

# Financijska funkcija u poduzeću i uloga financijskog menadžera

---

**Bradarić, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:771304>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**S pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**MARIJA BRADARIĆ**

**FINANCIJSKA FUNKCIJA U PODUZEĆU I ULOGA**  
**FINANCIJSKOG MENADŽERA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023.godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**S pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**ZAVRŠNI RAD**

**FINANCIJSKA FUNKCIJA U PODUZEĆU I ULOGA**  
**FINANCIJSKOG MENADŽERA**

**Mentor :**

**dr. sc. Matej Galić , prof. v. š. znan. sur.**

**Studentica :**

**Marija Bradarić**

**Naziv kolegija :**

**FINANCIJSKI MENADŽMENT**

**JMBAG studenta:**

**0234062083-3**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>1.UVOD</b> .....	6
<b>2.FINANCIJSKA FUNKCIJA U PODUZEĆU</b> .....	7
<b>3.NAČINI FINANCIRANJA PODUZEĆA POMOĆU FINANCIJSKE FUNKCIJE</b> .....	8
<b>4.TRI FUNDAMENTALNE ODLUKE ZA UPRAVLJANJE FINANCIJAMA PODUZEĆA</b> .....	9
<b>4.1. Proces budžetiranja kapitala</b> .....	9
<b>4.2. Struktura kapitala</b> .....	10
<b>4.3. Upravljanje obrtnim/radnim kapitalom</b> .....	11
<b>5.FINANCIJSKO – RAČUNOVODSTVENA FUNKCIJA</b> .....	12
<b>6.AGENCIJSKI PROBLEM (PRINCIPAL - AGENT PROBLEM)</b> .....	13
<b>7.KONTROLA PODUZEĆA</b> .....	16
<b>8.FINANCIJSKI MENADŽER - definicija i uloga</b> .....	17
<b>8.1.Značaj financijskog menadžera u poduzeću</b> .....	18
<b>8.2.Podjela menadžera na osnovu funkcije</b> .....	18
<b>8.3.Proces poslova financijskog menadžera</b> .....	19
<b>9.FUNKCIJE FINANCIJSKOG MENADŽERA</b> .....	20
<b>10.RIZICI U POSLOVANJU FINANCIJSKOG MENADŽERA</b> .....	23
<b>10.1. Vrste financijskih rizika</b> .....	23
<b>10.2. Vrste poslovnih rizika</b> .....	25
<b>11.Deloitte</b> .....	26
<b>12.METODE ZA OCJENU FINANCIJSKE EFIKASNOSTI</b> .....	27
<b>13.ZAKLJUČAK</b> .....	31
<b>LITERATURA</b> .....	32

## SAŽETAK

Završni rad na temu financijska funkcija i uloga financijskog menadžera u poduzeću predstavlja pobliže objašnjeno zanimanje financijskog menadžera. Navedene su vještine, uloge i rizici s kojima se financijski menadžer susreće i mora nositi tijekom karijere no i prednosti samoga zanimanja. Nadalje u radu se detaljno opisuje i definira financijska funkcija te na koji način djeluje u poduzeću. Ukratko, tema opisuje pojmove vlasnika i menadžera poduzeća, odnosno financijskog menadžera poduzeća te objašnjava razlike i uloge navedenih zanimanja. Također, uz regulativno poslovanje i upravljanje pobliže objašnjava novčani tok, proces budžetiranja kapitala i upravljanje kapitalom. U ovome radu odgovara se na sljedeća pitanja: *Što je financijska funkcija? Koje su uloge i funkcije financijskog menadžera? te koje su metode izračuna?*. Navode se i objašnjavaju bitni i ključni pojmovi financijskog menadžmenta, uloge financijskog menadžera te postavljaju pitanja: koliko je važna njegova uloga, je li poduzeću bitan financijski menadžer za poslovanje i upravljanje te koliko je posao financijskog menadžera u Hrvatskoj tražen i zastupljen. Ciljevi rada koji se žele postići i objasniti: raspoznati zaokružene organizacijske jedinice u odvijanju poslovnih procesa, nabave, istraživanja i razvoja, proizvodnje i prodaje, računovodstva i financija, odvajanje pojma vlasnika, menadžera i financijskog menadžera u poduzeću te objasniti ulogu financijskog menadžera (koje su njegove zadaće, navesti elemente donošenja odluka i dr.). U radu će se definirati: struktura i upravljanje kapitalom, agent problem te upoznati kontrola poduzeća. Metode korištene za postizanje ciljeva rada: deduktivna, induktivno - deduktivna, kognitivna, metoda studije slučaja, metoda deskripcije, metoda kompilacije te metode koje služe za ocjenu financijske efikasnosti: metoda čiste sadašnje vrijednosti i metoda interne stope profitabilnosti.

**Ključne riječi:** FINANCIJSKA FUNKCIJA, FINANCIJSKI MENADŽER, FUNKCIJE, FINANCIJE, PODUZEĆE;

## **ABSTRACT**

The thesis on the finance function and role of the finance director in the company contains a detailed explanation of the figure of the finance director. The skills, roles, and risks that a CFO encounters and must manage throughout their career are listed along with the benefits of the profession itself. In addition, the article describes and details the finance function and how it works as a separate department within the company. The topic examines the concepts of entrepreneur and corporate finance manager or manager and explains the differences and roles of these professions. Furthermore, in addition to regulatory and governance activities, it explains cash flow, capital budgeting process and capital resource management. This article answers the following questions: *What is the finance function? What are the roles and functions of the Main Financial Manager? What calculation methods are there?* It lists and explains the important and central concepts in the field of financial management and the role of a CFO and also ask about the importance of your role and the importance of a CFO for companies and management. Objectives of the work this thesis wants to achieve and explain: recognition of well-rounded organizational units in the field of business process development, research and development, purchasing, production and sales, accounting and finance, ideas of the separation of owner, manager and financial director into the company, explain the role of Finance Director (what are his responsibilities, list the decision elements), and to define: capital structure and management, the agent's problem and know the control over the company. Methods of achieving the goals of the work: deductive, inductive-deductive, cognitive method, case study method, descriptive method, compilation method and methods of evaluating financial efficiency: NPV method and internal rate of return method.

**Keywords:** FINANCIAL FUNCTION, FINANCIAL MANAGER, TASKS, FINANCE, ENTERPRISE;

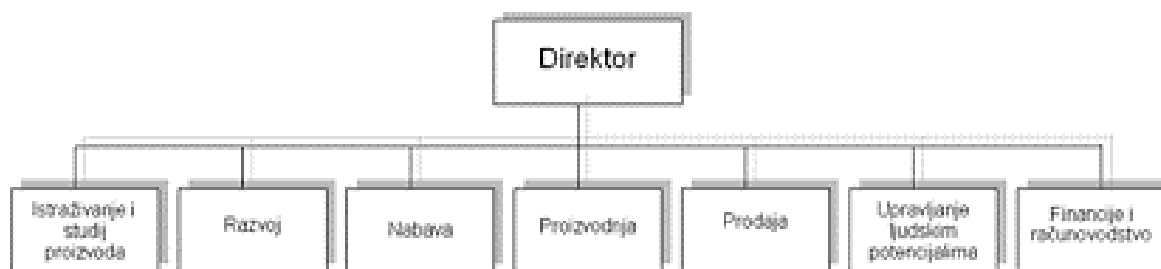
## 1. UVOD

Tvrtka danas ima značaj važnog subjekta na tržištu. Za najbolje djelovanje tvrtka mora obavljati sedam važnih funkcija: istraživanja, razvoja, ljudskih resursa i upravljanja, nabave, proizvodnje, prodaje te financija. Financijska funkcija je temeljna funkcija bez koje se ostale uloge u poduzeću ne bi mogle odvijati te je u ovome radu fokus upravo na temeljnoj, financijskoj funkciji. Funkcija financija u tvrtki može imati samostalnu poziciju ili biti povezana s odjelom ekonomije i računovodstva. Treba joj posvetiti posebnu pozornost, jer su njezini poslovi vrlo opsežni i zahtjevni. Temeljni je zadatak financijske funkcije stvaranje profita, generiranje novčanog toka i solventnost. Funkcija financija također ima zadatak prikupljanja sredstava, njihovog korištenja i plasiranja sredstava. Za ove poslove od velike je važnosti organizacija funkcije koja treba omogućiti najracionalniju kontrolu financijske politike poduzeća. Organizacija financijske dužnosti povezana je s kapitalom. Financijska funkcija mora osigurati uvijek dovoljno kapitala za plaćanje potraživanja i da može prikupiti sredstva potrebna za obavljanje svojih aktivnosti.

Voditelj funkcije financija je glavni financijski direktor odnosno financijski menadžer. Blagajnik ili glavni financijski službenik igra važnu ulogu u organiziranju financijske funkcije. Financijski menadžer mora dati prioritet planiranju prikupljanja i korištenja sredstava s ciljem maksimiziranja vrijednosti za dioničare. Tri su ključne financijske odluke u funkciji financija, a to su: korporativne financije, kapitalni proračun i upravljanje obrtnim kapitalom. Financijsko upravljanje vrlo je važna funkcija u razvoju i poslovanju poduzeća. Odluke financijskog upravitelja trebaju biti dobro promišljene i temeljene na relevantnim podacima i informacijama o tvrtki i upravitelju. Sve odluke moraju se razmatrati u odnosu na cilj tvrtke. Proučavajući funkciju financijskog menadžmenta, kao i ulogu financijskog menadžera u poduzeću, uočavaju se istraživački problemi, a to su složenost i odgovornosti koje financijski menadžer ima u svojoj ulozi. Svrha je ovoga rada bolje razumjeti položaj financijskog menadžera u poduzeću te kako te pozicije treba grupirati i organizirati za postizanje ciljeva poduzeća, također i pronaći zanimljivosti i prednosti zanimanja koje financijski menadžment i funkcija donosi. Uz navedeno cilj rada je objasniti i važnost financijske funkcije i detalje vezane i ključne za uspješno obavljanje iste.

## 2. FINANCIJSKA FUNKCIJA U PODUZEĆU

Financijska funkcija obilježava poslovnu funkciju poduzeća, koja osigurava pribavljanje i plasman financijskih sredstava te upravlja financijskim tokom u poduzeću. Razvoj funkcije i upravljanja financijama počinje početkom 20. stoljeća. te ubrzo zauzima važno mjesto u tvrtkama. Značaj financijske funkcije posebno je važan jer iskazuje potrebu društva za dodatnim sredstvima za financiranje novih projekata. Tada se javlja financijski menadžment, on prikuplja potrebna financijska sredstava, unutar poduzeća, kao i iz vanjskih izvora poput raznih banaka, fondova, i ostalih. Unutar velikih poduzeća mogu se vidjeti zaokružene organizacijske jedinice, u kojima su poslovni procesi: istraživanje i razvoj, akvizicija, proizvodnja, prodaja.



**Slika 1. Shema organizacijske jedinice**

Izvor : radni materijale (skripta) s predavanja kolegija *Financijski menadžment*.

Slika 1. prikazuje shemu organizacijske jedinice, na čelu s direktorom. Direktor upravlja svim navedenim poslovnim procesima: istraživanjem i studijom proizvoda, razvojem, nabavom, proizvodnjom, prodajom, upravljanjem ljudskih potencijala, financijama i računovodstvom.

U velikim poduzećima postoji odvajanje vlasničke od upravljačke funkcije (vlasnici i menadžeri poduzeća su različite osobe).

Vlasnici poduzeća snagom svojih dionica (glasova) biraju korporativnu upravu koja donosi poslovne odluke na svim razinama poduzeća u ime vlasnika i za najbolji interes firme.

Sukladno navedenome uloga financijskog menadžera u poduzeću je služiti najboljim interesima vlasnika i postići temeljni cilj poduzeća, a to je profit.



### **3. NAČINI FINANCIRANJA PODUZEĆA POMOĆU FINANCIJSKE FUNKCIJE**

Raspodjela jednog ili drugog proračuna odjelima tvrtke, drugim riječima, kada imamo ograničene resurse, dodjeljivanje više resursa jednom odjelu može značiti rezanje proračuna drugog odjela- odluka o internom ulaganju. Nedoumica poput poboljšanja strojeva u poduzeću ili osiguravanja više kvalificiranog osoblja mogu se pojaviti no one su način ulaganja u samo poduzeće. Važno je znati koja mjera poduzeću donosi veću dobit- izbor financiranja.

Ponekad tvrtka ima priliku sama financirati svoje poslovanje bez pribjegavanja vanjskom financiranju stoga odjel za financije mora odlučiti je li samofinanciranje ili vanjsko financiranje, ili čak kombiniranje dvaju primjera , najbolja opcija. O samofinanciranju ili internom financiranju govorimo kada poduzeće za investicije koristi samo sredstva vlastite djelatnosti. Drugim riječima, oslobađaju se vanjski resursi. Kada se poduzeće odluči za samofinanciranje znači da nisu potrebna daljnja zaduživanja banaka ili doprinosi dioničara.

Postoje dvije vrste samofinanciranja koje proizlaze od : održavanja- stvaranje resursa koji omogućuju održavanje proizvodnog kapaciteta poduzeća i od dobiti koja se ne raspodjeljuje dioničarima u obliku dividendi. Drugim riječima, to je trenutak kada tvrtka zadržava dobit kako bi je reinvestirala. Vanjsko financiranje poduzeća je sredstvo ili trošak gdje tvrtka treba dugoročno podmirivati svoje obveze plaćanja ili produktivno ulagati za veći rast poslovanja. Obaveza za vanjsko financiranje mora uvijek biti aktivna i ne ovisi o vlastitim resursima ili rezervama poduzeća. Idealan poslovni model je onaj koji kombinira pravednu raspodjelu unutaršnjeg i vanjskog financiranja. Ovo su neki od scenarija u kojima se pojavljuje financijska funkcija u organizaciji, iako ne i jedini.

## **4. TRI FUNDAMENTALNE ODLUKE ZA UPRAVLJANJE FINANCIJAMA PODUZEĆA**

### **4.1. Proces budžetiranja kapitala**

Kod procesa budžetiranja kapitala riječ je o ulaganjima u stvarnu dugotrajnu imovinu poduzeća, odnosno na dugoročnu investiciju poduzeća. Posao financijskog menadžera u ovom segmentu je identificirati mogućnosti ulaganja koje tvrtki osiguravaju povrat veći od troška ulaganja (vrijednost novčanog toka generiranog iz nove imovine ili iz novih investicijskih aktivnosti veća je od troška stvaranja te imovine).

Prilikom donošenja poslovne odluke kao dijela procesa budžetiranja kapitala, financijski menadžer mora uzeti u obzir sljedeće elemente:

- koliko novčanih sredstava ćete dobiti od nove investicije (procijenite broj novčanih tokova)
- kada će ih primiti (procijeniti dinamiku novčanih tokova)
- kolika je vjerojatnost da će ga dobiti (rizik ostvarenja budućih novčanih tokova odnosno očekivani novčani tokovi).

Proces kapitalnog proračuna uključuje predviđanje novčanih tokova, procjenu njihove financijske učinkovitosti i donošenje financijskih odluka. Proces kapitalnog proračuna zahtijeva šest koraka, koje treba slijediti kako bi tvrtka mogla investirati u projekte koji će generirati buduće prihode i povećati vrijednost tvrtke.

Postupak budžetiranja kapitala provodi se kroz šest ključnih koraka:

- pronalaženje investicijskih prilika,
- prikupljanje podataka,
- određivanje novčanih tokova investicijskog oportuniteta,
- određivanje budžeta kapitala,
- vrednovanje i donošenje odluke
- analiza izvođenja i prilagođavanja.

Procjena veličine, dinamike i rizika realizacije budućih novčanih tokova i imovina koja proizlazi iz realizacije nove investicije predstavljaju srž procesa budžetiranja kapitala.

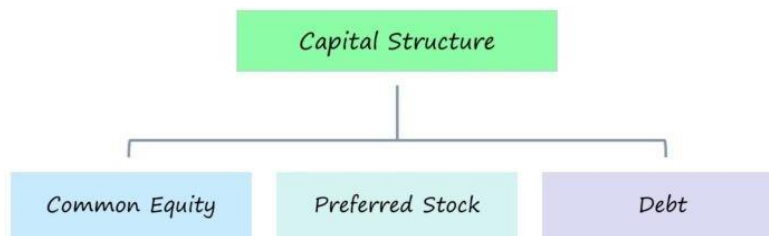
## 4.2. Struktura kapitala

Struktura kapitala je odluka financijskog menadžera u smislu obrazovanja i upravljanja uz dugoročno financiranje koje podržava ili omogućuje realizaciju dugoročna ulaganja.

Struktura kapitala poduzeća opisuje mješavinu dugoročnog duga i kapitala poduzeća koji se koristi za financiranje njegovih poslovnih aktivnosti. Zadatak financijskog menadžera u ovom području financijskog upravljanja poduzećem je fokusiranje na dva područja:

- a) koliko tvrtka može ili smije posuditi, odrediti najbolji omjer duga i kapitala, budući da taj omjer ili kombinacija utječe na rizike poslovanja poduzeća i vrijednost poduzeća;
- b) odrediti krajnji izvor financiranja tvrtke.

Struktura kapitala poduzeća (debt-to-equity ratio<sup>1</sup>) odgovara koliki postotak novčanog toka poduzeća ide vjerovnicima, a koji postotak novčanog toka vlasnicima poduzeća. Financijski menadžer ima velik izbor i fleksibilnost u organizaciji vlastite financijske strukture ili strukture kapitala. Financijski menadžer također ima širok izbor između različitih financijskih institucija, vjerovnika i različitih oblika financijskih instrumenata.



**Slika 2. Struktura kapitala poduzeća (eng. Debt-to-equity ratio)**

Izvor: <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/capital-structure/>

Prema slici 2. vidi se prikaz strukture kapitala poduzeća putem novčanog toka, raspodjele duga i udjela vlasnika poduzeća.

---

<sup>1</sup> Omjer zaduženost ; omjer duga i kapitala

### 4.3. Upravljanje obrtnim/radnim kapitalom

Radni kapital, također poznat kao neto radni kapital (eng. *NWC-Net working capital*), predstavlja razliku između tekuće imovine tvrtke i tekućih obaveza tvrtke. Tekuća imovina tvrtke jesu: gotovina, potraživanja/neplaćeni računi kupaca te zalihe sirovina i gotovih proizvod. Dok su tekuće obveze tvrtke obveze i dugovi. To je uobičajena mjera za izračun kratkoročnog "zdravlja" organizacije.

Radni kapital je mjera likvidnosti i kratkoročnog financijskog zdravlja poduzeća. Poduzeće ili tvrtka mogu imati pozitivan ili negativan radni kapital. Tvrtka ima negativan radni kapital, ako je njezin omjer tekuće imovine i obveza manji od jedan ili ako ima više tekućih obveza nego tekuće imovine. Pozitivan radni kapital ukazuje na to da tvrtka može financirati svoje tekuće poslovanje i ulagati u buduće aktivnosti i rast. Ulaganje visokog radnog kapitala nije uvijek dobra stvar, jer bi to moglo značiti da tvrtka ima previše zaliha, da ne ulaže svoj višak gotovine ili da ne iskorištava mogućnosti zaduživanja s niskim troškovima.

Upravljanje obrtnim kapitalom predstavlja svakodnevnu aktivnost, koja omogućava poduzeću da ima višak izvora, kako bi osigurao kontinuirani razvoj poslovnih aktivnosti i izbjegao tzv. troškovne poremećaje.

Upravljanje radnim kapitalom obuhvaća aktivnosti, koje se odnose na:

- Novčane priljeve i odljeve, odnosno novčane transakcije.
- Naplate prikupljene od potraživanja kupaca i podmirenje dospjelih obveza prema dobavljačima,
- upravljanje zalihama, itd.

Neka pitanja vezana uz upravljanje radnim kapitalom društava u koja je uključen financijski menadžer mora dati sljedeće odgovore:

- koliko gotovine treba biti u blagajni, odnosno koliko ima zaliha u skladištu
- treba li prodati na kredit, ako da, pod kojim uvjetima i kome
- kako osigurati kratkoročne izvore financiranja bilo nabaviti inpute za to - zajam, kratkoročni zajam ili isplata gotovinskih primitaka. U slučaju kratkoročnog zaduživanja postavlja se pitanje gdje se zadužiti i pod kojim uvjetima.

## 5. FINANCIJSKO – RAČUNOVODSTVENA FUNKCIJA

Financijska funkcija u poduzeću nadležna je za financijsko planiranje i motrenje poduzeća te općenito za dokapitalizaciju poduzeća. Prateći izvor i iznos priljeva i odljeva sredstava, tvrtka mora stalno pratiti i prognozirati financijsku situaciju, kako bi imala dovoljno financijskih sredstava za pokrivanje tekućih obveza. Postoji nekoliko modela praćenja novčanog toka, koji imaju standardne primjene. Nakon što tvrtka predvidi priljev i odljev novca, neophodno je imati financijski plan, koji može uključivati financiranje izvan poduzeća ili druge načine prikupljanja kapitala. Za izradu financijskog plana mogu se primjenjivati različite metode simulacije (izračuna). Na kraju treba spomenuti interne ili eksterne revizije, kojima se određuje točnost provedbe planirane financijske politike. Izvor podataka za računovodstvo dolazi najprije iz transakcijskog dijela informacijskog sustava, koji prati trenutne (tekuće) priljeve i odljeve, zatim podaci o očekivanim troškovnicima iz pojedinih poslovnih područja tvrtke i predviđanja prodaje dolaze iz odjela marketinga, podaci o izvorima i uvjetima financiranja te zakonske norme, vanjski podaci (npr. kamatne stope, cijene i tečajevi i sl.), strateški plan poduzeća itd..

Računovodstveni dio je usko povezan s financijskim dijelom. Iako se računovodstveni podaci kreiraju na temelju rezultata poslovnih procesa drugih poslovnih funkcija, računovodstveni podsustav često se implementira kao prvi podsustav. Jedan od mogućih razloga je to što je računovodstvena funkcija dobro regulirana zakonom.

Dijelovi računovodstva mogu biti: glavna knjiga, obrada ulaznih i izlaznih faktura, obrada narudžbi, procesi nabave i skladištenja kao i obračun plaća. Na tržištu postoji nekoliko standardnih aplikacija, koje obavljaju isključivo računovodstvene dužnosti, ali i one koje spajaju računovodstvene i financijske uloge. Financijska funkcija može se klasificirati u različitim područjima računovodstva. U području računovodstvenog planiranja, kroz podatke o budućim novčanim tokovima i stanjima te računovodstvenu procjenu. Za računovodstvenu kontrolu kroz provjeru točnosti knjigovodstvenih podataka i provjeru korištenja sredstava u okviru zakonskih odredbi. Iz područja računovodstvene analize kroz usporedbu svih planskih i računovodstvenih podataka na temelju mogućih odstupanja te prijedloga i rješenja.

Računovodstveno-financijska funkcija ovise jedna o drugoj. Računovodstvo daje točne podatke o djelatnosti poduzeća i njegovom poslovanju, a financije osiguravaju sva financijska sredstva potrebna za daljnje poslovanje poduzeća.

## 6. AGENCIJSKI PROBLEM (PRINCIPAL - AGENT PROBLEM)

Odvajanje funkcije vlasnika od funkcije upravljanja rezultira s dva zanimljiva aspekta grupa unutar tvrtke, koji čine vlasnici (dioničari) i administratori. Mehanizmom glasovanja (s ovlastima djelovanja) na skupštini, vlasnik omogućuje upravitelju da donosi poslovne odluke (poduzima radnje ili donosi poslovne odluke kojima se povećava vrijednost udjela ili kapitala) u njegovo ime i u skladu s njegovim najboljim interesima (dionice društva). Postavlja se pitanje je li moguće da financijski menadžer svoje aktivnosti u poduzeću usmjeri prema ostvarenju vlastitih ciljeva umjesto ciljeva vlasnika ili poslovnog partnera (ciljevi se razlikuju od poduzeća do poduzeća). Korisne funkcije menadžera i dioničara su homogenizirana u ciljnoj funkciji kontinuirane kontrole porasta vrijednosti poduzeća). U teoriji se odnos između dioničara i menadžera naziva problemom agencije. Vlasnici društva snagom svojih dionica (glasova) biraju upravu društva koja u ime vlasnika i u skladu s njegovim najboljim interesom donosi poslovne odluke na svim razinama društva. Agencijski problem se uvijek javlja kada netko (klijent) angažira nekoga (agenta) da zastupa njegove interese (npr. automobil).

Poslovni ciljevi poduzeća mogu se prikazati sljedećim funkcijama korisnosti direktora i dioničara:

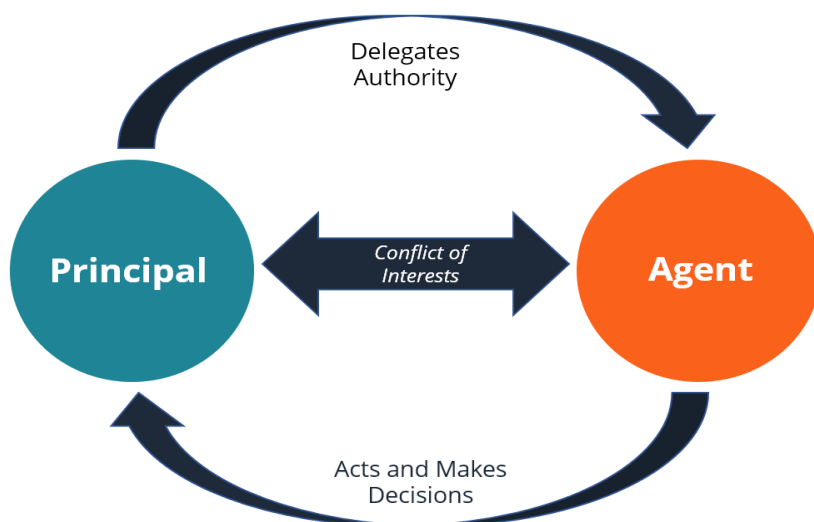
- **MAKSIMALIZACIJA KORISNOSTI MENADŽERA** =  $f$  (nadnica, moć, sigurnost zaposlenja i socijalni status).
- **MAKSIMALIZACIJA KORISNOSTI VLASNIKA** =  $f$  (javni ugled, pozitivan poslovni rezultat, povećanje kapitala, adekvatan tržišni udio, optimalna razina proizvodnje).

Djeluje li uprava u najboljem interesu vlasnika ili dioničara tvrtke ovisi o dva čimbenika:

- Koliko su „bliski“ ciljevi menadžmenta i vlasnika, što izravno ovisi o prirodi i visini naknade menadžmenta poduzeća (financijska uspješnost poduzeća i radna dobrobit).
- Može li se uprava poduzeća smijeniti, ako ne slijedi ciljeve vlasnika poduzeća, što izravno ovisi o tome tko ima kontrolu nad društvom u smislu kontrole poslovnog odlučivanja, tj. nadzor upravljanja ljudima nad odabirom onih koji djeluju u najboljem interesu vlasnika s ciljem povećanja vrijednosti vlasničkog kapitala- naknada uprave.

Upravljanje poduzećem ima značajan ekonomski učinak, inicijativa za povećanje vrijednosti dionica tvrtke iz dva razloga:

- Naknada za upravljanje poduzećem često se veže uz financijsku uspješnost poduzeća u širem smislu ili uz vrijednost dionica u užem smislu.
- Bogatstvo posla, odnosno izgledi za zaposlenje u smislu da oni koji najbolje rade u poslovanju poduzeća imaju tendenciju napredovanja. Kao rezultat toga, menadžeri koji slijede i ostvaruju ciljeve vlasnika bit će bolje pozicionirani na tržištu rada, što im daje priliku utjecati na visinu svojih plaća.



**Slika 3. Agencijski problem – konflikt interesa**

Izvor: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/principal-agent-problem/>

Slika 3. prikazuje agencijski problem kada određena osoba angažira nekoga za zastupanje interesa. U slikovitom prikazu vidimo kružni sukob interesa između dvije strane, gdje jedna strana mora pokazati i iskazati autoritet dok druga obnaša ulogu i donosi konačne odluke.

Agencijski problemi interpretiraju sukob interesa između uprave poduzeća/vjetrovnika/drugih zainteresiranih strana (zaposlenika, kupaca, društva, zajednice itd.) i njegovih dioničara, što prije ili kasnije može rezultirati sukobom interesa. Izuzetno je važno da se tvrtke pozabave temeljnim problemima, kako bi osigurale da to ne utječe na redovno poslovanje. Ova vrsta problema može se pojaviti bilo gdje, bila to tvrtka, udruga, crkva ili čak državna institucija. Tri vrste agencijskih problema su: dioničari protiv uprave, dioničari protiv dužnika/vjetrovnika i dioničari protiv drugih dionika kao što su zaposlenici, klijenti, društvene grupe itd. Poduzeća mogu poduzeti određene mjere za suzbijanje ovoga problema, kao što su : nuđenje poticaja za dobru izvedbu i ponašanje, kazne za lošu izvedbu i ponašanje, strogi mehanizmi provjere i tako dalje. Gotovo je nemoguće potpuno eliminirati agencijske probleme, no poduzeća još uvijek mogu ublažiti njihov utjecaj.<sup>2</sup>

*Agent problem* predstavlja sukob prioriteta između vlasnika i osobe odgovorne za upravljanje imovinom. Problem se može pojaviti u mnogim situacijama, od odnosa između klijenta i odvjetnika do odnosa između poslovnog partnera i direktora. Rizik da agent postupi suprotno interesima svog upravitelja, odnosno agencije, može se nazvati agencijskim troškom pri čemu agent izbjegava odgovornosti, donosi loše odluke ili se na drugi način uključuje u akcije koje rade protiv dobrobiti pojedinca kojeg predstavljaju. Kako bi se riješio problem upravitelja-agenta, možda će biti potrebno promijeniti sustav kompenzacije kako bi se prilagodili prioriteti ili poboljšao protok informacija, ili čak oboje.

Najvažnija je stvar kod izbora zapošljavanja bilo kojeg predstavnika u ime cijele poslovne organizacije/poduzeća, biti svjestan podnošenja rizika agencijskog problema, odnosno problema upravitelj-agent, kako bi poduzeće bilo sigurno da prima najbolju moguću uslugu i budući uspjeh u poslovanju.

---

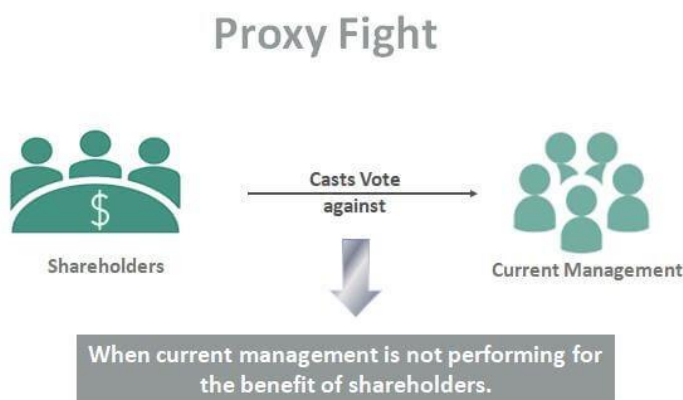
<sup>2</sup> Izvor: <https://hr.know-base.net/7576990-agency-problem> (13.07.2023.)



## 7. KONTROLA PODUZEĆA

Kontrola nad poduzećem je u rukama vlasnika ili dioničara. Sudjelovanje u društvu daje im priliku, s jedne strane, za osposobljavanje direktora koji potom zapošljavaju nove djelatnike i donose poslovne odluke u društvu a s druge strane za menadžment koji ne ispunjava svoje obveze obnašanja dužnosti u društvu- najbolje interese dioničara. Mehanizam koji omogućuje nezadovoljnim vlasnicima ili dioničarima da uklone ili zamijene postojeću upravu tvrtke naziva se proxy warfare<sup>3</sup>. U ovom kontekstu, punomoć (eng.Proxy) je mehanizam ili uređaj za glasovanje u ime vlastitih dionica.

Još jedan način da se promijeni način na koji se upravlja tvrtkom je akvizicija, koja stvara novu vlasničku strukturu koja ima kontrolu nad tvrtkom, a time i formiranje članova uprave koji preuzimaju još više upravljanja. Stakeholders<sup>4</sup>(vlasnici interesa i/ili prava u poduzeću). Osim menadžmenta i vlasnika tvrtke, financijske interese ili interese u poslovnim odlukama imaju i drugi ljudi poput zaposlenika, države, dobavljača i kupaca. Zajedno čine interesnu zajednicu koja se naziva potencijalna ili treća strana, koji nije ni upravitelj ni dioničar, ali u tom smislu ima interes u društvu raspolaganje novčanim tokovima poduzeća.



**Slika 4. Posrednički „rat“**

Izvor: <https://www.wallstreetmojo.com/proxy-fight>

---

<sup>3</sup> Posrednički „rat“, posredničke nesuglasice

<sup>4</sup> Sudionici, u ovom slučaju dioničari

Slika 4. Prikazuje posrednički „rat“ (*eng.proxy warfare*) takozvani mehanizam, koji omogućuje nezadovoljnim vlasnicima/dioničarima da uklone ili zamijene postojeću upravu tvrtke, kada postojeći menadžment ne obavlja posao u korist zainteresiranih strana/dionika.

## **8. FINANCIJSKI MENADŽER - definicija i uloga**

Financijski je menadžer osoba koja planira, organizira, izvršava i kontrolira korištenje financijskih resursa poduzeća kako biste povećali korist/dobit.

Drugim riječima, odgovorno je za upravljanje financijskim sredstvima koja se koriste za financiranje njegovih aktivnosti i ulaganja. Financijski menadžer igra ključnu ulogu u poslovanju i uspjehu poduzeća. Također je odgovoran za pripremu proračuna i predviđanja upotrebe gotovine. Odgovoran je za kreditni menadžment, analizira investicije i traži sredstva za dokapitalizaciju poduzeća. Dobro je napomenuti da financijski menadžer može biti osoba koja u poduzeću obnaša funkciju menadžera ili financijskog direktora dakle Bez obzira na naziv, svaka tvrtka treba nekoga tko će upravljati financijskim resursima tvrtke.

Uloga financijskog menadžera je od velike važnosti jer je uključen u razvoj strategije i politika poduzeća, uključujući financijske politike. Postoji bliska interakcija između funkcije CFO<sup>5</sup>-a i ostalih funkcija upravljanja poduzećem, kao što su : marketinški, proizvodni, pravni, itd. Stoga je financijski menadžer osoba uključena u investicijske ili financijske odluke poduzeća. Financijski menadžer mora imati radno znanje o ekonomskoj i financijskoj teoriji kako bi

donosio učinkovite i informirane poslovne financijske odluke. Ekonomski razlog s kojim počinje financijsko upravljanje jest korištenje analize graničnih troškova. To znači da se odluke i akcije poduzimaju samo ako su dodatne koristi veće od dodatnih troškova. Svaka analiza financijskog menadžera počinje i završava analizom granične dobiti i graničnog troška. Računovodstvo treba osigurati podatke koji pružaju informacije o rezultatima, tj. o poslovanju tvrtke. Prikupljeni podaci služe za ocjenu financijske situacije.

Financijski menadžer obavlja i druge funkcije. Mora procijeniti prihode, ali i novčane tokove od prodaje robe i usluga, kao i očekivane troškove u budućnosti. U osnovi, glavni posao financijskog direktora je analiza novčanog toka. Zbog toga mora biti stručno opremljen i osposobljen za planiranje novčanog tijeka na način koji osigurava likvidnost poslovanja. Mora

---

<sup>5</sup> Eng. Chief financial officer , skraćeno CFO u prijevodu financijski menadžer

biti sposoban primijeniti najsofisticiranije metode, ali ih mora i poznavati, znati što će dobiti svakim izračunom, znati ograničenja i mogućnosti metoda te biti u stanju ispravno interpretirati dobivene rezultate, koji mogu donositi odluke na temelju tih financijskih analiza.

### **8.1. Značaj financijskog menadžera u poduzeću**

Financijski menadžer u poduzeću ima ključnu ulogu. On je osoba koja se mora držati i poštivati četiri osnovna principa i treba osigurati čvrstu financijsku snagu. Vrlo je važan za ostatak poslovanja ili pothvata. To znači da je osiguranje financijskih sredstava za nastavak poslovanja od odlučujuće važnosti za menadžera financija. Kada je riječ o financijskom izvještaju, za financijskog menadžera, od velike je važnosti u odnosu na ostale organizacijske jedinice, jer uvelike ovisi o njegovoj sposobnosti proračuna i preraspodjele sredstava.<sup>6</sup>

### **8.2. Podjela menadžera na osnovu funkcije**

Raspodjela menadžera može se temeljiti na opsegu poslova kojima upravljaju. Organizacije se često opisuju kao skup funkcija, budući da je funkcija skup sličnih aktivnosti. Na primjer, marketinška funkcija obično uključuje prodaju, promocije, distribuciju i istraživanje tržišta. Najjasnije razdvajanje je između funkcionalnih menadžera i generalnih menadžera: funkcionalni menadžer odgovoran je za jedno funkcionalno područje/aktivnost, kao što je koprodukcija, marketing ili financije. Financijski menadžer se ubraja u funkcionalnog menadžera.

---

<sup>6</sup> Izvor: <https://shorturl.at/moQ08> (14.07.2023.)

### 8.3. Proces poslova financijskog menadžera

**Financijsko istraživanje** – Istraživački rad zahtijeva dobro razumijevanje drugih financija kao što su financijska tržišta i institucije, kao i poznavanje financijskih makro disciplina kao što su javne financije, monetarne financije, međunarodne financije i slično.

**Financijsko planiranje** – planiranje je prva funkcija upravljanja u malim i srednjim poduzećima, kao i u velikim korporacijama. Temelji se na ciljevima koje treba postići, postavljanju uvjeta za postizanje tih ciljeva i odabiru metoda i tehnika za njihovo postizanje. U sklopu predviđanja i planiranja, financijski direktor treba surađivati s menadžerima iz drugih industrija jer zajedno moraju gledati unaprijed i praviti planove koji utječu na naredno poslovanje te na položaj poduzeća u industriji i gospodarstvu, jer financijsko planiranje uključuje analizu kao najvažniji čimbenik u planiranju.

**Financijski tokovi** - predviđanje posljedica raznih financijskih i financijskih odluka te procjena utjecaja različitih alternativa.

Kao i kod svake druge organizacije, organizacija je ključna funkcija u procesu financijskog upravljanja. Trenutno je decentralizacija sve prisutnija u organizaciji

**Odabir financijskog osoblja** – Osoblje koje upravlja financijskim odjelom mora biti dobro obučeno i kvalificirano da odgovori na sve izazove i potrebe.

**Financijski nadzor /kontrola** - Financijski nadzor obuhvaća kontrolu izvršenja proračuna, financijskih planova i drugih financijskih instrumenata. Vaš cilj je potvrditi da se generiraju prihodi i izvršavaju rashodi kako bi se održao integritet sustava i njegovih aktivnosti u tu svrhu. Čisti profit . Financijski direktor trebao bi surađivati s onima koji su odgovorni za ostala poslovna područja tvrtke kako bi tvrtku vodili što učinkovitije.

Svaka poslovna odluka ima moguće financijske posljedice, koje svaki menadžer mora uzeti u obzir. U tom smislu glavni financijski direktor mora nadzirati novčane rezultate prema dogovorenim planovima i po potrebi mijenjati svoje financijske aktivnosti.

**Financijska komunikacija** – Financijska komunikacija je od posebne važnosti jer služi za definiranje financijskih ciljeva poduzeća, tj. upravljanje i kontrola financijskih transakcija.

## 9. FUNKCIJE FINACIJSKOG MENADŽERA

Posao financijskog menadžera može podrazumijevati prilično opširnu svrhovitost, koja se razvija ovisno o potrebama poduzeća i količini financija koje posjeduje. Uspješan financijski menadžer trebao bi obavljati 5 glavnih funkcija:

- **Upravljanje financijskim resursima** - Financijski menadžer mora znati kako tvrtka posluje te mora planirati i kontrolirati korištenje ekonomskih resursa, koji su mu dostupni. Naravno, da bi učinkovito izvršio ovaj zadatak, financijski menadžer mora razumjeti kako se ponašaju vanjski čimbenici koji mogu utjecati na financijske rezultate organizacije. Stoga morat biti vrlo oprezni u svojim odluka, jer treba znati da promjene na tržištu mogu utjecati na planirani budžet. U načelu, promjene na tržištu mogle bi spriječiti postizanje ciljeva postavljenih u proračunskom planu. Stoga se ne može garantirati da će ono što je bilo planirano, biti i ostvareno u budućnosti.
- **Promicanje kapitalne dobiti za tvrtku** - dobit postiže smanjenjem troškova i pronalaženjem načina za povećanje dobiti. Uspješni financijski menadžeri moraju djelovati prije svega u interesu svoje tvrtke: njihov zadatak nije samo optimizirati proizvodne procese, već i smanjiti iznos poreznih olakšica. Naravno, dobar stručnjak to će učiniti samo legalno.
- **Osiguravanje rasta tvrtke** - financijski upravitelj mora planirati i identificirati izvore financiranja koji najbolje odgovaraju poslovanju. Cilj je optimalno iskoristiti dobivene resurse. Primljeno financiranje omogućuje tvrtki da ispuni svoje ekonomske odgovornosti. I sadašnje i buduće odgovornosti smanjuju rizike i osiguravaju rast tvrtke.
- **Donošenje financijske odluke** - trebate donositi financijske odluke na odgovarajući način, što će pomoći tvrtki u planiranju budućnosti. Odluke projicirane u budućnost moraju se temeljiti na pouzdanim informacijama i podacima.
- **Implementacija inovacija** - Svake godine financijski menadžer izrađuje strateški plan razvoja tvrtke. Prema ovom planu, smjer kretanja ovisi o razini prihoda primljenih u posljednjem razdoblju, kao i o izgledima za rast dobiti i ekonomskom stanju industrije. Osim toga, takav projekt često uključuje i modernizaciju pojedinih objekata, što zahtijeva novi pristup poslovanju, a time i financijska ulaganja.

Cilj svakog uspješnog financijskog menadžera trebao bi biti maksimiziranje korištenja financijskih sredstava. To se postiže korištenjem financijskih instrumenata i korištenjem strategija koje omogućuju povrat uloženog novca uz najmanje troškove. Također se očekuje povrat kapitala u najkraćem mogućem roku. To omogućuje postizanje željenih ciljeva i maksimiziranje vrijednosti tvrtke.



**Slika 4. Kvalitete koje čine dobrog financijskog menadžera**

Izvor: Repozitorij sveučilišta u Splitu

Slika pod rednim brojem 4. prikazuje proces odluka i funkcije financijskog menadžera: rad s i pomoću drugih, ostvarivanje ciljeva poduzeća, ravnoteža efektivnosti i efikasnosti te izvlačenje najvišeg iz ograničenih resursa, s utjecajem vanjskih čimbenika/promjenjive okoline. Kako bi bio uspješan financijski menadžer mora zadovoljiti te posjedovati sljedeće osobine:

**Voda i dobar komunikator** - Vodstvo se mora steći povjerenjem i poštovanjem, prema Robbins S.P. (1995:135) „Vođenje je, dakle, umjetnost utjecanja na ljude, tako da oni spremno i poletno teže ostvarivanju ciljeva organizacije.“ Financijski menadžer mora preuzeti inicijativu za vođenje tima i održavanje jasnog i otvorenog sustava komunikacije. Uglavnom kako bi mogli razmjenjivati relevantne informacije i imati kontinuirani i trenutni sustav povratnih informacija, što poboljšava produktivnost cijele poslovne organizacije.

**Vizionar** - Mora imati globalnu viziju poslovanja i tvrtke, koja mu omogućuje da predvidi promjene i izazove koji se mogu pojaviti. Kada financijski menadžer ima globalnu viziju, može

donositi najbolje odluke i strategije u bilo kojem području, koje upravlja financijskim resursima. To je moguće samo ako dobro poznaje cijeli posao i odnose među zaposlenicima.

**Upravljanje rizicima i strategija** - Potrebno je znati procijeniti rizične situacije koje se javljaju u sadašnjosti i budućnosti, budući da mogu imati utjecaja na rad poduzeća. Financijski menadžer mora razmišljati strateški, kako bi djelovao odmah i primjereno.

**Sposobnost pregovaranja** – menadžer mora biti vješt pregovarač kako bi izgradio bolje odnose s kupcima, partnerima i dobavljačima koji doprinose razvoju i rastu poslovanja.

**Posjedovati etička načela** - Konačno, financijski menadžer mora biti etičan i pošten dok upravlja financijskim resursima organizacije. To znači da posjeduje veliku odgovornost i predanost tvrtki za koju obavlja svoje dužnosti.

Financijski menadžer je stručnjak, koji obavlja poslove izrade financijskih politika, te provodi njihovu provedbu i prati provedbu uvedenih odredbi od strane svih odjela društva. Da bi financijski menadžer bio pravi profesionalac u svom području, on treba stalno poboljšavati razinu svog obrazovanja, učestalo i redovno pratiti promjene u zakonodavstvu, pravovremeno savladavati npr. nove softvere, a također ulagati i u tečajeve osvježanja stečenog znanja i vještina.

## **10. RIZICI U POSLOVANJU FINACIJSKOG MENADŽERA**

Postoje dvije vrste rizika s kojima se financijski menadžer prilikom donošenja odluke susreće a to su financijski i poslovni rizik . Rezultirajući financijski rizik, vezan je uz način financiranja tvrtke, javlja se u tvrtkama koje koriste dužničko financiranje, dok su poslovni rizici uzrokovani čimbenicima koji utječu na novčani tijek iz poslovnih aktivnosti. Kako bi donosio dobre financijske odluke, financijski menadžer mora definirati rizik i donijeti odluku na temelju načela koja uključuju mjerenje rizika.

### **10.1. Vrste financijskih rizika**

**RIZIK LIKVIDNOSTI** - Rizik likvidnosti je nemogućnost da se imovina brzo i bez gubitaka pretvori u gotovinu i pokriju troškovi poslovanja. Ovaj rizik ovisi o modelu financiranja poduzeća. Ako tvrtka ima dugove s fiksnim rokovima otplate, može planirati unaprijed i pobrinuti se za proces naplate. S druge strane, kada se tvrtka suoči s neočekivanim troškovima, mora biti sposobna prikupiti određenu svotu novca u određenom vremenskom roku kako bi izbjegla poslovne probleme, a možda čak i bankrot. Stoga je likvidno poduzeće, ono koje lako može dobiti gotovinu kada je to potrebno. Likvidnošću se može upravljati: vlastitim sredstvima, prodaja imovine društva, pozajmice iz fondova.

**VALUTNI RIZIK** – Valutni rizik nazivamo još i tečajni rizik on proizlazi iz rizika neočekivanih promjena tečaja dviju valuta. Ovaj rizik postoji za tvrtke koje posluju ili imaju obveze u stranoj valuti, što može utjecati na kapital i dobit tvrtke zbog negativnih tečajnih kretanja. Razlikujemo tri valutna rizika :

**TRANSAKCIJSKI RIZIK** - rizik novčanih priljeva na račune društava koja posluju u inozemstvu i rizik koji proizlazi iz prijenosa dividende na matično društvo. Rizik leži u neizvjesnosti tečajeve.

**EKONOMSKI RIZIK** – odnosi se na rizik promjena sadašnje vrijednosti budućih financijskih tokova, ako se promijene tečajevi. Ekonomski rizik ima izravan utjecaj na troškove poslovanja i ukupnu vrijednost poduzeća, koje može postati manje konkurentno na tržištu zbog promjena tečaja. Ovakvu vrstu rizika vrlo je teško predvidjeti i spriječiti, što ga čini najvažnijim od svih valutnih rizika.



**RAČUNOVODSTVENI RIZIK** - predstavlja rizik društava s poslovnica u inozemstvu koji proizlazi iz tečajnih fluktuacija, budući da se rezultati poslovanja podružnica moraju konsolidirati u financijskim ishodima matičnog društva u domaćoj valuti. No, ovaj rizik ne postoji samo za klasificirane tvrtke, već i za one koje posluju u domaćoj i stranoj valuti te koji moraju obračunati PDV na kraju svakog mjeseca (porezni obveznici).

**KAMATNI RIZIK** – Kamatni rizik je rizik promjene kamatnih stopa koje mogu utjecati na poslovanje poduzeća, pa čak i neprofitnih organizacija. Izdavatelji obveznica najviše će biti pogođeni promjenama kamatnih stopa jer će, ako kamatne stope padnu, i dalje morati platiti prinos obveznice, ali po novoj, višoj kamatnoj stopi. U konačnici, to znači veće troškove i više duga. U protivnom, odnosno ako se kamata poveća, tvrtka će biti u povoljnijoj situaciji nego prvobitno jer će prinos na obveznice biti manji od prvobitno očekivanog.

**CJENOVNI RIZIK** – Gotovo sva poduzeća izložena su financijskim rizicima koji proizlaze iz promjena tržišnih cijena. Tvrtke se suočavaju s četiri vrste cjenovnog rizika: Cjenovni rizik: Nažalost, tvrtka ne može kontrolirati ovaj rizik i njegov je utjecaj gotovo nepostojeći ili je minimalan. Razlog tome su nepovoljne cijene sirovina na tržištu.

**POLITIČKI RIZIK** - proizlazi iz zakonskih i regulatornih promjena koje izravno utječu na politiku cijena na tržištu, ali i na dostupnost robe.

**RIZIK KOLIČINE** - proizlazi iz promjena u potražnji i dostupnosti robe na tržištu. Ako na tržištu ima više robe nego što je potražnja, cijena robe pada i obrnuto.

**TROŠKOVNI RIZIK** - nastaje kada cijene sirovina, tj. H. njihov uvoz na tržište, a time i troškovi poslovanja poduzeća.

**KREDITNI RIZIK** - rizik koji proizlazi iz nenaplaćenih dugova (dugovi koji se ne plaćaju na vrijeme). Ovaj rizik ovisi o iznosu duga, vjerojatnosti neispunjenja obveza i iznosu koji mora naplatiti u slučaju neispunjenja obveza.

**OPERATIVNI RIZIK** - Operativni rizici su oni rizici koji prijete poduzeću zbog grešaka u ljudima, sustavima, procesima ili vanjskim događajima, kao što su tehnološki rizici, ekološki rizici, klimatski rizici, (trenutačna) pandemija itd.

Financijski su rizici u poslovnim izazovima mnogobrojni te ovise o različitim pravnim i ekonomskim čimbenicima, trendovima i razvoju.

## 10.2. Vrste poslovnih rizika

Tijekom svog djelovanja, tvrtka je izložena mnogim rizicima i često mora birati između nekoliko različitih rizika kojima je izložena. Stoga je vrlo važno odluku o odabiru rizika prepustiti kvalificiranoj osobi koja zna koliku opasnost pojedini rizik predstavlja za poslovanje tvrtke. Poslovni rizik je rizik usko povezan s vođenjem poduzeća. S vremena na vrijeme rizik može biti veći ili manji, ali bit će tu sve dok postoji želja da se pokrene ili razvija poslovanje. Mnogi čimbenici mogu utjecati na poslovni rizik. Na primjer, ako tvrtka ne može ostvariti profit od proizvodnih jedinica, suočava se sa značajnim poslovnim rizikom. Iako se fiksni troškovi obično spominju prvi, postoje troškovi koje tvrtka ne može izbjeći, kao što su troškovi električne energije, stanarina, režijski troškovi, troškovi rada, itd..

Vrste poslovnih rizika tvrtke mogu se klasificirati na sljedeći način, kao vanjski ili unutarnji poslovni rizici:

**Sistemska rizik:** Rizik povezan s gospodarskim sustavom u cjelini, na kontekst ili tržište u kojem se posao odvija. Sistemska rizik može biti, primjerice, teška gospodarska kriza koja zemlju gura u recesiju.

**Nesistemska rizik:** On je svojstven organizaciji. Na primjer, vjerojatnost da se menadžment odluči na investiciju koja kasnije proizvodi gubitke zbog lošeg upravljanja.<sup>7</sup>

Za upravljanje rizicima u poduzeću važno je prvo identificirati sve rizike kojima organizacija može biti izložena. Važno je uzeti u obzir i vanjske i unutarnje čimbenike. Tvrtka tada može predvidjeti i pokriti određene rizike, na primjer sklapanjem osiguranja. Dakle, ako se dogodi događaj, poput potresa koji ošteti imovinu tvrtke, tvrtka će dobiti odštetu od osiguravatelja. Također, sukladno financijskim ulaganjima, gdje se mogući negativni učinci mogu mjeriti i kvantificirati kroz upravljanje rizikom, na ovaj način moguće je definirati planove za slučaj opasnosti i pokrića.

Za smanjenje poslovnih rizika, tvrtka prvo mora smanjiti svoje troškove što je više moguće. Postoje nepotrebni troškovi za tvrtke. Primjerice, kad bi umjesto stalnih zaposlili radnike na određeno vrijeme, troškovi bi se značajno smanjili. Drugo, tvrtka bi trebala strukturirati svoju financijsku strukturu tako da ne mora svaki mjesec plaćati veliki iznos za otplatu svojih dugova.

---

<sup>7</sup> Izvor: Hr.economy-pedia, 13.07.2023. URL: <https://hr.economy-pedia.com/11040937-business-risk>

## 11.Deloitte

Deloitte je konzultantsko-revizorska tvrtka koja bira i dodjeljuje nagradu za usluge i projekte, koje voditelj financija provodi u okviru funkcije financija i mjeri se rezultatima, koje poduzeće ostvaruje temeljem tih aktivnosti. Svjesni sve veće uloge financijskih direktora, Deloitte je u 2016. godini započeo izbor najboljeg financijskog direktora u Hrvatskoj, kojeg će birati stručni žiri na temelju jasno definiranih kriterija, tj. na temelju kratke, ispunjene ankete, zahtjeva za prevenciju i javno dostupnih revidiranih financijskih izvješća Društva. CFO je inicijativa koja promiče važnost transparentnog korporativnog upravljanja i nedvojbeno je jedan od načina poboljšanja ukupnih gospodarskih performansi, jačanja investicijske klime, a time i jačanja gospodarstva. Godine 2021. natjecanje je prošireno i na druge zemlje, odnosno u regiji Hrvatske, pa su se tako za najboljeg financijskog menadžera/direktora natjecali i direktori iz: Bosne i Hercegovine, Srbije i Slovenije, i s tim proširenjem dodjeljuje se i nagrada za najboljeg regionalnog financijskog menadžera.



Slika 5. Službeni logo nagrade tvrtke Deloitte

Izvor: službena stranica Deloitte tvrtke

Na slici pod rednim brojem 5 prikazan je službeni logo nagrade i tvrtke Deloitte za najboljeg financijskog menadžera 2016. godine.

## **12. METODE ZA OCJENU FINANCIJSKE EFIKASNOSTI**

Dvije su temeljne metode ocjene financijske efikasnosti koje se nazivaju Metoda čiste sadašnje vrijednosti te Metoda interne stope profitabilnosti.

Metoda čiste sadašnje vrijednosti je osnovni kriterij za financijske odluke, a predstavlja razliku između zbroja diskontiranih neto novčanih priljeva o ukupnom trajanju projekta i visini uloženi troškova.

Metoda interne stope profitabilnosti drugi je primarni kriterij odlučivanja predstavlja diskontnu stopu, koja smanjuje neto novčane tokove projekata tijekom njihovog životnog ciklusa te utječe na vrijednost i trošak investicije.

Osnovne formule temeljnih metoda koje su potrebne za ocjenu financijske efikasnosti u poslovanju su financijske funkcije te financijski menadžer. Također, postoje i dodatne metode potrebne za ocjenu financijske efikasnosti, a to su:

Metoda perioda povrata - Najjednostavniji kriterij za donošenje financijskih odluka o stvarnim ulaganjima je broj razdoblja/ godina, tijekom kojih će se uložena sredstva u određeni projekt vratiti.

Metoda diskontiranog perioda povrata - varijanta metode povrata koja pokušava uklanjati nedostatak ignoriranja vremenske vrijednosti novca.

Formule temeljnih metoda koje se koriste za izračun efikasnosti projekata:

$$S_o = \sum_{t=1}^T \frac{V_t}{(1+k)^t} - I \text{ ili } S_o = \sum_{t=1}^T V_t \times H_k^t - I$$

**Slika 6. Metoda čiste sadašnje vrijednosti – različiti novčani tokovi**

Izvor: radni materijali s predavanja kolegija Financijski menadžment

Slika 6. prikazuje formulu metode čiste sadašnje vrijednosti za ocjenu financijske efikasnosti , gdje su različiti novčani tokovi.

Nastavno formuli gdje je :

SO – čista sadašnja vrijednost

I - investicijski troškovi

Vt – čisti novčani tokovi po godinama t

T– vijek efektuiranja projekta

k – diskontna stopa

H t – druge financijske tablice za diskontnu stopu k i za godinu t

$$S_o = V_t \frac{(1+k)^T - 1}{(1+k)^T k} - I \text{ ili } S_o = V_t IV_k^t - I$$

$$V_1 = V_2 = \dots = V_T \equiv V_t$$

**Slika 7. Metoda čiste sadašnje vrijednosti - Konstantni čisti novčani tokovi**

**Izvor: radni materijali s predavanja kolegija Financijski menadžment**

Na slici pod rednim brojem 7 prikazana metoda čiste sadašnje vrijednosti - prikazuje metodu NPV: konstantan neto novčani tok tijekom trajanja projekta.

Nastavno formuli gdje je :

SO – čista sadašnja vrijednost I - investicijski troškovi

Vt – konstantni čisti novčani tokovi po godinama t T– vijek efektiviranja projekta

k – diskontna stopa

IV t – četvrte financijske tablice za diskontnu stopu k i za godinu t

$$\sum_{t=1}^T \frac{V_t}{(1+R)^t} = I$$

**Slika 8. Metoda interne stope profitabilnosti – različiti novčani tokovi tijekom ukupnog vijeka trajanja projekta**

Izvor: radni materijali s predavanja kolegija Financijski menadžment

Slika broj 8. je prikaz formule metode interne stope profitabilnosti, gdje su različiti novčani tokovi u cjelokupnom vijeku efektiviranja projekta.

Nastavno formuli gdje je :

R – interna stopa profitabilnosti

I - investicijski troškovi

V<sub>t</sub> – čisti novčani tokovi po godinama t T– vijek efektiviranja projekta

$$IV_R^T = \frac{I}{V_t}$$

**Slika 9. Metoda interne stope profitabilnosti – konstantni i novčani tokovi u ukupnom vijeku trajanju projekta.**

Izvor: radni materijali s predavanja kolegija Financijski menadžment

Slika 9. prikazuje formulu metode interne stope profitabilnosti, gdje je konstantni novčani tok u cjelokupnom vijeku efektiviranja projekta.

Nastavno formuli gdje je :

R – interna stopa profitabilnosti

I - investicijski troškovi

V<sub>t</sub> – konstantni čisti novčani tokovi po godinama t

T– vijek efektiviranja projekta

IV t – četvrte financijske tablice za diskontnu stopu k i za godinu t

### 13. ZAKLJUČAK

Uloga menadžera postaje sve važnija. Osobito je važno da menadžeri nastave razvijati svoja znanja i vještine, kako profesionalno tako i u odnosu na upravljanje i vođenje ljudi. Bitno je da su spremni na svakodnevne promjene gdje će pravovremena reakcija rezultirati prednošću nad okolinom. Kao što smo već vidjeli, menadžment ima vrlo važnu ulogu i važnost u poslovanju globalnih kompanija. Upravljački proces svake funkcionalne cjeline, a posebno odjela financija, ili, kako se to kod nas uobičajeno naziva, upravljački proces, koji je složen proces dvosmjerne komunikacije između menadžera i zaposlenika. Nije dovoljno da rukovoditelj pravilno usmjerava zaposlenike u radu i daje im odgovarajuće upute i zadatke, već je iznimno važno da je sposoban saslušati mišljenja i prijedloge svojih podređenih i po potrebi ih prihvatiti. Kontinuirana komunikacija, koordinacija i vođenje zahtijevaju od voditelja stalno donošenje mnogih odluka, što je posebno i iznimno važno u dimenziji vođenja. U članku se objašnjava da je upravljanje skup međusobno povezanih aktivnosti koje provode predani ljudi i povezanih s transformacijom krajnjih ciljeva tvrtke u korisne proizvode, koji služe kao stabilni ekonomski rezultati za povećanje dobiti svakog pojedinca i zajednice. Temeljne kvalitete vodstva financijskog menadžera ogledaju se u brojnim kvalitetama koje moraju posjedovati, što sugerira da vodstvo mora demonstrirati osobnu sklonost području uz složenost funkcija koje obavlja. Cilj svake tvrtke je poslovni uspjeh i profit te ostanak i opstanak na tržištu, a za to ključnu ulogu ima financijski menadžer koji uz pomoć financijske funkcije oblikuje poslovne i financijske politike i odluke poduzeća te se bori za ciljeve poduzeća.

Zaključno, možemo reći da financijski menadžer ima glavnu odgovornost za upravljanje financijskim resursima poduzeća te je kao zanimanje atraktivno i sve više traženo. No kako bi svoju ulogu i posao uspješno odrađivao, umjesto da radi izolirano treba se umrežiti i surađivati s odjelima proizvodnje, marketinga i ljudskih resursa. Vrlo je važno naglasiti na kraju da financijski menadžer uvijek nastoji ostvariti glavni cilj, a to je maksimalno korištenje financijskih sredstava i osigurati profit poduzeću.



## LITERATURA

### Knjige:

1. Buble, M., (2010) *Menadžerske vještine*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo
2. Robbins. S.P., (1995) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb: Mate
3. Santini, I. (2013) *Financijski menadžment – izabrane teme*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje
4. Ermacora, R. (2019), Zbirka zadataka Financijski menadžment (izabrane teme)

### Završni rad, diplomski rad, magistarski rad i disertacija:

1. Deković, Ž., Žaja, J., i Smiljčić, I. (2017). *RIZIK I FINANCIJSKI MENADŽMENT*, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, (1-2/2017), str. 123-139. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/176763> (Datum pristupa: 13.07.2023.)
2. Hasanbegović, E. (2012). *FINANCIJSKI MENADŽER I NJEGOVA ULOGA U PODUZEĆU*. Preuzeto s: <https://shorturl.at/moQ08> (Datum pristupa: 13.07.2023.)

### Internetski izvori:

1. CFI Team, 01.06.2020., *Principal-Agent Problem*.  
URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/principal-agent-problem/>
2. Deloitte, 30.09.2021., URL: <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/ce-cfo-survey/articles/cfo-of-the-year-2020-pr.html>
3. WallStreetMojo, 13.07.2023. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/proxy-fight/>
4. Hr.economy-pedia, 13.07.2023. URL: <https://hr.economy-pedia.com/11040937-business-risk>
5. Hr.know-base, 13.07.2023. URL: <https://hr.know-base.net/7576990-agency-problem>
6. Seebiz, 13.07.2023. URL: <https://www.seebiz.eu/tvrtke/nenad-mijailovic-izvrсни-direktor-za-financije-galenike-najbolji-je-regionalni-financijski-direktor-za-jugoistocnu-europu/272488/>

CV / ŽIVOTOPIS

## Marija Bradarić

Državljanstvo: hrvatsko Datum rođenja: 27/09/1999 Telefonski broj: (+385) 977602991

E-adresa: [marijabradarić@gmail.com](mailto:marijabradarić@gmail.com)

Kućna: Kestenova 19, 31000 Osijek (Hrvatska)

### RADNO ISKUSTVO

#### Asistentica uprave

ATEEF d.o.o [ 2021 – Trenutačno ]

Mjesto: Osijek

Zemlja: Hrvatska

- pomoć direktoru u rukovođenju - djelomična odgovornost za financijski dio poduzeća
- odnosi s dobavljačima
- odnosi sa javnim zavodima (HZZ, HZIZ, HZMO, MUP)
  - blisko suradivanje s računovodstvom
  - terenski rad
  - procjena rada i pronalazjenje novih radnika
  - rad sa strancima / izaslanim radnicima
  - iskustvo u procesu izrade i prijave radnih dozvola ( vise) za izaslane radnike - strance

#### Administratorica/voditeljica ureda

AD CON TRADE d.o.o [ 03/03/2020 – 22/11/2020 ]

Mjesto: Osijek

Zemlja: Hrvatska

- održavanje računala
- odnosi s dobavljačima
- odnosi s kupcima
  - bliska suradnja i odrađivanje poslova računovodstva ( obračun radnih sati, obračun plaće, putni nalozi
  - izdavanje računa i sl.)
  - terenski rad (obilazak i kontrola gradilišta)
  - izrada i izračun kalkulacija
  - voditelj logistike ( izračun paketa, planiranje i vodenje utovara i istovara, suradnja s carinom i sl.)
  - administrativni poslovi
  - poslovni sastanci i suradnja s klijentima

#### Recepcionarka

ORION d.o.o / Hotel Zelenkrov [ 2018 – 2020 ]

Mjesto: Čepin / Osijek

Zemlja: Hrvatska

- održavanje računala
  - odnos s gostima i poslovnim partnerima
  - vođenje smjene i recepcije
  - mentor učenicima na praktičnoj nastavi
  - organizacija svadbenih svečanosti i noćenja
  - organizacija konferencija i poslovnih sastanaka
  - izrada i organizacija radnih sati poslova recepcije

### Konobarica

Restoran Biscoff Osijek i Milenij hoteli Opatija [ 2014 – 2017 ]

Mjesto: Osijek

Zemlja: Hrvatska

odrađivanje stručne praktične nastave u tijeku školovanja.

poslovi u ugostiteljstvu i hotelijerstvu - natjecanja iz pripremanja dugih i kratkih barskih mješavina s odličnim uspjehom.

odrađivanje banketa, svadbenih svečanosti, poslovnih konferencija i domjenaka, catering, posluživanje A la carte, posluga u sobu, poslovi recepcije i sl.

Tijekom školovanja sam predstavljala školu u Županijskom vijeću učenika te zadnje dvije godine školovanja u srednjoj školi bila predsjednica vijeća učenika.

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

#### konobarica

ACK Ugostiteljska - turistička škola Osijek [ 2014 – 2017 ]

Mjesto: Osijek

Zemlja: Hrvatska

Internetska stranica: <https://rck-utiso.hr/>

#### Hotelijersko-turistički tehničar

Učilište Studium [ 2017 – 2019 ]

Mjesto: Osijek

Zemlja: Hrvatska

Internetska stranica: [https://uciliste-studium.hr/srednje-skole-i-prekvalifikacije/?gclid=CjwKCAjw69moRhgEiwAUEFCzEL1c1DDLByALd67EkCHPYBjd6qJiKpUSN9zkyBMUjA1Ydw6o0h0C2F0QAvD\\_BwE](https://uciliste-studium.hr/srednje-skole-i-prekvalifikacije/?gclid=CjwKCAjw69moRhgEiwAUEFCzEL1c1DDLByALd67EkCHPYBjd6qJiKpUSN9zkyBMUjA1Ydw6o0h0C2F0QAvD_BwE)

#### prvostupnik / prvostupnica ekonomije bacc. oec. Poslovne ekonomije i financija

Veleučilište Baltazar [ 2020 – 2023 ]

Mjesto: Osijek

Zemlja: Hrvatska

Internetska stranica: <https://www.bak.hr/>

### JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jeziči: hrvatski

#### Drugi jezici:

##### engleski

SLUŠANJE C1 ČITANJE C1 PISANJE C1

GOVORNA PRODUKCIJA C1

GOVORNA INTERAKCIJA C1

##### njemački

SLUŠANJE B2 ČITANJE B2 PISANJE B2

GOVORNA PRODUKCIJA B1

GOVORNA INTERAKCIJA B1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

### DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (Word Excel PowerPoint) / Internet / Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) / Windows / Informacije i komunikacija (pretraivanje interneta) / Timski rad / Društvene mreze / Rad na raunalu

## IZJAVA ČESTITOSTI

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Marija Bradarić**

**Matični broj studenta: 1- 163/20-PEI**

**Naslov rada: Financijska funkcija u poduzeću i uloga financijskog menadžera**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

28. 09. 2023.

Potpis studenta

Bradarić M

PRILOG

Popis ilustracija:

1. Slika 1. Shema organizacijske jedinice
2. Slika 2. Struktura kapitala poduzeća (eng. Debt-to-equity ratio)
3. Slika 3. Agencijski problem – konflikt interesa
4. Slika 4. Kvalitete koje čine dobrog financijskog menadžera
5. Slika 5. Službeni logo nagrade tvrtke Deloitte
6. Slika 6. Metoda čiste sadašnje vrijednosti – različiti novčani tokovi
7. Slika 7. Metoda čiste sadašnje vrijednosti - Konstantni čisti novčani tokovi
8. Slika 8. Metoda interne stope profitabilnosti – različiti novčani tokovi u cjelokupnom vijeku efektiviranja projekta
9. Slika 9. Metoda interne stope profitabilnosti – konstantni i novčani tokovi u cjelokupnom vijeku efektiviranja projekta