Planiranje novčanih tokova poduzeća uslužne djelatnosti

Mandarić, Mislav

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:373303

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb







SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

EKONOMSKI FAKULTET

Preddiplomski studij:

Računovodstvo i financije

PLANIRANJE NOVČANIH TOKOVA PODUZEĆA USLUŽNE DJELATNOSTI

ZAVRŠNI RAD

Mislav Mandarić

Kolegij: Osnove računovodstva

Mentor: prof. dr. Ivana Dražić Lutilsky

JMBAG autora: 0135233488

Zagreb, rujan, 2020.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad Planiranje novčanih tokova poduzeća uslužne djelatnosti isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se naobjavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedandio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.
Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije
iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student: Mislav Mandarić
U Zagrebu, 20.9.2020. _____

Sadržaj

1. UVOD 1
1.1. Predmet i cilj rada 1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka 1
1.3. Struktura rada 2
2. RAČUNOVODSTVENE INFORMACIJE KAO PODRŠKA POSLOVNOM 2
2.1. Upravljanje poslovanjem poduzeća 3
2.2. Informacije kao pretpostavka upravljanja 3
2.3. Upravljački i računovodstveni informacijski sustav 4
2.4. Vrste računovodstva sa stajališta korisnika 4
3. SASTAVLJANJE IZVJEŠTAJA O NOVČANIM TOKOVIMA 5
3.1. Cilj sastavljanja izvještaja o novčanim tokovima 5
3.2. Struktura i sadržaj izvještaja o novčanim tokovima 5
3.3. Metode sastavljanja izvještaja o novčanim tokovima 6
3.3.1. Direktna metoda 6
3.3.2. Indirektna metoda 7
4. POSLOVNI PLAN PODUZEĆA 8
4.1. Obilježja glavnog poslovnog plana 8
4.2. Sastavnice glavnog poslovnog plana 9
4.2.1. Operativni plan 9
4.2.2. Financijski plan 10
5. SASTAVLJANJE PLANIRANOG IZVJEŠTAJA O NOVČANIM TOKOVIMA NA PRIMJERU USLUŽNOG PODUZEĆA „XY“ d.o.o. 11
5.1. Opći podaci o poduzeću 11
5.2. Podloga (polazni podaci) za sastavljanje planiranog izvještaja o novčanim tokovima 12
5.3. Sastavljanje operativnog plana 15
5.3.1. Plan prihoda od pružanja usluga 15
5.3.2. Plan troškova direktnog materijala 16
5.3.3. Plan indirektnih troškova 16
5.3.4. Plan troškova administracije (uprave) 17
5.3.5. Planski izvještaj o dobiti 17
5.4. Sastavljanje financijskog plana 18
5.4.1. Novčani proračun 19

5.4.2. Planska bilanca 20
5.4.3. Planirani izvještaj o novčanim tokovima 21
6. ZAKLJUČAK 22
POPIS SLIKA 23
POPIS TABLICA 24
LITERATURA 25
ŽIVOTOPIS 26

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je planiranje novčanih tokova poduzeća uslužne djelatnosti. Proces poslovnog planiranja uobičajeno se odvija u računovodstvu, odnosno u onom dijelu koje se naziva upravljačko računovodstvo. U poduzećima koji imaju samo jednu osobu ovlaštenu za zastupanje direktor je taj koji planira buduće poslovanje. Glavni poslovni plan sastoji se od operativnog i financijskog plana. Operativni plan uključuje više pojedinačnih planova. Operativnim planiranjem obuhvaćaju se aktivnosti vezane uz stvaranje dobiti. Financijski plan poduzeća koja se bave pružanjem usluga, u širem smislu, sastoji se od novčanog proračuna, planske bilance, planiranog izvještaja o novčanim tokovima te kapitalnog proračuna (plana investicija). Financijskim se planom projektiraju novčani primitci i izdatci te utvrđuje financijska pozicija poduzeća. Završni korak u poslovnom planiranju je planirani izvještaj o novčanom toku. Koristeći se informacijama iz novčanog proračuna, ovaj planirani izvještaj o novčanom toku predstavlja projekciju novčanog toka iz operativnih, investicijskih i financijskih aktivnosti krajem godine.

Cilj rada je na primjeru poduzeća koje se bavi pružanjem usluga objasniti postupak sastavljanja planiranog izvještaja o novčanim tokovima za razdoblje od jedne godine.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U radu su korišteni sekundarni i primarni izvori podataka. Kao sekundarni izvor podataka korištena je relevantna stručna literatura i stručni članci, dok je za primarno istraživanje korištena metoda intervjua. Proveden je inervju s direktorom jednog zagrebačkog poduzeća koje se bavi pružanjem usluga montaže panelnih ograda.

1.3. Struktura rada

U prvom poglavlju ukratko se opisuje predmet, cilj rada te izvori i metode prikupljanja podataka. Drugo poglavlje je o računovodstvenim informacijama kao podršci poslovnom upravljanju. Treće poglavlje je teorijski okvir sastavljanja izvještaja o novčanim tokovima. Četvrto poglavlje, isto tako, predstavlja teorijski okvir strukture i obilježja glavnog poslovnog plana. Primjer sastavljanja planiranog izvještaja o novčanim tokovima uslužnog poduzeća „XY“ d.o.o. dan je u petom poglavlju. Zaključak se nalazi u zadnjem, šestom poglavlju.

2. RAČUNOVODSTVENE INFORMACIJE KAO PODRŠKA POSLOVNOM UPRAVLJANJU

2.1. Upravljanje poslovanjem poduzeća

Općenito gledano cilj svakog poduzeća je opstanak na tržištu što se postiže kroz njegov rast i razvoj pomoću kojega se osigurava opstanak poduzeća. Poslovanje poduzeća zahtijeva neki oblik upravljanja koji će usmjeriti aktivnosti zaposlenih ostvarivanju ciljeva poduzeća. Upravljanje poduzećem razni autori definiraju na različite načine. Većina autora ističe pet ključnih upravljačkih funkcija koje su međusobno povezane i uvjetovane, koje se obavljaju na svim upravljačkim razinama i čiji je sadržaj iznimno široko koncipiran, a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola.[1] Planiranje predstavlja utvrđivanje ciljeva i rezultata poduzeća pomoću kojih se mogu ostvariti predviđeni ciljevi. Planiranjem se određuje gdje poduzeće želi biti u budućnosti i kako to postići.

2.2. Informacije kao pretpostavka upravljanja

Bez obzira na kojoj se razini upravljanja radi, pretpostavka racionalnog odlučivanja su informacije. Cilj poduzeća je uravnoteženo i sigurno poslovanje. Upravljanje i odlučivanje nije moguće zamisliti bez informacija koje se temelje na financijskim izvještajima i koje procesira računovodstvo poduzeća.[2] Između informacija i odlučivanja postoji međuovisnost. U pravilu, odluke se donose na temelju informacija iz upravljačkog i računovodstvenog sustava kako bi se osiguralo nesmetano poslovanje poduzeća.

[1] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (redaktor Lajoš Žager): Analiza financijskih izvještaja načela – postupci – slučajevi, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HZRFD, Zagreb, 2017, str.13.

[2] Žager, K., Tušek, B., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Žager, L. (redaktor Žager, L.): računovodstvo I – Računovodstvo za neračunovođe, HZRFD, Zagreb, 2016., str. 14.

2.3. Upravljački i računovodstveni informacijski sustav

Podaci potrebni za odlučivanje mogu se prikupiti iz različitih izvora. Riječ je o unutarnjim izvorima u samom poduzeću i vanjskim izvorima do kojih se dolazi izvan poduzeća.

Upravljački informacijski sustav je integrirani sustav za pružanje informacija koje daju potporu planiranju, kontroli i poslovnim aktivnostima poduzeća.

Računovodstveni informacijski sustav je podsustav upravljačkog informacijskog sustava poduzeća koji obuhvaća prikupljanje podataka, procesiranje podataka i prezentiranja računovodstvenih informacija.

2.4. Vrste računovodstva sa stajališta korisnika

Računovodstvo mora osigurati sve potrebne informacije, kako za potrebe internih, tako i za potrebe eksternih korisnika. Ovisno o informacijama koje osigurava računovodstvo se uobičajeno dijeli na:[3]

- Financijsko računovodstvo
- Računovodstvo troškova
- Upravljačko računovodstvo

Financijsko računovodstvo osigurava informacijske potrebe eksternih korisnika koje se odnose na temeljne financijske izvještaje (bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o promjenama kapitala, bilješke uz financijske izvještaje).

Računovodstvo troškova je interno orijentirano računovodstvo usmjereno na praćenje i kontrolu troškova poslovanja.

Upravljačko računovodstvo , kao dio računovodstvenog sustava, osigurava informacije za interne korisnike i to prije svega one informacije koje su usmjerene procesu planiranja i kontrole poslovanja.

[3] Žager, K., Tušek, B., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Žager, L. (redaktor Žager, L.): računovodstvo I – Računovodstvo za neračunovođe, HZRFD, Zagreb, 2016., str.25.

3. SASTAVLJANJE IZVJEŠTAJA O NOVČANIM TOKOVIMA

3.1. Cilj sastavljanja izvještaja o novčanim tokovima

Izvještaj o novčanim tokovima sastavni je dio temeljnih financijskih izvještaja koji pokazuje izvore pribavljanja i način upotrebe novca. U interesu je vlasnika poduzeća, kao i ostalih korisnika saznati odakle u poduzeće sve stiže novac i u koje se svrhe koristi.[4] Iz tih razloga se sastavlja izvještaj o novčanim tokovima koji govori o izvorima i upotrebi novca i koji omogućuje utvrđivanje viška raspoloživih ili nedostatnih novčanih sredstava. Informacije o novčanom toku predstavljaju temelj za ocjenjivanje sposobnosti poduzeća za stvaranje novca i novčanih ekvivalenata i načina njegove upotrebe.

3.2. Struktura i sadržaj izvještaja o novčanim tokovima

Izvještaj o novčanim tokovima treba pružiti podatke o primicima i izdacima novca te njihovoj razlici, čistom (neto) novčanom toku.[5] Pri sastavljanju izvještaja o novčanim tokovima , treba uzeti u obzir njegova sljedeća obilježja:[6]

- **osnovni elementi izvještaja** o novčanim tokovima su: primici, izdaci novca i neto (čisti) novčani tokovi
- **novčani tokovi** su primici i izdaci novca i novčanih ekvivalenata. *Novac* obuhvaća novac u blagajni i na računima u banci (depozite po viđenju). *Novčani ekvivalenti* su kratkotrajna, visokolikvidna ulaganja koja se mogu brzo konvertirati u novacbez značajnijih rizika promjena vrijednosti.
- **poslovne akktivnosti** su glavne aktivnosti koje stvaraju prihod i druge aktivnosti koje određuju rezultata (dobit) poduzeća, osim investicijskih i financijskih aktivnosti.

[4] Žager, K., Tušek, B., Mamić Sačer., Sever Mališ, S., Žager, L.: računovodstvo I – Računovodstvo za neračunovođe, Hrvatskazajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2016., str. 68.
[5] Žager, K., Tušek, B., Mamić Sačer., Sever Mališ, S., Žager, L.: računovodstvo I – Računovodstvo za neračunovođe, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2016., str. 68.
[6] Barišić, I., Brozović, M., Dečman, N., Ježovita, A., Novak, A., Pavić, I. (redaktorica Nikolina Dečman): računovodstvo i – priručnik za vježbe, HZRFD, zagreb, 2016., str. 107.

- **investicijske (ulagateljske) aktivnosti** vezane su uz stjecanje i otuđivanje dugotrajne imovine
- **financijske aktivnosti** su aktivnosti vezane uz financiranje poslovanja i uglavnom obuhvaćaju promjene vezane uz visinu i strukturu kapitala i obveza
- **neto (čisti) novčani tok** je razlika između ukupnih primitaka i izdataka iz svake pojedine vrste aktivnosti
- **povezanost s ostalim financijskim izvještajima**: izvještaj o novčanim tokovima je povezan s početnom bilancom (bilancom sastavljenom na dan 01.01.) putem pozicije novac na početku razdoblja 8novac na dan 01.01.), a sa zaključnom bilancom (bilancom sastavljenom na dan 31.12.) putem pozicije novac na kraju razdoblja (novac na dan 31.12.).
- **metode sastavljanja** izvještaja o novčanim tokovima su direktna i indirektna

3.3. Metode sastavljanja izvještaja o novčanim tokovima

Izvještaj o novčanim tokovima je moguće sastaviti primjenom dvije metode sastavljanja: direktne i indirektne metode.[7]

3.3.1. Direktna metoda

Prema direktnoj metodi objavljuju se primici i ukupni izdaci novca razvrstani po osnovnim aktivnostima: poslovnim, investicijskim i financijskim. Iz tako strukturiranog prikaza može se vidjeti koliko je novca došlo od kupaca, koliko je novca plaćeno dobavljačima, državi za porez, bankama za kamate, koliko je isplaćeno radnicima itd. Osnovna struktura izještaja prikazana je u Tablici 1. Ovaj oblik je vrlo jednostavan i razumljiv korisnicima jer eksplicitno i transparentno prikazuje konkretne primitke i izdatke klasificirane po vrsti aktivnosti.[8]

[7] Barišić, I., Brozović, M., Dečman, N., Ježovita, A., Novak, A., Pavić, I. (redaktorica Nikolina Dečman): računovodstvo i – priručnik za vježbe, HZRFD, zagreb, 2016., str. 109.
[8] Žager, K., Tušek, B., Mamić Sačer., Sever Mališ, S., Žager, L.: računovodstvo I – Računovodstvo za neračunovođe, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2016., str. 71.

Tablica 1. Izvještaj o novčanim tokovima - direktna metoda

A) POSLOVNE AKTIVNOSTI	
1. Primici iz poslovnih aktivnosti	
2. Izdaci iz poslovnih aktivnosti	
3. Neto novčani tokovi iz poslovnih aktivnosti	
B) INVESTICIJSKE AKTIVNOSTI	
1. Primici iz investicijskih aktivnosti	
2. Izdaci iz investicijskih aktivnosti	
3. Neto novčani tokovi iz investicijskih aktivnosti	
C) FINANCIJSKE AKTIVNOSTI	
1. Primici iz financijskih aktivnosti	
2. Izdaci iz financijskih aktivnosti	
3. Neto novčani tokovi iz financijskih aktivnosti	
D) ČISTI (NETO) NOVČANI TOK (A+B+C)	
E) NOVAC NA KRAJU RAZDOBLJA	

3.3.2. Indirektna metoda

.

Do istih se podataka može doći i indirektnom metodom. Kod indirektne metode se poslovne aktivnosti ne iskazuju kao bruto primici i bruto izdaci novca, nego se neto dobit ili gubitak usklađuje za učinke transakcija nenovčane prirode (amortizacija i dr.). S obzirom na to da je za većinu korisnika izvještaj po direktnoj metodi razumljiviji, preporučuje se izvještaj sastavljati po direktnoj metodi.[9] Stoga će planirani (planski) izvještaj o novčanim tokovima poduzeća XY d.o.o. bit sastavljen po direktnoj metodi.

[9] Žager, K., Tušek, B., Mamić Sačer., Sever Mališ, S., Žager, L.: računovodstvo I – Računovodstvo za neračunovođe, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2016., str. 73.

4. POSLOVNI PLAN PODUZEĆA

4.1. Obilježja glavnog poslovnog plana

Poslovni plan poduzeća ili glavni poslovni plan temeljni je upravljački izvještaj poduzeća što ga definira glavni menadžment, priprema se i izrađuje u upravljačkom računovodstvu poduzeća. Svrha mu je definirati ciljeve poduzeća u planskom razdoblju uzimajući u obzir i pojedine ciljeve vlasnika i glavnog menadžmenta.[10]

Glavni poslovni plan poduzeća je polazište za sve aktivnosti koje menadžment poduzima u cilju ostvarenja definiranih ciljeva za plansko razdoblje. Za izradu poslovnog plana u planskom razdoblju potrebna je relevantna informacijska podloga koju čine:[11]

1. informacije iz temeljnih financijskih izvještaja prethodnog razdoblja i
2. procjene menadžmenta za nadolazeće razdoblje koje se kvantificira u planu.

Važnost planiranja očituje se i u tome što je planiranje sastavni dio upravljanja na svim razinama poduzeća. Planiranjem se postavljaju ciljevi poduzeća koji se namjeravaju realizirati u planiranom razdoblju. Planovi čine skup mjera za ostvarenje tih ciljeva. Kontrolom se utvrđuje stupanj ostvarenja planiranih ciljeva, odnosno ostvarenje predviđenih rezultata te poduzimaju korektivne aktivnosti ukoliko je došlo do određenih odstupanja.

S obzirom na vremenski rok za koji se kvantificiraju ciljevi poduzeća, planiranje se dijeli na dugoročno i kratkoročno. Dugoročnim planiranjem obuhvaćeno je razdoblje duže od godine dana. Uobičajeno je da se dugoročni plan donosi za najmanje pet godina ili duže razdoblje. Kratkoročnim planiranjem obuhvaća se razdoblje od jedne godine, ili kraće razdoblje (mjesec, tromjesečje, pola godine).

[10] Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L. (redaktor Hrvoje Perčević): Poslovno planiranje, kontrola i analiza, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2012., str.186.

[11] Broz Tominac, S., Dragija, M., Hladika, M., Mićin, M.: Upravljačko računovodstvo - studija slučajeva, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2015., str. 314.

4.2. Sastavnice glavnog poslovnog plana

Glavni poslovni plan poduzeća sastoji se od dva dijela, a to su:[12]

1. operativni plan i
2. financijski plan

U pravilu se glavni poslovni plan sastavlja za razdoblje od jedne godine. Sadrži pojedinačne međusobno povezane planove koji trebaju definirati što poduzeće namjerava ostvariti u sljedećoj godini.
Neovisno kojom se djelatnošću poduzeće bavi, glavni poslovni plan poduzeća sastoji se od operativnog i financijskog plana. Postoje samo razlike u strukturi operativnog dijela poslovnog plana i proizlaze iz djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Sastavnice (elementi) financijskog plana isti su za sva poduzeća.

4.2.1. Operativni plan

Operativni plan poduzeća koje se bavi pružanjem usluga sadrži sljedeće pojedinačne planove:[13]

1. plan prihoda od pružanja usluga
2. plan nabave direktnog materijala
3. plan troškova direktnog materijala
4. plan troškova direktnog rada
5. plan indirektnih troškova usluga
6. plan troškova prodaje
7. plan troškova administracije (uprave)
8. planski izvještaj o dobiti

[12] Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L. (redaktor Hrvoje Perčević): Poslovno planiranje, kontrola i analiza, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2012., str.188.

[13] Broz Tominac, S., Dragija, M., Hladika, M., Mićin, M.: Upravljačko računovodstvo - studija slučajeva, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2015., str. 360.

Operativnim planom obuhvaćene su aktivnosti vezane uz stvaranje dobiti (planski izvještaj o dobiti, izvještaj o uspješnosti poslovanja). U okviru ovog plana ciljevi se kvantificiraju u količinskom i novčanom izrazu.[14]

4.2.2. Financijski plan

Nakon sastavljanja operativnog plana, sastavlja se financijski plan poduzeća. Podaci iz pojedinačnih operativnih planova sadrže podatke neophodne za sastavljanje financijskog plana. Financijski plan poduzeća koja se bave pružanjem usluga, u užem smislu sastoji se od novčanog proračuna i planske bilance, dok u širem smislu obuhvaća i planirani izvještaj o novčanom toku te kapitalni proračun (plan investicija).[15]

Financijski plan, koji je predmet ovog rada, čine sljedeći pojedinačni planovi:

1. novčani proračun
2. planska bilanca
3. planski izvještaj o novčanom toku

Financijskim se planom projiciraju novčani primici i izdaci, utvrđuje ukupni financijski položaj poduzeća (planska bilanca) te sastavlja izvještaj o novčanim tokovima kao projekcija novčanih tokova iz poslovnih (operativnih), investicijskih i financijskih aktivnosti.

Završni korak u godišnjem planiranju je planirani izvještaj o novčanim tokovima koji se sastavlja na temelju podataka iz novčanog proračuna poduzeća.

[14] Broz Tominac, S., Dragija, M., Hladika, M., Mićin, M.: Upravljačko računovodstvo - studija slučajeva, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2015., str. 361.
[15] Broz Tominac, S., Dragija, M., Hladika, M., Mićin, M.: Upravljačko računovodstvo - studija slučajeva, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2015., str. 367.

5. SASTAVLJANJE PLANIRANOG IZVJEŠTAJA O NOVČANIM TOKOVIMA NA PRIMJERU USLUŽNOG PODUZEĆA „XY“ d.o.o.

5.1. Opći podaci o poduzeću

Poduzeće „XY“ je društvo s ograničenom odgovornošću. Osnovna djelatnost poduzeća je pružanje usluga montaže panelnih ograda. Poduzeće ima jednog osnivača (člana društva). Zaposlene su tri osobe.

Panelnim ogradama ograđuju se dvorišta, stambene zgrade, industrijski objekti poljoprivredna zemljišta i ostali objekti.

Panel ograda sastoji se od zavarene pocinčane čelične žičane mreže koja je plastificirana, stupova, spojnica i vijaka. Dakle, kao direktan materijal za montažu (postavljanje) panelne ograde koristi se žičana mreža (tzv. panel ograde), stupovi, spojnice i vijci.

Slika 1. Panel ograda



Dobavljači direktnog materijala za postavljanje panelnih ograda je poduzeće Spartak d.o.o.

Nabava direktnog materijala obavlja se prema konkretnom poslu postavljanja panelne ograde na određenoj lokaciji. Pri nabavi direktnog materijala utvrđuje se procijenjena količina direktnog materijala koju je potrebno nabaviti od dobavljača kako bi se

omogućila realizacija plana pružanja usluga. Procijenjena količina potrebnog direktnog materijala računa se na bazi dužnih metara panel ograde koja će se postaviti u planskom razdoblju (godini). Broj dužnih metara panel ograde uz žičanu mrežu uključuje i stupove, spojnice i vijke. Direktni materijal nabavlja se kada monter, na temelju narudžbe od strane kupca, utvrdi koliko je dužnih metara panel ograde po zahtjevu kupca potrebno postaviti na lokaciji na kojoj se kupac nalazi. Monter obavlja nabavu direktnog materijala tijekom istog, ili sljedećeg dana točno ono što će se odmah i utrošiti. Stoga se nabavljeni direktni materijal ne evidentira u okviru zaliha. Ulazni računi za takav materijal izravno se knjiže na račune troškova.

U strukturi kupaca podjednako su zastupljeni kupci fizičke i pravne osobe. Poduzeće na temelju ispostavljene fakture svoja potraživanja od kupaca naplaćuje bezgotovinski prijenosom novčanih sredstava na žiro račun poduzeća.

Izlazni račun montaže panelnih ograda sadrži vrijednosti za direktni materijala i iznos za vrijednost usluge (fiksno određena, tj. 100 kn po dužnom metru ograde, ova usluga ne obračunava se na temelju sati rada).

5.2. Podloga (polazni podaci) za sastavljanje planiranog izvještaja o novčanim tokovima

Glavni poslovni plan poduzeća predstavlja ishodište za sastavljanje planiranog izvještaja o novčanim tokovima. Nakon što je sastavljen operativni dio glavnog poslovnog plana, sastavlja se njegov financijsk dio, odnosno financijski plan koji započinje sastavljanjem novčanog proračuna potom sastavljanjem planske bilance i na kraju završava sastavljanjem planskog izvještaja o novčanim tokovima kao posljednjom aktivnošću u godišnjem planiranju.

Glavni poslovni plan poduzeća „XY“ d.o.o. sastavlja se za razdoblje od godine dana, odnosno za 2020. godinu. Podloga za njegovo sastavljanje je bilanca prethodne

godine, tj. bilanca na dan 31. 12. 2019. godine kao temeljna informacijska podloga prikazana u Tablici 1.[16]

Tablica 1. Bilanca poduzeća „XY“ d.o.o. na dan 31. 12. 2019.

Pozicija	Stanje na dan 31.12. 2019. godine
IMOVINA	
A) DUGOTRAJNA IMOVINA	
uredska oprema	5.100
ispr. vr.uredske opreme	(1.020)
računalna oprema	6.569
ispr. vr. računalne opreme	(6.569)
dostavno vozilo Jumpy	112.635
ispr. vr. dostavnog vozila Jumpy	(22.527)
Ukupno dugotrajna imovina	94.188
B) KRATKOTRAJNA IMOVINA	
Potraživanja od kupaca	25.142
Novac u banci i blagajni	29.570
Ukupno kratkotrajna imovina	54.712
UKUPNO IMOVINA	**148.900**
KAPITAL I OBVEZE	
A) KAPITAL	
temeljni kapital	132.635
zadržana dobit	11.916
Ukupno kapital	
B) OBVEZE	
obveze prema dobavljačima	4.349
Ukupno obveze	
UKUPNO KAPITAL I OBVEZE	**148.900**

[16] Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L. (redaktor Hrvoje Perčević): Poslovno planiranje, kontrola i analiza, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2012., str.192.

Ostale elementa za izradu glavnog poslovnog plana procjenjuje (planira) direktor poduzeća „XY“ d.o.o.

Na temelju procjene direktora utvrđen je plan pružanja usluga, odnosno montaže panelnih ograda za 2020. godinu. Kako bi se utvrdio ukupni prihod od pružanja usluga montaže panelnih ograda najprije je potrebno procijeniti koliko se dužnih metara panelne ograde može postaviti u 2020. godini. Dužni metar panelne ograde uključuje trošak nabave žičane, stupova, spojnica i vijaka. Procijenjeno (planirano) je da se u 2020. može montirati 3.450 dužnih metara ograde Cijena panel ograde po dužnom metru je od 85 do 270 kn, što znači da je prosječna cijena panel ograde po dužnom metru u iznosu 177 kn. Usluga montaže po dužnom metru iznosi 100 kn. Ukupni prihod od usluga montaže predstavlja umnožak dužnih metara ograde (mreže) koja će se montirati (postaviti) u 2020. (3.450 m) i prosječne cijene po metru dužnom žičane mreže (177 kn) uvećanom za vrijednost usluge montaže po dužnom metru (100 kn).

Poduzeće XY d.o.o. ne vodi skladište direktnog materijala. Ulazni računi dobavljača za materijal izravno se knjiže na račun troškova.

Plaća stručnih osoba (montera) fiksno je određena te ne ovisi o broju pruženih usluga i broju utrošenih sati rada u pružanju usluge (troškovi direktnog rada se ne obračunavaju).

Planirani indirektni trošak usluga je amortizacija dostavnog vozila u iznosu 22.527 kn.

Pri pružanju usluga ne pojavljuju se troškovi prodaje.

Planirani troškovi administracije za 2020. godinu su:

- plaća administrativnog osoblja (direktora) 230.300 kn
- amortizacija uredske opreme 1.020 kn
- ostali administrativni troškovi 10.000 kn

Planirana stopa na dobit 12%

5.3. Sastavljanje operativnog plana

Polazni plan u glavnom poslovnom planu poduzeća „XY“ d.o.o. je **plan pružanja usluga** (naturalni/količinski izraz) i **plan prihoda od pružanja usluga** (financijski/novčani izraz). U okviru plana pružanja usluga planira se količina usluga koje se planiraju obaviti (pružiti) u planskom razdoblju (2020. godina) te cijena usluge. O veličinama koje su utvrđene u planu pružanja usluga i planu prihoda od pružanja usluga ovise planirane količine u drugim operativnim planovima.

5.3.1. Plan prihoda od pružanja usluga

Operativni plan 1: Plan prihoda od pružanja usluga

U Tablici 2. prikazan je Plan prihoda od pružanja usluga

Tablica 2. Plan prihoda od pružanja usluga za 2020.

Pozicija	Ukupno
Plan pružanja usluga (broj dužnih metara ograde koja će se montirati/postaviti u 2020.)	3.450
x planirana prosječna cijena usluge (kn/po dužnom metru 177 kn + vrijednost usluge montaže po dužnom metru 100 kn)	277
Plan prihoda od pružanja usluga	**955.650**

Na temelju plana prihoda od pružanja usluga procjenjuju se novčani primici od pružanja usluga. Ovi podaci potrebni su za izradu novčanog proračuna.

5.3.2. Plan troškova direktnog materijala

Operativni plan 2: Plan troškova direktnog materijala

Plan troškova direktnog materijala ukazuje na količinu i vrijednost direktnog materijala koji se planira utrošiti u procesu pružanja usluga u svrhu realizacije plana pružanja usluga. Ishodište za izradu plana troškova direktnog materijala je plan pružanja usluga te količinski i cjenovni standard direktnog materijala.

Tablica 3. Plan troškova direktnog materijala za 2020.

Pozicija	Ukupno
Plan pružanja usluga (broj dužnih metara ograde koja će se montirati u 2020.)	3.450
x planirana prosječna cijena po dužnom metru ograde (kn/dužni metar)	177
Plan troškova direktnog materijala	**610.650**

Plan troškova rada nije sastavljen jer plaće stručnih osoba (montera) fiksno su određene i ne ovise o broju obavljenih montaža i broju utrošenih sati rada pri poslovima montiranja.

S obzirom na to da se pri poslovanju poduzeća XY d.o.o. ne pojavljuju troškovi prodaje, Plan troškova prodaje nije sastavljen.

5.3.3. Plan indirektnih troškova

Operativni plan 3: Plan indirektnih troškova usluga

Planom indirektnih troškova usluga utvrđuje se iznos planiranih ostalih troškova koji se očekuju u procesu pružanja usluga kupcima poduzeća. Indirektni troškovi usluga mogu biti fiksni i varijabilni.

Indirektni troškovi usluga montaže odnose se samo na trošak amortizacije dostavnog vozila i u iznosu su od 22.527 kn.

5.3.4. Plan troškova administracije (uprave)

Operativni plan 4: Plan troškova administracije

Troškovi administracije obuhvaćaju sve troškove koji nastaju u administrativnom dijelu poduzeća te su po svojoj prirodi fiksni i kao takvi se iskazuju u poslovnom planu.

Tablica 4. Plan troškova administracije za 2020.

Pozicija	Ukupno
Plaće administrativnog osoblja	230.300
+ amortizacija uredske opreme	1.020
+ ostali troškovi administracije	10.000
Plan troškova administracije	**241.320**

Na temelju plana troškova administracije utvrđuju se planirani novčani izdaci za troškove administracije koji su potrebni za izradu novčanog proračuna. Pri tome se isključuju troškovi amortizacije jer amortizacija ne uzrokuje odljev novčanih sredstava.

5.3.5. Planski izvještaj o dobiti

Operativni plan 5: Planski izvještaj o dobiti

U okviru **planskog izvještaja o dobiti** iskazuju se planirani prihodi i rashodi te planirana uspješnost (rezultat poslovanja) poduzeća u planskom razdoblju koja se očekuje kao posljedica planiranih aktivnosti u prethodnim pojedinačnim planovima. Planski izvještaj o dobiti predstavlja završni plan u operativnom dijelu poslovnog plana poduzeća.

Ishodište za izradu planskog izvještaja o dobiti čine plan prihoda od pružanja usluga, troškovi pružanja usluga (plan troškova direktnog materijala, te plan indirektnih troškova usluga) i plan troškova administracije.

Tablica 5. Planski izvještaj o dobiti poduzeća „XY“ d.o.o. za 2020.

Red. br.	**Pozicija (kn)**	**Ukupno**
1.	Plan prihoda od pružanja usluga	955.650
2.	Plan troškova direktnog materijala	610.650
3.	Plan indirektnih troškova usluga	22.527
4.	*Plan troškova pružanja usluga (2. + 3.)*	633.177
5.	*Planirana bruto marža (1. – 4.)*	322.473
OSTALI POSLOVNI RASHODI		
6.	Plan troškova administracije	241.320
7.	*Planirani ukupni ostali poslovni rashodi (6.)*	241.320
8.	**Planirana dobit prije poreza (5. – 7.)**	81.153
9.	Planirani porez na dobit (8. x 12%)	9.738
10.	**Planirana neto dobit (8. – 9.)**	**71.415**

5.4. Sastavljanje financijskog plana

Nakon što je sastavljen operativni dio glavnog poslovnog plana može se sastaviti njegov financijski dio. Podaci iz pojedinačnih operativnih planova sadrže podatke neophodne za sastavljanje financijskog plana. U nastavku je prikazan postupak sastavljanja novčanog proračuna, planske bilance i planiranog izvještaja o novčanim tokovima.

Podaci koji su potrebni za sastavljanje novčanog proračuna i planske bilance Plinoservisa MM d.o.o. za 2020. godinu su sljedeći:

- Na temelju podataka iz računovodstva utvrđeno je da kupci podmiruju svoje usluge pravodobno (na vrijeme). Očekuje se naplata 98% potraživanja od kupaca za ispostavljene račune u u 2020. godini. Kupci svoja potraživanja plaćaju na temelju ispostavljenog računa poduzeća XY bezgotovinski, tj. prijenosom novčanih sredstava na transakcijski račun (žiro račun) poduzeća.

- Plaćanje obveza prema dobavljačima direktnog materijala u pravilu je odmah ili kratkom razdoblju po isporuci. Procijenjeno je da će se 99% obveza prema dobavljačima podmiriti za nabavljeni direktni materijal u 2020. godini.
- Minimalno zahtijevani novčani saldo iznosi: 24.000 kn
- Obveze prema radnicima podmiruju se u razdoblju njihova nastanka.
- Obveze povezane s troškovima administracije podmiruju se u razdoblju njihovog nastanka.

Planirani novčani proračun poduzeća Plinoservis MM d.o.o. za 2020. godinu prikazan je u Tablici 6.

5.4.1. Novčani proračun

Tablica 6. Novčani proračun poduzeća „XY“ d.o.o. 01. 01. do 31. 12. 2019.

Red. br.	**Pozicija**	**Ukupno**
1.	Početno stanje novca	29.570
Novčani primici:		
2.	Naplata potraživanja od kupaca	961.679
3.	*Očekivani novčani primici (2.)*	961.679
4.	**Ukupno raspoloživa novčana sredstva (1. + 3.)**	**991.249**
Novčani izdaci:		
5.	Direktni materijal	608.892
6.	Troškovi administracije	240.300
7.	Izdaci za porez na dobit	9.738
8.	*Očekivani novčani izdaci (od 5. do 7.)*	858.930
9.	Minimalno zahtijevani novčani saldo	24.000
10.	**Ukupno potrebna novčana sredstva (8. + 9.)**	**882.930**
11.	**NOVČANI VIŠAK (4. – 10.)**	**107.299**
12.	KONAČNO STANJE NOVCA (4. – 8.)	132.319

5.4.2. Planska bilanca

Planska bilanca na kraju godine prikazana je u sljedećoj tablici.

Tablica 7. Planska bilanca poduzeća „XY“ d.o.o. na dan 31. 12. 2020.

Pozicija	Stanje na dan 31.12. 2020. godine
IMOVINA	
A) DUGOTRAJNA IMOVINA	
uredska oprema	5.100
ispr. vr.uredske opreme	(2.040)
računalna oprema	6.569
ispr. vr. računalne opreme	(6.569)
dostavno vozilo Jumpy	112.635
ispr. vr. dostavnog vozila Jumpy	(45.054)
Ukupno dugotrajna imovina	70.641
B) KRATKOTRAJNA IMOVINA	
Potraživanja od kupaca	19.113
Novac u banci i blagajni	132.319
Ukupno kratkotrajna imovina	151.432
UKUPNO IMOVINA	**222.073**
KAPITAL I OBVEZE	
A) KAPITAL	
temeljni kapital	132.635
zadržana dobit	83.331
Ukupno kapital	215.966
B) OBVEZE	
obveze prema dobavljačima	6.107
Ukupno obveze	
UKUPNO KAPITAL I OBVEZE	**222.073**

5.4.3. Planirani izvještaj o novčanim tokovima

Posljednja aktivnost u sastavljanju glavnog poslovnog plana za 2020. godinu je sastavljanje planiranog izvještaja o novčanim tokovima. Koristeći se informacijama iz novčanog proračuna, planirani izvještaj o novčanim tokovima predstavlja projekciju novčanog toka iz operativnih, investicijskih i financijskih aktivnosti kako je prikazano u sljedećoj tablici.

Tablica 8. Planirani izvještaj o novčanim tokovima poduzeća „XY“ d.o.o. za razdoblje 01.01 – 31.12. 2020. (direktna metoda)

OPIS	IZNOS
A) NOVČANI TOKOVI IZ FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI	
1. Novčani primici od kupaca	961.679
2. Novčani izdaci dobavljačima	(608.892)
3. Novčani izdaci za administrativne troškove	(240.300)
4. Novčani izdaci za porez na dobit	(9.783)
Neto novčani tokovi iz poslovnih aktivnosti	102.749
B) NOVČANI TOKOVI IZ INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI	
1. Primici iz investicijskih aktivnosti	
2. Izdaci iz investicijskih aktivnosti	
Neto novčani tokovi iz investicijskih aktivnosti	
C) NOVČANI TOKOVI IZ FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI	
1. Primici iz financijskih aktivnosti	
2. Izdaci iz financijskih aktivnosti	
Neto novčani tokovi iz financijskih aktivnosti	
D) NETO (ČISTI) NOVČANI TOK (A+B+C)	102.749
E) NOVAC NA POČETKU RAZDOBLJA	29.570
F) NOVAC NA KRAJU RAZDOBLJA	132.319

6. ZAKLJUČAK

Osnovno obilježje Izvještaja o novčanim tokovima je da daje prikaz priljeva i odljeva novca i novčanih ekvivalenata tijekom jednog obračunskog (planskog) razdoblja, odnosno izvještaj o novčanim tokovima pruža informacije o tome na koji način poduzeće stvara novac i kako ga troši, a te podatke nije moguće saznati iz drugih financijskih izvještaja. Izvještaj o financijskom položaju (bilanca) daje podatke o stanju novčanih sredstava na kraju razdoblja, ali iz tog podatka nije moguće odrediti iz kojih izvora je novac pritekao, odnosno na što je potrošen. Stoga je korisno sastaviti izvještaj o novčanim tokovima jer je on osnova za procjenu sposobnosti poduzeća da ostvari neto (čisti) novčani tok, a također služi pri utvrđivanju likvidnosti i solventnosti poduzeća. Izvještaj o novčanim tokovima, između ostalog, sadrži podatak o čistom novčanom toku koji predstavlja razliku između primitaka i izdataka novca i novčanih ekvivalenata u određenom razdoblju. Novčani primici su novac i novčani ekvivalenti koji pritječu u poduzeće (priljevi), a novčani izdaci predstavljaju isplate novca.

Glavni poslovni plan poduzeća predstavlja ishodište za sastavljanje planiranog izvještaja o novčanim tokovima. Nakon što je sastavljen operativni dio glavnog poslovnog plana, sastavlja se njegov financijsk dio, odnosno financijski plan koji započinje sastavljanjem novčanog proračuna potom sastavljanjem planske bilance i na kraju završava sastavljanjem planskog izvještaja o novčanim tokovima kao posljednjom aktivnošću u godišnjem planiranju.

Glavni poslovni plan poduzeća važan je instrument za vođenje poslovanja. Ujedno je i kontrolni mehanizam kojim se uspoređuje ostvareno s planiranim. U poslovnom se planu analizira postojoće stanje i nastoji što realnije postaviti ciljeve koji će se pokušati ostvariti u planskom razdoblju.

POPIS SLIKA

Slika 1. Panel ograda.....11

POPIS TABLICA

Tablica 1. Bilanca poduzeća „XY“ d.o.o. na dan 31. 12. 2019.....13
Tablica 2. Plan prihoda od pružanja usluga za 2020.....15
Tablica 3. Plan troškova direktnog materijala za 2020.....16
Tablica 4. Plan troškova administracije za 2020.....17
Tablica 5. Planski izvještaj o dobiti poduzeća „XY“ d.o.o. za 2020.....18
Tablica 6. Novčani proračun poduzeća „XY“ d.o.o. 01. 01. do 31. 12. 2019..... 19
Tablica 7. Planska bilanca poduzeća „XY“ d.o.o. na dan 31. 12. 2020..... 20
Tablica 8. Planirani izvještaj o novčanim tokovima poduzeća „XY“ d.o.o. za razdoblje 01.01 – 31.12. 2020. (direktna metoda)..... 21

LITERATURA

1. Abramović, K i drugi (urednik: Gulin, D): Primjena Hrvatskih standarda finanacijskog izvještavanja – s poreznim propisima, HZFRD, Zagreb, 2008.
2. Barišić, I., Brozović, M., Dečman, N., Ježovita, A., Novak, A, Pavić, I. (redaktorica: Nikolina Dečman): računovodstvo I – PRIRUČNIK ZA VJEŽBE, HZRFD, Zagreb, 2016.
3. Belak, V.: Menadžersko računovodstvo, RRiF-plus d.o.o., Zagreb, 1995.
4. Broz Tominac, S., Dragija, M., Hladika, M., Mićin, M. (redaktorica: Mirjana Hladika): Upravljačko računovodstvo – studija slučajeva, HZFRD, zagreb, 2015.
5. Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky, I., Perčević, H., Peršić, M., Vašiček, V. (redaktori: Danimir Gulin, Milena Peršić): Upravljačko računovodstvo, HZFRD, Zagreb, 2011.
6. Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L. (redaktor: Hrvoje Perčević): Poslovno planiranje, kontrola i analiza, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HZRFD, Zagreb,2012.
7. Hreljac, B.: Izrada glavnog budžet (na primjeru proizvodnog poduzeća), RRiF, br. 11/12, str. 115.
8. Kurt Heisinger, Sierra College, Joe Hoyle, University of Richmond: Managerial Accounting, 2012.
9. Popović, Ž: Priprema izrade kratkoročnog plana poduzeća, RRiF, br.8/2006, str. 50.
10. Pravilnik o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja, Narodne novine br. 95/2016.
11. Pušar Banović, D., Cripović, S.: Kratkoročno planiranje u proizvodnoj djelatnosti, RRiF, br. 5/16, str. 174.
12. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
13. Vuk, J: Izvještaj o novčanom tijeku, RRiF, br. 1/16, str. 187.
14. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L. (redaktor: Lajoš Žager): ANALIZA FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA načela – postupci – slučajevi, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, HZFRD, Zagreb, 2017.
15. Žager, K., Tušek, B., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Žager, L. (redaktor: Žager, L.): računovodstvo I – RAČUNOVODSTVO ZA NERAČUNOVOĐE, HZRFD, Zagreb, 2016.

ŽIVOTOPIS

Mislav Mandarić rođen je 16. veljače 1995. godine u Zagrebu. Svoje osnovnoškolsko obrazovanje započeo je 2001. godine, a 2009. godine upisuje Elektrotehničku školu u Sesvetama. Nakon završene srednje škole 2016. godine upisuje Ekonomski fakultet u Zagrebu, stručni studij poslovne ekonomije. Od stranih jezika koristi engleski jezik, razina B2.