

# Interne kontrole na primjeru poduzeća adidas Croatia d.o.o. za trgovinu

---

**Volarić, Monika**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:852233>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet – Zagreb**  
**Preddiplomski stručni studij – smjer Računovodstvo i financije**

**INTERNE KONTROLE NA PRIMJERU PODUZEĆA ADIDAS  
CROATIA D.O.O. ZA TRGOVINU**

**Završni rad**

**Izradila: Monika Volarić, JMBAG: 0067574493**

**Mentor: Prof. dr. sc. Boris Tušek**

**U Zagrebu, Rujan 2020.**

MONIKA VOLARIĆ  
Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI RAD  
(vrsta rada)  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 17. 9. 2020.

Monika Volarić

## Sadržaj

1. UVOD .....	4
1.1. Predmet i cilj rada.....	4
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	4
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	4
2. POJMOVNO ODREĐENJE INTERNIH KONTROLA .....	5
2.1. Pojam internih kontrola kao dijela sustava internog nadzora.....	5
2.2. Komponente sustava internih kontrola prema COSO okviru .....	9
2.3. Vrste internih kontrole.....	15
2.4. Ograničenja internih kontrola .....	19
3. ULOGA I VAŽNOST TRGOVINE KAO GOSPODARSKE AKTIVNOSTI .....	20
3.1. Pojam i uloga trgovine u gospodarstvu .....	21
3.2. Značaj trgovine kao gospodarske djelatnosti u Republici Hrvatskoj .....	23
3.3. Vrste i specifičnosti internih kontrola u maloprodaji i veleprodaji .....	26
4. PREGLED I ANALIZA ODABRANIH PRIMJERA INTERNIH KONTROLA U PODUZEĆU ADIDAS CROATIA D.O.O. ZA TRGOVINU .....	29
4.1. Interne kontrole u procesu veleprodaje.....	29
4.2. Interne kontrole u procesu maloprodaje .....	31
5. ZAKLJUČAK .....	34
LITERATURA.....	36
POPIS TABLICA I ILUSTRACIJA .....	38

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet završnog rada je pojmovno određenje internih kontrola, te analiza odabranih internih kontrola na primjeru poduzeća adidas Croatia d.o.o. Cilj rada je detaljnije objasniti interne kontrole i interni nadzor, pojasniti gospodarsku važnost trgovine te analizirati koje se vrste internih kontrola i na koje sve načine se mogu primjenjivati iste u poduzeću adidas Croatia d.o.o. na primjeru djelatnosti maloprodaje i veleprodaje.

### 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Podatci za pisanje završnog rada su prikupljeni iz primarnih i sekundarnih izvora.. Kao primarni izvor, koriste se podaci iz vlastitog iskustva rada u poduzeću adidas Croatia d.o.o. Od sekundarnih izvora koriste se podaci s internetskih stranica te stručne knjige i članci, tematski vezani uz predmet završnog rada.

Znanstvene metode koje su korištene prilikom pisanja završnog rada su metoda deskripcije, metoda generalizacije, metoda analize i sinteze.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od pet poglavlja. U uvodu su navedeni predmet i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka te opisani sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju su definirane interne kontrole kao dio sustava internog nadzora i objašnjena njihova osnovna obilježja. Nakon toga, u trećem poglavlju, je analizirana i objašnjena uloga trgovine kao gospodarske djelatnosti. U četvrtom poglavlju su analizirane metode i postupci kojima se obavlja interna kontrola u poduzeću adidas Croatia d.o.o. Na kraju se donosi zaključak i prikazuju se popis literature i popis tablica i ilustracija.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE I OBILJEŽJA SUSTAVA INTERNIH KONTROLA

U suvremenom dobu poduzeća su izrazito tržišno orijentirana i u privatnom vlasništvu, stoga je izrazito naglašena važnost internog nadzora i kontrole. Svi dijelovi poduzeća trebaju funkcionirati zajedno i po određenim načelima i pravilima kako bi se ostvarili zadani ciljevi. Dakle, interni se nadzor može definirati kao „mehanizam koji sve elemente sustava povezuje i osigurava ostvarivanje unaprijed postavljenih ciljeva i uspješno funkcioniranje sustava te njegov rast, razvoj i opstanak“ [Tušek, et al.2014., str. 56].

U navedenom pristupu, izuzetno su bitna sljedeća dva gledišta nadzora:

- „trebaju postojati unaprijed određeni ciljevi
- treba se uključiti djelovanje nekoga ili nečega što djeluje prema ostvarenju zadanih ciljeva“ [Tušek, et al.2014., str. 56].

Nadzor će biti djelotvoran jedino ako su postavljeni realni ciljevi te ako zaposlenici, poslovne jedinice i cijelo poduzeće zajedno djeluje prema istima. Interni nadzor se temelji na dvije vrste nadzora: internoj kontroli i internoj reviziji. „Cjelokupni proces internog nadzora se može provoditi kroz interne kontrole te je interna revizija zadužena za provjeru ispravnosti kontrola“ [Tušek, et al.2014., str. 57].

### 2.1. Pojam internih kontrola kao dijela sustava internog nadzora

„Interne kontrole su različite metode koje su ugrađene u organizaciju poduzeća kako bi se osiguralo neometano poslovanje poduzeća“ [Tušek, et al.2014., str. 56]. One obuhvaćaju čitav niz postupaka i radnji koje prožimaju cjelokupnu organizaciju i koje neposredno pridonose kvaliteti poslovnih procesa i stanja. Interna kontrola se najviše provodi kroz samokontrolu, što znači da je osoblje na svim razinama, od izvršitelja do menadžmenta, u organizaciji provodi tako da nadgledaju prijašnje radnje i provjeravaju svoje radnje kako bi se izbjegle pogreške. Samokontrola je jedan od postupaka preventivne interne kontrole. „U smislu prevencije grešaka, interne kontrole mogu biti računovodstvene i neračunovodstvene (administrativne). Računovodstvene kontrole su ugrađene u računovodstveni sustav, a neračunovodstvene su najčešće organizirane u izvršnom i upravljačkom podsustavu, gdje računovodstvene kontrole u kratkom roku nisu djelotvorne“ [Tušek, et al.2014., str. 59].

Interne kontrole oblikuje menadžment kako bi se osiguralo ostvarenje sljedećih ciljeva:

- „pouzdanost financijskog izvještavanja

- usklađenost poslovanja sa zakonima i ostalom regulativom
- učinkovitost i djelotvornost poslovnih operacija
- zaštita imovine" [Tušek, et al.2014., str. 57].

„Ciljevi internih kontrola mogu se podijeliti na operativne ciljeve, informacijske ciljeve i ciljeve usklađenosti“ [Tušek, et al.2014., str. 57].

„Operativni ciljevi se odnose na poslovanje poduzeća, točnije na učinkovitost i djelotvornost. Što označava da se te interne kontrole odnose na ostvarivanje operativnih i strateških ciljeva kroz omogućavanje kvalitetnog upravljanja“ [Tušek, et al.2014., str. 57].

„Informacijski ciljevi se odnose na izvješća kojima se koriste i interne i eksterne interesne skupine. Oni osiguravaju da izvješća koja se koriste budu ažurna, pouzdana i relevantna kako bi se na temelju njih donosile ispravne poslovne odluke. Informacije koje se prezentiraju moraju biti realne, objektivne i u skladu s pravilima, tj. računovodstvenim načelima, standardima, politikama i zakonima“ [Tušek, et al.2014., str. 57].

„Ciljevi usklađenosti se odnose na usklađenost između poslovanje poduzeća i svih propisa, odluka, politika, planova i procedura koje su aktivne“ [Tušek, et al.2014., str. 58].

Glavni ciljevi na koje je kontrola usmjerena su:

- „osiguravanje pouzdanosti i integriteta generiranih podataka i informacija,
- osiguravanje usklađenosti s poslovnim politikama, planovima, programima rada
- zakonskim i drugim propisima, te drugim ograničenjima
- čuvanje imovine
- ekonomično i djelotvorno korištenje svih vrsta resursa
- ostvarenje formuliranih planova, programa, te utvrđenih ciljeva i zadataka“ [Tušek, et al.2014., str. 58, citirano prema: Chambers, 1993. str. 328].

„Interna kontrola se odvija u tri temeljne faze: utvrđivanje standarda, mjerenje i usporedba sa standardom te utvrđivanje odstupanja. Utvrđivanje korektivnih mjera kako bi se ispravila odstupanja određuje menadžment, te je zbog toga interna kontrola jedna od temeljnih funkcija menadžmenta“ [Tušek, et al.2014., str. 57, citirano prema: Vitezić, 1993. str 143].

Interne kontrole se kreiraju od strane menadžmenta i razlikuju se od poduzeća do poduzeća. Interne kontrole koje će se koristiti ovise o brojnim čimbenicima, kao što su veličina poduzeća, organizacijski oblik, način rukovođenja, osposobljenost ljudi i sl. [Tušek, et al.2014., str. 57]. Pri odabiru i provođenju internih kontrola, najbitnije je da troškovi kontrola budu niži od koristi provođenja istih.

Glavne „značajke internih kontrola su sljedeće:

- interna kontrola je proces, tj. skup aktivnosti, koje nisu same sebi svrhom nego ih treba shvatiti kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva
- internu kontrolu provode ljudi na svim razinama u organizaciji
- od interne kontrole može se očekivati razumno, ali ne i apsolutno uvjerenje i
- Interna kontrola ustrojava se poradi ostvarivanja zadanih ciljeva“ [Tušek, et al.2014., str. 58]

Zbog izuzetne važnosti povjerenja i pouzdanosti tržišta i javnosti u korporativno upravljanje, javlja se potreba za specifičnim reguliranjem temeljnih odgovornosti svih funkcija koji ulaze u korporativno upravljanje, pa tako i za internu reviziju i interne kontrole. Regulacija internih kontrola i revizije se nalazi u brojnim zakonima o poslovanjima određenih vrsta poduzeća. U nastavku se ukratko prikazuju ključne odredbe Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru vezano uz interne kontrole.

Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru u Republici Hrvatskoj je na snazi od 2. studenog 2019. godine te se njime uređuje sustav internih kontrola te odgovornosti i nadležnosti u razvoju unutarnjih kontrola i revizije u javnom sektoru Republike Hrvatske. Zakon detaljnije pojašnjava sustav internih kontrola i kako se treba upravljati njime, obveznike zakona, odgovornosti nadležnih osoba, definira se vijeće za sustav unutarnjih kontrola i sankcije za ne pridržavanje stavaka u Zakonu.

Obveznici navedenog Zakona su korisnici proračuna, trgovačka društva i druge pravne osobe. Odgovorna osoba se definira unutar poduzeća, no odgovornost se može na temelju akata o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada prenijeti na drugu osobu. Odgovorna osoba mora osigurati izradu i provedbu strateških i drugih planova te njihovu usklađenost s financijskim planom, mora osigurati unutarnje ustrojstvo prikladno zadacima institucije, uspostavu sustava izvještavanja, upravljanje najznačajnijim rizicima, uspostavu kontrola i informacijskih i komunikacijskih sustava, praćenje i procjenu učinkovitosti i djelotvornosti sustava unutarnjih kontrola te mora definirati način suradnje s institucijama iz nadležnosti.

Vijeće za sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru je savjetodavno tijelo ministra financija i nema upravljačke vlasti, već služi isključivo za poticanje razvoja sustava internih kontrola u javnom sektoru. Ministar financija je predsjednik Vijeća, te se na njegov prijedlog imenuju članovi Vijeća. Članovi se imenuju na četiri godine. Njihove zadaće:

- „davanje preporuka za razvoj sustava internih kontrola
- praćenje provedbe danih preporuka



- davanje mišljenja o prijedlogu godišnjeg izvješća o sustavu internih kontrola u javnom sektoru prije nego li se odobri od strane ministra i preda Vladi Republike Hrvatske“ [Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, NN 78/15, čl. 40., st. 6].

Vijeće se saziva po potrebi, no minimalno dva put godišnje.

Odgovorne osobe su dužne spriječiti rizik nepravilnosti i poduzeti određene mjere ukoliko dođe do nepravilnosti. „Prekršaji koji se mogu kazniti kaznom od 5.000,00 do 25.000,00 kn su ukoliko se ne uspostavi sustav unutarnje revizije, ukoliko se do 28. veljače ne preda godišnje izvješće o nepravilnostima, odnosno ako se nepravilnosti ne utvrde, te ukoliko odgovorna osoba ministarstva i drugih državnih tijela do 31. ožujka ne preda godišnje izvješće o nepravilnostima rada ministarstva i drugih državnih tijela“ [Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, NN 78/15, čl. 44., st. 1]

Interni revizori su zaduženi za nadzor ispravnosti i djelotvornosti internih kontrola. Zbog veličine, diversificiranosti i decentraliziranosti poslovnih sustava u današnjim poduzećima se javlja sve veća potreba za ispitivanjem i ocjenjivanjem funkcionalnosti sustava internih kontrola. Interna revizija je neovisna funkcija koja procjenjuje i ispituje aktivnosti organizacije. Svrha interne revizije je pomoć članovima organizacije u djelotvornom ispunjavanju odgovornosti [Tušek, et al.2014., str. 59].

Temeljne značajke interne revizije su sljedeće:

- „internu reviziju provode osobe zaposlene u poduzeću čije se poslovanje ocjenjuje
- radi se o neovisnoj funkciji ispitivanja, prosuđivanja i ocjenjivanja, bez ikakvih ograničenja i restrikcija na prosudbu internog revizora
- sve aktivnosti poduzeća spadaju u djelokrug rada internog revidiranja
- organizira se kao podrška i pomoć menadžmentu i organizaciji u cjelini, te je stoga savjetodavna funkcija poduzeća“ [Tušek, et al.2014., str. 60].

Glavna razlika između internih kontrola i interne revizije je vrijeme kada se nadzor nad procesima obavlja. Interne kontrole služe kao preventivna mjera, znači da se greške trebaju spriječiti te ukoliko nastanu da se u što kraćem roku otkriju i isprave, dok je interna revizija naknadni nadzor, točnije internom revizijom se naknadno provjerava ispravnost internih kontrola te se uspoređuju ostvareni rezultati sa unaprijed postavljenim ciljevima [Tušek, et al.2014., str. 60].

## 2.2. Komponente sustava internih kontrola prema COSO okviru

Interne kontrole su također ključne u upravljanju rizicima. „Cjelovit sustav internih kontrola se sastoji od pet elemenata:

1. kontrolno okruženje
2. procjena rizika
3. kontrolne aktivnosti
4. informacije i komunikacija
5. monitoring (nadzor)“ [Tušek, et al.2014., str. 134].

Kontrolno okruženje predstavlja sve uvjete u kojima se provodi kontrola. Važno je okruženje promatrati iz perspektive subjekta. Kontrolni okvir je posebno značajno jer su na njoj zasnovani svi ostali elementi sustava internih kontrola. Kontrolno okruženje uključuje cijeli poslovni subjekt, ali i poslovne procese, interne kontrole i utjecaj okruženja na funkcionalnost postavljenih internih kontrola [Institut za interne kontrole]. Na kontrolno okruženje utječu filozofija menadžmenta i poslovni stil, poštenje i etičke vrijednosti menadžmenta, davanje važnosti profesionalizmu i kompetencijama, sudjelovanje uprave i odbora za reviziju, prijenos ovlasti i odgovornosti, kadrovska podrška, organizacijska struktura i sl. [Tušek, et al.2014., str. 134].

Procjena rizika se odnosi na sposobnost poduzeća da pravilno procjeni rizike i da utjecaje istih ublaži na prihvatljivu razinu. Na ublažavanje utjecaja rizika pozitivno će utjecati promjene u radnom okruženju, novo osoblje, bolji informacijski sustavi, brzi rast, nove tehnologije, novi poslovni modeli, korporativno restrukturiranje, proširenja poslovnog subjekta i nove računovodstvene objave [Institut za interne kontrole]. Procjena rizika uključuje identifikaciju, vrednovanje i analizu rizika koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Kako se rizici procjenjuju je prikazano na slici 1.



Slika 1. Procjena rizika

Izvor: Izradio autor po primjeru Tušek B., Žager L., Barišić I., *Interna revizija*, 2014., str 134.

Iz slike 1. je vidljivo da se rizici procjenjuju prema visini troškova i prema vjerojatnosti da će se rizik dogoditi. Ukoliko se procjenjuje da će rizik imati male troškove i visoka je vjerojatnost da će se rizik dogoditi, rizik se pokušava kontrolirati. Ako se radi o riziku s niskim troškovima i niskom vjerojatnosti da će se dogoditi, rizik se može ignorirati. Ukoliko je riječ o riziku koji bi imao velike troškove, a vjerojatnost da će se dogoditi, poduzeće se treba osigurati od tog rizika. Zadnja, i najgora, mogućnost je ako rizik ima velike troškove i veliku vjerojatnost da će se dogoditi. Takav rizik se treba spriječiti.

Sljedeći element sustava internih kontrola su kontrolne aktivnosti. Kontrolne aktivnosti su sve aktivnosti koje se provode od strane menadžmenta i djelatnika s ciljem upravljanja rizicima relevantnim za poslovanje poduzeća.

Kontrolne aktivnosti se dijele na opće kontrole, primijenjene kontrole i fizičke kontrole. U opće kontrole se ubrajaju politike i postupci koji se odnose na uslugu ili proizvod, kontrole nad podrškom, promjene sustava povezanih s temeljnim poslovnim procesima, razvoj aplikacija, održavanje i dokumentiranje te sigurnost informacija i oporavak od katastrofe. „Primijenjene kontrole su testovi kontrola i ugrađene kontrole“ [Institut za interne kontrole]. Fizičke kontrole predstavljene su kroz „različita odobrenja, raspodjele dužnosti, nadzor, revizijski trag, ograničenja pristupa i neovisne provjere“ [Institut za interne kontrole]. Revizijski trag se definira kao „dokumentirani tijekom financijskih i drugih transakcija od njihovog početka do završetka, s ciljem omogućavanja rekonstrukcije svih pojedinačnih aktivnosti i njihova odobrenja“ [SAFU].

Kontrolne aktivnosti se moraju pratiti kroz tri dimenzije. Dimenzije su:

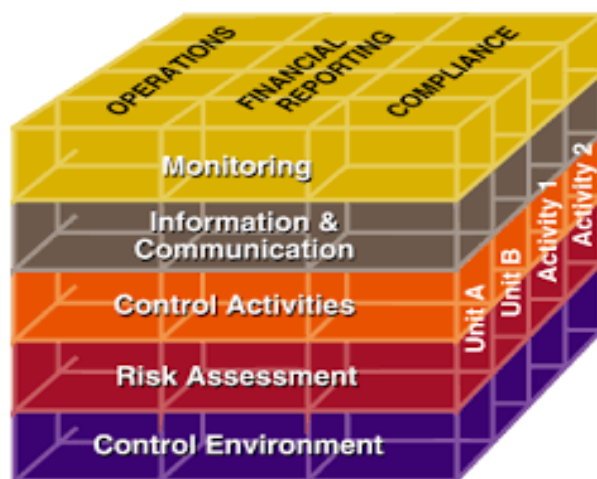
1. „učinkovitost dizajna
2. implementacija
3. operativna učinkovitost“ [Institut za interne kontrole].

Učinkovitost predstavlja način na koji je kontrola dizajnirana te hoće li kao takva stvarno ublažiti utjecaje rizika. Dimenzija implementacije kontrole provjerava da li je interna kontrola stvarno implementirana u poslovanje. Zadnja dimenzija, dimenzija operativne učinkovitosti provjerava funkcionira li kontrola onako kako je osmišljena i dizajnirana.

Informacije i komunikacija su također bitan element sustava internih kontrola. Računovodstvo je dužno osigurati ispravne i pravovremene informacije menadžmentu kako bi se na vrijeme provele kontrolne aktivnosti, dok je menadžment dužan uspostaviti kontrole koje će osigurati odgovarajuće kanale komuniciranja. Važne sastavnice informacija i komunikacije su „sustavi za podršku identifikacije, snimanja i razmjenu informacija, informacije financijskog izvještavanja, informacije internih kontrola te interna i vanjska komunikacija“ [Institut za interne kontrole].

Monitoringom ili nadzorom se provjeravaju kontrolne aktivnosti te se osigurava da iste stvarno i učinkovito funkcioniraju. Interna i eksterna revizija predstavljaju oblik monitoringa nad sustavom internih kontrola. „Monitoring se provodi kroz kontinuirane i zasebne procjene, interne kontrole, prepoznavanje nedostataka i izvještavanje o njima, procjene kvalitete izvedbe kontrola, izmjenjivanje kontrolnog sustava, osiguranje učinkovitog upravljačkog pregleda, provjera nedostataka, korištenje relevantnih vanjskih podataka, analiziranje ciljeva kontrola i pregled promjena kontrola“ [Institut za interne kontrole].

S obzirom da interne kontrole predstavljaju instrument upravljanja rizicima u nastavku se objašnjava COSO okvir koji je prvi put objavljen 1992. godine u SAD-u, te je poznatiji kao „Enterprise Risk Management Framework“. Definiran je kako bi pomogao menadžmentu pri upravljanju rizika.



Slika 2. COSO okvir – COSO kocka

Izvor: Institut za interne kontrole, dostupno na: <https://institutzainternekontrola.wordpress.com/2015/02/17/coso-model-internih-kontrola/>, (22.9.2020)

U Slici 2, na COSO kocki, prikazane su interne kontrole kao proces kojeg provodi menadžment, dizajniran kako bi osigurao prihvatljivo jamstvo za ostvarivanje ciljeva u:

1. djelotvornosti i učinkovitosti poslovanja,
2. pouzdanosti financijskog izvještavanja i
3. usklađenosti važećih zakona i propisa.

U Slici 2. je također prikazan i sustav internih kontrola čiji su dijelovi pojašnjeni u početku poglavlja.

Prema COSO okviru, upravljanje rizicima bi se trebao temeljiti na tri dimenzije: kategorije ciljeva, komponente rizika i organizacijske jedinice [Tušek, et al.2014., str. 114].

Kategorije ciljeva obuhvaća strateške ciljeve, operativne ciljeve, ciljeve izvještavanja i ciljeve usklađenosti. Organizacijske jedinice označavaju razine podružnice, poslovne jedinice, divizije i razinu poduzeća. Obzirom da su rizici neizbježni i prisutni u poslovanju poduzeća, izuzetno je važno da se u poduzeću kvalitetno upravlja rizicima.

Rizici se definiraju kao vjerojatnost nekog događaja koji će utjecati na postizanje ciljeva. Dijele u tri glavne skupine: rizici temeljeni na prilikama, rizici temeljeni na neizvjesnosti i rizici temeljeni na opasnosti [Tušek, et al.2014., str. 109].

Rizici temeljeni na prilikama obuhvaćaju rizike iskorištenih i neiskorištenih prilika. Odnose se na rizike koji su povezani sa svjesnim donošenjem odluka. Najčešće su rizici identificirani te se, nakon donošenja odluke, pokušavaju minimizirati negativni utjecaji identificiranog rizika.

Rizici temeljeni na neizvjesnostima su neočekivani i nepredvidivi događaji, te najčešće imaju negativan utjecaj. Na njih nije moguće utjecati niti ih kontrolirati.

Rizici temeljeni na opasnostima su rizici povezani s potencijalnom štetom.

U COSO okviru je definirano osam komponenti rizika:

1. interno okruženje
2. postavljanje ciljeva
3. identifikacija događaja
4. postupanje s rizicima
5. kontrolne aktivnosti
6. informacije i komunikacija
7. nadzor [Tušek, et al.2014., str. 115].

Interno okruženje se odnosi na unutarnje stavove, stavove menadžmenta, prema rizicima, integritetu i etičkim vrijednostima.

Kako bi se znali prepoznati rizici, trebaju se prvo definirati ciljevi. Ciljevi su ključni kako bi se prepoznalo koji rizici mogu pozitivno utjecati na ostvarenje ciljeva, a koji bi mogli negativno utjecati.

Nakon što poduzeće definira konkretne ciljeve koje želi ostvariti, treba definirati koji događaji mogu pozitivno utjecati na poduzeće, a koji negativno, točnije treba prepoznati prilike i prijetnje.

Nakon identifikacije događaja, menadžment treba procijeniti vjerojatnost i učinak rizika.

Kada se rizik klasificira, treba se odrediti kako će se na potencijalne rizike odgovarati.

Definirane strategije obrane od rizika se trebaju i implementirati u poslovanje.

Kontrolne aktivnosti podrazumijevaju politike i procedure koje omogućavaju izvršenje definiranih strategija.

Sve informacije o potencijalnim rizicima i o djelovanju kontrolnih aktivnosti trebaju biti jasno i pravovremeno komunicirane na svim razinama poduzeća.

Cjelokupan proces se treba nadzirati i modificirati ukoliko je potrebno.

Kako bi upravljanje rizicima bilo adekvatno mora obuhvaćati četiri glavne faze (Tušek, et al.2014., str. 117):

1. identifikacija rizika
2. procjena rizika
3. utvrđivanje prioriteta među rizicima i definiranje strategija
4. nadziranje procesa upravljanja rizicima

Identificiranje rizika je ključno kako bi se prepoznale prijetnje, ali i prednosti određenih događaja.

Nakon što se rizik identificira, mora mu se procijeniti vjerojatnost događanja i učinak. Vjerojatnost iskazuje kolika je vjerojatnost da će se identificirani rizik dogoditi, dok učinak označava kako će rizik utjecati na ciljeve poduzeća.

Nakon procjene vjerojatnosti i učinka rizika, sukladno se mora definirati odgovor na identificirane rizike. jedan od odgovora može biti izbjegavanje, smanjenje, dijeljenje ili prihvaćanje rizika.

Nakon odabira i provođenja definirane strategije, izuzetno je bitno pratiti razvitak rizika. Treba se utvrditi jesu li se ostvarili željeni rezultati, primjerenost poduzetih procedura te korisna opažanja za buduće procjene i upravljanje rizicima.

U novom pristupu upravljanju rizikom poznato je da se rizici trebaju pratiti na razini cijelog poduzeća. U sklopu s tim, odjel računovodstva ima glavnu ulogu kako bi se pratile aktualne performanse. Interno računovodstvo prikuplja, analizira i predstavlja informacije internim korisnicima te na taj način podržava upravljačke funkcije planiranja i kontrole. Kvalitetnim izvješćivanjem menadžmenta interno računovodstvo omogućava provođenje kvalitetnih internih kontrola [Tušek, et al.2014., str. 117].

Kao što je već navedeno, upravljanje rizicima je izuzetno važno, no postoji određena razlika između tradicionalnog pristupa upravljanja rizicima i novog pristupa upravljanju rizicima. Tradicionalni je fokusiraniji na izolaciju i nadziranje rizika na određeni odjel. S druge strane, u novom pristupu poznato je da su svi rizici povezani te da se trebaju rizici upravljati na razini cijelog poduzeća, ne pojedinih odjela [Tušek, et al.2014., str. 117].

Osim navedene, postoje još neke temeljne razlike između tradicionalnog i novog pristupa upravljanju rizicima, kao što je prikazano u Tablici 1.:

Tablica 1. Usporedba Tradicionalnog upravljanja rizicima i upravljanja rizicima na razini poduzeća

TRADICIONALNO UPRAVLJANJE RIZICIMA	UPRAVLJANJE RIZICIMA NA RAZINI PODUZEĆA
Rizici kao individualne opasnosti	Rizik u kontekstu poslovne strategije
Identifikacija i procjena rizika	Razvijanje rizika na razini poduzeća
Fokus na posebnim rizicima	Fokus na ključnim rizicima
Ublažavanje rizika	Optimiziranje rizika
Ograničenja rizika	Strategija za suočavanje s rizicima
Nema nositelja rizika	Definirane odgovornosti za rizike
Slučajna kvantifikacija rizika	Nadgledanje i mjerenje rizika
Prenošenje odgovornosti	Svi snose odgovornosti

Izvor: Izradio autor po primjeru iz Tušek B., Žager L., Barišić I. *Interna revizija*, 2014., str 114

### 2.3. Vrste interna kontrola

Interne kontrole se mogu podijeliti prema nekoliko kriterija, ovisno o kontekstu. „Uzevši navedeno u obzir, razlikuju se interne kontrole prema području djelovanja, tradicionalne kontrole koje poslovni subjekt dijele na izvršni, informacijski i upravljački, te modernije interne kontrole koje se odnose na faze djelovanja internih kontrole“ [Tušek, et al.2014., str. 139].

Počevši od podjele internih kontrola prema području djelovanja, razlikuju se interne kontrole koje se odnose na cijeli poslovni subjekt, interne kontrole koje se odnose na pojedine procese te interne kontrole koje se odnose na pojedine zadatke i transakcije [Tušek, et al.2014., str. 140]. Glavna razina internih kontrola su one koje se odnose na cijeli poslovni subjekt. Kontrole koje se odnose na cijeli poslovni subjekt povezuju ga s utjecajem okoline. One uključuju nadziranje svih operacija i procesa u poduzeću, kao i nadziranje svih odjela poduzeća. Također, uključuju se i kontrola aktivnosti interne revizije i revizijskog odbora [Tušek, et al.2014., str. 140].

Procesne kontrole su detaljnije od prethodnih. Određene su na pojedine procese, te se mogu razlikovati od jednog procesa do drugog. Aktivnosti koje se uključuju su provjera imovine, usklađivanje računa, nadziranje pojedinih procesa, itd. [Tušek, et al.2014., str. 140].

Transakcijske kontrole su najdetaljniji oblik internih kontrola. Autorizacijom, dokumentiranjem i kontrolama ulaza, obrade i izlaza se osigurava da sve transakcije i zadatci budu odrađeni na odgovarajući način u očekivanom vremenu [Tušek, et al.2014., str. 140].



Nadalje, tradicionalne interne kontrole se odnose na pojedine dijelove poslovnog subjekta. Kako se prije smatralo da se poslovni subjekt dijeli na izvršni, upravljački i informacijski sustav, tako su tradicionalne kontrole izvršne (administrativne), informacijske (računovodstvene) i upravljačke [Tušek, et al.2014., str. 141].

Administrativne ili izvršne kontrole se odnose na pojedine odjele u poduzeću, kao što su nabava, proizvodnja, prodaja, pravna služba, i slično. Organiziraju se tako da nadopunjuju računovodstvene kontrole. „Aktivnosti se razlikuju od odjela do odjela, pa tako u odjelu nabave načini kontrole su centralizacija dobavljača, različita odobrenja nabave, autorizacija narudžbi, kronološko numeriranje narudžbi, svakodnevna provjera narudžbi, iskorištavanje što povoljnijih uvjeta dobavljača, ali i pregledavanje primljene robe, dokumentiranje primitka robe, provjeravanje faktura dobavljača i slično. U odjelu prodaje neki od kontrolnih postupaka su mjerenje redovnog plaćanja i dostava robe sa skladišta, provjera kupaca (kreditne sposobnosti, provjera zaduženosti i slično), kronološko numeriranje izdanih računa, podudaranje računa s narudžbama itd.“ [Tušek, et al.2014., str. 141] Interne kontrole u odjelu prodaje su detaljnije opisane u četvrtom poglavlju.

Sljedeća vrsta tradicionalnih internih kontrola su računovodstvene kontrole. Interne kontrole su ugrađeni dio računovodstvenog podsustava iz razloga što je računovodstveni sustav napravljen baš iz razloga da se cijelo poslovanje nadzire. Računovodstvo svojim funkcioniranjem treba osigurati točnost, sveobuhvatnost i valjanost evidencija jer se na njima temelje sve odluke koje će menadžment donijeti. Računovodstveni proces se može podijeliti na pet dijelova :

1. „prikupljanje podataka o nastalim poslovnim događajima
2. klasificiranje poslovnih događaja
3. evidentiranje u poslovne knjige
4. sastavljanje probne bilance
5. sastavljanje financijskih i ostalih izvještaja“ [Tušek, et al.2014., str. 115]

U poduzeću svakodnevno nastaju poslovni događaji te se oni trebaju konstantno prikupljati kroz suradnju s ostalim odjelima u poduzeću, no evidentiraju se jedino ako je poslovna promjena stvarno nastala, može se izraziti u novčanom obliku, mijenja stanje imovine, obveza, kapitala, prihoda ili rashoda i ukoliko ju prati knjigovodstvena isprava. [Tušek, et al.2014., str. 144]

Nakon što se promjene provjere, trebaju se evidentirati. Prilikom upisa promjena, po prirodi računovodstva, provjerava se slijeđenje pravila dvojnog knjigovodstva te se uspoređuju glavna knjiga i dnevnik. Izradom probne bilance se uspoređuju podatci iz glavne knjige s podatcima u

poslovnim knjigama u obračunskom razdoblju. Nakon što se utvrdi točnost svih podataka, sastavljaju se konačni financijski i ostali izvještaji. (Tušek, et al.2014., str. 144)

Zadnja vrsta tradicionalnih kontrola su upravljačke kontrole. One se odnose na upravljački podsustav poduzeća. Njima se nadzire rad administrativnih i računovodstvenih kontrola i donose se odluke vezane uz njihovo učinkovitije djelovanje, no donose se i korektivne mjere da se osigura planirano poslovanje poduzeća. (Tušek, et al.2014., str. 145)

Modernije metode, kao što je navedeno, odnose se na podjelu internih kontrola prema fazama djelovanja. Prema tom kriteriju interne kontrole se dijele na preventivne, detektivne i korektivne kontrolne postupke.

Kako je vidljivo iz njihovog imena, preventivne kontrole sprječavaju nastanak pogrešaka i prijevara, te su zbog toga vrlo bitne, a ujedno i troškovno jeftinije. (Tušek, et al.2014., str. 146)

Ukoliko neki neočekivani problemi nastanu i preventivne kontrole ih ne mogu spriječiti, stavljena je druga razina kontrola i to su detektivne kontrole. One otkrivaju sve probleme koje prva razina kontrole nije uspjela spriječiti. Ova vrsta kontrola se može provoditi tehnički i osobno. Nakon što se detektiraju problemi, na trećoj razini se rješavaju problemi [Tušek, et al.2014., str. 146].

Treća razina obrane od problema je korektivna kontrola. Postupci korektivne kontrole su najsloženiji te se njih treba ugraditi u svakodnevne aktivnosti zaposlenika. Provode se osobno, tehnički i kombinirano. Kontrolni postupci koji su uključeni u korektivne kontrole su:

1. „Pregledi na najvišoj organizacijskoj razini
2. Kontrole pojedinih organizacijskih jedinica
3. Fizičke kontrole
4. Sustav odobrenja i ovlaštenja
5. Sustav verifikacije i usklađivanja
6. Podjela dužnosti
7. Kompetentnost i odano osoblje“ [Tušek, et al.2014., str. 148].

Uprava i viši menadžment trebaju provjeravati redovno odgovarajuće informacije kako bi se uskladili planovi s ostvarenim rezultatima. Također redovitim provjeravanjem se mogu utvrditi greške u izvješćivanju i internoj kontroli, a može se spriječiti i prijevara. Primjerice, provjere financijskih izvještaja prije podnošenja nadležnim ustanovama kako bi se utvrdila točnost i pravovaljanost izvještaja.

Vodstvo pojedinih organizacijskih jedinica provode češće i detaljnije provjere kako bi se provjeravalo poslovanje, ali i radne performanse zaposlenika. Primjerice, provjera točnosti unošenja podataka u računovodstveni sustav od strane menadžera odjela računovodstva.

Fizičkim kontrola se stavljaju restrikcije pristupa imovini, evidencijama i ispravama. Primjerice, posebne kartice kojima mogu samo zaposleni ući u prostorije poduzeća, alarmi i posebne arhive gdje se čuva dokumentacija koje su zaključane.

Sustav odobrenja i ovlaštenja se odnosi na određene transakcije koje smiju odrađivati samo osobe s odobrenjima i odgovarajućim ovlaštenjima. Primjerice, svaka osoba ima pristup određenim transakcijama računovodstvenog sustava vezanim uz posao koji osoba obavlja, te treba tražiti ovlaštenje uprave ukoliko joj je potreban pristup nekim drugim transakcijama.

Sustav verifikacije i usklađivanja znači da transakcije većih iznosa trebaju biti dopuštene od viših razina menadžmenta i periodično se sve evidencije i izvještaji trebaju usklađivati. Na primjer, ukoliko se radi o transakciji kojoj najniža razina u poduzeću nema pristup, trebaju tražiti posebno odobrenje od osobe s viših razina, npr. menadžera odjela, kako bi obavili tu transakciju. Jednako tako na razini menadžmenta i odgovornih osoba, evidencije poput knjige primljenih računa, bilance i slično se trebaju periodično i redovito provjeravati i usklađivati.

Podjela dužnosti je izuzetno bitna jer se podjelom dužnosti sprječava skrivanje grešaka i prijevara. To se postiže tako da je u svaki proces bude uključeno više zaposlenika te jedna osoba provjerava drugu. Na primjer, provjeru financijskih izvještaja prije revizije uvijek odrađuju odgovorne osobe u računovodstvu i menadžer računovodstva kako bi se spriječile pogreške. Uz to se također mogu pribrojati i provjere plaćenih računa, gdje će osobe s različitih razina provjeravati jesu li svi računi plaćeni na vrijeme te ukoliko nisu, ukazati na pogrešku.

Za uspješno provođenje aktivnosti poduzeće mora imati sposobno i educirano osoblje kojima je cilj ostvariti ciljeve poduzeća, no uz to je bitan i sustav nagrađivanja i motiviranja.

Postupci koji se poduzimaju u korektivnim kontrolama su utvrđivanje uzroka problema, korigiranje grešaka i modificiranje sustava kako se iste greške ne bi ponavljale ili da se šteta minimalizira [Tušek, et al.2014., str. 148].

## 2.4. Ograničenja internih kontrola

Sustavom internih kontrola se nastoji spriječiti ili otkriti nepravilnosti kako bi se postigli zadani ciljevi poduzeća. Znači, menadžment treba osmisliti i implementirati najefikasnije interne kontrole koje će osigurati sigurnost rada poslovnog subjekta, pri tome također moraju voditi brigu i o ekonomskim čimbenicima i odnosu troškova implementacije internih kontrola s koristima istih. Zbog troškovnih ograničenja, od internih kontrola se ne može očekivati osiguranje apsolutnog uvjerenja, već se govori o konceptu razumnog uvjerenja [Tušek, et al.2014., str. 161].

Osim troškovnih ograničenja, na interne kontrole mogu negativno utjecati i drugi čimbenici [Petrović, 2012., str. 94]:

1. kršenja pravila od strane članova uprave
2. tajni sporazumi i
3. pogreške zaposlenika.

Kršenje pravila od strane članova uprave i tajni dogovori su najčešći razlozi zbog čega se u velikim i srednjim poduzećima pojavljuju prijevare. Uprava može iskorištavati svoju poziciju i davati naloge zaposlenicima o izvršavanju određenih knjiženja koji se neće slagati s internim pravilima i procedurama. Zajedno s time dolaze i tajni sporazumi.

Tajni sporazumi mogu nastati i između članova uprave ili između zaposlenika i članova uprave, te mogu značajno narušiti sustav internih kontrola u poduzeću. Također, povezano s navedenim, osobe koje nisu stručne i nezainteresirane za svoj posao i dobrobit poduzeća, doprinose slabljenju sustava internih kontrola tako što svoj posao, svjesno ili nesvjesno, ne obavljaju sukladno pravilima i uputama.

Osim navedenog, postoje i drugi brojni čimbenici koji utječu na slabost internih kontrola, a samo neki su neprimjeren ustroj, odsutnost podjele odgovornosti i kontrole, odsutnost pregleda i odobrenja poslovnih događaja, knjiženja ili podataka, neprimjereni postupci za ispravnu procjenu i primjenu računovodstvenih načela, neprimjerene odredbe o zaštiti imovine, neprimjerene kontrolne tehnike za određenu vrstu poslovnih događaja, namjerno kršenje sustava internih kontrola itd. [Petrović, 2012., str. 94].

Slabijim internim kontrolama su češće podložna manja poduzeća koja nisu obveznici revizije.

### 3. ULOGA I VAŽNOST TRGOVINE KAO GOSPODARSKE AKTIVNOSTI

1960.-tih godina, Marshall McLuhan, kanadski filozof, je rekao da je svijet globalno selo. Tom metaforom, Marshall McLuhan je predvidio procese u suvremenom svijetu koji će zajedno pridonijeti sve većoj povezanosti i međuovisnosti pojedinih dijelova svijeta te na taj način svijet, koji se nekad činio velikim, povezati na razinu sela. Danas su ti gospodarski, društveni, politički i kulturni procesi poznatiji pod pojmom globalizacija [Leksikonski zavod Miroslav Krleža].

Transnacionalna poduzeća i svjetska financijska tržišta pridonose rastućoj međuovisnosti tržišta i proizvodnje pojedinih zemalja pod snažnim utjecajem razmjene dobara i usluga te financijskih i tehnoloških tijekova [Leksikonski zavod Miroslav Krleža]

Globalizacija gospodarstva je pridonijela gospodarskom rastu svih zemalja i tehnološki napredak, no povećala je i nejednakost između bogatih i siromašnih, oslabila je sigurnost zaposlenja i povećala moć privatnog monopola. Kako bi se smanjio utjecaj globalizacije na siromašnije države, mjere protiv negativnih strana globalizacije su smanjivanje ili otpisivanje duga najsiromašnijih država, zaštita ljudskih i radnih prava i smanjivanje financijske nestabilnosti financijskim nadzorom i porezima. Također, kako bi se regulacija mogla provoditi na svjetskoj razini, postoje globalne institucije kao što su Svjetska banka (engl. *World Bank - WB*), Međunarodni monetarni fond (engl. *International Monetary Fund - IMF*) i Svjetska trgovinska organizacija (engl. *World Trading Organisation - WTO*) koje osiguravaju da se izbjegne deregulacija i kako bi se podatci mogli mjeriti na svjetskoj razini [Leksikonski zavod Miroslav Krleža]

Trgovina u Republici Hrvatskoj spada u najvažnije gospodarske grane te je važnost maloprodaje u pozitivnom trendu. Trgovina čini 10% Bruto domaćeg proizvoda Republike Hrvatske. Petina zaposlenika je zaposleno u tercijarnom sektoru, točnije u trgovini, te 28% gospodarskih subjekata posluje u trgovini. [Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja]

### 3.1. Pojam i uloga trgovine u gospodarstvu

Gospodarski sustav se sastoji od ekonomskog sustava, ekonomske strukture i ekonomske politike [Barić, 2005., str. 1].

Ekonomski sustav označuje načine upravljanja gospodarstvom. Postoje dva oblike upravljanja gospodarstvom: plan kao ex ante instrument, gdje se radi o predviđanju rezultata, i plan kao ex post instrument, gdje je riječ o državnoj intervenciji u socijalno osjetljivim područjima [Barić, 2005., str. 2].

Ekonomska struktura predstavlja razvojne čimbenike države i sastoji se od ljudskih faktora ili stanovništvo i materijalnih faktora ili kapital države. Kako bi država napredovala, pokušava razvijanjem jednih od navedenih faktora. U Republici Hrvatskoj se pokušavaju oba faktora unaprijediti kroz povećanje zaposlenosti i povećanje broja stanovnika, ali se pokušava i što bolje upravljati kapitalom i resursima koje država posjeduje [Barić, 2005., str. 2].

Ljudski faktor određuje veličinu unutrašnjeg tržišta. Popis stanovništva se računa da se od stalnog prisutnog i privremenog odsutnog stanovništva oduzme privremeno prisutno stanovništvo. U Republici Hrvatskoj procesi stanovništva su depopulacija, negativan prirodni priraštaj i relativno staro stanovništvo. Po podacima iz Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje i Državnog zavoda za statistiku, na kraju 2019. godine odnos zaposlenih i korisnika mirovine je bio 1,24. Podatak prikazuje kako je stanovništvo hrvatske pretežito staračko, odnosno u mirovini, te kako je premali broj zaposlenih. Znači da je stanovništvo pretežito na teretu države [Barić, 2005., str. 24]

Kapital ili proizvodni kapital se dijeli na prirodni i proizvedeni kapital. Prirodni je dar prirode; rude, šume, zemlja i slično. Proizvedeni je totalitet proizvedenih upotrebnih vrijednosti, tj. osnovni fondovi i obrtni kapital [Barić, 2005., str. 38].

Ekonomska politika je svjesna i svrhovita akcija države u oblasti gospodarstva. Temeljna polazišta ekonomske politike u Republici Hrvatskoj su sljedeća [Barić, 2005., str. 3]:

1. „tržište kao uvjet samostalnosti gospodarskih subjekata i osnove poduzetništva, tehnoloških napredaka, organizacijskih i drugih transformacija i svekolikih procesa podizanja efikasnosti
2. pluralizam i konkurencija vlasničkih odnosa s važnom ulogom privatnog sektora
3. presudna uloga monetarnog i financijskog sektora s naglaskom na planiranje u alternativnim strategijama razvoja
4. funkcioniranje pravne države s odgovarajućom stabilnosti uvjeta privređivanja.“

U Zakonu o trgovini Republike Hrvatske, trgovina je definirana kao „gospodarska djelatnost kupnje i prodaje robe i/ili pružanja usluga u trgovini u svrhu ostvarivanja dobiti ili drugog gospodarskog učinka“ [Zakon o trgovini, NN 68/13, članak 3., st. 1]. Prema istom izvoru, trgovac je definiran kao „pravna ili fizička osoba registrirana za obavljanje kupnje i prodaje robe i/ili pružanja usluga u trgovini“ [Zakon o trgovini, NN 68/13, članak 4., st. 1].

Trgovina se može obavljati kao dražba, trgovina na velika ili trgovina na malo.

Dražba je poseban oblik prodaje. To je organizirana prodaja kupcu koji je dao najbolju ponudu u javnom nadmetanju na određenom mjestu u određeno vrijeme. Mogu biti povremene i stalne.

Trgovina na veliko je definirana kao: „kupnja robe radi daljnje prodaje profesionalnim korisnicima, odnosno drugim pravnim ili fizičkim osobama koje obavljaju neku registriranu ili zakonom određenu djelatnost“ [Zakon o trgovini, NN 30/14, članak 7., st. 1]. Trgovina na veliko se može obavljati u poslovnim objektima, kao što su skladišta, ili na tržnicama na veliko.

Trgovina na malo je detaljnije propisane i objašnjene. Trgovina na malo se definira kao „kupnja robe radi daljnje prodaje potrošačima za osobnu uporabu ili uporabu u kućanstvu, kao i profesionalnim korisnicima ako za tu prodaju nije potrebno ispunjavanje dodatnih minimalnih tehničkih i drugih uvjeta propisanih posebnim propisima“ [Zakon o trgovini, NN 30/14, članak 9., st. 1]. Trgovina na malo se može obavljati unutar i izvan prodavaonica.

Trgovina kao gospodarska djelatnost ima iznimno važnu ulogu u svim gospodarstvima. Ona pridonosi smanjenju broja nezaposlenih i punjenju državnog proračuna. Trgovina je također djelatnost u kojoj su promjene dinamične i pod utjecajem je brojnih čimbenika. Tek je nedavno, u zadnjoj krizi, primijećeno da trgovina također može pridonijeti stabilizaciji gospodarstva. Kada je domaća potražnja Europske unije bila slaba, trgovinom se ublažio udarac recesije preusmjerenjem potražnje iz rastućih gospodarstava natrag u Europu [Trgovina za sve, 2015.].

Međunarodna trgovina može imati znatan pozitivan učinak na ekonomski rast i razvoj. Glavni primjeri su Britanija u vremenu od 1870. do 1950. godine, Japan u 20. stoljeću, Amerika, Australija, Indija i Kina. Svi ti primjeri prikazuju kako je trgovina nužna, ali ne i dovoljna za ekonomski razvoj [Stiglitz, 2008., str. 46].

Slobodna trgovina neopterećena državnim ograničenjima povećava blagostanje. Paul Samuelson je dokazao kako je slobodna trgovina superiornija autarkiji i bilo kojem prijelaznom režimu trgovinskih ograničenja [Stiglitz, 2008., str. 46].

### 3.2. Značaj trgovine kao gospodarske djelatnosti u Republici Hrvatskoj

Prema podacima iz Hrvatske Narodne Banke, u tablici 2. prikazani su ključni makro ekonomski podaci za Republiku Hrvatsku u 2019. godini

Tablica 2. Makroekonomski podaci Hrvatske za 2019. godinu

	2018. godina	2019. godina
BDP (u mil. HRK, tekuće cijene) <sup>b</sup>	382.965	400.102
BDP (u mil. EUR, tekuće cijene)	51.654	53.969
BDP po stanovniku (u EUR)	12.632	13.270
BDP - realna godišnja stopa promjene (u %)	2,7	2,9
Prosječna godišnja stopa inflacije potrošačkih cijena	1,5	0,8
Izvoz robe i usluga (u % BDP-a)	50,5	52,3
Uvoz robe i usluga (u % BDP-a)	51,3	52,5

Izvor: Službena stranica Hrvatske Narodne Banke, <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> [15.9.2020]

Iz Tablice 2. vidljivo je da je BDP u 2019. godini bio 400.102 milijuna. kuna. Bruto domaći proizvod predstavlja „vrijednost svih dovršenih finalnih roba i usluga proizvedenih unutar granica jedne države unutar određeno vremenskog razdoblja, najčešće na kvartalnom ili godišnjem nivou. Prikazuje gospodarsku aktivnost države te stupanj rasta njenog gospodarstva. Jednako tako ocjenjuje i životni standard u državi i pokazatelj je faze ekonomskog ciklusa u kojoj se nalazi gospodarstvo države“ [Ekonomski rječnik] Rashodnim pristupom se BDP računa kao zbroj osobne potrošnje (P), državne potrošnje (D), ulaganja (U) i neto izvoza (NI) koji se izračunava oduzimanjem uvoza od izvoza, kao što je prikazano na slici 2.



$$\text{BDP} = \text{P} + \text{D} + \text{U} + \text{NI}$$

Slika 3. Formula za izračunavanje BDP-a (rashodni pristup)

Izvor: Ekonomski rječnik, Bruto domaći proizvod, dostupno na: <http://www.ekonomskirjecnik.com/definicije/bruto-domaci-proizvod-bdp.html> (15.9.2020)

U 2019. godini rast bruto domaći proizvod je bio 3%, što znači da je porasla stopa rasta bruto domaćeg proizvoda u odnosu na prethodnu 2018. godinu kada je bio 2,7%. Glavni pokretač rasta je osobna potrošnja kućanstva. Pretpostavlja se da će potrošnja kućanstva ostati glavni pokretač rasta bruto domaćeg proizvoda Republike Hrvatske.

Rast uvoza je pao u 2019. godini u odnosu na 2018., no i dalje je premašio rast izvoza, što znači da je vanjska trgovina u deficitu za 2019. godinu. Izvoz u srednju i istočnu Europu se od 2012. godine konstantno povećava, te se predviđa daljnje povećanje izvoza. Trenutni uvoz robe iznosi 52,5% bruto domaćeg proizvoda, dok izvoz robe iznosi 52,3% bruto domaćeg proizvoda.

Prosječna stopa inflacije potrošačkih cijena se u 2019. godini gotovo prepolovila te je sa 1,5 u 2018. godini pala na 0,8.

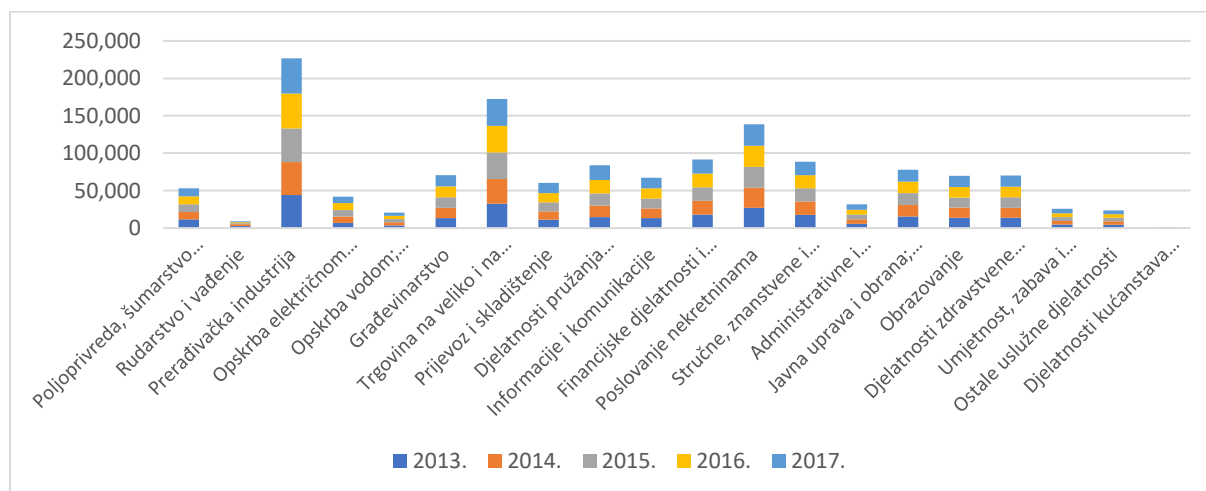
U Republici Hrvatskoj postoji izrazita regionalna podjela. Velike su razlike između bruto domaćeg proizvoda grada Zagreba i ostalih hrvatskih županija. Zbog toga se i radna mjesta formiraju u većim gradovima što rezultira još većom podjelom između bogatih i siromašnih i sve više se povećavaju razlike među županijama. Plaće u trgovinskom sektoru su niske, unatoč poboljšanjima u gospodarstvu i sektoru, te su kao takve demotivirajuće za povećanje produktivnosti rada. Zbog toga, Republika Hrvatska ima 34,5% nižu proizvodnost rada od prosjeka Europske Unije [Sektorske analize].

Potencijal Republike Hrvatske za rast raste, ali je i dalje nedovoljan za postizanje bliže gospodarske konvergencije. Unatoč konstantnom rastu od 2010. godine, tek je 2019. godine potencijal postao pozitivan [Europska komisija - Izvješće o zemlji Hrvatska].

Gledajući trend 2018. i 2019. godine, za 2020. se očekivalo još bolje stanje bruto domaćeg proizvoda, veća stopa zaposlenosti, veći rast izvoza, te je čak u prvom tromjesečju 2020. godine Republika Hrvatska jedina bilježila rast bruto domaćeg proizvoda unatoč borbi protiv korona virusa COVID-19 [Vlada RH]. No, zbog epidemije korona virusa COVID-19 se ponovnim predviđanjem očekuje značajan pad bruto domaćeg proizvoda u 2020. godini. Republika Hrvatska je trenutno pri vrhu liste država članica Europske unije po padu bruto domaćeg proizvoda.

U grafu 1. je prikazan bruto domaći proizvod po djelatnostima od 2013. do 2017. godine.

Graf 1. BDP po djelatnostima 2013.-2017 godina



Izvor: Državni zavod za statistiku, <https://www.dzs.hr/> (15.8.2020)

Iz grafa je vidljivo kako je trgovina od 2013. godine konstantno jedna od tri najprofitabilnijih djelatnosti. Jedina profitabilnija djelatnost od trgovine je prerađivačka industrija, a poslovanje nekretnina je nakon trgovine.

U trgovinskom sektoru najveći rast prometa ostvarile su nespecializirane prodavaonice, ljekarne i prodaja medicinskih i ortopedskih proizvoda, kozmetičkih i toaletnih proizvoda, audio i video opreme, željezne robe, boja i stakla te električnih aparata za kućanstvo. Znatn porast prometa su također ostvarile prodavaonice putem pošte ili putem interneta, dok su s druge strane pad prometa zabilježile prodavaonice računalne opreme, knjiga i novina, igara i igraćaka, cvijeća i sadnica te satova i nakita. Kupnje putem interneta su u znatnom porastu, dok se u obrtničkim trgovinama i dalje bilježe negativna kretanja [Sektorske analize].

Prema podacima iz Državnog zavoda za statistiku, udio trgovine u BDP-u iznosu 19,6% u 2019. godini, broj zaposlenih u sektoru je 15,4% te je trenutno aktivno 18,6% pravnih osoba. Indeks potrošačkih cijena u 2019. godini iznosi 2,9%. Indeks potrošačkih cijena (IPC) mjeri cijene dobara i usluga za osobnu potrošnju. IPC prikazuje promjene u razini cijena dobara i usluga. Prema najnovijim podacima, za lipanj 2020. godine, u odnosu na lipanj 2019. godine, IPC se smanjio za 0,2%, što označuje da domaćinstva trebaju trošiti manju količinu novaca kako bi zadržala isti standard [Sektorske analize].

### 3.3. Vrste i specifičnosti internih kontrola u djelatnostima maloprodaje i veleprodaje

Interne kontrole u maloprodaji i veleprodaji su relativno slične jer se radi o istoj djelatnosti, trgovini. One su specifične za svako poduzeće. Neke od internih kontrola koje se odnose na postupak prodaje mogu biti :

1. podjela dužnosti
2. kontrola redovitog plaćanja
3. fakturiranje
4. dostava robe sa skladišta
5. provjera referenci i kreditnih sposobnosti kupaca
6. autorizacija promjene podataka klijenata
7. kronološko numeriranje
8. točni izračuni cijena
9. usklađivanje narudžbi kupaca i naloga za proizvodnju i otpremnica
10. obrada upita klijenata [Tušek, 2014., str. 141].

Podjela dužnosti u odjelu prodaje može značiti da nakon što se sklopi dogovor o prodaji, odgovorna osoba mora provjeriti dogovorenu ponudu i odlučiti može li se to odobriti ili bi se kupac trebao kontaktirati gdje bi mu se trebala ponuditi druga ponuda.

Kontrola redovitog plaćanja bi bila svakodnevna provjera uplata kupaca. Ukoliko se primijeti da kupac ima prevelika dugovanja, kupca se treba kontaktirati i ukazati mu na dugovanje, ali i sve buduće narudžbe se trebaju odgoditi dok se dugovanje ne smanji.

Fakture koje se šalju kupcima se trebaju provjeriti prije slanja kako bi se osiguralo da su svi obvezni dijelovi fakture na njoj te da su iznosi točni.

Dostava robe sa skladišta je interna kontrola kojom se provjerava kvaliteta, količina i stanje robe na skladištu.

Prije nego se kupcu odobri narudžba, potrebno je provjeriti reference i kreditnu sposobnost istog. Znači da ukoliko kupac ima određena dugovanja, ne bi mu se smjela odobriti transakcija radi nesigurnosti naplate.

Svaki kupac može promijeniti svoje podatke, ako je riječ o na primjer adresi stanovanja, kontakt i slično, no to je moguće samo uz posebne zahtjeve kupca jer samo osobe s tim ovlaštenjem mogu mijenjati podatke.

Kronološko numeriranje narudžbi i faktura je interna kontrola koja predstavlja da se dokumentacija mora redom evidentirati kako bi se mogla lakše pronaći u slučaju da je to potrebno.

Cijene treba, prije slanja kupcu fakture, provjeriti da se ne pošalje faktura s krivim iznosom jer bi to odužilo proces naplate.

Sljedeća interna kontrola je usklađivanje narudžbi kupaca i naloga za proizvodnju i otpremnica. To znači da se prvo moraju uskladiti narudžba kupca i nalog za proizvodnju kako ne bi došlo do proizvodnje proizvoda u krivoj količini, krivim materijalima i slično. Nakon proizvodnje, narudžba kupca i nalog za proizvodnju se moraju uskladiti s otpremnicom kako bi se osiguralo da je naručena količina i kvaliteta proizvoda uistinu i ispostavljena.

Osim navedenih, u maloprodaju i veleprodaju se mogu uključivati i interne kontrole vezane uz isporuku i ispostavu faktura. U njih se ubrajaju:

1. autorizaciju otpremljene robe,
2. pregled količine, kvalitete i valjanosti robe,
3. dokumentiranje izdane robe,
4. usklađivanje izdane robe s narudžbama, otpremnicama i fakturama,
5. kronološko numeriranje otpremnica i dostavnica,
6. provjera i dokumentacija vraćene robe,
7. potpisivanje dostavnice,
8. priprema faktura i odobrenja,
9. redovito vođenje skladišne dokumentacije,
10. redovito pregledavanje narudžbi kojima roba još nije isporučena [Tušek, 2014., str. 141]

Autorizacija otpremljene robe znači da se roba sa skladišta smije otpremiti samo ukoliko je dano posebno dopuštenje otpreme. Ukoliko nema odgovarajućeg dopuštenja i dokumentacije, roba se ne bi smjela otpremiti.

Prije nego se roba otpremi, istoj bi se trebala provjeriti količina, kvaliteta i valjanost kako se ne bi poslala roba s greškom.

Pri svakoj otpremi, potrebno je ispuniti otpremnicu kako bi se moglo voditi stanje u skladištu te ukoliko je potrebno da se naruči još robe.

Pri izdavanju robe sa skladišta trebaju se usporediti narudžba kupca, faktura i otpremnica, da se ne pošalje kriva roba, roba s krivom kvalitetom, krivog materijala i slično.

Kao već rečeno za kronološko dokumentiranje u postupku prodaje, i otpremnice i dostavnice se trebaju kronološki dokumentirati radi lakšeg pronalaska.

Ukoliko dođe do povrata robe iz bilo kojeg razloga, mora se dokumentirati količina koja je vraćena, vrsta robe te zašto je vraćena kako bi se mogla ispraviti ukoliko je to moguće.

Dostavnicu potpisuje primatelj robe te svojim potpisom potvrđuje da je roba stigla te da je odgovarajuće količine i kvalitete.

Fakture se trebaju uskladiti s narudžbom kupca i otpremnicom. Također se treba provjeriti da li su svi bitni dijelovi na njoj, jesu li izračunate cijene točne te ih nakon provjere treba ovjeriti.

Odobrenja su vezana uz fakture koje su se prije izdale, te se njima ispravljaju iznosi u sustavu.

Odobrenja se izdaju ukoliko dođe do povrata robe, ukoliko se naknadno odobri popust ili ukoliko račun, na koji se odobrenje veže, ima neku grešku.

Redovitim vođenjem skladišne dokumentacije se vodi evidencija o ulazu i izlazu robe, kao i o stanju robe na skladištu. Time se izbjegava manjak radi kojeg bi otprema robe kasnila.

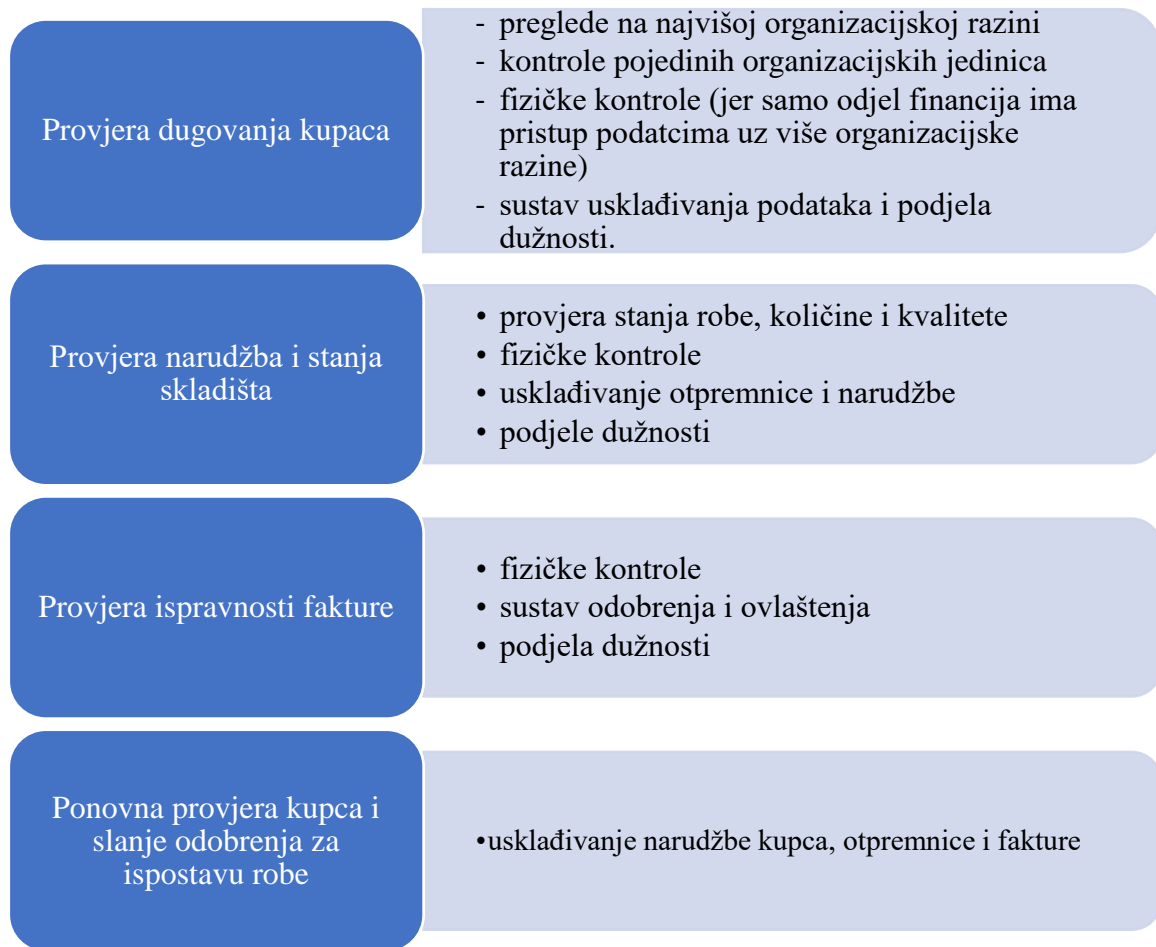
#### 4. PREGLED I ANALIZA ODABRANIH PRIMJERA INTERNIH KONTROLA U PODUZEĆU ADIDAS CROATIA D.O.O. ZA TRGOVINU

Adidas Croatia d.o.o. je poduzeće za trgovinu registrirano pri trgovačkom registru u Zagrebu 2008. godine. Osnivač je International B.V. Nizozemska i njihove marke uključuju adidas i Reebok. Predmeti poslovanja poduzeća adidas Croatia d.o.o. su kupnja i prodaja robe (sportske opreme), obavljanje trgovačkog posredovanja, zastupanje stranih tvrtki, promidžba, savjetovanje u vezi s poslovanjem, istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja [Sudski registar]. Cilj poduzeća je biti najbolja kompanija sa sportskom opremom na svijetu i to pokušavaju ostvariti kroz 3C: „samopouzdanje, suradnja i sreativnost“ (engl. *Confidence, Collaboration, Creativity*) [Adidas Group].

##### 4.1. Interne kontrole u procesu veleprodaje

Poduzeće Adidas Croatia d.o.o. posluje u Republici Hrvatskoj već 12 godina, tako da je uspostavila redovite, odnosno stalne, poslovne odnose s poslovnim partnerima s kojima na godišnjoj bazi obnavljaju ugovore te sve nastale probleme ili nesporazume brzo i lako nastoje riješiti. Iako je većina procesa već automatizirano, te sustavi sami obavljaju provjere kupaca, vode evidencije stanja na zalihama, automatski se ispunjavaju izlazne fakture i izdatnice te je samo potrebno odobrenje od odgovorne osobe za slanje robe, dalje je potrebno nadzirati poslovne procese kako ne bi došlo do pogrešaka ili prijevara.

Tijek procesa veleprodaje i raspored internih kontrola na primjeru poduzeća adidas Croatia d.o.o. je prikazan u slici 4.



Slika 4. Faze procesa veleprodaje i raspored internih kontrola na primjeru poduzeća adidas Croatia d.o.o.

Izvor: Izradila autorica

Prva interna kontrola koja se pritom obavlja je provjera dugovanja kupaca. Provjera dugovanja se odrađuje u odjelu financija preko stanja u banci, iz razloga što je po izvodu sa žiro računa preglednije svakodnevno uspoređivati podatke te voditi evidenciju. Evidenciju je bitno voditi kako bi se prepoznalo koji kupci su redoviti i uredni platiše od onih koji nisu. Evidencija se vodi u excel tablici izrađenoj posebno za kupce kao i u računovodstvenom programu SAP. Svi zaposlenici odjela financija imaju pristup tablici i analitici kupaca kako bi se osiguralo da su sva plaćanja dobro proknjižena. Bitno je na više mjesta spremati i voditi evidenciju kako se podatci ne bi pogubili te kako bi više zaposlenika, s viših pozicija, moglo pratiti podatke radi veće sigurnosti točnosti podataka i sprječavanja prijevара. Navedena provjera se može smatrati preventivnom kontrolom te obuhvaća:

- preglede na najvišoj organizacijskoj razini
- kontrole pojedinih organizacijskih jedinica

- fizičke kontrole (jer samo odjel financija ima pristup podacima uz više organizacijske razine)
- sustav usklađivanja podataka i podjela dužnosti.

Nakon provjere kupaca, kada se zaprimi narudžba, ista se provjerava kao i kod robe koja je naručena to jest količina, kvaliteta, veličina i slično. Bitno je i provjeriti stanje na skladištu te ukoliko je potrebno naručiti dodatne količine zaliha. Provjera robe se obavlja u skladištu. Skladištar je odgovorna osoba za svu robu koja je u skladištu. On treba osigurati da roba bude neoštećena i da poslana roba odgovara narudžbi. Pri slanju robe on ispunjava izdatnicu te je jednako tako odgovoran da ista odgovara narudžbi i poslanoj robi. Jednako tako, u skladištu smiju biti samo zaposlenici i dostavljači. Dostavljači su isto odgovorni za pregled dokumenata i robe kako bi se što više smanjio rizik pogrešaka. Navedene provjere se također mogu smatrati preventivnim kontrolama i to fizičkim kontrolama i podjelom dužnosti.

Istodobno, pošto, kao što je već navedeno, sustav sam izrađuje izlazne fakture kako se narudžba unese, ista se mora provjeriti. Treba provjeriti podatke o kupcu i količinu rabata. Ako je sve u redu, faktura se može autorizirati (potpisati), kopirati i poslati. Kopija fakture se šalje kupcu, a original se sprema u registrator IRA (Knjiga izlaznih računa) koji se vodi kronološki po brojevima računa. Ukoliko dođe do greške, treba se stornirati već izrađena faktura i ručno izraditi nova, te se nova onda potpisuje i šalje kupcu. Navedeno su korektivne fizičke kontrole, sustav odobrenja i ovlaštenja (jer samo određene osobe u odjela financija smiju potpisivati fakture ili preknjižiti krivo izrađene fakture) i podjela dužnosti.

Nakon još jedne provjere stanja kupca, šalje se odobrenje skladištu za ispostavu robe. Kupci su pri primitku robe i fakture dužni provjeriti sve dokumente i robu, te ukoliko je nastao problem kontaktirati poduzeće adidas Croatia d.o.o. kako bi se problem ispravio.

Izuzetno je bitna suradnja među odjelima unutar ureda kako ne bi dolazilo do nesporazuma u kojem bi se kupce stavljalo u neugodnu poziciju. U slučaju veleprodaje suradnja se odvija među odjelima prodaje, nabave, Reeboka (pošto je to posebni odjel u uredu), računovodstvo i skladište. Stoga je jako bitna točna, potpuna i kvalitetna komunikacija, kao i pridržavanje protokola.

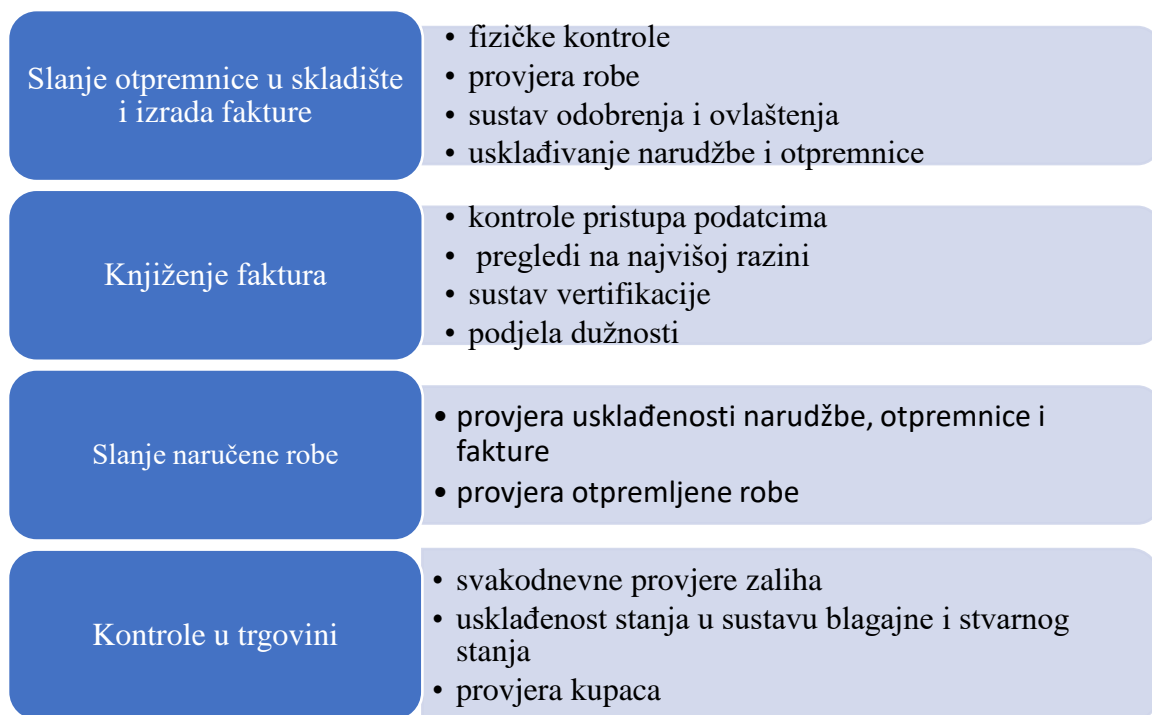
#### 4.2. Interne kontrole u procesu maloprodaje

Maloprodaja proizvoda u poduzeću adidas Croatia d.o.o. se odvija u zasebnim trgovinama. Maloprodaja u trgovinama ima sličan princip kao proces veleprodaje, samo se roba isporučuje različitim vlastitim trgovinama diljem Republike Hrvatske.



Zaposlenici u trgovinama su dužni pratiti stanje robe na njihovim skladištima te ukoliko treba naručiti robu, voditelj trgovine kontaktira kolege u glavni ured kako bi im se poslala roba. Nakon što se zaprimi narudžba od određene trgovine, provjerava se roba u skladištu i izrađuje se faktura. Iako je riječ o vlastitim trgovinama, svaka narudžba i sva dokumentacija se provjerava te se osigurava točnost istih.

Tijek procesa maloprodaje i raspored internih kontrola na primjeru poduzeća adidas Croatia d.o.o je prikazan u slici 5.



Slika 5. Faze procesa maloprodaje i raspored internih kontrola na primjeru poduzeća adidas Croatia d.o.o.

Izvor: Izradila autorica

Primljena narudžba se šalje u skladište gdje skladištar provjerava robu te ju priprema za ispostavu. Također ispunjava izdatnicu koju će dostavljač provjeriti zajedno s robom i narudžbenicom. Proces ispostave robe i povezane interne kontrole vezane su iste kao i kod veleprodaje.

Razlika nastaje pri knjiženju fakture. Pošto se radi o vlastitim trgovinama, faktura koja se ispostavlja se ne šalje na adresu trgovine, već ima posebni proces knjiženja. Fakture za vlastite trgovine se izrađuju ručno te se ostavljaju spremljene u excel tablici i spremaju se na Google Drive dokumente gdje zaposlenici odjela maloprodaje i financija imaju pristup, ali i zaposlenici

viših organizacijskih razina. Fakture se knjiže na analitičkim kontima za svaku trgovinu. Preventivne kontrole koje su obuhvaćene u procesu knjiženja internih faktura su pregledi na najvišoj organizacijskoj razini, fizičke kontrole, sustav odobrenja i ovlaštenja, sustav vertifikacije i usklađenja kao i podjela dužnosti.

Što se tiče kontrola koje se događaju u samoj trgovini, pri primitku robe na skladište trgovine roba se, kao i sva popratna dokumentacija, mora provjeriti. Jednako tako, stanja na skladištu trgovina je bitno pratiti svakodnevno, kao i ponudu i potražnju za robom kako bi se znalo prepoznati koje robe treba više na skladištu. Također je izuzetno bitno kontrolirati i stanje u blagajni, da budu usklađeni iznosi novca u blagajni i stanja u sustavu koje se automatski zaračunava. Uz navedeno je bitno provjeriti kredibilitet kupca te valjanost kartica kao i autorizirati plaćanja i slično.

Jedna od najvažnijih preventivnih kontrola koja je obuhvaćena i u maloprodaji i u veleprodaji je kompetentnost i odano osoblje. Osoblje u adidas Croatia d.o.o. prolazi velike edukacije i konstantno se radi na dodatnom obrazovanju osoblja kako bi svi zaposlenici djelovali u svim situacijama. Uz navedeno se velika važnost stavlja i na suradnji svih jedinica diljem Europe, ali i ugodnoj atmosferi u uredu koja omogućuje zaposlenicima obavljanje kvalitetnog posla.

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom radu je detaljnije pojašnjen sustav internih kontrola, vrste i najvažnija ograničenja internih kontrola. Interne kontrole su niz postupaka koje su ugrađene u organizaciju poduzeća kako bi se osiguralo neometano poslovanje poduzeća i kvaliteta poslovnih procesa i stanja. Ciljevi internih kontrola jesu osiguranje pouzdanosti financijskih izvještaja, usklađenost poslovanja sa zakonima i ostalom regulativom, učinkovitost i djelotvornost poslovnih operacija te zaštita imovine poduzeća. Razlikuju se tri glavne faze internih kontrola, a to su utvrđivanje standarda, mjerenje i usporedba sa standardom i utvrđivanje odstupanja. Glavne značajke internih kontrola su da su one proces, tj. sredstvo za ostvarivanje ciljeva, da se provode na svim razinama, daju razumno, a ne apsolutno uvjerenje i ustrojavaju se radi postizanja ciljeva.

Interne kontrole su izuzetno bitne u upravljanju rizicima. Cjelovit sustav internih kontrola se sastoji od pet elemenata: kontrolnog okruženja, procjene rizika, kontrolnih aktivnosti, informacije i komunikacija te monitoring ili nadzor. Kontrolno okruženje predstavlja sve uvijete u kojima se provodi kontrola. Posebno je značajna jer su na njoj zasnovani svi ostali elementi internih kontrola. Procjena rizika uključuje identifikaciju, vrednovanje i analizu rizika koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Kontrolne aktivnosti su sve aktivnosti koje se provode od strane menadžmenta i djelatnika s ciljem upravljanja rizicima relevantnim za poslovanje poduzeća. Informacije i komunikacija su također bitan element internih kontrola. Interno računovodstvo je dužno osigurati ispravne i pravovremene informacije menadžmentu kako bi se na vrijeme provele kontrolne aktivnosti, dok je menadžment dužan osigurati odgovarajuće kanale komuniciranja. Monitoringom ili nadzorom se provjeravaju kontrolne aktivnosti te se osigurava da iste stvarno i učinkovito funkcioniraju. Interna i eksterna revizija predstavljaju oblik monitoringa.

Interne kontrole se mogu podijeliti prema području djelovanja, prema fazama djelovanja i na tradicionalne metode koje poslovni subjekt dijele na izvršni, informacijski i upravljački. Prema fazama djelovanja je najmodernija vrsta podjele internih kontrola. Obuhvaća preventivne, detektivne i korektivne kontrole. Preventivne predstavljaju u prvu fazu jer služe za sprječavanje nastanka pogrešaka. Detektivne su druga faza i otkrivaju probleme koje preventivne nisu uspjele spriječiti. Zadnja razina su korektivne kontrole koje služe ispravljanju. Ograničenja internih kontrola su ponajprije troškovno ograničenje. Osim toga, postoje i kršenja članova uprave, tajni sporazumi i pogreške zaposlenika. Zbog navedenog, interne kontrole mogu dati samo razumno, a ne i apsolutno uvjerenje.

Također je pojašnjena važnost i utjecaj trgovine u gospodarstvu, posebice Republike Hrvatske. Zbog procesa globalizacije rastuća je međuovisnost tržišta i proizvodnje radi razmjene dobara i usluga. Trgovina je važna u svim gospodarstvima, pogotovo u zemljama u razvoju kao što je Republika Hrvatska. Trgovina smanjuje nezaposlenost, stabilizira gospodarstvo i pomaže punjenju državnog proračuna, no ona sama nije dostatna za održavanje gospodarstva države. U Republici Hrvatskoj trgovina čini 10% BDP-a države, čak je petina zaposlenih zapošljeno u trgovinama, a 28% svih gospodarskih subjekata su trgovine.

Na kraju su navedene i analizirane kontrole na primjeru poduzeća adidas Croatia d.o.o. za trgovinu. Adidas Croatia d.o.o. je poduzeće za trgovinu čija je primarna djelatnost kupnja i prodaja robe. Kontrole u procesima veleprodaje i maloprodaje koje su obuhvaćene su: provjera dugovanja kupaca (kreditne sposobnosti kupaca), fakturiranje, dostava, kronološko evidentiranje dokumenata, točni izračuni cijena, pregled količine, kvalitete i valjanosti robe, dokumentiranje izdane robe, usklađivanje dokumenata i provjera podudarnosti dokumenata.

Interne kontrole u poduzeću adidas Croatia d.o.o. su dobro organizirane. Svi zaposlenici se drže protokola i svi dokumenti se uredno obrade. Zbog dobre organizacije rada, kupcima uredno dolaze fakture i roba u najkraćem mogućem roku. Knjiženja su također točna radi dobre podjele rada i educiranosti osoblja. Uz sve navedeno i zbog odlične suradnje te povezanosti zaposlenika svi nastali problemi se brzo riješe.

## LITERATURA

1. Adidas Group – strategija, dostupno na <https://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/> (Pristupljeno 15.8.2020.)
2. Adidas Group – kultura, dostupno na <https://www.adidas-group.com/en/group/culture/> (Pristupljeno 15.8.2020.)
3. Barić, V., Čavrak, V., *Osnove Hrvatskog Gospodarstva*, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2005.
4. Chambers, A. D., Selim, G. M., Vinten, G., *Internal Auditing*, Pitman Publishing, London, 1993.
5. Državni zavod za statistiku - <https://www.dzs.hr/> (Pristupljeno 15.8.2020.)
6. Državni zavod za statistiku – indeks potrošačkih cijena, dostupno na [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/13-01-01\\_06\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/13-01-01_06_2020.htm) (Pristupljeno 15.9.2020.)
7. Europska komisija - Izvješće o zemlji Hrvatska, dostupno na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1584545612721&uri=CELEX:52020SC0510> (Pristupljeno 15.8.2020.)
8. Ekonomski rječnik - Bruto domaći proizvod, dostupno na: <http://www.ekonomskirjecnik.com/definicije/bruto-domaci-proizvod-bdp.html> (Pristupljeno 15.9.2020)
9. Institut za interne kontrole – COSO model, dostupno na <https://institutzainternekontrole.wordpress.com/2015/02/17/coso-model-internih-kontrola/> (Pristupljeno 15.9.2020.)
10. Joseph E. Stiglitz, Andrew Charlton, *Pravedna trgovina za sve*, Poslovni dnevnik, Masmedia, Zagreb, 2008.
11. Leksikonski zavod Miroslav Krleža – Globalizacija, dostupno na <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=22329> (Pristupljeno 16.8.2020.)
12. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja – Trgovina, dostupno na <https://www.mingo.hr/page/kategorija/trgovina> (Pristupljeno 15.8.2020.)
13. Porezni vjesnik – Nada Petrović, 2012., dostupno na <https://www.ijf.hr/upload/files/file/PV/2012/7-8/petrovic.pdf> (Pristupljeno 15.8.2020.)

14. Sektorska analiza trgovine na malo, dostupno na [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa\\_trgovina\\_2020.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_trgovina_2020.pdf) (Pristupljeno 15.9.2020.)
15. Službena stranica Hrvatske Narodne Banke, dostupno na <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> (Pristupljeno 20.8.2020.)
16. Središnja agencija za financiranje i ugovaranje (SAFU), dostupno na <https://www.safu.hr/hr/bilten-br-2-2019/revizije-i-provjere-projekata?preview=true&s=5j9e71xAaNT-SparWZyJUw&s2=5SajUTeA-xZWJwaNr9yp71> (Pristupljeno 15.9.2020.)
17. Sudski registar, dostupno na [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:080669875](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080669875) (Pristupljeno 20.8.2020.)
18. Trgovina za sve – Europska unija 2015. godine, dostupno na [https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/january/tradoc\\_154152.pdf](https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2016/january/tradoc_154152.pdf) (Pristupljeno 15.8.2020.)
19. Tušek B., Žager L., Barišić I., *Interna revizija*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014.
20. Vitezić N. *Interna kontrola i revizija u funkciji managementa*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, Rijeka, 1993.
21. Zakon o trgovini - dostupno na <https://www.zakon.hr/z/175/Zakon-o-trgovini> (NN 68/13, čl. 3., st. 1., čl. 4., st. 1., NN 30/14, čl. 9., st. 7., 9.) (Pristupljeno 18.5.2020.)
22. Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, dostupno na <https://www.zakon.hr/z/806/Zakon-o-sustavu-unutarnjih-kontrola-u-javnom-sektoru> (NN 78/15, čl. 40., st. 6., čl. 44., st. 1.) (Pristupljeno 18.5.2020.)

## POPIS TABLICA I ILUSTRACIJA

Slika 1. Procjena rizika.....	10
Slika 2. COSO okvir – COSO kocka .....	12
Slika 3. Formula za izračunavanje BDP-a (rashodni pristup).....	24
Slika 4. Faze procesa veleprodaje i raspored internih kontrola na primjeru poduzeća adidas Croatia d.o.o. ....	30
Slika 5. Faze procesa maloprodaje i raspored internih kontrola na primjeru poduzeća adidas Croatia d.o.o. ....	32
Tablica 1. Usporedba Tradicionalnog upravljanja rizicima i upravljanja rizicima na razini poduzeća.....	15
Tablica 2. Makroekonomski podatci Hrvatske za 2019. godinu.....	23
Graf 1 BDP po djelatnostima 2013.-2017 godina .....	25