

# Komparativna analiza kretanja likvidnosti poduzeća "X" u razdoblju od 2015. do 2018. godine

---

Miklečić, Marinela

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

*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:129:807883>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**

*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**

**Stručni studij Poslovanje i upravljanje**

**Marinela Miklečić**

**KOMPARATIVNA ANALIZA KRETANJA LIKVIDNOSTI  
PODUZEĆA „X“ U RAZDOBLJU OD 2015. DO 2018. GODINE**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Stručni studij Poslovanje i upravljanje**  
**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**KOMPARATIVNA ANALIZA KRETANJA LIKVIDNOSTI**  
**PODUZEĆA „X“ U RAZDOBLJU OD 2015. DO 2018. GODINE**

**Mentorica:**

**Renata Ermacora, struč.spec.oec.**

**Apsolventica:**

**Marinela Miklečić**

**Naziv kolegija:**

**Financijski menadžment**

**JMBAG studentice:**

**0234052998**

## SADRŽAJ

1.	UVOD.....	1
2.	TEMELJNE ODREDNICE UPRAVLJANJA LIKVIDNOŠĆU PODUZEĆA.....	2
2.1	Načelo likvidnosti i solventnosti.....	2
2.2	Pojam Obrtnog kapitala.....	2
2.3	Poslovni ciklus <i>versus</i> novčani ciklus.....	4
2.4	Postupak upravljanja novčanim tokovima.....	5
2.4.1	Projektiranje novčanih primitaka.....	6
2.4.2	Projektiranje novčanih izdataka.....	6
2.4.3	Projektiranje pozitivnih ili negativnih novčanih tokova.....	6
2.4.4	Politika upravljanja viškovima i manjkovima.....	6
3.	ANALIZA CASH GAP-A NA PODLOZI IZRADE NOVČANOG PRORAČUNA.....	8
3.1	Predstavljanje poduzeća.....	8
3.2	Opis poslovnog modela.....	8
3.3	Ekonomske, računovodstvene i financijske kategorije na podlozi dostupnih financijskih izvješća.....	9
3.3.1	Prikaz financijskih izvješća za 2015. godinu.....	9
3.3.2	Prikaz financijskih izvješća za 2016. godinu.....	12
3.3.3	Prikaz financijskih izvješća za 2017. godinu.....	15
3.3.4	Prikaz financijskih izvješća za 2018. godinu.....	18
3.3.5	Analiza prosječnog broja trajnja dana zaliha, potraživanja i dobavljača.....	21
3.4	Analiza poslovnog i novčanog ciklusa.....	25
3.5	Izrada novčanog proračuna.....	27
3.5.1	Ostvarena prodaja po kvartalima za poduzeće „X“ u razdoblju od 2015. do 2018. godine.....	28
3.5.2	Projekcija novčanih primitaka u razdoblju od 2015. do 2018. godine.....	28
3.5.3	Projekcija novčanih izdataka po kvartalima u razdoblju od 2015. do 2018. godine.....	31
3.5.4	Projekcija pozitivnog ili negativnog novčanog toka po kvartalima za razdoblje od 2015. godine do 2018. godine.....	34
3.5.5	Izrada konačnog novčanog proračuna na kvartalnoj osnovi za razdoblje od 2015. do 2018. godine poduzeća „X“.....	36
4.	ZAKLJUČAK.....	39
5.	POPIS LITERATURE.....	40
5.1	Knjige.....	40

5.2	Internetski izvori .....	40
5.3	Ostali izvori.....	40
6.	POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....	41

## **SAŽETAK**

U ovom završnom radu prikazana je komparativna analiza kretanja likvidnosti poduzeća „X“ u razdoblju od 2015.-2018. godine. Na temelju korištenih financijskih izvještaja i internih podataka utvrđene su ekonomske, računovodstvene i financijske kategorije kao ulazne kategorije za potrebe provođenja komparativne analize kretanja likvidnosti poduzeća. Kako bi se provela komparativna analiza kretanja likvidnosti poduzeća, utvrđeno je trajanje poslovnog i novčanog ciklusa na godišnjoj razini te je izrađen novčani proračun na kvartalnoj razini. Komparativna analiza poslovnog ciklusa i novčanog ciklusa u razdoblju od 2015. do 2018. godine pokazala je da poduzeće ostvaruje negativno kretanje novčanog ciklusa što upućuje na pozitivno kretanje likvidnosti. Temeljem izrađenog novčanog proračuna na kvartalnoj razini u razdoblju od 2015. do 2018. godine, komparativna je analiza pokazala pozitivno kretanje likvidnosti, te samim time i pozitivno kretanje solventnosti poduzeća. Odabrano poduzeće „X“ u razdoblju od 2015. do 2018. godine pokazuje pozitivan trend kretanja likvidnosti i solventnosti što predstavlja temelj uspješnog poslovanja poduzeća.

**Ključne riječi:** poslovni ciklus, novčani ciklus, likvidnost, solventnost, novčani proračun

## **THE COMPARATIVE ANALYSIS OF LIQUIDITY MOVEMENTS RELATED TO COMPANY "X" IN THE PERIOD FROM 2015 TO 2018**

### **ABSTRACT**

This final paper deals with the comparative analysis of liquidity related to the company X in the period from 2015. - 2018. Based on the financial statements and internal data, the economic, accounting and financial categories have been identified as input categories with an aim to conduct the comparative analysis of the liquidity movements related to the company X. In order to conduct the comparative analysis of company's liquidity movements, the business cycle and the cash cycle were determined on the annual basis and also the cash budget was prepared on the quarterly basis. The obtained results of the conducted comparative analysis of the business cycle and the cash cycle in the period from 2015. - 2018. showed that the company has a negative cash cycle, which indicates to the positive movement of liquidity. Based on the prepared cash budget on the quarterly basis over the observed period, the conducted comparative analysis showed the positive trend of liquidity and therefore the positive trend of company's solvency. Both positive trends of liquidity and solvency movements related to the selected company "X" represent the fundamental base for its successful business.

**Keywords:** business cycle, cash cycle, liquidity, solvency, cash budget



## 1. UVOD

Predmet ovog istraživanja prvenstveno poteže činjenicu kako „današnja“ poduzeća sve manje obraćaju pozornost na kratkoročno upravljanje poduzećem, a to podrazumijeva upravljanje likvidnošću, te razmatranje ulaganja i financiranja kratkotrajne imovine. Ukratko rečeno pravilno upravljanje kratkotrajnom imovinom čini srž uspješnog poslovanja. Stoga, ovaj rad se temelji na studiji slučaja odabranog poduzeća „X“. Financijski izvještaji poduzeća i prikupljeni interni podaci čine polaznu osnovu za utvrđivanje kretanja likvidnosti poduzeća primjenom alata novčanog ciklusa i novčanog proračuna.. Cilj rada je prikazati i analizirati trajanje novčanog ciklusa, te utvrditi kretanje likvidnosti primjenom novčanog proračuna na kvartalnoj osnovi u razdoblju od 2015 godine do 2018. godine. U cilju provođenja komparativne analize kretanja likvidnosti poduzeća rad je podijeljen u dvije cjeline, teorijski dio s jedne strane, te praktični dio s druge strane.

U prvom dijelu rada teorijski je sagledano upravljanje likvidnošću poduzeća, te, kao poveznica navodi se pojam obrtnog kapitala koji podrazumijeva upravljanje kratkoročnom imovinom. Isto tako prikazati će se poslovni i novčani ciklus gdje će se pobliže objasniti nesinkroniziranost između novčanih primitaka i novčanih izdataka. Nadalje, prikazati će se postupak upravljanja novčanim tokovima, u kojem je detaljno prikazan način izrade novčanog proračuna.

U drugom dijelu rada na temelju odabranog poduzeća „X“ izraditi će se studija slučaja gdje će se utvrditi računovodstvene, ekonomske i financijske kategorije na temelju dostupnih godišnjih izvješća, te na temelju kojih će se analizirati poslovni i novčani ciklus koji za cilj imaju ispitati povezanost između likvidnosti i profitabilnosti poduzeća. Nadalje, prikazati će se izrada novčanog proračuna gdje će se u vremenskom periodu od 2015.-2018. godine na kvartalnoj osnovi analizirati ostvarena prodaja, projekcija novčanih primitaka, zatim projekcija novčanih izdataka te, projekcija pozitivnog ili negativnog novčanog toka.

U završnom dijelu rada sintetizirati će se glavni rezultati teorijskih istraživanja i analize studije slučaja. Glavni doprinos ovog istraživanja leži u važnosti koju predstavlja realitet u poslovnom svijetu, gdje je gotovo neizbježno konstantno pratiti i predvidjeti buduće kretanje novčanih tokova poduzeća, kako bi se izbjeglo propadanje poslovanja. Isto tako, vidjeti će se na praktičnom primjeru kako izgleda kretanje novčanog ciklusa, te konkretna područja na kojima je u konačnici moguće poboljšati likvidnost odnosno solventnost poduzeća.

Želim iskazati veliku zahvalu mentorici Renati Ermacori, koja je svojim doprinosom obogatila ovaj završni rad, te na izrazito odličnom mentoriranju.



## 2. TEMELJNE ODREDNICE UPRAVLJANJA LIKVIDNOŠĆU PODUZEĆA

Svako poduzeće koje djeluje na tržištu, ima za cilj osigurati stabilan profit, te određenu konkurentnost nad drugim poduzećima. Kako bi poduzeće dugoročno opravdalo temeljni cilj, potrebni su određeni alati i odrednice pomoću kojih financijski menadžer pravovremeno donosi potrebne odluke za daljnje uspješno poslovanje poduzeća. Temeljne odrednice upravljanja poduzeća predstavljaju likvidnost odnosno solventnost poduzeća. Upravljanje likvidnošću poduzeća jedna je od najvažnijih aktivnosti financijskog kratkoročnog odlučivanja poduzeća, zato što se njome ostvaruje opstanak djelovanja poduzeća u dugom vremenskom razdoblju. Profitabilnost i povećanje konkurentske prednosti poduzeća moguće je ostvariti tek kada je poduzeće sposobno podmiriti svoje dospjele obveze odnosno kada je ono solventno. Naime, kako je iz poslovne prakse poznato, u onom trenutku kada poduzeće proda svoje proizvode te temeljem tog čina ispostavi fakturu drugom poslovnom subjektu odnosno kupcu, to predstavlja nastanak potraživanja u bilanci stanja poduzeća. Međutim, to ujedno ne znači da je u tom trenutku nastao i novčani primitak odnosno uplata na žiro račun poduzeća. S druge strane nemogućnost podmirenja kratkoročnih obveza može bitno utjecati na sve čimbenike poduzeća, prvenstveno na dobavljače koji kao posljedicu neplaćanja dospjelih obveza, mogu prekinuti lanac opskrbe sirovina i materijala. Takva situacija može bitno utjecati na poslovanje poduzeća u smislu gubitka potrošača i u konačnici tržišta. Kako do takvih situacija ne bi došlo, potrebno je upravljati likvidnošću i solventnošću poduzeća.

### 2.1 Načelo likvidnosti i solventnosti

Upravljanje likvidnosti i solventnosti poduzeća usko je povezana sa upravljanjem obrtnog kapitala poduzeća. No najprije će se odrediti pojam likvidnosti i solventnosti poduzeća. Ekonomsko određenje pojma solventnosti pokriva mnogobrojna i raznovrsna literatura. U Ekonomskom leksikonu <sup>1</sup>pojam solventnosti veže se uz „1) sposobnost poduzeća da raspoloživim novčanim sredstvima podmiri sve dospjele obveze plaćanja u rokovima njihova dospijea; 2) situacija u kojoj je imovina poduzeća veća od njegovih dugova.“ Prema ukazanoj definiciji može se zaključiti kako ukazuje na činjenicu sposobnosti plaćanja odnosno činom plaćanja. Stoga može se zaključiti da je povezana za pravni aspekt poslovanja poduzeća. To je moguće vidjeti iz učinka neplaćanja, a to je potreba za preustrojem, stečaj, ili likvidacija. Ekonomsko određenje pojma likvidnosti također pokriva mnogobrojna i raznovrsna literatura. Tako se u Ekonomskom leksikonu <sup>2</sup>pojam likvidnosti veže uz „svojestvo imovine ili njezinih dijelova, da se mogu brzo i bez gubitaka pretvoriti u gotov novac; odnos postojećih obveza prema raspoloživoj imovini“. Može se zaključiti kako likvidnost predstavlja sposobnost transformacije veličine, dinamike i rizika ostvarenja novčanih tokova u procesu reprodukcije. U tom pogledu likvidnost je usko povezana za upravljački aspekt poslovanja poduzeća kao ekonomskog entiteta u gospodarstvu.

### 2.2 Pojam Obrtnog kapitala

Kako je prethodno spomenuto obrtni kapital <sup>3</sup>kao poveznicu likvidnosti i solventnosti poduzeća, nadalje će se prikazati što je sve potrebno uzeti u obzir kod upravljanja obrtnim kapitalom poduzeća. Upravljanje obrtnim kapitalom poduzeća podrazumijeva uravljanje kratkoročnom imovinom, kao što su zalihe i potraživanja, te upravljanje kratkoročnim

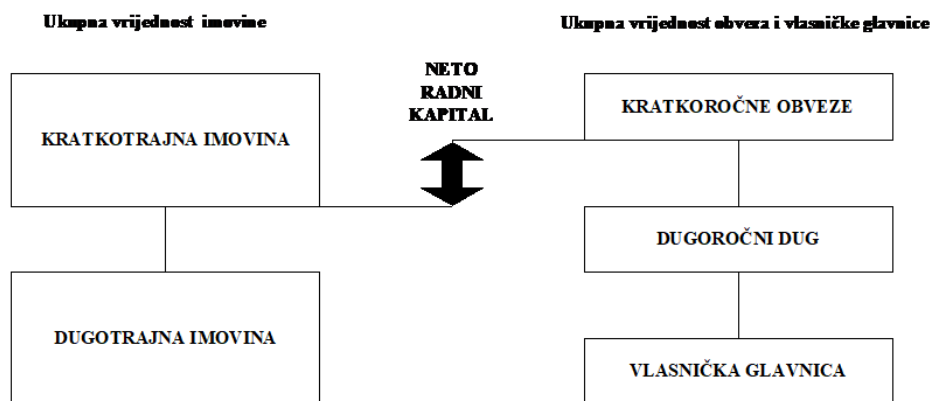
---

<sup>1</sup> Preuzeto: dr.sc. Ivona Santini „Financijski menadžment“ izabrane teme, str. 208

<sup>2</sup> Preuzeto: dr.sc. Ivona Santini „Financijski menadžment“ izabrane teme, str. 209

<sup>3</sup> Preuzeto: dr.sc Ivona Santini, „Financijski menadžment“ izabrane teme, str.215

obvezama odnosno obvezama prema dobavljačima. Stoga, odluke koje su vezane uz upravljanje obrtnim kapitalom uključuju upravljanje veličinom, dinamikom i rizikom ostvarivanja novčanih primitaka i novčanih izdataka koji će se ostvariti unutar 12 mjeseci. Važno je spomenuti i razlikovati dva pojma povezana s obrtnim kapitalom poduzeća, a to su neto obrtni kapital<sup>4</sup> i bruto obrtni kapital. Neto obrtni kapital odnosno neto radni kapital predstavlja razliku između kratkoročne imovine i kratkoročnih obveza odnosno dio kratkoročne imovine koji se financira iz dugoročnih izvora financiranja. Jednak je novcu koji će biti naplaćen unutar 12 mjeseci umanjenom za novac koji će biti plaćen u roku od 12 mjeseci.



#### Presjecanje bilance stanja

Slika 2.1.: Presjecanje bilance stanja

Izvor: dr.sc. I. Santini, upravljanje likvidnošću poduzeća, autorski nastavni materijal, Veleučilište Baltazar Zaprešić

Kao što je prethodno spomenuto kratkoročnu imovinu<sup>5</sup> i kratkoročne obveze<sup>6</sup>, u sljedećem dijelu rada prikazati će se što sve ove pozicije u strukturi bilance stanja obuhvaćaju. Kratkoročna odnosno tekuća imovina obuhvaća gotov novac i ostalu imovinu za koju se očekuje da će se transformirati u novac unutar narednih 12 mjeseci.

Osnovni pojavni oblici tekuće imovine u bilanci stanja:

1. novac i surogati novca
2. utrživi vrijednosni papiri
3. potraživanja od kupaca
4. zalihe inputa, proizvodnje i outputa

Kratkoročne odnosno tekuće obveze obuhvaćaju obveze poduzeća koje će imati za posljedicu novčane izdatke unutar 12 mjeseci.

<sup>4</sup> Preuzeto: dr.sc Ivona Santini, „Financijski menadžment“ izabrane teme, str.211

<sup>5</sup> Preuzeto: dr.sc Ivona Santini, „Financijski menadžment“ izabrane teme, str.212

<sup>6</sup> Preuzeto: dr.sc Ivona Santini, „Financijski menadžment“ izabrane teme, str.213

Osnovni pojavni oblici tekućih obveza u bilanci stanja:

1. obveze prema dobavljačima
2. obveze za plaćanje troškova, kao što su plaće zaposlenih, porez
3. obveze po mjenicama
4. obveze za kratkoročni dug

Potreba za upravljanjem obrtnim kapitalom poduzeća javlja se kao posljedica ispreplitanja materijalnih i novčanih tokova koje poduzeće uspostavlja s okolinom i posljedica su interaktivnih odnosa unutar poslovanja poduzeća (nabava, prodaja, proizvodnja). Obrtna sredstva mijenjaju svoje pojavne oblike, pa tako se mogu naći u pojavnim oblicima poput novca, prava ili stvari. Poželjno je sa ekonomski racionalnog stajališta da brzina njihova obrtaja bude što veća.

### **2.3 Poslovni ciklus *versus* novčani ciklus**

Poslovne aktivnosti poduzeća poput: nabava sirovina i materijala, proizvodnja gotovih proizvoda, prodaja gotovih proizvoda, naplata potraživanja od kupaca itd. generiraju određene novčane primitke i novčane izdatke odnosno novčane tokove poduzeća. Naime, oni nisu sinkronizirani u smislu njihove veličine i dinamike ostvarivanja, stoga postoje određeni rizici. Sukladno tome postoje dva ciklusa i to: 1. poslovni ciklus <sup>7</sup>i 2. novčani ciklus <sup>8</sup>poduzeća. Poslovni ciklus predstavlja razdoblje koje obuhvaća vrijeme potrebno da se nabavi sirovina i materijal, proizvede proizvod, plati obveza prema dobavljačima, proda proizvod na tržištu kupcima i naplati potraživanje. S druge strane novčani ciklus poduzeća obuhvaća vrijeme potrebno da se naplati dospjelo potraživanja poduzeća prema kupcima i plati dospjele obveze prema dobavljačima.

U praktičnom dijelu rada prikazati će se na konkretnom primjeru izračun poslovnog i novčanog ciklusa za koji je potrebno odrediti komponente dani vezivanja zaliha, dani vezivanja kupaca, te dani vezivanja dobavljača.

Cijeli ciklus procesa reprodukcije odvija se od trenutka nabave zaliha sirovina i materijala potrebnih za proizvodnju gotovih proizvoda do trenutka zaprimanja novčanog primitka od prodaje. Drugim riječima, taj trenutak započinje ispostavom fakture od strane dobavljača, a traje do trenutka naplate dospjelog potraživanja od kupaca za prodane proizvode što se vidi kao novčani primitak na žiro račun poduzeća. Poslovni i novčani ciklusi proizašli iz kratkoročnih poslovnih aktivnosti poduzeća tipičnog proizvodnog poduzeća mogu se grafički ilustrirati vremenskim horizontom novčanog toka (engl. Cash Gap)

---

<sup>7</sup> Preuzeto: dr.sc Ivona Santini, „Financijski menadžment“ izabrane teme, str.219

<sup>8</sup> Preuzeto: dr.sc Ivona Santini, „Financijski menadžment“ izabrane teme, str.220



Cash gap dijagram

Slika 2.2.: Cash gap dijagram

Izvor: dr.sc. I. Santini, *Financijski menadžment*, autorski nastavni materijal, Veleučilište Baltazar Zaprrešić

## 2.4 Postupak upravljanja novčanim tokovima

Naime prethodno je prikazan pojam likvidnosti poduzeća sa strane upravljačkog aspekta poduzeća, no potrebno je spomenuti podloge na temelju kojih se dolazi do bitnih informacija na temelju kojih je moguće upravljati likvidnošću poduzeća. Takav način upravljanja poduzeća naziva se Cash (flow) management<sup>9</sup> koji predstavlja postupak upravljanja veličinom i dinamikom novčanih primitaka i izdataka odnosno postupak upravljanja novčanim viškovima i manjkovima pritom uvažavajući sve potencijalne rizike. Takav proces obuhvaća sljedeće elemente:

- definiranje relevantnih ekonomskih kategorija novčanih primitaka i izdataka;
- definiranje svih relevantnih subjekata povezanih sa stvaranjem novčanih primitaka i izdataka;
- definiranje vremenskog horizonta praćenja novčanih primitaka i izdataka;
- definiranje potencijalnih rizika upravljanja novčanim primicima i izdacima;

Jedno od temeljnih polazišta učinkovitog upravljanja novčanim viškovima i manjkovima predstavlja analiza novčanih tokova. Analiza novčanih tokova<sup>10</sup> predstavlja postupak kojim se analiziraju novčani primici i izdaci radi definiranja pozitivnih odnosno negativnih novčanih tokov. Radi se o postupku kratkoročnog projektiranja, najčešće unutar 12 mjeseci. Na temelju takve analize moguće je projektirati kretanje solventnosti odnosno likvidnosti poduzeća, a podloga za analizu novčanih tokova naziva se novčani proračun.

Novčani proračun<sup>11</sup> obuhvaća „prognozirane vrijednosti novčanih primitaka i izdataka u određenom vremenskom razdoblju. Zbog konzistentnosti praćenja novčanih tokova, novčani primici i izdaci prate se mjesečno kroz vremensko razdoblje od jedne godine“. Novčani proračun ujedno predstavlja i primarni instrument kratkoročnog financijskog planiranja koji omogućuje identificiranje kratkoročnih financijskih potreba i oportuniteta ulaganje novčanih sredstava. Isto tako, djelotvoran je instrument kratkoročnog zaduživanja i investiranja.

<sup>9</sup> Dr.sc.Ivona Santini „Financijski menadžment“izabrane teme-str.221

<sup>10</sup> Dr.sc.Ivona Santini „Financijski menadžment“izabrane teme-str.222

<sup>11</sup> Dr.sc.Ivona Santini „Financijski menadžment“izabrane teme-str.222

U praktičnom dijelu rada prikazati će se na konkretnom primjeru izrada novčanog proračuna za koji je potrebno prikazati slijedeće korake:

- projektiranje novčanih primitaka;
- projektiranje novčanih izdataka;
- izračun pozitivnih ili negativnih novčanih tokova;
- definiranje politike upravljanja kratkoročnim viškovima i manjkovima novčanih sredstava.
- 

#### **2.4.1 Projektiranje novčanih primitaka**

Projektiranje novčanih primitaka <sup>12</sup>temelji se na kretanju prihoda od prodaje poduzeća, treba jasno razgraničiti razliku između ostvarenih prihoda i novčanih primitaka zbog vremenske disharmonije nastanka istih. Navedeno odstupanje moguće je definirati pokazateljem aktivnosti poduzeća kao što su dani vezivanja. U praktičnom dijelu rada detaljnije će se prikazati i pojasniti na konkretnom primjeru razgraničenost prihoda i novčanih primitaka.

#### **2.4.2 Projektiranje novčanih izdataka**

Projektiranje novčanih izdataka <sup>13</sup>temelji se na sposobnosti izvršavanja dospjelih obveza odnosno razina solventnosti i likvidnosti. Važno je generirati konkretne ekonomske kategorije koje će obuhvatiti sve obveze kako bi se ustanovio način praćenja obveza plaćanja. Također, novčane izdatke treba podijeliti unutar promatranog vremenskog razdoblja kako bi se mogli definirati veličina i dinamika novčanih izdataka. Time se omogućuje njihovo sučeljavanje s novčanim primicima kao i analiza strukture i dinamike njihova kretanja. Nadalje u praktičnom dijelu rada detaljnije će se prikazati na konkretnom primjeru projekcija novčanih izdataka.

#### **2.4.3 Projektiranje pozitivnih ili negativnih novčanih tokova**

Projekcija novčanih viškova odnosno manjkova <sup>14</sup> omogućuje spoznaju o kretanju razine solventnosti i likvidnosti u određenom vremenskom razdoblju. Takva spoznaja od velike je koristi za cash management proces, zato što omogućuje pravodobno i proaktivno djelovanje. Međutim, različita veličina i dinamika novčanih primitaka i izdataka koja rezultira novčanim viškovima odnosno manjkovima definira određeni manevarski prostor za u konačnici definiranje politike upravljanja deficitom odnosno suficitom novčanih sredstava.

#### **2.4.4 Politika upravljanja viškovima i manjkovima**

Ukoliko se pokaže novčani višak <sup>15</sup>u određenom vremenskom razdoblju, postoji niz alternativa financijskih ulaganja takvih viškova. Bitno je istaknuti kako razmatranje o potencijalnim financijskim ulaganjima treba vršiti na podlozi oportunitetnog načela. Kako se radi o kratkoročnim ulaganjima, olakšano je upravljanje rizicima, također tržišni mehanizmi određuju prinose. Stoga, upravljanje viškovima treba slijediti adekvatnu kombinaciju prinosa i razine rizika kako bi se osiguralo učinkovito upravljanje novčanim sredstvima. S druge strane, ukoliko se kroz određeno vremensko razdoblje generira novčani manjak <sup>16</sup>, potrebno je

---

<sup>12</sup> Dr.sc.Ivona Santini „Financijski menadžment“izabrane teme, str.222

<sup>13</sup> Dr.sc.Ivona Santini „Financijski menadžment“izabrane teme, str.222

<sup>14</sup> Dr.sc. Ivona Santini „Financijski menadžment“ izabrane teme, str. 223

<sup>15</sup> Dr.sc.Ivona Santini „Financijski menadžment“izabrane teme, str.224

<sup>16</sup> Dr.sc.Ivona Santini „Financijski menadžment“izabrane teme, str.224

nabaviti dodatna financijska sredstva. Potrebe za dodatnim financiranjem moguće je riješiti internim ili eksternim načinom financiranja. Sukladno tome, eksterno financiranje podrazumijeva kratkoročna zaduživanja na tržištima novca i kapitala. Potrebno je napomenuti kako ovdje bitan faktor ima racionalizam, koji je potrebno slijediti kod bilo kakvih zaduživanja, isto tako upravljanje novčanim manjkom zahtijeva jasno poznavanje svih mogućih prisutnih rizika na takvim tržištima, te poznavanje djelovanja financijskih institucija.

### **3. ANALIZA CASH GAP-A NA PODLOZI IZRADE NOVČANOG PRORAČUNA**

U prvom dijelu ovog poglavlja, predstaviti će se odabrano poduzeće „X“ na temelju kojeg će se analizirati i izraditi novčani proračun. No, prethodno tome, utvrditi će se računovodstvene, ekonomske i financijske kategorije na temelju dostupnih godišnjih izvješća na temelju kojih će se provoditi daljnji izračuni i analize određenih tehnika koje će se koristiti u daljnjem tijeku rada. Nadalje, utvrditi će se poslovni i novčani ciklus poduzeća „X“, gdje će se prikazati analiza prosječnog broja trajanja dana vezivanja zaliha, kupaca, te dobavljača. U konačnici poglavlja prikazati će se izrada novčanog proračuna poduzeća „X“ u razdoblju od 2015. do 2018. godine, na temelju kojeg će se zaključiti da li poduzeće „X“ ostvaruje kriterije likvidnosti i solventnosti.

#### **3.1 Predstavljavanje poduzeća**

Poduzeće na čijem primjeru prikazujemo izradu novčanog proračuna aktivno djeluje već 25 godina u Hrvatskoj, upisano je u sudski registar Trgovačkog suda u Varaždinu. Sjedište upravnog odbora nalazi se u Križevcima, od kuda je poduzeće i poteklo. Što se tiče geografske pokrivenosti djelovanja poduzeća, ono većinom djeluje u kontinentalnoj Hrvatskoj. Glavna djelatnost ovog poduzeća je trgovina, uz ostale sekundarne djelatnosti, a to su: ugostiteljstvo, poljoprivreda, turizam, benzinske postaje. Pravni oblik poduzeća je dioničko društvo, a ono se sastoji od 1.300 zaposlenih. Organizacijska struktura poduzeća sastoji se od : vlasnik poduzeća, upravni odbor u kojem su predsjednik upravnog odbora i zamjenik predsjednika upravnog odbora, članovi upravnog odbora, te izvršni direktori.

#### **3.2 Opis poslovnog modela**

Poslovni model predstavlja način djelovanja poduzeća, način na koji će najbolje iskoristiti svoje resurse, pridobiti ciljnu skupinu potrošača, boriti se sa konkurencijom i održati poslovanje profitabilnim. Svaki poslovni model temelji se na inputima i outputima poduzeća. U ovom slučaju inputi i outputi predstavljaju dobra koja ulaze u poslovni model, te izlaze u nepromijenjenom obliku. Uzeti ćemo kruh, mlijeko i ulje kao primjer dobara, te ukratko opisati poslovni model. Sudionici u poslovnom modelu su: dobavljači, nabava odnosno komercijala, skladištari, marketing, robni centri, prodaja, potrošači. Ulaz odnosno inpute poslovnog modela definira nabava odnosno komercijala poduzeća. Ovdje se utvrđuju dobavljači određenih dobara (kruh, mlijeko, ulje), te uvjeti i određeni ugovoreni odnosi sa dobavljačima. Komercijala ima za cilj odabrati najoptimalnijeg dobavljača, te postignuti najbolje moguće uvjete nabave kako bi se troškovi sveli na minimum. Također komercijala vodi brigu oko politike nabavnih cijena, rokova isporuke robe, te uvjeta plaćanja. Kada određena dobra postanu dopremljena, potrebno je robu preuzeti i uskladištiti. Tada dolazimo do ništa manje vrijednog faktora poslovnog modela, a to je skladište.

Skladište predstavlja prostor u kojem su pogodni uvjeti za skladištenje i očuvanje dobara koja su u procesu dolaženja do krajnjih potrošača. Važno je robu pravilno skladištiti kako bi se preventivno očuvala izvana i iznutra, te kako bi izbjegli dodatne troškove. Na poslijetku dolazimo do izlaza odnosno outputa poslovnog modela koji je definiran prethodnim koracima i sudionicima. Glavni cilj izlaza odnosno outputa poslovnog modela je zadovoljiti želje i potrebe potrošača, te određena dobra prodati. Kako bi se to uspješno odradilo, potrebni su određeni marketinški alati koje provodi marketing kako bi pridobio ciljnu skupinu potrošača. Ti alati mogu biti: oglašavanje, promotivne aktivnosti, nagradne igre i ostali alati. Ključan faktor u ovom poslovnom modelu ima prodaja koju u ovom slučaju definira komercijala.

Uloga komercijale u prodaji poduzeća obuhvaća sastavljanje prodajnih i maloprodajnih cijena, te određivanje akcijskih cijena na određene artikle. Prethodne aktivnosti i sudionici u ovom poslovnom modelu čine bitan faktor konačne uspješnosti prodaje, te imaju ulogu osigurati profitabilnost i konkurentnost samog poduzeća u odnosu na druge.

### 3.3 Ekonomske, računovodstvene i financijske kategorije na podlozi dostupnih financijskih izvješća

U ovom poglavlju prikazati će se poslovanje odabranog poduzeća „X“ kroz vremenski period od 4 godine (2015.-2018.) na temelju dostupnih financijskih izvješćaja. Kroz svaku od navedenih poslovnih godina provesti će se analiza skraćenog računa dobiti i gubitka, zatim prikaz strukture poslovnih prihoda, te poslovnih rashoda. Nadalje, prikaz skraćene bilance, zatim prikaz kratkotrajne imovine, te kratkoročnih obveza. Dostupne financijske izvješćaje analizirati će se na temelju horizontalne i vertikalne analize. Tako će na temelju analiziranja financijskih izvješćaja biti moguće utvrditi poslovni i novčani ciklus odabranog poduzeća „X“.

#### 3.3.1 Prikaz financijskih izvješća za 2015. godinu

Skraćeni račun dobiti i gubitka prikazuje rezultat poslovanja za određeno obračunsko razdoblje u ovom slučaju za 2015. poslovnu godinu. Ovdje će se ukratko prikazati poslovni prihodi, zatim poslovni rashodi, financijski prihodi, financijski rashodi što će u konačnici sučeliti ukupne prihodne i ukupne rashode na temelju kojih će biti moguće analizirati dobit ili gubitak određenog obračunskog razdoblja.

Tablica 3.1. Prikaz skraćenog računa dobiti i gubitka za 2015. godinu

Tek. broj	Naziv	2015		2014		Index
		Svota	(%)	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Poslovni prihodi	1.279.256.694	99,9	1.157.923.077	99,9	90,5
2.	Poslovni rashodi	1.235.526.800	96,5	1.109.834.493	95,7	89,8
3.	Financijski prihodi	1.337.524	0,1	1.320.749	0,1	98,7
4.	Financijski rashodi	10.109.933	0,8	17.387.088	1,5	172,0
5.	Udio u dobiti od pridruženih poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0,0
6.	Udio u gubitku od pridruženih poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0,0
7.	Izvanredni - ostali prihodi	0	0,0	0	0,0	0,0
8.	Izvanredni - ostali rashodi	0	0,0	0	0,0	0,0
9.	<b>UKUPNI PRIHODI (1+3+5+7)</b>	<b>1.280.594.218</b>	<b>100,0</b>	<b>1.159.243.826</b>	<b>100,0</b>	<b>90,5</b>
10.	<b>UKUPNI RASHODI (2+4+6+8)</b>	<b>1.245.636.733</b>	<b>97,3</b>	<b>1.127.221.581</b>	<b>97,2</b>	<b>90,5</b>
11.	Dobit ili gubitak prije oporezivanja (9-10)	34.957.485	2,7	32.022.245	2,8	91,6
12.	Porez na dobit	8.049.747	0,6	8.468.102	0,7	105,2
13.	<b>Dobit ili gubitak razdoblja (11-12)</b>	<b>26.907.738</b>	<b>2,1</b>	<b>23.554.143</b>	<b>2,0</b>	<b>87,5</b>

Izvor: prema autorici rada

U izvješćaju o sveobuhvatnoj dobiti za razdoblje 1.1.-31.12.2015. godine društvo iskazuje ukupne prihode u iznosu od 1.280.594.218 kn, dok je ostvareni ukupni prihod u 2014. godini iznosio 1.159.243.826 kn. U odnosu na 2014. godinu prihodi su porasli za 9,5% što je rezultat širenja poslovanja u svim djelatnostima koje tvrtka obavlja. Najveće učešće u ukupnom prihodu čine prihodi od osnovne djelatnosti društva, tj. prihodi od prodaje robe.



Ostvareni ukupni rashodi u 2015. godini iznose 1.245.636.733 kn, dok su ukupni rashodi 2014. godine iznosili 1.127.221.581 kn, tako da i rashodi u 2015. godini također bilježe rast za 9,5% u odnosu na prethodnu godinu.

Tablica strukture poslovnih prihoda prikazuje prihode koji su proizašli isključivo iz primarne djelatnosti odabranog poduzeća „X“, drugim riječima „core business“, te ostale poslovne prihode.

Tablica 3.2.: *Prikaz strukture poslovnih prihoda*

Tek. broj	Naziv	2015		2014		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Prihodi od prodaje	1.201.171.159	93,9	1.081.664.098	93,4	90,1
2.	Ostali poslovni prihodi	78.085.353	6,1	76.258.979	6,6	97,7
3.	<b>Ukupno</b>	<b>1.279.256.512</b>	<b>100,0</b>	<b>1.157.923.077</b>	<b>100,0</b>	<b>90,5</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi poslovnih prihoda za 2015. godinu društvo iskazuje prihodne od prodaje u iznosu od 1.201.171.159 kn, a ostale poslovne prihode u iznosu od 78.085.353 kn, što ukupno čini 1.279.256.512 kn.

Tablica strukture poslovnih rashoda obuhvaća promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda, materijalne troškove, zatim amortizaciju, ostale troškove, vrijednosno usklađivanje, rezerviranja, te ostale poslovne rashode.

Tablica 3.3. *Prikaz strukture poslovnih rashoda*

Tek. broj	Naziv	2015		2014		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Promjena vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	-1.151	0,0	-19.928	0,0	0,0
2.	Materijalni troškovi	1.068.515.300	86,5	963.765.875	86,8	90,2
3.	Troškovi osoblja	84.005.898	6,8	75.363.407	6,8	89,7
4.	Amortizacija	24.333.411	2,0	23.742.222	2,1	97,6
5.	Ostali troškovi	18.162.914	1,5	14.026.757	1,3	77,2
6.	Vrijednosno usklađivanje	541.353	0,0	1.846.260	0,2	341,0
7.	Rezerviranja	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
8.	Ostali poslovni rashodi	39.969.075	3,2	31.109.900	2,8	0,0
9.	<b>Ukupno</b>	<b>1.235.527.951</b>	<b>100,0</b>	<b>1.109.854.421</b>	<b>100,0</b>	<b>89,8</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi poslovnih rashoda za 2015. godinu društvo iskazuje materijalne troškove u iznosu od 1.068.515.300 kn, troškove osoblja u iznosu od 84.005.898 kn, amortizaciju u iznosu od 24.333.411 kn, ostale troškove u iznosu od 18.162.914 kn što čini ukupnost poslovnih rashoda u iznosu od 1.235.527.951 kn.

Skraćena bilanca prikazuje obujam i strukturu imovine odabranog poduzeća „X“ na dan 31.12.2015. godine. Ovdje će se ukratko prikazati aktiva poduzeća koja obuhvaća dugotrajnu imovinu, te kratkotrajnu imovinu. Zatim pasiva poduzeća koja obuhvaća kapital i rezerve, rezerviranja, dugoročne obveze, kratkoročne obveze, te odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja.

Tablica 3.4.: Prikaz skraćene bilance stanja na dan 31.12.2015. godine

Tek. broj	Naziv	31. prosinca 2015.		31. prosinca 2014.		Index
		Svota	%	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Potraživanja za upisani, a neupl. kapital	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
2.	Dugotrajna imovina	334.648.250	61,3	367.282.387	68,6	109,8
3.	Kratkotrajna imovina	211.222.123	38,7	168.022.790	31,4	79,5
4.	Plać. trošk. bud. razd. i obračunani prihodi	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
<b>I.</b>	<b>UKUPNO AKTIVA (1+2+3+4)</b>	<b>545.870.373</b>	<b>100,0</b>	<b>535.305.177</b>	<b>100,0</b>	<b>98,1</b>
5.	Kapital i rezerve	119.595.468	21,9	94.187.729	17,6	78,8
6.	Rezerviranja	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
7.	Dugoročne obveze	140.037.592	25,7	160.891.329	30,1	114,9
8.	Kratkoročne obveze	286.237.313	52,4	280.226.119	52,3	97,9
9.	Odgod. plać. trošk. i prihod bud. razdoblja	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
<b>II.</b>	<b>UKUPNO PASIVA (5+6+7+8+9)</b>	<b>545.870.373</b>	<b>100,0</b>	<b>535.305.177</b>	<b>100,0</b>	<b>98,1</b>

Izvor: prema autorici rada

Izvještaj o financijskom položaju prikazuje obujam i strukturu imovine poduzeća na određeni dan, to je najčešće 31. prosinca kako je prikazano i u ovom slučaju. U strukturi ukupne aktive dugotrajna imovina sudjeluje sa 61,3% u 2015. godini, dok u 2014. godini dugotrajna imovina sudjeluje sa 68,6%, što je za 7,3 postotna poena manje nego u 2014. godini. Kratkotrajna imovina u 2015. godini sudjeluje sa 38,7% posto, dok u 2014. godini sudjeluje sa 31,4%, što je za 7,3 postotna poena više nego prethodne 2014. godine. U strukturi ukupne pasive kapital i rezerve sudjeluju sa 21,9 % u 2015. godini, dok u 2014. godini sudjeluju sa 17,6% što je za 4,3 postotna poena više nego prethodne 2014. godine. Dugoročne obveze u 2015. godini sudjeluju sa 25,7%, dok u 2014. godini sudjeluju sa 30,1% što je za 4,4 postotna poena manje nego prethodne 2014. godine. Kratkoročne obveze sudjeluju sa 52,4% u 2015. godini, dok u 2014. godini sudjeluju sa 53,3% što je za 0,1 postotni poen više nego prethodne 2014. godine.

Tablica kratkotrajne imovine obuhvaća zalihe, potraživanja, zatim kratkotrajnu financijsku imovinu, te novac u banci i blagajni.

Tablica 3.5.: Prikaz kratkotrajne imovine

0	Naziv	31. prosinca 2015.		31. prosinca 2014.		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Zalihe	90.258.647	42,7	86.035.658	51,2	95,3
2.	Potraživanja	43.789.360	20,7	42.397.657	25,2	96,8
3.	Kratkotrajna financijska imovina	69.043.899	32,7	27.239.237	16,2	39,5
4.	Novac u banci i blagajni	8.130.217	3,8	12.346.626	7,3	151,9
<b>5.</b>	<b>Ukupno</b>	<b>211.222.123</b>	<b>100,0</b>	<b>168.019.178</b>	<b>100,0</b>	<b>79,5</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi kratkotrajne imovine zalihe sudjeluju sa 42,7% u 2015. godini, dok u 2014. godini sudjeluju sa 51,2%, što je za 8,5 postotnih poena manje nego u 2014. godini. Potraživanja u strukturi kratkotrajne imovine sudjeluju sa 20,7% u 2015. godini, dok u 2014. godini sudjeluju sa 25,2%, što je za 4,5 postotnih poena manje nego prethodne 2014. godine.

Tablica kratkoročnih obveza prikazuje obveze prema povezanim poduzetnicima, obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama, zatim obveze prema dobavljačima, te ostale kratkoročne obveze.

Tablica 3.6.: *Prikaz kratkoročnih obveza*

0	NAZIV	31.prosinca 2015		31.prosinca 2014.		INDEX
		SVOTA	(%)	SVOTA	(%)	
1.	Obveze prema povezanim poduzetnicima	6.294.037	2,2	3.835.189	1,4	60,9
2.	Obveze prema bankama i drugim fin. Institucijama	70.121.270	24,5	71.443.462	25,5	101,9
3.	Obveze prema dobavljačima	192.514.155	67,3	162.679.378	58,1	84,5
4.	Ostale kratkoročne obveze	17.307.851	6	42.268.090	15,1	244,2
5.	<b>UKUPNO</b>	286.237.313	100	280.226.119	100	97,9

Izvor: prema autorici rada

U strukturi kratkoročnih obveza, obveze prema dobavljačima sudjeluju sa 67,3% u 2015. godini, dok u 2014. godini sudjeluju sa 58,1%, što je za 9,2 postotnih poena više nego prethodne 2014. godine. Ostale kratkoročne obveze sudjeluju u strukturi kratkoročnih obveza sa 6% u 2015. godini, dok u 2014. godini sudjeluju sa 15,1%, što je za 9,1 postotnih poena manje nego prethodne 2014. godine.

### 3.3.2 Prikaz financijskih izvješća za 2016. godinu.

Skraćeni račun dobiti i gubitka prikazuje rezultat poslovanja za određeno obračunsko razdoblje u ovom slučaju za 2016. poslovnu godinu. Ovdje će se ukratko prikazati poslovni prihodi, zatim poslovni rashodi, financijski prihodi, financijski rashodi što će u konačnici sučeliti ukupne prihodne i ukupne rashode na temelju kojih će biti moguće analizirati dobit ili gubitak određenog obračunskog razdoblja.

Tablica 3.7.: *Prikaz skraćenog računa dobiti i gubitka*

Tek. broj	Naziv	2016		2015		Index
		Svota	(%)	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Poslovni prihodi	1.353.180.071	99,8	1.279.256.694	99,9	94,5
2.	Poslovni rashodi	1.307.146.245	96,4	1.235.526.800	96,5	94,5
3.	Financijski prihodi	2.735.227	0,2	1.337.524	0,1	48,9
4.	Financijski rashodi	16.078.542	1,2	10.109.933	0,8	62,9
5.	Udio u dobiti od pridruženih poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0,0
6.	Udio u gubitku od pridruženih poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0,0
7.	Izvanredni - ostali prihodi	0	0,0	0	0,0	0,0
8.	Izvanredni - ostali rashodi	0	0,0	0	0,0	0,0
9.	<b>UKUPNI PRIHODI (1+3+5+7)</b>	<b>1.355.915.298</b>	<b>100,0</b>	<b>1.280.594.218</b>	<b>100,0</b>	<b>94,4</b>
10.	<b>UKUPNI RASHODI (2+4+6+8)</b>	<b>1.323.224.787</b>	<b>97,6</b>	<b>1.245.636.733</b>	<b>97,3</b>	<b>94,1</b>
11.	Dobit ili gubitak prije oporezivanja (9-10)	32.690.511	2,4	34.957.485	2,7	106,9
12.	Porez na dobit	8.664.714	0,6	8.049.747	0,6	92,9
13.	<b>Dobit ili gubitak razdoblja (11-12)</b>	<b>24.025.797</b>	<b>1,8</b>	<b>26.907.738</b>	<b>2,1</b>	<b>112,0</b>

Izvor: prema autorici rada

U izvještaju o sveobuhvatnoj dobiti za razdoblje 1.1.-31.12.2016. godine društvo iskazuje ukupne prihode u iznosu od 1.355.915.298. kn, dok je ostvareni ukupni prihod u 2015. godini iznosio 1.280.594.218 kn. U odnosu na 2015. godinu prihodi su porasli za cca 6% što je

rezultat poslovanja u svim djelatnostima koje tvrtka obavlja. Najveće učešće u ukupnom prihodu čine prihodi od osnovne djelatnosti društva, tj. prihodi od prodaje robe. Ostvareni ukupni rashodi u 2016. godini iznose 1.323.224.787 kn dok su ukupni rashodi 2015. godine iznosili 1.245.636.733 kn, tako da i rashodi bilježe rast za cca 6% u odnosu na prethodnu godinu.

Tablica strukture poslovnih prihoda prikazuje prihode koji su proizašli isključivo iz primarne djelatnosti odabranog poduzeća „X“, drugim riječima „core business“, te ostale poslovne prihode.

Tablica 3.8.: Prikaz strukture poslovnih prihoda

Tek. broj	Naziv	2016		2015		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Prihodi od prodaje	1.272.854.824	94,1	1.201.171.159	93,9	94,4
2.	Ostali poslovni prihodi	80.325.247	5,9	78.052.067	6,1	97,2
3.	<b>Ukupno</b>	<b>1.353.180.071</b>	<b>100,0</b>	<b>1.279.223.226</b>	<b>100,0</b>	<b>94,5</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi poslovnih prihoda za 2016. godinu društvo iskazuje prihode od prodaje u iznosu od 1.272.854.824 kn, a ostale poslovne prihode u iznosu od 80.325.247 kn, što ukupno čini 1.353.180.071 kn.

Tablica strukture poslovnih rashoda obuhvaća promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda, materijalne troškove, zatim amortizaciju, ostale troškove, vrijednosno usklađivanje, rezerviranja, te ostale poslovne rashode

Tablica 3.9.: Prikaz poslovnih rashoda

Tek. broj	Naziv	2016		2015		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Promjena vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	-6.892	0,0	-1.151	0,0	0,0
2.	Materijalni troškovi	1.131.364.988	86,6	1.068.515.300	86,5	94,4
3.	Troškovi osoblja	90.446.686	6,9	84.005.898	6,8	92,9
4.	Amortizacija	25.117.595	1,9	24.333.411	2,0	96,9
5.	Ostali troškovi	39.067.748	3,0	39.969.075	3,2	102,3
6.	Vrijednosno usklađivanje	1.093.367	0,1	541.353	0,0	49,5
7.	Rezerviranja	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
8.	Ostali poslovni rashodi	20.062.753	1,5	18.162.914	1,5	0,0
9.	<b>Ukupno</b>	<b>1.307.153.137</b>	<b>100,0</b>	<b>1.235.527.951</b>	<b>100,0</b>	<b>94,5</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi poslovnih rashoda za 2016. godinu društvo iskazuje materijalne troškove u iznosu od 1.131.364.988 kn, troškove osoblja u iznosu od 90.446.686 kn, amortizaciju u iznosu od 25.117.595 kn, ostale troškove u iznosu od 39.067.748 kn, vrijednosno usklađivanje u iznosu od 1.093.367 kn što čini ukupnost poslovnih rashoda u iznosu od 1.307.153.137 kn.

Skraćena bilanca prikazuje obujam i strukturu imovine odabranog poduzeća „X“ na dan 31.12.2016. godine. Ovdje će se ukratko prikazati aktiva poduzeća koja obuhvaća dugotrajnu imovinu, te kratkotrajnu imovinu. Zatim pasiva poduzeća koja obuhvaća kapital i rezerve,

rezerviranja, dugoročne obveze, kratkoročne obveze, te odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja.

Tablica 3.10.: Prikaz skraćene bilance stanja na dan 31.12.2016. godine

Tek. broj	Naziv	31. prosinca 2016.		31. prosinca 2015.		Index
		Svota	%	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Potraživanja za upisani, a neupl. kapital	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
2.	Dugotrajna imovina	389.321.790	68,2	334.648.250	61,3	86,0
3.	Kratkotrajna imovina	181.939.906	31,8	211.222.123	38,7	116,1
4.	Plać. trošk. bud. razd. i obračunani prihodi	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
<b>I.</b>	<b>UKUPNO AKTIVA (1+2+3+4)</b>	<b>571.261.696</b>	<b>100,0</b>	<b>545.870.373</b>	<b>100,0</b>	<b>95,6</b>
5.	Kapital i rezerve	140.762.620	24,6	119.595.468	21,9	85,0
6.	Rezerviranja	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
7.	Dugoročne obveze	148.444.666	26,0	140.037.592	25,7	94,3
8.	Kratkoročne obveze	282.054.410	49,4	286.237.313	52,4	101,5
9.	Odgođ. plać. trošk. i prihod bud. razdoblja	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
<b>II.</b>	<b>UKUPNO PASIVA (5+6+7+8+9)</b>	<b>571.261.696</b>	<b>100,0</b>	<b>545.870.373</b>	<b>100,0</b>	<b>95,6</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi ukupne aktive dugotrajna imovina sudjeluje sa 68,2% u 2016. godini, dok u 2015. godini sudjeluje sa 61,3%, što je za 6,9 postotnih poena više nego prethodne 2015. godine. Kratkotrajna imovina sudjeluje u strukturi ukupne aktive sa 31,8% u 2016. godini, dok u 2015. godini sudjeluje sa 38,7%, što je za 6,9 postotnih poena manje nego prethodne 2015. godine. U strukturi ukupne pasive dugoročne obveze sudjeluju sa 26% u 2016. godini, dok u 2015. godini sudjeluju sa 25,7%, što je za 0,3 postotnih poena više nego prethodne 2015. godine. Kratkoročne obveze sudjeluju u strukturi ukupne pasive sa 49,4% u 2016. godini, dok u 2015. godini sudjeluju sa 52,4%, što je za 2,5 postotnih poena manje nego prethodne 2015. godine.

Tablica kratkotrajne imovine obuhvaća zalihe, potraživanja, zatim kratkotrajnu financijsku imovinu, te novac u banci i blagajni.

Tablica 3.11.: Prikaz kratkotrajne imovine

0	Naziv	31. prosinca 2016.		31. prosinca 2015.		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	(4/2)*10
1.	Zalihe	87.857.557	48,3	90.258.647	42,7	102,7
2.	Potraživanja	41.061.961	22,6	43.789.360	20,7	106,6
3.	Kratkotrajna financijska imovina	23.413.332	12,9	69.043.899	32,7	294,9
4.	Novac u banci i blagajni	29.607.056	16,3	8.130.217	3,8	27,5
<b>5.</b>	<b>Ukupno</b>	<b>181.939.906</b>	<b>100,0</b>	<b>211.222.123</b>	<b>100,0</b>	<b>116,1</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi kratkotrajne imovine zalihe sudjeluju sa 48,3% u 2016. godini, dok u 2015. godini sudjeluju sa 42,7%, što je za 5,6 postotnih poena više nego prethodne 2015. godine. Potraživanja sudjeluju sa 22,6% u 2016. godini, dok u 2015. godini sudjeluju sa 20,7%, što je za 1,9 postotnih poena više nego prethodne 2015. godine.

Tablica kratkoročnih obveza prikazuje obveze prema povezanim poduzetnicima, obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama, zatim obveze prema dobavljačima, te ostale kratkoročne obveze.

Tablica 3.12.: Prikaz kratkoročnih obveza

0	NAZIV	31.prosinca 2016.		31.prosinca 2015.		INDEX
		SVOTA	(%)	SVOTA	(%)	
0	1	2	3	4	5	
1.	Obveze prema povezanim poduzetnicima	6.362.177	2,3	6.294.037	2,2	98,9
2	Obveze prema bankama i drugim fin. Institucijama	66.845.370	23,7	70.121.270	24,5	104,9
3.	Obveze prema dobavljačima	175.790.268	62,3	192.514.155	67,3	109,5
4.	Ostale kratkoročne obveze	33.056.595	11,7	17.307.851	6	52,4
5.	<b>UKUPNO</b>	<b>282.054.410</b>	<b>100</b>	<b>286.237.313</b>	<b>100</b>	<b>101,5</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi kratkoročnih obveza, obveze prema dobavljačima sudjeluju sa 62,3% u 2016. godini, dok u 2015. godini sudjeluju sa 67,3%, što je za 5 postotnih poena manje nego prethodne 2015. godine. Ostale kratkoročne obveze u 2016. godini sudjeluju sa 11,7%, dok u 2015. godini sudjeluju sa 6%, što je za 5,7 postotnih poena više nego prethodne 2015. godine.

### 3.3.3 Prikaz financijskih izvješća za 2017. godinu

Skraćeni račun dobiti i gubitka prikazuje rezultat poslovanja za određeno obračunsko razdoblje u ovom slučaju za 2017. poslovnu godinu. Ovdje će se ukratko prikazati poslovni prihodi, zatim poslovni rashodi, financijski prihodi, financijski rashodi što će u konačnici sučeliti ukupne prihodne i ukupne rashode na temelju kojih će biti moguće analizirati dobit ili gubitak određenog obračunskog razdoblja.

Tablica 3.13.: Prikaz skraćenog računa dobiti i gubitka

Tek. broj	Naziv	2017.		2016.		Index
		Svota	(%)	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	(4/2)*10
1.	Poslovni prihodi	1.477.304.987	99,9	1.353.180.071	99,8	91,6
2.	Poslovni rashodi	1.423.805.924	96,3	1.307.146.245	96,4	91,8
3.	Financijski prihodi	1.331.694	0,1	2.735.227	0,2	205,4
4.	Financijski rashodi	12.164.930	0,8	16.078	0,0	0,1
5.	Udio u dobiti od pridruženih poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0,0
6.	Udio u gubitku od pridruženih poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0,0
7.	Izvanredni - ostali prihodi	0	0,0	0	0,0	0,0
8.	Izvanredni - ostali rashodi	0	0,0	0	0,0	0,0
9.	<b>UKUPNI PRIHODI (1+3+5+7)</b>	<b>1.478.636.681</b>	<b>100,0</b>	<b>1.355.915.298</b>	<b>100,0</b>	<b>91,7</b>
10.	<b>UKUPNI RASHODI (2+4+6+8)</b>	<b>1.435.970.854</b>	<b>97,1</b>	<b>1.307.162.323</b>	<b>96,4</b>	<b>91,0</b>
11.	Dobit ili gubitak prije oporezivanja (9-10)	42.665.827	2,9	48.752.975	3,6	114,3
12.	Porez na dobit	9.567.556	0,6	8.664.714	0,6	90,6
13.	<b>Dobit ili gubitak razdoblja (11-12)</b>	<b>33.098.271</b>	<b>2,2</b>	<b>40.088.261</b>	<b>3,0</b>	<b>121,1</b>

Izvor: prema autorici rada

U izvještaju o sveobuhvatnoj dobiti za razdoblje 1.1.-31.12.2017. godine društvo iskazuje ukupni prihod u iznosu od 1.478.636.681 kn, dok je ostvareni ukupni prihod u 2016. godini iznosio 1.355.915.298 kn. U odnosu na 2016. godinu prihodi su ostvarili rast za 8,3% što je

rezultat racionalizacije poslovanja u svim segmentima, preuređenja i modernizacije postojećih objekata. Najveće učešće u ukupnom prihodu čine prihodi od osnovne djelatnosti Društva, tj. prihodi od prodaje robe. Rast u odnosu na 2016. godinu iznosi 5%.

Ostvareni ukupni rashodi u 2017. godini iznose 1.435.970.854 kn dok su ukupni rashodi 2016. godine iznosili 1.323.224.787, tako da i rashodi u 2017. godini bilježe rast za 9% u odnosu na prethodnu godinu.

Tablica strukture poslovnih prihoda prikazuje prihode koji su proizašli isključivo iz primarne djelatnosti odabranog poduzeća „X“, drugim riječima „core business“, te ostale poslovne prihode.

Tablica 3.14.: Prikaz strukture poslovnih prihoda

Tek. broj	Naziv	2017.		2016.		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	(4/2)*10
1.	Prihodi od prodaje	1.391.211.919	94,2	1.272.854.824	94,1	91,5
2.	Ostali poslovni prihodi	86.093.068	5,8	80.325.247	5,9	93,3
3.	<b>Ukupno</b>	<b>1.477.304.987</b>	<b>100,0</b>	<b>1.353.180.071</b>	<b>100,0</b>	<b>91,6</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi poslovnih prihoda za 2017. godinu društvo iskazuje prihode od prodaje u iznosu od 1.391.211.919 kn, a ostale poslovne prihode u iznosu od 86.093.068 kn, što ukupno čini 1.477.304.987 kn.

Tablica strukture poslovnih rashoda obuhvaća promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda, materijalne troškove, zatim amortizaciju, ostale troškove, vrijednosno usklađivanje, rezerviranja, te ostale poslovne rashode

Tablica 3.15.: Prikaz poslovnih rashoda

Tek. broj	Naziv	2017.		2016.		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	(4/2)*10
1.	Promjena vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	-9.254	0,0	-6.892	0,0	0,0
2.	Materijalni troškovi	1.232.609.420	86,6	1.131.364.988	86,6	91,8
3.	Troškovi osoblja	102.596.457	7,2	90.446.686	6,9	88,2
4.	Amortizacija	29.549.271	2,1	25.117.595	1,9	85,0
5.	Ostali troškovi	21.372.678	1,5	20.062.753	1,5	93,9
6.	Vrijednosno usklađivanje	789.717	0,1	1.093.367	0,1	138,5
7.	Rezerviranja	36.879.127	2,6	39.067.748	3,0	105,9
8.	Ostali poslovni rashodi	0	0,0	0	0,0	0,0
9.	<b>Ukupno</b>	<b>1.423.796.670</b>	<b>100,0</b>	<b>1.307.153.137</b>	<b>100,0</b>	<b>91,8</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi poslovnih rashoda za 2017. godinu društvo iskazuje materijalne troškove u iznosu od 1.232.609.420 kn, troškove osoblja u iznosu od 102.596.457 kn, amortizaciju u iznosu od 29.549.271 kn, ostale troškove u iznosu od 21.372.678 kn, vrijednosno usklađivanje u iznosu od 789.717kn, te rezerviranja u iznosu od 36.879.127 kn što čini ukupnost poslovnih rashoda u iznosu od 1.423.796.670 kn.

Skraćena bilanca prikazuje obujam i strukturu imovine odabranog poduzeća „X“ na dan 31.12.2017. godine. Ovdje će se ukratko prikazati aktiva poduzeća koja obuhvaća dugotrajnu imovinu, te kratkotrajnu imovinu. Zatim pasiva poduzeća koja obuhvaća kapital i rezerve, rezerviranja, dugoročne obveze, kratkoročne obveze, te odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja.

Tablica 3.16.: Prikaz skraćene bilance stanja na dan 31.12.2017. godine

Tek. broj	Naziv	31. prosinca 2017.		31. prosinca 2016.		Index
		Svota	%	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	(4/2)*10
1.	Potraživanja za upisani, a neupl. kapital	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
2.	Dugotrajna imovina	379.703.759	63,6	389.321.790	68,2	102,5
3.	Kratkotrajna imovina	217.093.756	36,4	181.939.906	31,8	83,8
4.	Plać. trošk. bud. razd. i obračunani prihodi	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
<b>I.</b>	<b>UKUPNO AKTIVA (1+2+3+4)</b>	<b>596.797.515</b>	<b>100,0</b>	<b>571.261.696</b>	<b>100,0</b>	<b>95,7</b>
5.	Kapital i rezerve	171.232.140	28,7	140.762.620	24,6	82,2
6.	Rezerviranja	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
7.	Dugoročne obveze	149.294.282	25,0	148.444.666	26,0	99,4
8.	Kratkoročne obveze	276.271.093	46,3	282.054.410	49,4	102,1
9.	Odgođ. plać. trošk. i prihod bud. razdoblja	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
<b>II.</b>	<b>UKUPNO PASIVA (5+6+7+8+9)</b>	<b>596.797.515</b>	<b>100,0</b>	<b>571.261.696</b>	<b>100,0</b>	<b>95,7</b>

Izvor: prema autorici rada

U izvještaju o financijskom položaju Društva, u strukturi ukupne aktive dugotrajna imovina sudjeluje sa 63,6% u 2017. godini dok u 2016. godini sudjeluje sa 68,2%, što je za 4,6 postotnih poena manje nego prethodne 2016. godine. Kratkotrajna imovina sudjeluje u ukupnoj aktivi sa 36,4% u 2017. godini dok u 2016. godini sudjeluje sa 31,8%, što je za 4,6 postotnih poena više nego prethodne 2016. godine. Dugoročne obveze u strukturi ukupne pasive sudjeluju sa 25% u 2017. godini dok u 2016. godini sudjeluju sa 26%, što je za 1 postotni poen manje nego prethodne 2016. godine. Kratkoročne obveze u strukturi ukupne pasive sudjeluju sa 46,3% u 2017. godini dok u 2016. godini sudjeluju sa 49,4%, što je za 3,1 postotnih poena manje nego prethodne 2016. godine.

Tablica kratkotrajne imovine obuhvaća zalihe, potraživanja, zatim kratkotrajnu financijsku imovinu, te novac u banci i blagajni.

Tablica 3.17.: Prikaz kratkotrajne imovine

0	Naziv	31. prosinca 2017.		31. prosinca 2016.		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	(4/2)*10
1.	Zalihe	85.638.073	39,4	87.857.557	48,3	102,6
2.	Potraživanja	43.503.775	20,0	41.061.961	22,6	94,4
3.	Kratkotrajna financijska imovina	51.025.361	23,5	23.413.332	12,9	45,9
4.	Novac u banci i blagajni	36.936.547	17,0	29.607.056	16,3	80,2
<b>5.</b>	<b>Ukupno</b>	<b>217.103.756</b>	<b>100,0</b>	<b>181.939.906</b>	<b>100,0</b>	<b>83,8</b>

Izvor: prema autorici rada



U strukturi kratkotrajne imovine zalihe sudjeluju sa 39,4% u 2017. godini dok u 2016. godini sudjeluju sa 48,3%, što je za 8,9 postotnih poena manje nego prethodne 2016. godine. Potraživanja sudjeluju sa 20% u 2017. godini dok u 2016. godini sudjeluju sa 22,6%, što je za 2,6 postotnih poena manje nego prethodne 2016. godine.

Tablica kratkoročnih obveza prikazuje obveze prema povezanim poduzetnicima, obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama, zatim obveze prema dobavljačima, te ostale kratkoročne obveze.

Tablica 3.18.: Prikaz kratkoročnih obveza

0	NAZIV	31.prosinca 2017.		31.prosinca 2016.		INDEX
		SVOTA	(%)	SVOTA	(%)	
0	1	2	3	4	5	
1.	Obveze prema povezanim poduzetnicima	9.813.182	3,6	6.362.177	2,3	64,8
2.	Obveze prema bankama i drugim fin. Institucijama	51.405.149	18,6	66.845.370	23,7	130
3.	Obveze prema dobavljačima	190.424.739	68,9	175.790.268	62,3	92,3
4.	Ostale kratkoročne obveze	24.628.023	8,9	33.056.595	11,7	134,2
5.	<b>UKUPNO</b>	<b>276.271.093</b>	<b>100</b>	<b>282.054.410</b>	<b>100</b>	<b>102,1</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi kratkoročnih obveza obveze prema dobavljačima sudjeluju sa 68,9% u 2017. godini dok u 2016. godini sudjeluju sa 62,3%, što je za 6,6 postotnih poena više u odnosu na prethodnu 2016. godinu. Ostale kratkoročne obveze u 2017. godini sudjeluju sa 8,9% dok u 2016. godini sudjeluju sa 11,7% što je za 2,8 postotnih poena manje nego prethodne 2016. godine.

### 3.3.4 Prikaz financijskih izvješća za 2018. godinu

Skraćeni račun dobiti i gubitka prikazuje rezultat poslovanja za određeno obračunsko razdoblje u ovom slučaju za 2018. poslovnu godinu. Ovdje će se ukratko prikazati poslovni prihodi, zatim poslovni rashodi, financijski prihodi, financijski rashodi što će u konačnici sučeliti ukupne prihodne i ukupne rashode na temelju kojih će biti moguće analizirati dobit ili gubitak određenog obračunskog razdoblja.

Tablica 3.19.: Prikaz skraćenog računa dobiti i gubitka

Tek. broj	Naziv	2018.		2017.		Index
		Svota	(%)	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	5 (4/2)*100
1.	Poslovni prihodi	1.545.965.456	99,9	1.477.304.987	99,9	95,6
2.	Poslovni rashodi	1.489.791.087	96,2	1.423.805.924	96,3	95,6
3.	Financijski prihodi	2.060.036	0,1	1.331.694	0,1	64,6
4.	Financijski rashodi	12.657.644	0,8	12.164.930	0,8	96,1
5.	Udio u dobiti od pridruženih poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0,0
6.	Udio u gubitku od pridruženih poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0,0
7.	Izvanredni - ostali prihodi	0	0,0	0	0,0	0,0
8.	Izvanredni - ostali rashodi	0	0,0	0	0,0	0,0
9.	<b>UKUPNI PRIHODI (1+3+5+7)</b>	<b>1.548.025.492</b>	<b>100,0</b>	<b>1.478.636.681</b>	<b>100,0</b>	<b>95,5</b>
10.	<b>UKUPNI RASHODI (2+4+6+8)</b>	<b>1.502.448.731</b>	<b>97,1</b>	<b>1.435.970.854</b>	<b>97,1</b>	<b>95,6</b>
11.	Dobit ili gubitak prije oporezivanja (9-10)	45.576.761	2,9	42.665.827	2,9	93,6
12.	Porez na dobit	9.902.935	0,6	9.567.556	0,6	96,6
13.	<b>Dobit ili gubitak razdoblja (11-12)</b>	<b>35.673.826</b>	<b>2,3</b>	<b>33.098.271</b>	<b>2,2</b>	<b>92,8</b>

Izvor: prema autorici rada

U izvještaju o sveobuhvatnoj dobiti za razdoblje 01.01.-31.12.2018. godine društvo iskazuje ukupni prihod u iznosu od 1.548.025.492 kn, dok je ostvareni ukupni prihod u 2017. godini iznosio 1.478.636.681 kn. U odnosu na 2017. godinu prihodi su u 2018. godini porasli za 4,5% što je rezultat aktivnosti u svim segmentima poslovanja; preuređenja i modernizacija postojećih objekata, zatvaranje neprofitabilnih i izgradnja novih. Najveće učešće u ukupnom prihodu od 72,1% čine prihodi od osnovne djelatnosti društva, tj. prihodi od prodaje robe. Rast u odnosu na 2017. godinu iznosi 2%.

Ostvareni ukupni rashodi u 2018. godini iznose 1.502.448.731 kn, dok su ukupni rashodi 2017. godine iznosili 1.435.970.854 kn, tako da i rashodi u 2018. godini bilježe rast za 4,4% u odnosu na prethodnu godinu. Rast prihoda prati trend rasta rashoda što u konačnici daje pozitivan trend ukupnog rezultata.

Tablica strukture poslovnih prihoda prikazuje prihode koji su proizašli isključivo iz primarne djelatnosti odabranog poduzeća „X“, drugim riječima „core businessa“, te ostale poslovne prihode.

Tablica 3.20.: Prikaz strukture poslovnih prihoda

Tek. broj	Naziv	2018.		2017.		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	5 (4/2)*100
1.	Prihodi od prodaje	1.460.350.956	94,5	1.391.211.919	94,2	95,3
2.	Ostali poslovni prihodi	85.614.500	5,5	86.093.068	5,8	100,6
3.	<b>Ukupno</b>	<b>1.545.965.456</b>	<b>100,0</b>	<b>1.477.304.987</b>	<b>100,0</b>	<b>95,6</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi poslovnih prihoda za 2018. godinu društvo iskazuje prihode od prodaje u iznosu od 1.460.350.956 kn, a ostale poslovne prihode u iznosu od 85.614.500 kn, što ukupno čini 1.545.965.456 kn.

Tablica strukture poslovnih rashoda obuhvaća promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda, materijalne troškove, zatim amortizaciju, ostale troškove, vrijednosno usklađivanje, rezerviranja, te ostale poslovne rashode

Tablica 3.21.: Prikaz strukture poslovnih rashoda

Tek. broj	Naziv	2018.		2017.		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	5 (4/2)*100
1.	Promjena vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	-25.100	0,0	-9.254	0,0	0,0
2.	Materijalni troškovi	1.274.878.507	85,6	1.232.609.420	86,6	96,7
3.	Troškovi osoblja	120.164.663	8,1	102.596.457	7,2	85,4
4.	Amortizacija	34.588.822	2,3	29.549.271	2,1	85,4
5.	Ostali troškovi	39.113.942	2,6	36.879.127	2,6	94,3
6.	Vrijednosno usklađivanje	463.935	0,0	789.717	0,1	170,2
7.	Rezerviranja	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
8.	Ostali poslovni rashodi	20.606.318	1,4	21.372.678	1,5	0,0
9.	<b>Ukupno</b>	<b>1.489.816.187</b>	<b>100,0</b>	<b>1.423.796.670</b>	<b>100,0</b>	<b>95,6</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi poslovnih rashoda za 2018. godinu društvo iskazuje materijalne troškove u iznosu od 1.274.878.507 kn, troškove osoblja u iznosu od 120.164.663 kn, amortizaciju u iznosu od 34.113.942 kn, ostale troškove u iznosu od 39.113.942 kn, vrijednosno usklađivanje u iznosu od 463.935 kn što čini ukupnost poslovnih rashoda u iznosu od 1.489.816.187 kn.

Skraćena bilanca prikazuje obujam i strukturu imovine odabranog poduzeća „X“ na dan 31.12.2018. godine. Ovdje će se ukratko prikazati aktiva poduzeća koja obuhvaća dugotrajnu imovinu, te kratkotrajnu imovinu. Zatim pasiva poduzeća koja obuhvaća kapital i rezerve, rezerviranja, dugoročne obveze, kratkoročne obveze, te odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja.

Tablica 3.22.: *Prikaz skraćene bilance stanja na dan 31.12.2018. godine*

Tek. broj	Naziv	31. prosinca 2018.		31. prosinca 2017.		Index 6 (4/2)*100
		Svota	%	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Potraživanja za upisani, a neupl. kapital	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
2.	Dugotrajna imovina	462.587.639	70,0	379.703.759	63,6	82,1
3.	Kratkotrajna imovina	198.188.516	30,0	217.093.756	36,4	109,5
4.	Plać. trošk. bud. razd. i obračunani prihodi	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
<b>I.</b>	<b>UKUPNO AKTIVA (1+2+3+4)</b>	<b>660.776.155</b>	<b>100,0</b>	<b>596.797.515</b>	<b>100,0</b>	<b>90,3</b>
5.	Kapital i rezerve	201.905.966	30,6	171.232.140	28,7	84,8
6.	Rezerviranja	0	0,0	0	0,0	#DIV/0!
7.	Dugoročne obveze	188.946.885	28,6	149.294.282	25,0	79,0
8.	Kratkoročne obveze	267.093.304	40,4	276.271.093	46,3	103,4
9.	Odgođ. plać. trošk. i prihod bud. razdoblja	2.830.000	0,4	0	0,0	0,0
<b>II.</b>	<b>UKUPNO PASIVA (5+6+7+8+9)</b>	<b>660.776.155</b>	<b>100,0</b>	<b>596.797.515</b>	<b>100,0</b>	<b>90,3</b>

Izvor: prema autorici rada

U izvještaju o financijskom položaju na dan 31. prosinca 2018. godine dugotrajna imovina u strukturi ukupne aktive sudjeluje sa 70%, dok u 2017. godini sudjeluje sa 63,6%, što je za 6,4 postotna poena više nego prethodne 2017. godine. Kratkotrajna imovina sudjeluje sa 30% u 2018. godini, dok u 2017. godini sudjeluje sa 36,4%, što je za 6,4 postotna poena manje nego prethodne 2017. godine. Što se tiče strukture ukupne pasive, dugoročne obveze sudjeluju sa 28,6% u 2018. godini, dok u 2017. godini sudjeluju sa 25%, što je za 3,6 postotna poena više nego prethodne 2017. godine. Kratkoročne obveze u 2018. godini sudjeluju sa 40,4%, dok u 2017. godini sudjeluju sa 46,3% u strukturi ukupne pasive, što je za 5,9 postotnih poena manje nego prethodne 2017. godine.

Tablica kratkotrajne imovine obuhvaća zalihe, potraživanja, zatim kratkotrajnu financijsku imovinu, te novac u banci i blagajni.

Tablica 3.23.: Prikaz strukture kratkotrajne imovine

0	Naziv	31. prosinca 2018.		31. prosinca 2017.		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Zalihe	98.198.546	49,5	85.638.073	39,4	87,2
2.	Potraživanja	48.683.954	24,6	43.503.775	20,0	89,4
3.	Kratkotrajna financijska imovina	22.082.360	11,1	51.015.361	23,5	231,0
4.	Novac u banci i blagajni	29.223.656	14,7	36.936.547	17,0	126,4
5.	<b>Ukupno</b>	<b>198.188.516</b>	<b>100,0</b>	<b>217.093.756</b>	<b>100,0</b>	<b>109,5</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi kratkotrajne imovne u 2018. godini zalihe sudjeluju sa 49,5%, dok u 2017. godini sudjeluju sa 39,4%, što je za 10,1 postotnih poena više nego prethodne 2017. godine. Potraživanja u 2018. godini sudjeluju u strukturi kratkotrajne imovine sa 24,6%, dok u 2017. godini sudjeluju sa 20%, što je za 4,6 postotnih poena više nego prethodne 2017. godine.

Tablica kratkoročnih obveza prikazuje obveze prema povezanim poduzetnicima, obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama, zatim obveze prema dobavljačima, te ostale kratkoročne obveze.

Tablica 3.24.: Prikaz strukture kratkoročnih obveza

0	NAZIV	31. prosinca 2018.		31. prosinca 2017.		INDEX
		SVOTA	(%)	SVOTA	(%)	
0	1	2	3	4	5	
1.	Obveze prema povezanim poduzetnicima	0	0	9.813.182	3,6	0
2.	Obveze prema bankama i drugim fin. Institucijama	53.146.876	19,9	51.405.149	18,6	96,7
3.	Obveze prema dobavljačima	189.363.932	70,9	190.424.739	68,9	100,6
4.	Ostale kratkoročne obveze	24.582.496	9,2	24.628.023	8,9	100,2
5.	<b>UKUPNO</b>	<b>267.093.304</b>	<b>100</b>	<b>276.271.093</b>	<b>100</b>	<b>103,4</b>

Izvor: prema autorici rada

U strukturi kratkoročnih obveza obveze prema dobavljačima u 2018. godini sudjeluju sa 70,9% dok u 2017. godini sudjeluju sa 68,9% što je za 2 postotna poena više nego prethodne 2017. godine. Ostale kratkoročne obveze u 2018. godini sudjeluju sa 9,2% dok u 2017. godini sudjeluju sa 8,9% što je za 0,3 postotnih poena više nego prethodne 2017. godine.

### 3.3.5 Analiza prosječnog broja trajanja dana zaliha, potraživanja i dobavljača

U ovom poglavlju prikazati će se komponente koje su potrebne za analizu poslovnog i novčanog ciklusa, a to je prosječan broj trajanja dana zaliha, potraživanja i dobavljača. Navedene komponente utvrđivati će se na temelju dostupnih financijskih izvješća. Detaljan način utvrđivanja potrebnih komponenti prikazati će u daljnjem tijeku rada.

Zalihe materijala evidentiraju se prema trošku stjecanja, a utrošeni materijal obračunava se prema metodi prosječnih ponderiranih cijena. Zalihe trgovačke robe evidentiraju se po prodajnim cijenama sa ukalkuliranim PDV-om, te razlikom u cijeni korigiranom za razliku stvarnih i ukalkuliranih troškova nabave, te trgovačkih popusta, rabata i sličnih stavki koje se prema Međunarodnom računovodstvenom standardu br. 2 oduzimaju kod određivanja troškova kupnje. Nakon je utvrđen način na koji poduzeće „X“ evidentira i vodi politiku

zaliha, slijedi prikaz tablice na temelju koje će se utvrditi prosječan broj trajanja dana vezivanja zaliha u razdoblju od 2015. do 2018. godine.

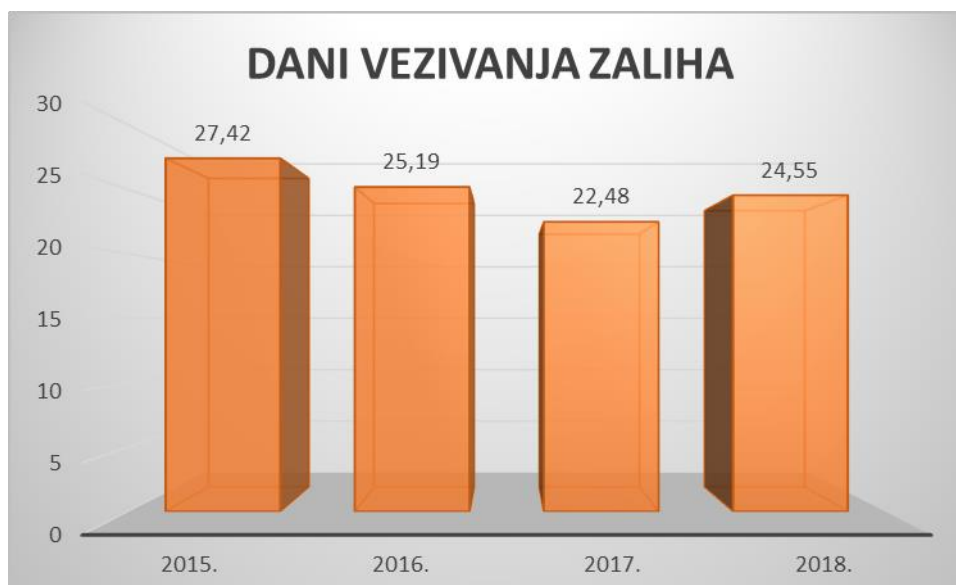
Tablica 3.25.: Utvrđivanje trajanja prosječnog broja dana vezivanja zaliha u razdoblju od 2015. do 2018. godine za poduzeće „X“

ELEMENTI	2015.	2016.	2017.	2018.
TROŠAK PRODANIH PROIZVODA	1.068.515.300	1.131.364.988	1.232.609.420	1.274.878.507
ZALIHE	90.258.647	87.857.557	85.638.073	98.198.546
KOEFICIJENT OBRTAJA ZALIHA	13,31	14,49	16,24	14,87
DANI VEZIVANJA ZALIHA	27,42	25,19	22,48	24,55

Izvor: Prema autorici rada

Utvrđeni koeficijent obrtaja zaliha dobiven je dijeljenjem troškova prodanih proizvoda sa ukupnim zalihama, koji se kasnije koristi u izračunavanju dana vezivanja zaliha. Dane vezivanja zaliha dobili smo dijeljenjem 365 sa koeficijentom obrtaja zaliha. U konačnici dani vezivanja zaliha služe kako bi društvo imalo uvid u određeni broj dana koji je potreban da se zalihe obrnu. Za svako poduzeće je efikasnije da taj obrtaj bude što kraći, odnosno da vrijeme u kojem društvo obrće zalihe bude što kraće.

Dobiveni rezultati prosječnog broja dana vezivanja zaliha mogu se iskazati i u grafičkom obliku prikaza koji slijedi:



Grafikon 3.1.: Prosječno trajanje dana vezivanja zaliha za razdoblje od 2015. do 2018. godine za poduzeće „X“

Izvor: prema autorici rada

Ovaj grafikon prikazuje trend kretanja prosječnog broja trajanja dana vezivanja zaliha. Prosjek u kojem se obrću zalihe iznosi 24 dana, a najefikasnija je 2017. godina kojoj je bilo potrebno najmanje dana za obrtaj zaliha, a to je 22 dana.

Prihode od isporuke dobara i usluga društvo obračunava prema načelu nastanka događaja tj. prihodi se priznaju u izvještaju o sveobuhvatnoj dobiti u razdoblju u kojem je isporuka i obavljena. Prihode od prodaje uglavnom čine prihodi od prodaje trgovačke robe na veliko i

malo, te prihodi od pružanja usluga (uglavnom ugostiteljskih). Ostale poslovne prihode u najvećoj mjeri čine prihodi temeljem ostvarenih odobrenja dobavljača za dodatne rabate i popuste (količinske, akcijske, super rabate, cassa sconta i sl.); zatim prihodi od naplaćenih ranije otpisanih potraživanja; prihodi od robe izdane za nagradne igre; viškovi, te ostali prihodi. Kratkotrajna potraživanja gotovo u cijelosti čine potraživanja od kupaca u zemlji. Nakon je utvrđen način na koji poduzeće „X“ evidentira i vodi politiku prihoda odnosno potraživanja, slijedi prikaz tablice na temelju koje će se utvrditi prosječan broj trajanja dana vezivanja kupaca u razdoblju od 2015. do 2018. godine.

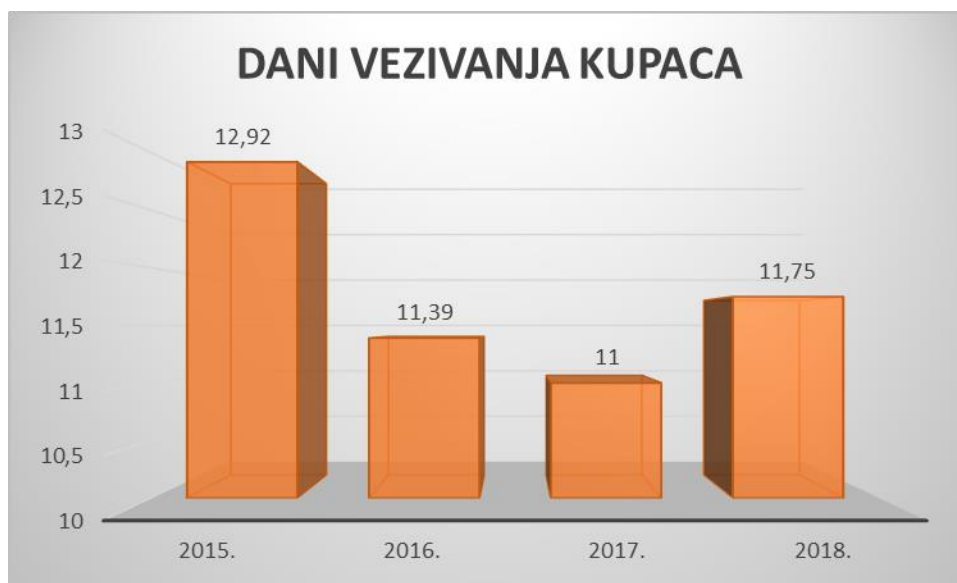
Tablica 3.26.: Utvrđivanje trajanja prosječnog broja dana vezivanja kupaca u razdoblju od 2015. do 2018. godine za poduzeće „X“

ELEMENTI	2015.	2016.	2017.	2018.
<b>PRIHODI OD PRODAJE</b>	1.201.171.159	1.272.854.824	1.391.211.919	1.460.350.956
<b>POTRAŽIVANJA</b>	43.789.360	41.061.961	43.503.775	48.683.954
<b>KOEFICIJENT OBRTAJA POTRAŽIVANJA</b>	28,24	32,04	33,18	31,06
<b>DANI VEZIVANJA KUPACA</b>	<b>12,92</b>	<b>11,39</b>	<b>11</b>	<b>11,75</b>

Izvor: prema autorici rada

Koeficijent obrtaja potraživanja dobiven je dijeljenjem prihoda od prodaje sa potraživanjima od kupaca. U konačnici dani vezivanja kupaca dobiveni su dijeljenjem 365 dana u godini sa koeficijentom obrtaja potraživanja. Dani vezivanja kupaca predstavljaju vrijeme u kojem je potrebno da društvo naplati svoja potraživanja prema drugim pravnim osobama, poželjno je da to vrijeme bude što kraće.

Dobiveni rezultati utvrđenog trajanja prosječnog broja dana vezivanja kupaca može se iskazati i u grafičkom obliku prikaza koji slijedi:



Grafikon 3.2.: Prosječno trajanje broja dana vezivanja kupaca za razdoblje od 2015. do 2018. godine za poduzeće „X“

Izvor: prema autorici rada

Ovaj grafikon prikazuje trend kretanja prosječnog broja trajanja dana vezivanja kupaca. Prosjek u kojem poduzeće „X“ naplati svoja potraživanja iznosi 12 dana, a kao najefikasnija godina javlja se 2017. gdje poduzeće „X“ bilježi u prosjeku 11 dana za naplatu potraživanja, što je ujedno i najkraći period u odnosu na ostale promatrane godine.

Obveze prema dobavljačima, kao najveća kratkoročna obveza, podmirivane su u prosječnom roku plaćanja od 60 dana. Obzirom na dobru ocjenu boniteta, nizak kreditni rizik te pozitivan i stabilan trend poslovanja društvo uredno podmiruje svoje dospjele kratkoročne obveze. Obveze prema dobavljačima sačinjavaju obveze prema dobavljačima u zemlji, obveze prema dobavljačima u inozemstvu, te obveze s osnova otkupljenih poljoprivrednih proizvoda. Nakon što je utvrđen način na koji poduzeće „X“ evidentira i vodi politiku nabave, slijedi prikaz tablice na temelju koje će se utvrditi prosječan broj trajanja dana vezivanja dobavljača u radoblju od 2015. do 2018. godine.

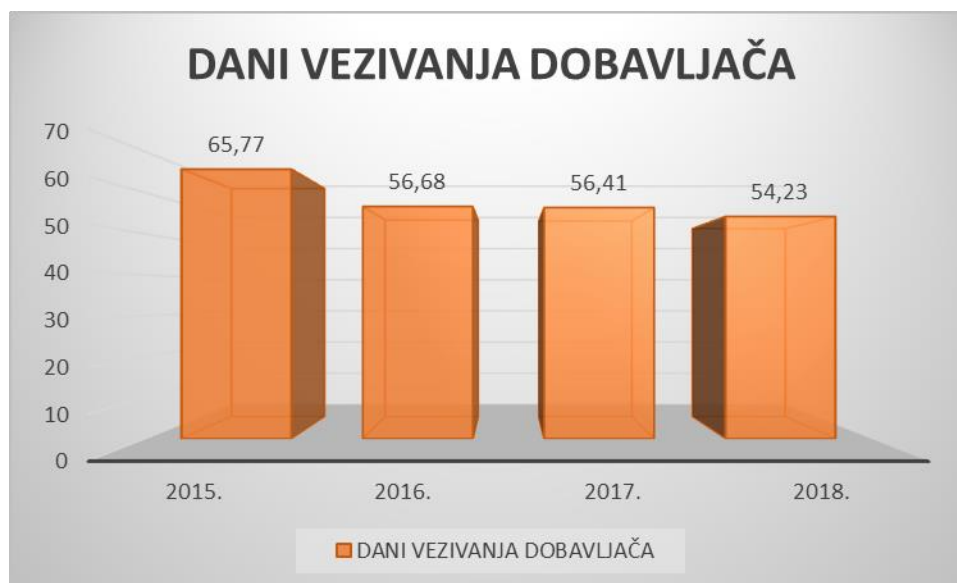
*Tablica 3.27.: Utvrđivanje trajanja prosječnog broja dana vezivanja dobavljača u razdoblju od 2015. do 2018. godine*

<b>ELEMENTI</b>	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
<b>TROŠKOVI PRODANIH PROIZVODA</b>	1.068.515.300	1.131.364.988	1.232.609.420	1.274.878.507
<b>OBVEZE PREMA DOBAVLJAČIMA</b>	192.514.155	175.790.268	190.424.739	189.363.932
<b>KOEFICIJENT OBRTAJA DOBAVLJAČA</b>	5,55	6,44	6,47	6,73
<b>DANI VEZIVANJA DOBAVLJAČA</b>	<b>65,77</b>	<b>56,68</b>	<b>56,41</b>	<b>54,23</b>

*Izvor: prema autorici rada*

Koeficijent obrtaja dobavljača dobiven je dijeljenjem materijalnih troškova (troškovi prodanih proizvoda) sa obvezama prema dobavljačima. Dani vezivanja dobavljača dobiveni su dijeljenjem 365 dana u godini sa koeficijentom obrtaja dobavljača. Dani vezivanja dobavljača predstavljaju vrijeme u kojem društvo treba podmiriti svoje dospjele obveze prema dobavljačima, cilj je povećanje broja dana vezivanja dobavljača, no treba uzeti u obzir poslovni odnos sa dobavljačem, kako ga ne bi ugrozili.

Dobiveni rezultati utvrđenog trajanja prosječnog broja dana vezivanja dobavljača može se iskazati i u grafičkom obliku prikaza koji slijedi:



Grafikon 3.3.: *Prosječno trajanje broja dana vezivanja dobavljača u razdoblju od 2015. do 2018. godine*

Izvor: prema autorici rada

Ovaj grafikon prikazuje trend kretanja prosječnog broja trajanja dana vezivanja dobavljača. Prosjek u kojem poduzeće „X“ plati svoje dospjele obveze iznosi 60 dana, a kao najefikasnija godina javlja se 2015. gdje poduzeće „X“ bilježi u prosjeku 66 dana za podmirivanje svojih dospjelih obveza, što je ujedno i najduži period u odnosu na ostale promatrane godine.

### 3.4 Analiza poslovnog i novčanog ciklusa

Cilj analize poslovnog i novčanog ciklusa jest ispitati povezanost između likvidnosti i profitabilnosti poduzeća. Kao mjeru likvidnosti odnosno nelikvidnosti koristiti ćemo upravljanje novčanim ciklusom poduzeća.

Poslovni ciklus dobije se tako da zbrojimo dane vezivanja zaliha, odnosno vremenski period u kojem poduzeće nabavlja i prodaje svoje zalihe/ proizvode i dane vezivanja kupaca odnosno vrijeme u kojem poduzeće naplaćuje svoja potraživanja.

Novčani ciklus dobije se tako da se od zbroja dana vezivanja zaliha i dana naplate potraživanja od kupaca oduzme broj dana plaćanja dobavljačima. Dani vezivanja zaliha, kupaca i dobavljača preuzeti su iz prethodno prikazanih dostupnih financijskih izvještaja društva.

Tablica 3.28.: *Utvrđivanje trajanja prosječnog broja poslovnog ciklusa u razdoblju od 2015. do 2018. godine*

ELEMENTI	2015.	2016.	2017.	2018.
DANI VEZIVANJA ZALIHA	27,42	25,19	22,48	24,55
DANI VEZIVANJA KUPACA	12,92	11,39	11	11,75
POSLOVNI CIKLUS	40,34	36,58	33,48	36,3

Izvor: prema autorici rada



U navedenoj tablici iskazan je poslovni ciklus društva za analizu promatranih godina. U 2015. godini moguće je zaključiti kako je društvu potrebno u prosjeku 27 dana za nabavu zaliha i prodaju istih, te takav period naziva se razdoblje zaliha. Isto tako vidljivo je da društvo naplati svoja potraživanja u vremenskom periodu u prosjeku 13 dana, takvu vremensku komponentu označava novčani efekt odnosno vrijeme u razmjeru od prodaje zaliha do naplate na žiro račun poduzeća.

U 2015. godini novčani efekt ostvaruje se nakon prosječno 40 dana. U 2016. godini gdje je vidljivo da društvo nabavlja i prodaje svoje zalihe u prosjeku za 25 dana, a naplaćuje potraživanja u roku od 11 dana, te ostvaruje novčani efekt u prosjeku za ukupno 37 dana. U 2018. godini može se vidjeti da društvo nabavlja i prodaje svoje zalihe u prosjeku za 25, a vrijeme u kojem naplaćuje svoja potraživanja u prosjeku glasi 12 dana, te novčani efekt ostvaruje u prosjeku za 36 dana. Kao najoptimalniju godinu može se izdvojiti 2017., zato što se novčani efekt ostvaruje u prosjeku nakon 33 dana, što je ujedno i najkraći period ostvarenja novčanog efekta u odnosu na preostale promatrane godine. U nastavku slijedi tablica koja prikazuje prosječan broj novčanog ciklusa poduzeća „X“ u razdoblju od 2015. do 2018. godine.

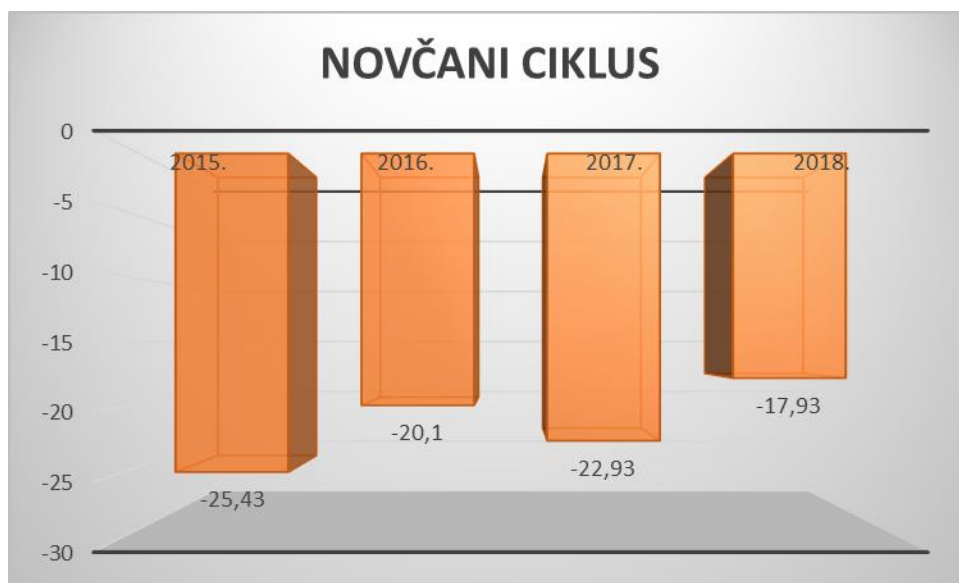
Tablica 3.29.: *Utvrđivanje trajanja prosječnog broja novčanog ciklusa u razdoblju od 2015.*

ELEMENTI	2015.	2016.	2017.	2018.
DANI VEZIVANJA KUPACA	12,92	11,39	11	11,75
DANI VEZIVANJA ZALIHA	27,42	25,19	22,48	24,55
DANI VEZIVANJA DOBAVLJAČA	65,77	56,68	56,41	54,23
CASH GAP	-25,43	-20,1	-22,93	-17,93

Izvor: Prema autorici rada

Iz navedene tablice vidljivo je da novčani ciklus zapravo ima određenu konstantu koju prate dani vezivanja gore navedenih elemenata. Ta konstanta iz godine u godinu ima trend smanjivanja broja novčanog ciklusa. U prvoj promatranoj godini 2015. novčani ciklus iznosi -25,43 dana, što je ujedno i najveći broj ostvarenih dana u odnosu na druge promatrane godine, s druge strane najmanje ostvarenih dana novčanog ciklusa točnije -17,93 dana nalazi se u 2018. godini, što je rezultat smanjenja dana vezivanja dobavljača, odnosno smanjenje vremenskog perioda u kojem društvo podmiruje dospjele obveze prema dobavljačima. Sve promatrane godine imaju novčani ciklus u minusu, što znači da uopće ne ostvaruju novčani jaz, već obrnuto, stvaraju novčane viškove. To znači da su dani vezivanja dobavljača veći nego broj dana vezivanja kupaca i vezivanja zaliha zajedno. Drugim riječima, društvo naplati svoja potraživanja prije nego što plati svoje dospjele obveze prema dobavljačima. To se može protumačiti kako društvo zapravo u svim promatranim godinama stvara određenu količinu neiskorištenog novčanog viška, što znači da se taj novac mogao investirati i pritom ostvariti određena zarada.

Ostvareni novčani ciklus u razdoblju od 2015. godine do 2018. godine prikazan je na grafikonu u nastavku:



Grafikon 3.4.: Novčani ciklus

Izvor: prema autorici rada

Može se uočiti kako novčani ciklus ima tendenciju blagog pada kroz promatrane godine, a kao najoptimalnija godina izdvojila bi se 2018., zbog najmanje dana neiskorištenosti novčanog viška.

### 3.5 Izrada novčanog proračuna

U ovom poglavlju prikazati će komponente potrebne za izradu novčanog proračuna, a one na kvartalnoj osnovi u razdoblju od 2015. do 2018 godine obuhvaćaju prikaz ostvarene prodaje, prikaz projekcije novčanih primitaka na temelju kretanja prihoda od prodaje poduzeća, prikaz projekcije novčanih izdataka na temelju sposobnosti izvršavanja dospjelih obveza, zatim prikaz projekcije pozitivnog ili negativnog novčanog toka, te u konačnici izradu novčanog proračuna odabranog poduzeća „X“.

Na temelju izrade novčanog proračuna moguće je iščitati da li poduzeće „X“ ostvaruje pozitivne ili negativne novčane tokove odnosno kriterije likvidnosti i solventnosti, isto tako različita veličina i dinamika novčanih primitaka i izdataka koja rezultira novčanim viškovima odnosno manjkovima definira određeni manevarski prostor za definiranje politike upravljanja deficitom odnosno suficitom novčanih sredstava.

### 3.5.1 Ostvarena prodaja po kvartalima za poduzeće „X“ u razdoblju od 2015. do 2018. godine

Prvi korak izrade novčanog proračuna je procjena prodaje po kvartalima, obzirom da se u ovom slučaju analiziraju povijesni podaci na temelju prethodnih godina, ovdje će se prikazati ostvarena prodaja u razdoblju od 2015. do 2018. godine. Naime, svrha prikaza ostvarene prodaje ukazuje na jednostavnije praćenje trenda kretanja prodaje po kvartalima, te uočljivije varijacije u ostvarenoj prodaji koje se manifestiraju na temelju sezonaliteta.

Tablica 3.30.: Ostvarena prodaja po kvartalima u razdoblju od 2015. do 2018. godine poduzeća „X“

<b>GODINA</b>	<b>I KVARTAL</b>	<b>II KVARTAL</b>	<b>III KVARTAL</b>	<b>IV KVARTAL</b>	<b>UKUPNO</b>
<b>2015.</b>	<b>294.396.757</b>	<b>409.545.481</b>	<b>370.788.612</b>	<b>397.085.382</b>	<b>1.471.816.232</b>
<b>GODINA</b>	<b>I KVARTAL</b>	<b>II KVARTAL</b>	<b>III KVARTAL</b>	<b>IV KVARTAL</b>	<b>UKUPNO</b>
<b>2016.</b>	<b>341.133.247</b>	<b>399.104.193</b>	<b>392.751.113</b>	<b>426.268.515</b>	<b>1.559.257.068</b>
<b>GODINA</b>	<b>I KVARTAL</b>	<b>II KVARTAL</b>	<b>III KVARTAL</b>	<b>IV KVARTAL</b>	<b>UKUPNO</b>
<b>2017.</b>	<b>369.249.026</b>	<b>426.187.995</b>	<b>427.111.470</b>	<b>471.849.216</b>	<b>1.694.397.707</b>
<b>GODINA</b>	<b>I KVARTAL</b>	<b>III KVARTAL</b>	<b>III KVARTAL</b>	<b>IV KVARTAL</b>	<b>UKUPNO</b>
<b>2018.</b>	<b>395.583.482</b>	<b>443.231.484</b>	<b>447.133.264</b>	<b>492.907.354</b>	<b>1.778.855.584</b>

Izvor: prema autorici rada

Na temelju internih povijesnih podataka poduzeća o ostvarenoj prodaji može se zaključiti kako postoje sezonske varijacije na kvartalnoj osnovi, što za utjecaj ima tendencija potrošača da u određenim godišnjim dobima troše više. To su obično blagdani poput Božića i Uskrsa, što je ovdje jasnije vidljivo i u konkretnom primjeru. Stoga, vidljivo je da III. i IV. kvartal u prosjeku napreduju po broju ostvarene prodaje. Isto tako može se uočiti značajan porast ukupne ostvarene prodaje kroz promatrane godine, što za rezultat ima cjelokupno širenje poslovanja poduzeća „X“ na novim prostorima.

### 3.5.2 Projekcija novčanih primitaka u razdoblju od 2015. do 2018. godine

Kod projektiranja novčanih primitaka potrebno je jasno razgraničiti razliku između ostvarenih prihoda i novčanih primitaka zbog vremenske disharmonije. Pomoću utvrđenog prosječnog broja trajanja dana vezivanja kupaca moguće je prikazati odstupanja kod novčanih primitaka koja su uslijedila na kvartalnoj osnovi. Stoga, u nastavku slijedi tablica koja će prikazati ostvarenu prodaju, početno stanje potraživanja, novčane primitke, te konačno stanje potraživanja u 2015. godini.

Tablica 3.31.: Prikaz projekcije novčanih primitaka po kvartalima u 2015. godini

<b>Elementi</b>	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>
Prodaja	240.261.580	334.236.170	302.606.112	324.067.297
Početno stanje potraživanja	41.281.687	32.034.877	44.564.823	40.347.482
Novčani primici	249.508.390	321.706.225	306.823.453	321.205.806
Konačno stanje potraživanja	32.034.877	44.564.823	40.347.482	43.208.973

Izvor: prema autorici rada

Temeljem dobivenih internih podataka poduzeća „X“ ostvarena prodaja po kvartalima za 2015. godinu iznosi u prvom kvartalu 240.261.580 kn, u drugom kvartalu 334.236.170 kn, u trećem kvartalu 302.606.112 kn i u četvrtom kvartalu 324.067.297 kn. Potraživanja nadovezujemo na stanje potraživanja na dan 31. prosinca 2014. godine. Temeljem analize poslovnog i novčanog ciklusa dolazimo do prosječnih dana vezivanja kupaca od 12 dana, što ima za značenje da će 87% od realizirane prodaje nastati novčani primitak uvećano za početno stanje potraživanja koja nisu bila naplaćena u prošloj poslovnoj godini. Drugih 13% od realizirane prodaje predstavlja konačno stanje potraživanja u kvartalu. Stoga konačno stanje potraživanja po kvartalima iznosi u prvom kvartalu 32.034.877 kn, u drugom kvartalu 44.564.823 kn, u trećem kvartalu 40.347.482 kn i u četvrtom kvartalu 43.208.973 kn.

U nastavku slijedi tablica koja će prikazati ostvarenu prodaju, početno stanje potraživanja, novčane primitke, te konačno stanje potraživanja u 2016. godini.

Tablica 3.32.: Prikaz projekcije novčanih primitaka po kvartalima u 2016. godini

Elementi	K1	K2	K3	K4
Prodaja	278.474.350	325.797.271	320.611.116	347.972.087
Početno stanje potraživanja	43.208.973	34.035.754	39.819.666	39.185.803
Novčani primici	287.647.569	320.013.358	321.244.979	344.627.968
Konačno stanje potraživanja	34.035.754	39.819.666	39.185.803	42.529.922

Izvor: prema autorici rada

Temeljem dobivenih internih podataka poduzeća „X“ ostvarena prodaja po kvartalima za 2016. godinu iznosi u prvom kvartalu 278.474.350 kn, u drugom kvartalu 325.797.271 kn, u trećem kvartalu 320.611.116 kn i u četvrtom kvartalu 347.972.087 kn. Početno stanje potraživanja nadovezujemo na konačno stanje potraživanja iz 2015. godine što iznosi 43.208.973 kn. Temeljem provedene analize poslovnog i novčanog ciklusa dolazimo do prosječnih dana vezivanja kupaca od 11 dana, što ima za značenje da će 88% od realizirane prodaje nastati novčani primitak uvećano za početno stanje potraživanja. Drugih 12% od realizirane prodaje predstavlja konačno novčano stanje potraživanja u kvartalu. Stoga, konačno stanje potraživanja po kvartalima iznosi u prvom kvartalu 34.035.754. kn, u drugom kvartalu 39.819.666 kn, u trećem kvartalu 39.185.803 kn i u četvrtom kvartalu 42.529.922 kn.

U nastavku slijedi tablica koja će prikazati ostvarenu prodaju, početno stanje potraživanja, novčane primitke, te konačno stanje potraživanja u 2017. godini.

Tablica 3.33.: Prikaz projekcije novčanih primitaka po kvartalima u 2017. godini

Elementi	K1	K2	K3	K4
Prodaja	303.177.727	349.928.364	350.686.598	387.419.229
Početno stanje potraživanja	42.529.922	37.055.056	42.769.022	42.861.695
Novčani primici	308.652.593	344.214.398	350.593.925	382.929.685
Konačno stanje potraživanja	37.055.056	42.769.022	42.861.695	47.351.239

Izvor: prema autorici rada

Temeljem dobivenih internih podataka poduzeća „X“ ostvarena prodaja po kvartalima iznosi u prvom kvartalu 303.177.727 kn, u drugom kvartalu 349.928.364 kn. U trećem kvartalu 350.686.598 kn, u četvrtom kvartalu 387.419.229 kn. Početno stanje potraživanja nadovezujemo na konačno stanje potraživanja u prethodnoj 2016. godini što iznosi

42.529.922 kn. Temeljem analize poslovnog i novčanog ciklusa dolazimo do prosječnih dana vezivanja kupaca od 11 dana što znači da će 88% od realizirane prodaje nastati novčani primitak uvećano za početno stanje potraživanja. Drugih 12% od realizirane prodaje predstavlja konačno novčano stanje potraživanja u kvartalu. Stoga, konačno stanje potraživanja po kvartalima iznosi u prvom kvartalu 37.055.056 kn, u drugom kvartalu 42.769.022 kn, u trećem kvartalu 42.861.695 kn i u četvrtom kvartalu 47.351.239 kn.

U nastavku slijedi tablica koja će prikazati ostvarenu prodaju, početno stanje potraživanja, novčane primitke, te konačno stanje potraživanja u 2018. godini.

*Tablica 3.34.: Prikaz projekcije novčanih primitaka po kvartalima u 2018. godini*

Elementi	K1	K2	K3	K4
Prodaja	324.754.140	363.870.753	367.073.918	404.652.144
Početno stanje potraživanja	47.351.239	43.300.552	48.516.100	48.943.189
Novčani primici	328.804.827	358.655.205	366.646.830	399.641.714
Konačno stanje potraživanja	43.300.552	48.516.100	48.943.189	53.953.619

*Izvor: prema autorici rada*

Temeljem dobivenih internih podataka poduzeća „X“ ostvarena prodaja po kvartalima iznosi u prvom kvartalu 324.754.140 kn, u drugom kvartalu 363.870.753 kn, u trećem kvartalu 367.073.918 kn, u četvrtom kvartalu 404.652.144 kn. Početno stanje potraživanja nadovezujemo na konačno stanje potraživanja u prethodnoj godini što iznosi 47.351.239 kn. Temeljem analize poslovnog i novčanog ciklusa dolazimo do prosječnih dana vezivanja kupaca od 12 dana što znači da će 87% od realizirane prodaje nastati novčani primitak uvećano za početno stanje potraživanja. Drugih 13% od realizirane prodaje predstavlja konačno stanje potraživanja u kvartalu. Stoga konačno stanje potraživanja po kvartalima iznosi u prvom kvartalu 43.300.552 kn, u drugom kvartalu 48.516.100 kn, u trećem kvartalu 48.943.189 kn i u četvrtom kvartalu 53.953.619 kn.

### 3.5.3 Projekcija novčanih izdataka po kvartalima u razdoblju od 2015. do 2018. godine

Temelj projekcije novčanih primitaka je razina solventnosti i likvidnosti. Stoga, vrlo je važno ustanoviti način praćenja dospjelih obveza i njihovih podmirenja. U nastavku slijedi tablica koja će prikazati varijabilne troškove, početno stanje obveza prema dobavljačima, zatim novčane izdatke za dobavljače, konačno stanje obveza prema dobavljačima, fiksne troškove, troškove financiranja poslovanja, kapitalne izdatke, te u konačnici ukupne novčane izdatke u 2015. godini.

Tablica 3.35.: *Prikaz projekcije novčanih izdataka po kvartalima za 2015. godinu poduzeća „X“*

Elementi	K1	K2	K3	K4
Varijabilni troškovi	243.866.748	266.035.980	288.205.955	310.375.692
Početno stanje obveza prema dobavljačima	162.679.378	178.835.615	195.093.052	211.351.033
Novčani izdaci za dobavljače	227.710.511	249.778.543	271.947.973	294.117.885
Konačno stanje obveza prema dobavljačima	178.835.615	195.093.052	211.351.033	227.608.841
Fiksni troškovi	9.452.000	10.312.000	11.171.000	12.030.000
Troškovi financiranja poslovanja	2.761.371	2.761.371	2.761.371	2.761.371
Kapitalni izdaci	8.815.139	8.815.139	8.815.139	8.815.139
<b>Ukupni novčani izdaci</b>	<b>248.739.021</b>	<b>271.667.054</b>	<b>294.695.483</b>	<b>317.724.395</b>

Izvor: prema autorici rada

Temeljem dobivenih internih podataka poduzeća „X“ varijabilni troškovi po kvartalima u 2015. godini iznose u prvom kvartalu 243.866.748 kn, u drugom kvartalu 266.035.980 kn, u trećem kvartalu 288.205.955 kn, u četvrtom kvartalu 310.375.692 kn. Početno stanje obveza prema dobavljačima nadovezuje se na stanje obveza prema dobavljačima na dan 31. prosinca 2014. godine. Temeljem analize poslovnog i novčanog ciklusa dolazimo do prosječnih dana vezivanja dobavljača od 54 dana što znači da će 40% od varijabilnih troškova nastati novčani izdatak uvećan za početno stanje potraživanja. Drugih 60% od varijabilnih troškova predstavlja konačno stanje obveza prema dobavljačima što po kvartalima iznosi u prvom kvartalu 178.835.615 kn, u drugom kvartalu 195.093.052 kn, u trećem kvartalu 211.351.033 kn, u četvrtom kvartalu 227.608.841 kn. U konačnici dolazimo do kumulativnog zbroja ukupnih novčanih izdataka koji po kvartalima iznose u prvom kvartalu 248.739.021 kn, u drugom kvartalu 271.667.054 kn, u trećem kvartalu 294.695.483 kn i u četvrtom kvartalu 317.724.395 kn.

U nastavku slijedi tablica koja će prikazati varijabilne troškove, početno stanje obveza prema dobavljačima, zatim novčane izdatke za dobavljače, konačno stanje obveza prema dobavljačima, fiksne troškove, troškove financiranja poslovanja, kapitalne izdatke, te u konačnici ukupne novčane izdatke u 2016. godini.

Tablica 3.36.: *Prikaz projekcije novčanih izdataka po kvartalima za 2016. godinu poduzeća „X“*

Elementi	K1	K2	K3	K4
Varijabilni troškovi	245.790.887	269.199.526	292.608.165	362.834.157
Početno stanje obveza prema dobavljačima	227.608.841	155.667.562	170.493.033	185.318.505
Novčani izdaci za dobavljače	317.732.166	254.374.055	277.782.694	318.357.696
Konačno stanje obveza prema dobavljačima	155.667.562	170.493.033	185.318.505	229.794.966
Fiksni troškovi	8.879.000	9.724.000	10.570.000	13.106.000
Troškovi financiranja poslovanja	2.380.156	2.380.156	2.380.156	2.380.156
Kapitalni izdaci	11.287.538	11.287.538	11.287.538	11.287.538
<b>Ukupni novčani izdaci</b>	<b>340.278.861</b>	<b>277.765.749</b>	<b>302.020.388</b>	<b>345.131.390</b>

Izvor: prema autorici rada

Temeljem dobivenih internih podataka poduzeća „X“ varijabilni troškovi po kvartalima u 2016. godini iznose u prvom kvartalu 245.790.887 kn, u drugom kvartalu 269.199.526 kn, u trećem kvartalu 292.608.165 kn, u četvrtom kvartalu 362.834.157 kn. Početno stanje obveza prema dobavljačima nadovezuje se na konačno stanje obveza prema dobavljačima 2015. godine što iznosi 227.608.841 kn. Temeljem analize poslovnog i novčanog ciklusa dolazimo do prosječnih dana vezivanja dobavljača od 57 dana što znači da će 37% od varijabilnih troškova nastati novčani izdatak uvećan za početno stanje potraživanja. Drugih 63% od varijabilnih troškova predstavlja konačno stanje obveza prema dobavljačima što po kvartalima iznosi u prvom kvartalu 155.667.562 kn, u drugom kvartalu 170.493.033 kn, u trećem kvartalu 185.318.505 kn, u četvrtom kvartalu 229.794.966 kn. U konačnici dolazimo do kumulativnog zbroja ukupnih novčanih izdataka koji po kvartalima iznose u prvom kvartalu 340.278.861 kn, u drugom kvartalu 277.765.749 kn, u trećem kvartalu 294.695.483 kn i u četvrtom kvartalu 317.724.395 kn.

U nastavku slijedi tablica koja će prikazati varijabilne troškove, početno stanje obveza prema dobavljačima, zatim novčane izdatke za dobavljače, konačno stanje obveza prema dobavljačima, fiksne troškove, troškove financiranja poslovanja, kapitalne izdatke, te u konačnici ukupne novčane izdatke u 2017. godini.

Tablica 3.37.: Prikaz projekcije novčanih izdataka po kvartalima za 2017. godinu poduzeća „X“

Elementi	K1	K2	K3	K4
Varijabilni troškovi	253.897.709	304.677.253	330.067.025	380.846.560
Početno stanje obveza prema dobavljačima	229.794.966	157.980.797	189.576.957	205.375.037
Novčani izdaci za dobavljače	325.711.879	273.081.092	314.268.944	349.250.405
Konačno stanje obveza prema dobavljačima	157.980.797	189.576.957	205.375.037	236.971.193
Fiksni troškovi	9.217.000	11.060.000	11.982.000	13.825.000
Troškovi financiranja poslovanja	2.047.745	2.047.745	2.047.745	2.047.745
Kapitalni izdaci	16.385.392	16.385.392	16.385.392	16.385.392
<b>Ukupni novčani izdaci</b>	<b>353.362.016</b>	<b>302.574.230</b>	<b>344.684.082</b>	<b>381.508.542</b>

Izvor: prema autorici rada

Temeljem dobivenih internih podataka poduzeća „X“ varijabilni troškovi po kvartalima u 2017. godini iznose u prvom kvartalu 253.897.709 kn, u drugom kvartalu 304.677.253 kn, u trećem kvartalu 330.067.025 kn, u četvrtom kvartalu 380.846.560 kn. Početno stanje obveza prema dobavljačima nadovezuje se na konačno stanje obveza prema dobavljačima 2016. godine što iznosi 229.794.966 kn. Temeljem analize poslovnog i novčanog ciklusa dolazimo do prosječnih dana vezivanja dobavljača od 56 dana što znači da će 38% od varijabilnih troškova nastati novčani izdatak uvećan za početno stanje potraživanja. Drugih 62% od varijabilnih troškova predstavlja konačno stanje obveza prema dobavljačima što po kvartalima iznosi u prvom kvartalu 157.980.797 kn, u drugom kvartalu 189.576.957 kn, u trećem kvartalu 205.375.037 kn, u četvrtom kvartalu 236.971.193 kn. U konačnici dolazimo do kumulativnog zbroja ukupnih novčanih izdataka koji po kvartalima iznose u prvom kvartalu 353.362.016 kn, u drugom kvartalu 302.574.230 kn, u trećem kvartalu 344.684.082 kn i u četvrtom kvartalu 381.508.542 kn.



U nastavku slijedi tablica koja će prikazati varijabilne troškove, početno stanje obveza prema dobavljačima, zatim novčane izdatke za dobavljače, konačno stanje obveza prema dobavljačima, fiksne troškove, troškove financiranja poslovanja, kapitalne izdatke, te u konačnici ukupne novčane izdatke u 2018. godini.

Tablica 3.38.: *Prikaz projekcije novčanih izdataka po kvartalima u 2018. godini poduzeća „X“*

Elementi	K1	K2	K3	K4
Varijabilni troškovi	297.258.977	324.282.520	337.794.292	354.656.660
Početno stanje obveza prema dobavljačima	236.971.193	178.355.386	194.569.512	202.676.575
Novčani izdaci za dobavljače	355.874.784	308.068.394	329.687.229	344.539.239
Konačno stanje obveza prema dobavljačima	178.355.386	194.569.512	202.676.575	212.793.996
Fiksni troškovi	11.501.000	12.546.000	13.069.000	15.161.000
Troškovi financiranja poslovanja	2.532.295	2.532.295	2.532.295	2.532.295
Kapitalni izdaci	23.556.794	23.556.794	23.556.794	23.556.794
<b>Ukupni novčani izdaci</b>	<b>393.464.873</b>	<b>346.703.483</b>	<b>368.845.318</b>	<b>385.789.328</b>

Izvor: prema autorici rada

Temeljem dobivenih internih podataka poduzeća „X“ varijabilni troškovi po kvartalima u 2018. godini iznose u prvom kvartalu 297.258.977 kn, u drugom kvartalu 324.282.520 kn, u trećem kvartalu 337.794.292 kn, u četvrtom kvartalu 354.656.660 kn. Početno stanje obveza prema dobavljačima nadovezuje se na konačno stanje obveza prema dobavljačima 2017. godine što iznosi 236.971.193 kn. Temeljem analize poslovnog i novčanog ciklusa dolazimo do prosječnih dana vezivanja dobavljača od 54 dana što znači da će 40% od varijabilnih troškova nastati novčani izdatak uvećan za početno stanje potraživanja. Drugih 60% od varijabilnih troškova predstavlja konačno stanje obveza prema dobavljačima što po kvartalima iznosi u prvom kvartalu 178.355.386 kn, u drugom kvartalu 194.569.512 kn, u trećem kvartalu 202.676.575 kn, u četvrtom kvartalu 212.793.996 kn. U konačnici dolazimo do kumulativnog zbroja ukupnih novčanih izdataka koji po kvartalima iznose u prvom kvartalu 393.464.873 kn, u drugom kvartalu 346.703.483 kn, u trećem kvartalu 368.845.318 kn i u četvrtom kvartalu 385.789.328 kn.

### 3.5.4 Projekcija pozitivnog ili negativnog novčanog toka po kvartalima za razdoblje od 2015. godine do 2018. godine

Projektiranje novčanih viškova odnosno manjkova prikazuje razinu kretanja solventnosti i likvidnosti u promatranom vremenskom razdoblju. Važno je konstantno vršiti nadzor nad time zbog mogućnosti pravovremenog proaktivnog djelovanja menadžmenta. U nastavku slijedi tablica koja sučeljava novčane primitke i novčane izdatke poduzeća „X“ i u konačnici generira projekciju novčanog toka u 2015. godini.

Tablica 3.39.: Prikaz projekcije pozitivnog ili negativnog novčanog toka po kvartalima za 2015. godinu

Elementi	K1	K2	K3	K4
Novčani primici	249.508.390	321.706.225	306.823.453	321.205.806
Novčani izdaci	248.739.021	271.667.054	294.695.483	317.724.395
Projekcija novčanog toka	769.369	50.039.171	12.127.969	3.481.411

Izvor: prema autorici rada

Temeljem dobivenih rezultata o novčanim primicima i novčanim izdacima za 2015. poslovnu godinu na kvartalnoj osnovi pokazuju da poduzeće generira pozitivne novčane tokove odnosno poduzeće ostvaruje novčane viškove iz svoje temeljne aktivnosti, a to je trgovina. Utjecaj na ostvarenje pozitivnih novčanih tokova u 2015. godini imaju dani vezivanja pomoću kojih poduzeće razvija politiku priljeva i odljeva novca. Tako u 2015. godini dani vezivanja kupaca u prosjeku iznose 12 dana, dok dani vezivanja dobavljača u prosjeku iznose 66 dana, što znači da poduzeće prije naplati svoja potraživanja nego što podmiruje svoje obveze, te na taj način osigura likvidnost odnosno višak novčanih sredstava unutar kvartala.

U nastavku slijedi tablica koja sučeljava novčane primitke i novčane izdatke poduzeća „X“ i u konačnici generira projekciju novčanog toka u 2016. godini.

Tablica 3.40.: Prikaz projekcije pozitivnog ili negativnog novčanog toka po kvartalima za 2016. godinu

Elementi	K1	K2	K3	K4
Novčani primici	287.647.569	320.013.358	321.244.979	344.627.968
Novčani izdaci	340.278.861	277.765.749	302.020.388	345.131.390
Projekcija novčanog toka	-52.631.291	42.247.609	19.224.591	-503.422

Izvor: prema autorici rada

Temeljem dobivenih rezultata o novčanim primicima i novčanim izdacima za 2016. poslovnu godinu na kvartalnoj osnovi pokazuju da poduzeće u 1. i 4. kvartalu generira negativne novčane tokove, dok u 2. i 3. kvartalu generira pozitivne novčane tokove. Uzrok negativnih novčanih tokova u 1. i 4. kvartalu su povećanje financiranja kapitalnih izdataka odnosno širenje i otvaranje novih poslovnica poduzeća isto tako uzrok je povećanje varijabilnih i fiksnih troškova koji su najveći rast ostvarili u 4. kvartalu što možemo protumačiti kao povećanje potrošnje stanovništva odnosno „blagdansku potrošnju“, što se direktno reflektira na povećanje obujma poslovnih aktivnosti poduzeća.

U nastavku slijedi tablica koja sučeljava novčane primitke i novčane izdatke poduzeća „X“ i u konačnici generira projekciju novčanog toka u 2017. godini.

Tablica 3.41.: Prikaz pozitivnog ili negativnog novčanog toka po kvartalima za 2017. godinu

Elementi	K1	K2	K3	K4
Novčani primici	308.652.593	344.214.398	350.593.925	382.929.685
Novčani izdaci	353.362.016	302.574.230	344.684.082	381.508.542
Projekcija novčanog toka	-44.709.422	41.640.168	5.909.844	1.421.143

Izvor: prema autorici rada

Temeljem dobivenih rezultata o novčanim primicima i novčanim izdacima za 2017. poslovnu godinu na kvartalnoj osnovi pokazuju da poduzeće u 1. kvartalu generira negativni novčani tok, dok u ostala 3 kvartala generira pozitivne novčane tokove. Utjecaj na negativan novčani tok u 1. kvartalu poduzeća ima prethodna poslovna 2016. godina iz koje se poslovne aktivnosti reflektiraju i dolaze na naplatu (npr: podmirenje obveza prema dobavljačima), te direktno opterećuju 1. kvartal u 2017. poslovnoj godini. Nadalje, pozitivni novčani tokovi koje poduzeće generira ostvareni su na temelju povećanja prodaje, te redovite naplate potraživanja u prosjeku 11 dana od nabave i prodaje proizvoda.

U nastavku slijedi tablica koja sučeljava novčane primitke i novčane izdatke poduzeća „X“ i u konačnici generira projekciju novčanog toka u 2018. godini.

Tablica 3.42.: *Prikaz pozitivnog ili negativnog novčanog toka u 2018. godini*

Elementi	K1	K2	K3	K4
Novčani primici	328.804.827	358.655.205	366.646.830	399.641.714
Novčani izdaci	393.464.873	346.703.483	368.845.318	385.789.328
Projekcija novčanog toka	-64.660.046	11.951.722	-2.198.488	13.852.385

Izvor: prema autorici rada

Temeljem dobivenih rezultata o novčanim primicima i novčanim izdacima za 2018. poslovnu godinu na kvartalnoj osnovi pokazuju da poduzeće u 1. i 3. kvartalu generira negativne novčane tokove, dok u 2. i 4. kvartalu generira pozitivne novčane tokove. Utjecaj na negativan novčani tok u 1. kvartalu poduzeća ima prethodna poslovna 2017. godina iz koje se poslovne aktivnosti reflektiraju i dolaze na naplatu ( npr: podmirenje obveza prema dobavljačima), te direktno opterećuju 1. kvartal u 2018. poslovnoj godini, dok u 3. kvartalu utjecaj negativnog novčanog toka ima povećanje varijabilnih troškova.

### 3.5.5 Izrada konačnog novčanog proračuna na kvartalnoj osnovi za razdoblje od 2015. do 2018. godine poduzeća „X“

Konačni novčani proračun prikazuje detaljnu analizu novčanih tokova odabranog poduzeća „X“, te na temelju kvartalne osnove daje rezultate i uviđaj u sposobnost poduzeća „X“ da iz svoje primarne djelatnosti podmiruje sve svoje dospjele obveze.

Stoga u nastavku slijedi tablica koja prikazuje početnu novčanu poziciju, projekciju novčanog toka, zatim konačnu novčanu poziciju, rezerve likvidnosti, te kumulativni novčani tok u 2015. godini.

Tablica 3.43.: *Prikaz konačnog novčanog proračuna po kvartalima za 2015. godinu poduzeća „X“*

Elementi	K1	K2	K3	K4
Početna novčana pozicija	12.346.626	13.115.995	63.155.166	75.283.135
Projekcija Novčanog toka	769.369	50.039.171	12.127.969	3.481.411
Konačna novčana pozicija	13.115.995	63.155.166	75.283.135	78.764.546
Rezerve likvidnosti	0	0	0	0
Kumulativni novčani tok	13.115.995	63.155.166	75.283.135	78.764.546

Izvor: prema autorici rada

Na temelju dobivenih rezultata u izradi konačnog novčanog proračuna u 2015. godini moguće je zaključiti kako poduzeće „X“ zadovoljava kriterij solventnosti, što znači da na kvartalnoj osnovi konačna novčana pozicija generira pozitivne novčane tokove. U prvom kvartalu 13.115.995 kn, u drugom kvartalu 63.155.166 kn, u trećem kvartalu 75.283.135 kn i u četvrtom kvartalu 78.764.546 kn. Isto tako moguće je zaključiti da poduzeće „X“ također zadovoljava kriterij likvidnosti što znači da na kvartalnoj osnovi generira pozitivne kumulativne novčane tokove. U prvom kvartalu 13.115.995, u drugom kvartalu 63.155.166 kn, zatim u trećem kvartalu 75.283.135, te u četvrtom kvartalu 78.764.546 kn

U nastavku slijedi tablica koja prikazuje početnu novčanu poziciju, projekciju novčanog toka, zatim konačnu novčanu poziciju, rezerve likvidnosti, te kumulativni novčani tok u 2016. godini.

Tablica 3.44.: Prikaz konačnog novčanog proračuna po kvartalima za 2016. godinu poduzeća „X“

Elementi	K1	K2	K3	K4
Početna novčana pozicija	78.764.546	26.133.255	68.380.863	87.605.454
Projekcija Novčanog toka	-52.631.291	42.247.609	19.224.591	-503.422
Konačna novčana pozicija	26.133.255	68.380.863	87.605.454	87.102.032
Rezerve likvidnosti	0	0	0	0
Kumulativni novčani tok	26.133.255	68.380.863	87.605.454	87.102.032

Izvor: prema autorici rada

Na temelju dobivenih rezultata u izradi konačnog novčanog proračuna u 2016. godini moguće je zaključiti kako poduzeće „X“ zadovoljava kriterij solventnosti, što znači da na kvartalnoj osnovi konačna novčana pozicija generira pozitivne novčane tokove. U prvom kvartalu 26.133.255 kn, u drugom kvartalu 68.380.863 kn, u trećem kvartalu 87.605.454 kn i u četvrtom kvartalu 87.102.032 kn. Isto tako moguće je zaključiti da poduzeće „X“ također zadovoljava kriterij likvidnosti što znači da na kvartalnoj osnovi generira pozitivne kumulativne novčane tokove. U prvom kvartalu 26.133.255, u drugom kvartalu 68.380.863 kn, zatim u trećem kvartalu 87.605.454, te u četvrtom kvartalu 87.102.032 kn

U nastavku slijedi tablica koja prikazuje početnu novčanu poziciju, projekciju novčanog toka, zatim konačnu novčanu poziciju, rezerve likvidnosti, te kumulativni novčani tok u 2017. godini.

Tablica 3.45.: Prikaz konačnog novčanog proračuna po kvartalima za 2017. godinu poduzeća „X“

Elementi	K1	K2	K3	K4
Početna novčana pozicija	87.102.032	42.392.610	84.032.778	89.942.622
Projekcija Novčanog toka	-44.709.422	41.640.168	5.909.844	1.421.143
Konačna novčana pozicija	42.392.610	84.032.778	89.942.622	91.363.765
Rezerve likvidnosti	0	0	0	0
Kumulativni novčani tok	42.392.610	84.032.778	89.942.622	91.363.765

Izvor: prema autorici rada

Na temelju dobivenih rezultata u izradi konačnog novčanog proračuna u 2017. godini moguće je zaključiti kako poduzeće „X“ zadovoljava kriterij solventnosti, što znači da na kvartalnoj osnovi konačna novčana pozicija generira pozitivne novčane tokove. U prvom kvartalu 42.392.610 kn, u drugom kvartalu 84.032.778 kn, u trećem kvartalu 89.942.622 kn i u četvrtom kvartalu 91.363.765 kn. Isto tako moguće je zaključiti da poduzeće „X“ također zadovoljava kriterij likvidnosti što znači da na kvartalnoj osnovi generira pozitivne kumulativne novčane tokove. U prvom kvartalu 42.392.610, u drugom kvartalu 84.032.778 kn, zatim u trećem kvartalu 89.942.622, te u četvrtom kvartalu 91.363.765 kn

U nastavku slijedi tablica koja prikazuje početnu novčanu poziciju, projekciju novčanog toka, zatim konačnu novčanu poziciju, rezerve likvidnosti, te kumulativni novčani tok u 2018. godini.

Tablica 3.46.: Prikaz konačnog novčanog proračuna po kvartalima za 2018. godinu poduzeća „X“

Elementi	K1	K2	K3	K4
Početna novčana pozicija	91.363.765	26.703.719	38.655.441	36.456.953
Projekcija Novčanog toka	-64.660.046	11.951.722	-2.198.488	13.852.385
Konačna novčana pozicija	26.703.719	38.655.441	36.456.953	50.309.338
Rezerve likvidnosti	0	0	0	0
Kumulativni novčani tok	26.703.719	38.655.441	36.456.953	50.309.338

Izvor: prema autorici rada

Na temelju dobivenih rezultata u izradi konačnog novčanog proračuna u 2018. godini moguće je zaključiti kako poduzeće „X“ zadovoljava kriterij solventnosti, što znači da na kvartalnoj osnovi konačna novčana pozicija generira pozitivne novčane tokove. U prvom kvartalu 26.703.719 kn, u drugom kvartalu 38.655.441 kn, u trećem kvartalu 36.456.953 kn i u četvrtom kvartalu 50.309.338 kn. Isto tako moguće je zaključiti da poduzeće „X“ također zadovoljava kriterij likvidnosti što znači da na kvartalnoj osnovi generira pozitivne kumulativne novčane tokove. U prvom kvartalu 26.703.719, u drugom kvartalu 38.655.441 kn, zatim u trećem kvartalu 36.456.953, te u četvrtom kvartalu 50.309.338 kn

#### 4. ZAKLJUČAK

Cilj ovog završnog rada bio je pokušati proširiti dosadašnje spoznaje o upravljanju novčanim tokovima poduzeća. Naime, upravljanje novčanim tokom važan je čimbenik uspješnosti svakog poduzeća, nažalost u većini hrvatskih poduzeća ne pridaje se dovoljno važnosti istom.

U teorijskom dijelu rada izneseni su sljedeći zaključci: likvidnost označava svojstvo imovine ili njezinih dijelova, da se mogu brzo i bez gubitaka pretvoriti u gotov novac, a pojam solvetnosti sposobnost poduzeća da raspoloživim novčanim sredstvima podmiri sve dospjele obveze plaćanja u rokovima njihova dospijea. Isto tako spomenuto je upravljanje obrtnim kapitalom koje obuhvaća odluke o ulaganjima u kratkotrajnu imovinu potrebnu za nesmetano obavljanje poslovanja, te odluke o izvorima financiranja kratkoročnih obveza poduzeća. Što je duži ciklus novčanog toka, poduzeće mora više sredstava uložiti u obrtni kapital, a vrijedi i obratno. Također spomenut je poslovni i novčani ciklus poduzeća u kojem se prikazuje broj dana koji proteknu u poduzeću između plaćanja za nabavu sirovina i materijala od dobavljača do naplate potraživanja za proizvedene i prodane proizvode. Ako poduzeće ima novčani jaz, to znači da nastali razmak mora financirati (iz vlastitih ili tuđih izvora). Što je jaz veći, veći je i njegov trošak financiranja.

U praktičnom dijelu rada provedena je komparativna analiza kretanja likvidnosti odabranog poduzeća „X“ u razdoblju od 2015. do 2018. godine. Financijski izvještaji poduzeća „X“ analizirani su pomoću horizontalne i vertikalne analize, zatim utvrđeno je kretanje poslovnog ciklusa i novčanog ciklusa, te je izrađen novčani proračun poduzeća „X“ na kvartalnoj osnovi.

Na temelju utvrđenog poslovnog ciklusa i novčanog ciklusa na godišnjoj razini u razdoblju od 2015 godine do 2018 godine može se zaključiti da poduzeće kroz sve promatrane godine ostvaruje novčani ciklus u minusu, što znači da uopće ne ostvaruje novčani jaz, već obrnuto, stvara novčane viškove. To odvodi do zaključka da društvo naplati svoja potraživanja prije nego što plati svoje dospjele obveze prema dobavljačima. Stoga se može zaključiti kako društvo zapravo u svim promatranim godinama stvara određenu količinu neiskorištenog novčanog viška, što znači da se taj novac mogao investirati i pritom ostvariti određena zarada.

Na temelju izrade novčanog proračuna na kvartalnoj razini može se zaključiti da poduzeće u svim promatranim godinama, točnije od 2015. do 2018., zadovoljava kriterij solventnosti, što znači da na kvartalnoj osnovi konačna novčana pozicija generira pozitivne novčane tokove, te također zadovoljava kriterij likvidnosti što znači da na kvartalnoj osnovi generira pozitivne kumulativne novčane tokove. Što za konačni rezultat provedenog istraživanja znači da generalno gledajući promatrano poduzeće je sposobno iz svoje primarne poslovne aktivnosti (trgovina) generirati dovoljno novčanih primitaka koji su dosljedni za pokriće svih obveza odnosno novčanih izdataka koji slijede u promatranim poslovnim godinama.

## 5. POPIS LITERATURE

### 5.1 Knjige

Brealy, R. A., Myers, S. C., Marcus, A. J. (2007). *Osnove korporativnih financija* (5. izd.). Zagreb: MATE d.o.o.

Brigham, E. F., Gapenski, L. C. (1997). *Financial Managment – Theory and Practice*. Chicago: The Dryden Press.

Fried, D., Sondhi, A. C., White, G. I. (1994). *The Analysis and Use of Financial Statements*. New York: John Wiley & Sons.

Harrington, D. R. (1993). *Corporate financial analysis. Decisions in Global Environment*. Homewood: Richard D. Irwin.

Helfert, E. A. (1997). *Tehnike financijske analize*. Zagreb: HZRIFD.

Parać, B. (2008). *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvješćivanje*. Zagreb: M. E. P. Consult i Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić".

Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jordan, B. D. (1995). *Fundamentals of Corporate Finance*. Richard D. Irwin.

Santini, I. (2013). *Financijski menadžment – Izabrane teme*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić".

Tintor, J. (2008). *Poslovna analiza*. Zagreb: Masmedia.

Zenzerović, R. (2007). *Računovodstveni informacijski sustavi*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile, Odjel za ekonomiju i turizam "Dr. Mijo Mirković".

Žager, K., Žager, L. (1999). *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: MASMEDIA.

### 5.2 Internetski izvori

Slika 1: Neto radni kapital (preuzeto 25.9.2019.)

<https://baltazar.bak.hr/2017-2018/course/view.php?id=27>

Slika 2: Cash gap dijagram (preuzeto 9.10.2019.)

<https://baltazar.bak.hr/2018-2019/enrol/index.php?id=34>

### 5.3 Ostali izvori

Financijski izvještaji odabranog poduzeća za razdoblje 2014.-2018. godine (revidirani nekonsolidirani)

Ostali interni podaci odabranog poduzeća za razdoblje 2014.-2018. godine ( novčani proračun)

## 6. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

<i>Slika 2.1.: Presijecanje bilance stanja .....</i>	<i>3</i>
<i>Slika 2.2.: Cash gap dijagram .....</i>	<i>5</i>
<i>Tablica 3.1. Prikaz skraćenog računa dobiti i gubitka za 2015. godinu.....</i>	<i>9</i>
<i>Tablica 3.2.: Prikaz strukture poslovnih prihoda .....</i>	<i>10</i>
<i>Tablica 3.3. Prikaz strukture poslovnih rashoda .....</i>	<i>10</i>
<i>Tablica 3.4.: Prikaz skraćene bilance stanja na dan 31.12.2015. godine.....</i>	<i>11</i>
<i>Tablica 3.5.: Prikaz kratkotrajne imovine .....</i>	<i>11</i>
<i>Tablica 3.6.: Prikaz kratkoročnih obveza.....</i>	<i>12</i>
<i>Tablica 3.7.: Prikaz skraćenog računa dobiti i gubitka .....</i>	<i>12</i>
<i>Tablica 3.8.: Prikaz strukture poslovnih prihoda .....</i>	<i>13</i>
<i>Tablica 3.9.: Prikaz poslovnih rashoda.....</i>	<i>13</i>
<i>Tablica 3.10.: Prikaz skraćene bilance stanja na dan 31.12.2016. godine.....</i>	<i>14</i>
<i>Tablica 3.11.: Prikaz kratkotrajne imovine .....</i>	<i>14</i>
<i>Tablica 3.12.: Prikaz kratkoročnih obveza.....</i>	<i>15</i>
<i>Tablica 3.13.: Prikaz skraćenog računa dobiti i gubitka .....</i>	<i>15</i>
<i>Tablica 3.14.: Prikaz strukture poslovnih prihoda .....</i>	<i>16</i>
<i>Tablica 3.15.: Prikaz poslovnih rashoda.....</i>	<i>16</i>
<i>Tablica 3.16.: Prikaz skraćene bilance stanja na dan 31.12.2017. godine.....</i>	<i>17</i>
<i>Tablica 3.17.: Prikaz kratkotrajne imovine .....</i>	<i>17</i>
<i>Tablica 3.18.: Prikaz kratkoročnih obveza.....</i>	<i>18</i>
<i>Tablica 3.19.: Prikaz skraćenog računa dobiti i gubitka .....</i>	<i>18</i>
<i>Tablica 3.20.: Prikaz strukture poslovnih prihoda .....</i>	<i>19</i>
<i>Tablica 3.21.: Prikaz strukture poslovnih rashoda.....</i>	<i>19</i>
<i>Tablica 3.22.: Prikaz skraćene bilance stanja na dan 31.12.2018. godine.....</i>	<i>20</i>
<i>Tablica 3.23.: Prikaz strukture kratkotrajne imovine .....</i>	<i>21</i>
<i>Tablica 3.24.: Prikaz strukture kratkoročnih obveza.....</i>	<i>21</i>
<i>Tablica 3.25.: Utvrđivanje trajanja prosječnog broja dana vezivanja zaliha u razdoblju od 2015. do 2018. godine za poduzeće „X“ .....</i>	<i>22</i>
<i>Tablica 3.26.: Utvrđivanje trajanja prosječnog broja dana vezivanja kupaca u razdoblju od 2015. do 2018. godine za poduzeće „X“ .....</i>	<i>23</i>
<i>Tablica 3.27.: Utvrđivanje trajanja prosječnog broja dana vezivanja dobavljača u razdoblju od 2015. do 2018. godine.....</i>	<i>24</i>
<i>Tablica 3.28.: Utvrđivanje trajanja prosječnog broja poslovnog ciklusa u razdoblju od 2015. do 2018. godine.....</i>	<i>25</i>




<i>Tablica 3.29.: Utvrđivanje trajanja prosječnog broja novčanog ciklusa u razdoblju od 2015. do 2018. godine</i> .....	26
<i>Tablica 3.30.: Ostvarena prodaja po kvartalima u razdoblju od 2015. do 2018. godine poduzeća „X“</i> .....	28
<i>Tablica 3.31.: Prikaz projekcije novčanih primitaka po kvartalima u 2015. godini</i> .....	28
<i>Tablica 3.32.: Prikaz projekcije novčanih primitaka po kvartalima u 2016. godini</i> .....	29
<i>Tablica 3.33.: Prikaz projekcije novčanih primitaka po kvartalima u 2017. godini</i> .....	29
<i>Tablica 3.34.: Prikaz projekcije novčanih primitaka po kvartalima u 2018. godini</i> .....	30
<i>Tablica 3.35.: Prikaz projekcije novčanih izdataka po kvartalima za 2015. godinu poduzeća „X“</i> .....	31
<i>Tablica 3.36.: Prikaz projekcije novčanih izdataka po kvartalima za 2016. godinu poduzeća „X“</i> .....	32
<i>Tablica 3.37.: Prikaz projekcije novčanih izdataka po kvartalima za 2017. godinu poduzeća „X“</i> .....	33
<i>Tablica 3.38.: Prikaz projekcije novčanih izdataka po kvartalima u 2018. godini poduzeća „X“</i> .....	34
<i>Tablica 3.39.: Prikaz projekcije pozitivnog ili negativnog novčanog toka po kvartalima za 2015. godinu</i> .....	35
<i>Tablica 3.40.: Prikaz projekcije pozitivnog ili negativnog novčanog toka po kvartalima za 2016. godinu</i> .....	35
<i>Tablica 3.41.: Prikaz pozitivnog ili negativnog novčanog toka po kvartalima za 2017. godinu</i> .....	35
<i>Tablica 3.42.: Prikaz pozitivnog ili negativnog novčanog toka u 2018. godini</i> .....	36
<i>Tablica 3.43.: Prikaz konačnog novčanog proračuna po kvartalima za 2015. godinu poduzeća „X“</i> .....	36
<i>Tablica 3.44.: Prikaz konačnog novčanog proračuna po kvartalima za 2016. godinu poduzeća „X“</i> .....	37
<i>Tablica 3.45.: Prikaz konačnog novčanog proračuna po kvartalima za 2017. godinu poduzeća „X“</i> .....	37
<i>Tablica 3.46.: Prikaz konačnog novčanog proračuna po kvartalima za 2018. godinu poduzeća „X“</i> .....	38
<i>Grafikon 3.1.: Prosječno trajanje dana vezivanja zaliha za razdoblje od 2015. do 2018. godine za poduzeće „X“</i> .....	22
<i>Grafikon 3.2.: Prosječno trajanje broja dana vezivanja kupaca za razdoblje od 2015. do 2018. godine za poduzeće „X“</i> .....	23
<i>Grafikon 3.3.: Prosječno trajanje broja dana vezivanja dobavljača u razdoblju od 2015. do 2018. godine</i> .....	25
<i>Grafikon 3.4.: Novčani ciklus</i> .....	27


## ŽIVOTOPIS

### OSOBNJE INFORMACIJE

#### Miklečić Marinela

 Kalnička, 94, 48260 Križevci (Hrvatska)

 0994996949

 marinela010897@gmail.com

Spol Žensko | Datum rođenja 01/08/1997 | Državljanstvo hrvatsko

### RADNO ISKUSTVO

12/2016–02/2017

#### Prodavatelj

Peek&Cloppenburg, Zagreb (Hrvatska)

Rad u prodaji sa kupcima

2015

#### Promocija

Podravka, Koprivnica (Hrvatska)

### OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

2012–2016

Srednja Ekonomska Škola, Koprivnica (Hrvatska)

### OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici

engleski

	RAZUMJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	B2	B2	B2	B2	B2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik  
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine

Timski rad  
Brzo prilagođavanje novom okruženju  
Komunikativnost  
Preciznost  
Točnost

Poslovne vještine

Poznavanje rada na računalu  
- Rad u *office* programima (word, excel, power point)

Vozačka dozvola

B