (tvrtke „kćeri“) te povjeravanje poslovanja istoj na većini maloprodajnih mjesta u Hrvatskoj doprinijelo povećanoj profitabilnosti u djelatnosti maloprodaje INA d.d.?

Provedenim istraživanjem koje uključuje analizu stavki računa dobiti i gubitka INA Grupe te godišnjih financijskih izvještaja društva INA Maloprodajni servisi može se zaključiti da ovaj model upravljanja također doprinosi povećanoj profitabilnosti u djelatnosti maloprodaje INA Grupe. Prednost angažmana društva INA Maloprodajni servisi d.o.o. kod upravljanja maloprodajnim poslovanjem ističe se u vlasništvu nad navedenim društvom, a posljedično i u ostvarivanju prava kod raspodjele dobiti nastale uslijed većih prihoda u odnosu na rashode, kod kojih najveći udio zauzimaju troškovi osoblja.

Istraživačko pitanje broj 3 – Na koji se način računovodstveno prikazuju transakcije između povezanih društava, odnosno da li oba društva trebaju imati vidljive transakcije u bilanci i računu dobiti i gubitka (RDG)?

Shodno financijskim izvještajima INA Grupe i povezanih društava uočavaju se međusobne veze koje pridonose rezultatima svakog društva. Analizom izvještaja navedenih u ovom radu vidljivo je da sva društva od djelatnosti maloprodaje posluju uspješno i likvidna su, te se može zaključiti kako je ovo primjer win-win situacije. Prihodi od poslovnih djelatnosti povezanih društava bazirani su isključivo na naplati izdanih računa za uslugu upravljanja maloprodajnim mjestima, a INA d.d. jedini je kupac, odnosno korisnik navedenih usluga. Također, INA Grupa postiže veće prihode od prodaje, naročito u kategoriji Negoriva na koja osoblje maloprodajnih mjesta može uvelike utjecati.

## 4. ZAKLJUČAK

U današnjem, modernom poslovnom okruženju može se uočiti puno primjera poduzeća koja funkcioniraju kao Matica sa svojim povezanim društvima. Neki od primjera na području Koprivnice su: Podravka, Belupo i Ligo. Disperzija aktivnosti Matice na povezana društva, osim već spomenutih prednosti ujedno može pružiti i lakšu preglednost uspješnosti poslovanja pojedinog segmenta poslovanja, kao i lakši uvid zainteresiranih strana u samo poslovanje povezanih društava ili Matice u cjelini.

Shodno Čl. 474 ZTD-a, temelj za moć odlučivanja jest u činjenici da je Matica većinski vlasnik povezanog društva. Na korištenim primjerima, INA Maloprodajni servisi d.o.o. u potpunom je vlasništvu Matice, dok u Partnerskim društvima Matica nema udjela u vlasništvu niti moć odlučivanja.

Obzirom da je tema ovog rada Računovodstvo i financijski izvještaji povezanih društva INA Grupe u maloprodajnom poslovanju, uvažavajući Etički kodeks INA Grupe te Obvezu čuvanja poslovne tajne, u radu su korišteni isključivo javno dostupni podaci vezani uz INA Grupu te podaci i dokumenti društva FORA d.o.o. Navedene stavke predstavljale su izazov kod istraživanja i kreiranja ovog rada zbog tajnosti podataka o poslovanju dostupnih na internoj razini. Također, prepreku predstavlja i nesuradnja nadležnih osoba unutar INA Grupe, kao i vlasnika drugih Partnerskih društava u vidu iznošenja specifičnosti poslovanja maloprodajnih mjesta u njihovoj nadležnosti, a koje utječu na ukupno poslovanje vlastitih društava. Shodno tome, istraživanje je provedeno samo na jednom Partnerskom društvu, što bi za daljnja istraživanja bilo poželjno proširiti na veći uzorak. Daljnja istraživanja se mogu, kao i ovom radu, izvršiti pomoću javno dostupnih financijskih izvještaja. Ograničenje ovakvog istraživanja kod Partnerskih društava jest prikazivanje jasne slike raspodjele troškova i posljedičnog rezultata RDG-a, što je specifičnost svakog Partnerskog društva jer ovisi o poslovnim odlukama vlasnika.

Također, predmet istraživanja za izradu rada bio je sektor Usluge kupcima i Maloprodaja, što je u financijskim izvještajima INA Grupe povezano sa rezultatima sektora Rafinerije i Marketing. Za daljnja istraživanja, uz suradnju nadležnih, potrebno je prikupiti financijske podatke vezane isključivo uz maloprodajno poslovanje, tj. raščlaniti financijske izvještaje sektora kako bi analiza bila detaljnija i više usredotočena.

Eventualna daljnja istraživanja mogu se provoditi i za druge sektore, odnosno analizom ostalih povezanih društava INA Grupe koja su također u vlasništvu INA d.d., poput: CROSCO naftni servisi d.o.o., STSI Integrirani tehnički servisi d.o.o., INA Maziva d.o.o., Hostin d.o.o., Top Računovodstvo Servisi d.o.o., Plavi tim d.o.o., INA Vatrogasni servisi d.o.o., INA Industrijski servisi d.o.o., CROPLIN d.o.o.

## LITERATURA

1. Belak, V., Markota, L.J., Božina, A., Brkanić, V., Cirkveni Filipović, T., Jurić, Đ., Guzić, Š., Dremel, N., Vuk, J. (2018), Računovodstvo poduzetnika s primjerima knjiženja, Knjiga I., XI. Izmijenjena i dopunjena naklada, Biblioteka Računovodstvo, Zagreb
2. Dražić-Lutitsky, I., Gulin, D., Mamić Sačer, I., Tadijančević, S., Tušek, B., Vašiček, V., Žager, K., Žager, L. (2010.) Računovodstvo, III. izmijenjeno izdanje. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
3. Gulin, D., Idžojić, I., Mrša, J., Sirovica, K., Spajić, F., Vašiček, V., Žager, L. (2006) Računovodstvo trgovačkih društava, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
4. Rakijašić, J. (2011.), Međunarodni standardi financijskog izvještavanja, TEB-Poslovno savjetovanje, Zagreb
5. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008.), Analiza financijskih izvještaja, 2. prošireno izdanje, Masmedia, Zagreb
6. Službena stranica INA d.d. (dostupno na [www.ina.hr](http://www.ina.hr) , 02.06.2024.)
7. Zakon o trgovačkim društvima (dostupno na [Zakon o trgovačkim društvima - Zakon.hr](http://Zakon o trgovačkim društvima - Zakon.hr) , 02.06.2024.)
8. Zakon o računovodstvu (dostupno na [Zakon o računovodstvu - Zakon.hr](http://Zakon o računovodstvu - Zakon.hr) , 02.06.2024.)
9. Konsolidirani i odvojeni financijski izvještaji za godinu završenu na dan 31. prosinca 2023. godine zajedno sa izvještajem neovisnog revizora (dostupno na [www.ina.hr](http://www.ina.hr) , 02.06.2024.)
10. Financijski rezultati 2023. (dostupno na [www.ina.hr](http://www.ina.hr) , 02.06.2024.)
11. INA Maloprodajni servisi, Godišnje izvješće i financijski izvještaji za godinu završenu na dan 31.12.2022. godine s izvještajem neovisnog revizora (javna objava dostupna na [www.fina.hr](http://www.fina.hr) , 02.06.2024.)
12. FORA d.o.o., financijski izvještaji poduzetnika za razdoblje 01.01.2023. do 31.12.2023. godine (javna objava dostupna na [www.fina.hr](http://www.fina.hr) , 02.06.2024.)

## POPIS SLIKA

<u>Slika 2.1. Zapisnik o izvršenoj usluzi upravljanja (izradio autor).....</u>	9
<u>Slika 2.2. Zapisnik o obavljenoj usluzi poslova zaštite na radu (izradio autor).....</u>	10
<u>Slika 2.3. Izlazni račun (izradio autor).....</u>	12
<u>Slika 2.4. Ulazni račun (izradio autor).....</u>	15
<u>Slika 2.5. Tradicionalna struktura računovodstva (Izvor: Žager, K., Tušek, B., Vašiček, V., Žager, L.: Osnove računovodstva, Računovodstvo za neračunovođe, Sveučilišna tiskara, Zagreb, 2007.).....</u>	16
<u>Slika 2.6. Suvremena struktura računovodstva (Izvor: Gudlin, D., Tušek, B., Žager, L.: Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Sveučilišna tiskara, Zagreb, 2004.).....</u>	18
<u>Slika 2.7. Konsolidirani izvještaj o dobiti ili gubitku INA Grupe (Izvor: Konsolidirani i odvojeni financijski izvještaji za godinu završenu na dan 31. prosinca 2023. godine zajedno sa izvještajem neovisnog revizora, stranica 10., preuzeto sa: www.ina.hr dana 07.06.2024.).....</u>	24
<u>Slika 2.8. Grafički prikaz ključnih pokazatelja uspješnosti poslovanja u odnosu na 2022. godinu (Izvor: Financijski rezultati 2023., str. 4., Preuzeto sa: HRV PRESSKIT FIN-RES 2023.docx (live.com) dana 07.06.2024.).....</u>	26
<u>Slika 2.9. Formula za izračun neto prihoda od prodaje (Izradio autor).....</u>	26
<u>Slika 2.10. Formula za izračun EBITDA (izradio autor).....</u>	27
<u>Slika 2.11. Metoda izračuna amortizacije nematerijalne imovine u INA Grupi (Izvor: Konsolidirani i odvojeni financijski izvještaji za godinu završenu na dan 31. prosinca 2023. godine zajedno s izvještajem neovisnog revizora, stranica 33., Preuzeto sa: www.ina.hr dana 07.06.2024.).....</u>	28
<u>Slika 2.12. Metoda izračuna amortizacije materijalne imovine u INA Grupi (Izvor: Konsolidirani i odvojeni financijski izvještaji za godinu završenu na dan 31. prosinca 2023. godine zajedno s izvještajem neovisnog revizora, stranica 34., Preuzeto sa: www.ina.hr dana 07.06.2024.).....</u>	29



<u>Slika 2.13. Formula za izračun CCS EBITDA (Izradio autor) .....</u>	30
<u>Slika 2.14. Grafički prikaz ključnih pokazatelja uspješnosti poslovanja u odnosu na 2022. god. (Izvor: Financijski rezultati 2023., str. 6., Preuzeto sa: HRV PRESSKIT FIN-RES 2023.docx (live.com) dana 07.06.2024.).....</u>	31
<u>Slika 2.15. Ključni financijski podaci za poslovnu godinu završenu na dan 31.12.2022. (Izvor: INA MALOPRODAJNI SERVISI, Godišnje izvješće i financijski izvještaji za godinu završenu na dan 31.12.2022. godine s izvještajem neovisnog revizora, str. 7; preuzeto sa: www.fina.hr, dana 08.06.2024.).....</u>	33
<u>Slika 2.16. Račun dobiti i gubitka za poslovnu godinu završenu na dan 31.12.2022. (Izvor: INA MALOPRODAJNI SERVISI, Godišnje izvješće i financijski izvještaji za godinu završenu na dan 31.12.2022. godine s izvještajem neovisnog revizora, str. 10; preuzeto sa: www.fina.hr, dana 08.06.2024.) .....</u>	34
<u>Slika 2.17. Odluka o prihvaćanju financijskih izvještaja (Izvor: INA MALOPRODAJNI SERVISI, Decision on ditribution of profit or covering of losses 2022; preuzeto sa: www.fina.hr, dana 08.06.2024.).....</u>	36
<u>Slika 2.18. Poslovni prihodi (Izvor: FORA d.o.o., Bilješke uz financijske izvještaje poduzetnika za razdoblje 01.01.2023. do 31.12.2023. godine, str. 12; preuzeto sa: www.fina.hr, dana 08.06.2024.).....</u>	38
<u>Slika 2.19. Odluka o prihvaćanju financijskih izvještaja (Izvor: INA MALOPRODAJNI SERVISI, Decision on ditribution of profit or covering of losses 2022; preuzeto sa: www.fina.hr, dana 08.06.2024.).....</u>	39
<u>Slika 2.20. Račun dobiti i gubitka (Izvor: FORA d.o.o., Bilješke uz financijske izvještaje poduzetnika za razdoblje 01.01.2023. do 31.12.2023. godine, str. 17; preuzeto sa: www.fina.hr, dana 08.06.2024.).....</u>	39
<u>Slika 2.21. Odluka o raspodjeli dobiti (Izvor: FORA d.o.o., Decision on ditribution of profit or covering of losses 2023; preuzeto sa: www.fina.hr, dana 08.06.2024.).....</u>	40

## POPIS TABLICA

<u>Tablica 2.1. Podjela knjigovodstvenih isprava prema svom obilježju i mjestu nastanka</u> (Izvor: Belak, V.; Markota, L.J.; Božina, A. i sur. (2018), Računovodstvo poduzetnika s primjerima knjiženja, Knjiga I., XI. Izmijenjena i dopunjena naklada, Biblioteka Računovodstvo, Zagreb, str. 6) .....	7
--	---

### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, BORNA KOLUDER (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog/specijalističkog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom RAUNOVODSTVO I FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI POVEZANIH DRUŠTAVA INA GRUPE U MALOPRODAJNOM POSLOVANJU te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
BORNA KOLUDER

(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.