

# IZRADA FINANCIJSKOG PLANA TVRTKE IVANAL D.O.O.

---

**Barišić, Ivan**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:613510>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-18**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**IZRADA FINANCIJSKOG PLANA TVRTKE  
IVANAL D.O.O.**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Ivica Pervan**

**Student:**

**Ivan Barišić univ. bacc. oec (2151030)**

**Split, 2017.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>4</b>
1.1. Problem istraživanja.....	4
1.2. Predmet istraživanja.....	5
1.3. Ciljevi istraživanja.....	6
1.4. Metode istraživanja.....	6
1.5. Doprinos istraživanja.....	7
1.6. Struktura diplomskog rada.....	8
<b>2. BUDŽETIRANJE.....</b>	<b>9</b>
2.1. Pojam i ciljevi bužetiranja.....	9
2.2. Pristupi izrade budžeta.....	12
2.3. Bihevioralni problemi budžetiranja.....	13
2.4. Praksa budžetiranja u Hrvatskoj.....	16
<b>3. GLAVNI BUDŽET.....</b>	<b>18</b>
3.1. Operativni budžet.....	20
3.1.1. Budžet prodaje.....	21
3.1.2. Plan proizvodnje.....	22
3.1.3. Budžet troškova proizvodnje.....	23
3.1.4. Budžet troškova uprave, prodaje i administracije.....	25
3.2. Budžet gotovine.....	25
3.3. Budžetirani izvještaji.....	27

3.3.1. Račun dobiti i gubitka.....	27
3.3.2. Bilanca.....	28
3.3.3. Izvještaj o novčanom toku.....	32
<b>3.4. Kapitalni budžet.....</b>	<b>32</b>
<b>4. IZRADA FINACIJSKOG PLANA TVRTKE IVANAL D.O.O.....</b>	<b>34</b>
4.1. Opis djelatnosti i poslovnih procesa.....	34
4.2. Plan prihoda.....	39
4.3. Plan troškova.....	43
4.4. Plan novčanih tokova.....	47
4.5. Planirani financijski izvještaji.....	50
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>54</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>56</b>
<b>POPIS PRILOGA.....</b>	<b>58</b>
<b>SAŽETAK/SUMMARY.....</b>	<b>60</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

U ovom radu prikazat će se postupak izrade financijskog plana na primjeru tvrtke Iveral d.o.o. iz Šibenika. U najširem smislu, planiranje predstavlja svladavanje razlika između stanja gdje se tvrtka trenutno nalazi i nekog budućeg stanja do kojeg se želi doći.

Planiranje predstavlja proces koji započinje s ciljevima, definiranjem strategija, politika i detaljnih planova za njihovo postizanje odnosno predstavlja proces koji uspostavlja organizaciju za ostvarivanje odluka te uključuje ocjenu uspješnosti i povratnu vezu za pokretanje novog ciklusa planiranja. Kao rezultat procesa planiranja nastaje poslovni plan koji mora osigurati:<sup>1</sup>

- jasne i mjerljive ciljeve,
- planove djelovanja za upravljanje organizacijom i njenim dijelovima,
- mogućnost mjerenja i upravljanja poslovnom uspješnošću,
- djelotvorno donošenje odluka,
- mogućnost većeg stupnja iskorištavanja cjelovitog potencijala organizacije u postizanju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Financijsko planiranje je značajno za svaku organizaciju i predstavlja vodič za koordinaciju i kontroliranje aktivnosti organizacije radi postizanja ciljeva. Ono obuhvaća analiziranje financijskih tokova organizacije, prognoziranje investicijskih i financijskih posljedica te sagledavanje aktualnog položaja organizacije i njene budućnosti.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Drljača, M. (2004.): Izrada financijskog plana i investicijski prioriteta, Revizija 0, Zagreb, str. 11.

<sup>2</sup> Isto. Str. 31.

## 1.2. Predmet istraživanja

Sukladno s problematikom istraživanja određen je predmet istraživanja, a to je izrada kratkoročnog financijskog plana tvrtke za 2017. godinu.

Temelj poslovnog planiranja i menadžerske kontrole koji u obliku financijskih termina prikazuje performanse koje se očekuju u sljedećem razdoblju naziva se budžetiranje,<sup>3</sup> gdje budžet predstavlja kvantitativno izražen rezultat zaključne faze procesa planiranja.<sup>4</sup>

Glavni budžet, odnosno glavni financijski plan je temeljni upravljački izvještaj poduzeća, a sastoji se od određenog broja međusobno povezanih budžeta koji obuhvaćaju ukupne planirane aktivnosti jednog poduzeća. Tipičan glavni budžet sastoji se od operativnog budžeta kojeg čine budžet prodaje, plan proizvodnje, budžet troškova uprave, prodaje i administracije te budžet troškova proizvodnje, zatim budžet gotovine, kapitalni budžet, te budžetirani izvještaji u koje spadaju budžetirana bilanca i račun dobiti i gubitka te budžetirani izvještaj o novčanom toku.<sup>5</sup>

Putem financijskih izvještaja dobivaju se potrebne informacije o poslovanju poduzeća, njegovoj vlasničkoj i organizacijskoj strukturi. Financijski izvještaj je strukturirani prikaz financijskog položaja i financijske uspješnosti poduzeća, koji daje informacije o njegovoj imovini, obvezama, kapitalu, prihodima, rashodima, novčanim tokovima.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Belak, V. (1995.): "Menadžersko računovodstvo", Zagreb, str. 173- 176.

<sup>4</sup> Peršić, M., Janković S. (2006.): "Menadžersko računovodstvo hotela", Sveučilište u Rijeci, Zagreb, str. 97.

<sup>5</sup> Belak, V. (1995.): "Menadžersko računovodstvo", Zagreb, str. 180.

<sup>6</sup> Žager, K., Žager, L. (1999.): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str. 166.

### 1.3. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj ovog rada je prikazati izradu financijskog plana odnosno budžeta tvrtke Ivanal d.o.o. koji će omogućiti djelotvorno donošenje odluka za planirano razdoblje u budućnosti, te postizanje zacrtanih ciljeva tvrtke.

Stoga iz osnovnog cilja proizlaze i ostali ciljevi koji ga nadopunjavaju, a to su:

- prikazati i teorijski obraditi sve elemente financijskog plana tvrtke,
- analizirati plan troškova, prihoda, novčanih tokova te planirane financijske izvještaje tvrtke,
- analizirati poslovanje i budući smjer tvrtke na temelju izrađenih planova.

### 1.4. Metode istraživanja

Prilikom izrade rada koristit će se sekundarni i primarni izvori podataka.<sup>7</sup> Sekundarni podaci podrazumijevaju stručnu literaturu, stručne članke i internetske stranice vezane za tematiku predmetnog rada. Od primarnih podataka bit će korišteni podaci dobiveni istraživanjem i sastavljanjem financijskog plana tvrtke za određeno vremensko razdoblje.

Nakon proučavanja prikladne literature u vidu knjiga, izvora s interneta te stručnih članaka primijenit će se osnovne metode istraživanja koje uključuju:<sup>8</sup>

- *metodu indukcije* – izvođenje općih zaključaka zapažanjem pojedinačnih slučajeva,
- *metodu dedukcije* – pojedinačni zaključak se izvodi iz općih sudova,

---

<sup>7</sup> Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnika izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

<sup>8</sup> Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 323-366.

- *metodu analize* – raščlanjivanje složenih pojmova, sudova, zaključaka na njihove sastavne dijelove,
- *metodu sinteze* – objašnjava stvarnost putem sinteze jednostavnih sudova u složene,
- *metodu apstrakcije* – odvajanje nebitnih od bitnih elemenata predmeta istraživanja,
- *metodu konkretizacije* – suprotna je apstrakciji jer se predmet istraživanja shvaća kao jedinstvo općeg i posebnog,
- *metodu generalizacije* – od pojedinačnih opažanja izvode se poopćeni zaključci,
- *metodu specijalizacije* – od općeg pojma se dolazi do novog pojma koji ima manji opseg i veći sadržaj,
- *metodu klasifikacije* – podjela općeg pojma na posebne,
- *metodu deskripcije* – opisivanje činjenica, procesa i predmeta i
- *metodu kompilacije* – preuzimanje tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

### **1.5. Doprinos istraživanja**

S obzirom na ciljeve rada, osnovni doprinos će se ogledati u izradi modela financijskog plana koji će biti podloga za praćenje realizacije poslovnih ciljeva. Preciznije, oblikovani model će podrazumijevati praćenje prihoda, rashoda, novčanih tokova te ostalih oblika imovine i izvora financiranja. Oblikovani model će biti testiran na primjeru proizvodnog poduzeća.

Financijski plan predstavlja instrument financijskog predviđanja i omogućuje planiranje budućih novčanih tokova kao i uspostavljanje poslovnih standarda za kontrolu tekućih financijskih aktivnosti. Iako, financijske procjene nisu nešto čega se treba bespogovorno držati, odnosno slijepo slijediti. Ukoliko nastupe određene promjene na tržištu, treba pristupiti rebalansu financijskog plana u skladu sa financijskim potrebama tvrtke.



## **1.6. Struktura diplomskog rada**

Struktura rada bit će prikazana kroz pet cjelina sukladno postavljenim ciljevima istraživanja.

U uvodnom dijelu rada definirat će se problem i predmet istraživanja, utvrditi ciljevi rada, metode i doprinos istraživanja. Također će biti prezentirana struktura i sadržaj diplomskog rada.

Drugo poglavlje bavit će se teorijskim aspektima budžetiranja, odnosno pojmom i ciljevima budžetiranja, opisat će se različiti pristupi izrade budžeta, kao i bihevioralni problemi budžetiranja.

Treće poglavlje obradit će pojam glavnog budžeta, na način da se teorijski prezentiraju njegovi sastavni dijelovi.

U četvrtom poglavlju prezentirat će se oblikovani model za izradu financijskog plana za tvrtku Ivanal d.o.o.

Prije toga bit će dani i osnovni podaci o poduzeću u svrhu boljeg razumijevanja i interpretacije pojedinih dijelova izrade plana.

U zaključnom dijelu iznijet će se zaključna razmatranja proizišla iz teorijskog i empirijskog dijela istraživanja. Na kraju će biti priložen popis literature, priloga i kratak sažetak rada.

## 2. BUDŽETIRANJE

### 2.1. Pojam i ciljevi bužetiranja

Budžetiranje predstavlja proces planiranja i kontrole performansi budućeg poslovanja izraženog uglavnom u financijskim terminima, dok budžet predstavlja formalno izvješće o planovima u budućnosti.<sup>9</sup>

Budžet je temelj poslovnog planiranja i kontrole, te daje usmjerenje za uspostavljanje financijske kontrole, uključujući i dopunu stalnih sredstava, zaliha i gotovine. Primarna svrha budžeta podrazumijeva planiranje i kontrolu aktivnosti društva izraženih u financijskim terminima i uspostavu tijeka operacija koje će donijeti zadovoljavajući dobitak i osigurati obnovljivost resursa. Ukoliko je budžet optimalno modeliran, tada omogućuje redovitu kontrolu i analizu realiziranih i planiranih izdataka, usporedbu i analizu postignutih rezultata u odnosu na planirane, raspodjelu odgovornosti te stimuliranje menadžerskih napora.<sup>10</sup>

Najvažniji razlozi za sastavljanje budžeta su:

1. Oblikovanje plana poslovanja;
2. Postavljanje osnovice za procjenu uspješnosti poslovanja;
3. Koordiniranje i objedinjavanje menadžerskih aktivnosti i njihovo usmjeravanje na postizanje ciljeva poslovanja;
4. Postavljanje plana aktivnosti;
5. Utvrđivanje ograničenja u poslovanju i realnih mogućnosti;
6. Pomoć u alokaciji resursa;
7. Objektiviziranje kontrole poslovanja;
8. Pomoć u poticanju menadžera i zaposlenika.

---

<sup>9</sup> Belak, V. (1995.): "Menadžersko računovodstvo", RRiF, Zagreb, str. 173.

<sup>10</sup> Isto. Str. 174.

Iz navedenog slijedi da je pravilno oblikovanje modela budžetiranja od izrazite važnosti za učinkovito djelovanje menadžmenta, stoga je cilj oblikovati model budžetiranja koji će osigurati povezanost proračuna i temeljnih funkcija menadžmenta s namjerom povećanja djelotvornosti menadžmenta.

U načelu, budžet predstavlja translaciju dugoročnog plana u financijske termine kratkoročnog plana za odnosnu godinu i predstavlja procjenu godišnjih troškova i prihoda za planirane aktivnosti te stanja imovine i njenih izvora. Potrebno je istaknuti da planiranje i budžetiranje nisu sinonimi; naime budžet jest dio poslovnog plana, ali konačna namjera budžetiranja je opskrbljivanje menadžerskog informacijskog sustava izvješćima stvarnih performansi nasuprot planiranih performansi i permanentno uspostavljanje ravnoteže između izvora kapitala i trošenja u odnosu na varijacije od planiranih performansi.<sup>11</sup>

Budžet kao koncept financijskog planiranja podrazumijeva očekivanje da će se menadžeri nastojati pridržavati budžetiranih svota, ali je potrebno ostaviti dovoljno prostora da se optimalno i na vrijeme reagira na odstupanja od početnih pretpostavki. Potrebno je neprestano kontrolirati eventualne promjene pretpostavki od kojih se pošlo u fazi pripreme budžeta jer te promjene mogu biti znak da je poželjno ili nužno modificirati ciljeve i sredstva za ostvarenje tih ciljeva. Budžetiranje za menadžment predstavlja:<sup>12</sup>

- točno i pravodobno analitičko sredstvo,
- mogućnost predviđanja performansi,
- pomoć u alokaciji raspoloživih resursa,
- mogućnost kontrole tekućih performansi,
- pravodobno upozorenje na odstupanja od predviđenoga,
- pravodobni signal nadolazećih mogućnosti i prijetnji,
- mogućnost korištenja performansi iz prošlosti kao orijentir za budućnost i shvatljiv oblik osiguranja suglasnosti u izradi budžeta.

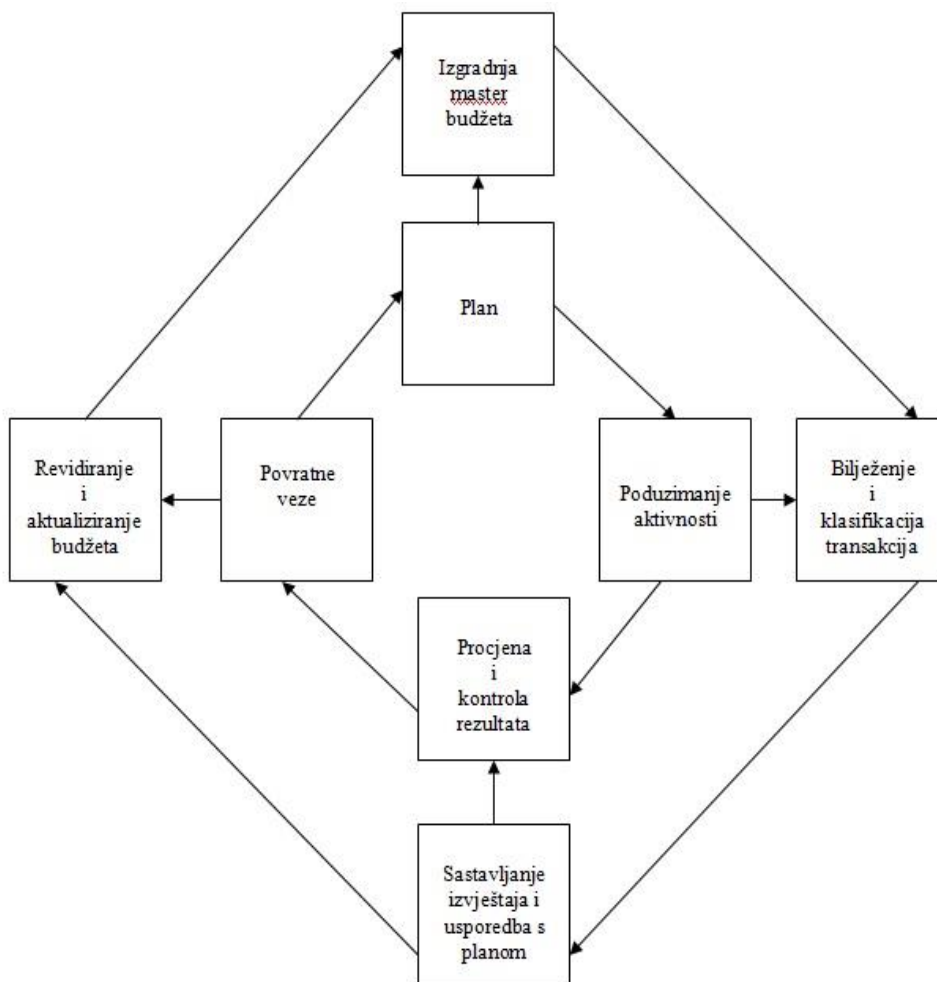
---

<sup>11</sup> Isto. Str. 175.

<sup>12</sup> Buble, M. (1996.): Budgeting – instrument hotelskog kontrolinga, Hotelska kuća 96, Hotelijerski fakultet Opatija, str. 218.

Dok proces planiranja identificira poželjne rezultate, procesom budžetiranja se identificiraju potrebna ulaganja resursa kako bi se ti rezultati ostvarili. Budžetiranjem se koordiniraju brojni detalji mnogih potrebnih poslovnih aktivnosti kao dijelova programa kojim će se ostvariti postavljene ciljevi.

Sljedeća slika pokazuje povezanost opisanih procesa, gdje unutarnji dio kruga prikazuje menadžerski proces planiranja, poduzimanja različitih aktivnosti, procjenjivanja i kontrole te postavljanja povratnih veza, dok vanjski dio pokazuje sam postupak budžetiranja. Svakom koraku iz unutarnjeg kruga menadžeri moraju pridružiti instrumentarij iz vanjskog kruga za postupak planiranja i kontrole. Sadržaj vanjskog kruga mora biti postavljen na način da zadovolji potrebe menadžera u svakoj fazi menadžerskih aktivnosti.



**Slika 1. Povezanost menadžerskog procesa upravljanja i procesa budžetiranja**

Izvor: Izrada autora

## 2.2. Pristupi izrade budžeta

Prilikom izrade budžeta moguće je koristiti dva osnovna pristupa i njihovu kombinaciju: odozgo prema dolje (top-down pristup) i odozdo prema gore (bottom-up pristup).



Slika 2. Smjernice planiranja

Izvor: [http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_financije/PS%2037.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_financije/PS%2037.pdf)

Kod top management pristupa (top-down) glavne smjernice za izradu poslovnog plana daje top-management, te se koristi kod centraliziranog tipa organizacije, dok kod pristupa „široke mase“ (bottom-up), elemente za izradu poslovnog plana daju menadžeri na nižim razinama. Ovakav pristup se obično koristi kod decentraliziranog tipa organizacije.

### 2.3. Bihevioralni problemi budžetiranja

Uspješnost budžetiranja često presudno ovisi o ponašanju onih koji donose budžet, onih koji donose odluke na bazi budžeta te onih koji se ocjenjuju na bazi budžeta. Ukoliko se budžeti nameću isključivo od strane nadređenih menadžera (ranije spomenuti top-down pristup) bez angžmana nižih razina, to često može rezultirati nerealno postavljenim ciljevima što dovodi do destimulacije zaposlenika zbog nemogućnosti ostvarenja zadanih ciljeva. Ukoliko se budžetirani ciljevi stalno povećavaju, to može uzrokovati negativne rezultate na dugi rok. Prema istraživanjima, najbolje rezultate daju tzv. participativni budžeti u čijem sastavljanju sudjeluju i menadžeri na nižim razinama. U takvoj situaciji zaposlenici imaju osjećaj da su dio tima, imaju direktan uvid u aktivnosti te imaju veći poticaj ostvariti budžet.<sup>13</sup>

Negativne strane kod participativnih budžeta predstavlja mogućnost pristranog ponašanja zaposlenika prilikom projekcija prihoda i troškova, što dovodi do tzv. labavog budžeta gdje se ciljevi organizacije postavljaju niže od stvarno dostižnih. Postoje tri razloga za ovakvo ponašanje zaposlenika:

- ostvarenje performansi – percepcija zaposlenika da će izgledati bolje u očima nadređenih ako ostvari budžetirane ciljeve,
- nesigurnost ponašanja troškova, odnosno prihoda – konzervativnija procjena i kalkulacija sigurnosne marže za nepredvidive troškove,
- očekivano rezanje troškova – projekcija troškova na višoj razini, radi lakšeg ostvarenja budžeta u narednoj godini.

Prema Macintoshu<sup>14</sup> nadzor menadžera i upravitelja je pokazao prisutnost značajnog nezadovoljstva s postavljanjem budžeta top-down pristupom, što se pokazalo kao negativan efekt na motivaciju. Ovakva ideja participacije u ciljevima budžeta je prvotno predložena. Daljnje studije u SAD-u koja je proveo Argyris<sup>15</sup> istražuju dinamiku ljudskog ponašanja u

---

<sup>13</sup> Pervan, I. (2011.): Budžetiranje – izrada financijskog plana. Materijali s predavanja. Ekonomski fakultet Split.

<sup>14</sup> Macintosh, N.B. (1995.): "Management Accounting and Control System", str. 211.

<sup>15</sup> Argyris, C. (1992.): "The Impact of Budget on People", Controllershship Foundation, Cornell University, Ithaca.

budžetiranju kroz četiri tvrtke. Studija je otkrila neke vrlo nekorisne stavove i demotivirajuća ponašanja. Na primjer, budžeti su učestalo korišteni kao deprimirajući alati autoritarnog, autokratskog menadžmenta s naglaskom na pogreške, te pretjeranom pažnjom na njihove vlastite odjele, radije nego na cijelu organizaciju. Upravitelji su, međutim, bili u mogućnosti vidjeti da su budžeti uključivali nerealne ciljeve, da su gledali unazad, bili rigidni i nefleksibilni te u nekim slučajevima bili korišteni da bi povećali pritisak za povećanje proizvodnje. Sve u svemu, fokus je bio na outputima a ne na procesima i rezultat toga je bila demotivacija. U stvari, upravitelji su pokušali popraviti ono što su smatrali neuravnoteženim neupućivanjem na ciljeve budžeta i kontrolu.

Participacija srednjeg i nižeg menadžmenta u procesu budžetiranja može imati korisne efekte u najmanje dva pogleda. Prvo, proces participacije smanjuje asimetriju informacija u organizaciji, omogućavajući pritom top-menadžmentu postizanje uvida u okolinu i tehnološke probleme o kojima niži menadžment ima specijalizirano znanje. Drugo, proces participacije može doprinijeti većem obvezivanju nižeg menadžmenta za provođenjem budžetskog plana te udovoljavanju njegovih zahtjeva. Značajne studije su provedene proteklih godina o procesu i utjecaju participacije u budžetiranju.<sup>16</sup>

Brownell<sup>17</sup> je otkrio da postoje četiri klase varijabli koje ublažavaju utjecaj budžetske participacije: kulturne, organizacijske, interpersonalne i individualne. Efekti tih varijabli dani su u tablici 1.

---

<sup>16</sup> Welsch, G. A. (1988.): "Budgeting: profit Planning and Control", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, str. 98-100.

<sup>17</sup> Brownell, P. (1982.): "Participation in the Budget Process: When It Works and When It Doesn't", Journal of Accounting Literature, str. 124-153.

**Tablica 1. Varijable ublažavanja utjecaja participacije u budžetiranju**

<i>Nacionalnost</i>	<i>U nekim društvima, na participaciju se gleda kao na normu ponašanja, dok se u drugima gleda kao na povlasticu menadžmenta.</i>
<i>Zakonski sistem, nacionalnost</i>	<i>Neke europske ekonomije su suočene sa zakonima koji se odnose na participaciju osoblja niže razine.</i>
<i>Rasa, vjera</i>	<i>U nekim društvima, participacija je strukturirana unutar kulturalno- grupnog modela (npr. model Israelia Kibbutzija)</i>
<b>ORGANIZACIJSKE VARIJABLE</b>	
<i>Stabilnost okružja</i>	<i>Participacija je prikladan odgovor na turbulentnu i dinamičnu okolinu.</i>
<i>Tehnologija</i>	<i>Kompleksna međuzavisnost među podjedinicama u tehnološki sofisticiranom okužju se bolje ostvaruje participacijom.</i>
<i>Nesigurnost posla</i>	<i>Visoke potrebe za informacijama nesigurnog posla mogu biti zadovoljene koristeći pristup participacije.</i>
<i>Organizacijska struktura</i>	<i>Velike, decentralizirane organizacije bolje rade uz participaciju.</i>
<b>INTERPERSONALNE VARIJABLE</b>	
<i>Stres posla</i>	<i>U nekim organizacijama, participacija je mnogo učinkovitija u situacijama bez stresa, ali manje učinkovita u stresnim situacijama.</i>
<i>Veličina grupe</i>	<i>Participacija je mnogo učinkovitija u manjim nego u većim grupama.</i>
<i>Unutarnje zadovoljstvo poslom</i>	<i>Participacija je važnija kada zadaci nisu stvarno zadovoljavajući.</i>
<i>Skladnost zadatka i pojedinca</i>	<i>Tamo gdje su zadaci višeznačni, pojedinci koji imaju veće ambicije preferiraju participaciju, dok oni s nižim ambicijama više preferiraju upute.</i>
<b>INDIVIDUALNE VARIJABLE</b>	
<i>Osobnost (mjesto/krivulja kontrole)</i>	<i>Participaciju preferiraju oni koji osjećaju da su njihove sudbine pod njihovom vlastitom kontrolom, dok je ne preferiraju oni koji vjeruju u sreću ili priliku.</i>
<i>Osobnost (autoritarnost)</i>	<i>Visoko autoritarne osobe preferiraju nižu participaciju, a nisko autoritarne obrnuto.</i>
<i>Vanjska referentna vrijednost</i>	<i>Ljudi koji osjećaju da njihovo iskustvo može značajno doprinijeti, preferiraju participaciju, dok s druge strane, oni koji to ne osjećaju ne preferiraju participaciju.</i>
<i>Uočen naglasak na računovodstvenim informacijama</i>	<i>Menadžeri koji osjećaju da su njihove performanse povezane s budžetom, preferiraju participaciju dok se s druge strane ona ne preferira.</i>

Izvor: Peter Brownell (1982.): "Participation in the Budget Process: When It Works and When It Doesn't", Journal of Accounting Literature, str. 124-153.



## 2.4. Praksa budžetiranja u Hrvatskoj

Svaka kompanija bi trebala imati poslovne ciljeve i strategiju kako te ciljeve dugoročno ostvariti. Pri tome je neophodno razviti operativne planove i kontrolirati njihovo izvršenje u kratkoročnom periodu, pri čemu mnoge kompanije koriste budžetsku kontrolu.

Pervan I.<sup>18</sup> je 2013. godine proveo istraživanje na temu budžetske kontrole proizvodnih poduzeća koristeći upitnike poslane svim financijskim managerima u hrvatskoj proizvodnoj industriji. Prema rezultatima istraživanja, gotovo svi ispitani subjekti koriste budžetiranje u svom poslovanju, pri čemu su kompanije koje češće izrađuju individualne budžete češće i koristile budžetske informacije za različite poslovne svrhe.

Nešto ranije istraživanje istog autora<sup>19</sup> gdje su se prikupljali podaci malog i srednjeg poduzetništva na području Splitsko-dalmatinske županije, pokazalo je da je sveobuhvatnost računovodstvenih informacija i njihovo korištenje u procesu donošenja odluka pozitivno povezano sa karakteristikama malog i srednjeg poduzetništva (veličina, „starost“ i odluka o organizaciji računovodstva unutar tvrtke). Također, analize su pokazale da tvrtke koje su više uključene u sveobuhvatniju uporabu povijesnih računovodstvenih informacija također više uključene u proizvodnju i korištenje budžetskih računovodstvenih informacija.

U istraživanju provedenom 2014. godine, Pervan I. i Dropulić, I. istražuju utjecaj nekoliko nepredvidivih varijabli na dizajn kibernetičkih kontrola kao dijela sustava kontrole upravljanja. Kibernetička kontrola je koncipirana u terminima četiri dimenzije: budžeti, financijski mjerni sustavi, nefinancijski mjerni sustavi i hibridni mjerni sustavi. Metodologija istraživanja je obuhvaćala 43 odgovora na upitnike provedene među srednjim i velikim proizvodnim poduzećima u Hrvatskoj. Koristeći okvir teorije nepredviđenih okolnosti, istražili su utjecaj poslovne strategije, vanjskog utjecaja, veličine poduzeća i organizacijskog životnog ciklusa na kibernetičke kontrole kompanija.

---

<sup>18</sup> Pervan, I., Dropulić, I. (2013.): Design of budget controls: A study for Croatian Manufacturing Companies, Recent Researches in Applied Economics and Management – Volume I, AEBD, Greece.

<sup>19</sup> Pervan, I. (2012.): Utilization of Accounting Information for Decision Making in Croatian SME: Preliminary Findings. The Business Review, Cambridge, Volume 19 (2).

Rezultati istraživanja su pokazali da poslovna strategija ima utjecaja na kibernetičku kontrolu, kao i veličina poduzeća, dok vanjsko okruženje i organizacijski ciklus nema utjecaja. Potrebno je istaknuti da je istraživanje podložno određenim ograničenjima. Prvo, istraživanje je provedeno na podacima jedne industrijske grane, što i ne mora reflektirati stanje u ostalim granama industrije. Drugo, istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika i treće, model je relativno jednostavnog oblika. Usprkos ograničenjima, ovo je jedno od prvih takvih istraživanja provedenih u Hrvatskoj, te su potrebna daljna istraživanja navedene problematike.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Pervan, I., Dropulić, I. (2014.): Determinants of Cybernetic Controls in Croatian Manufacturing Companies, *International Journal of Economics and Statistics*. Volume 2, str. 9-14.

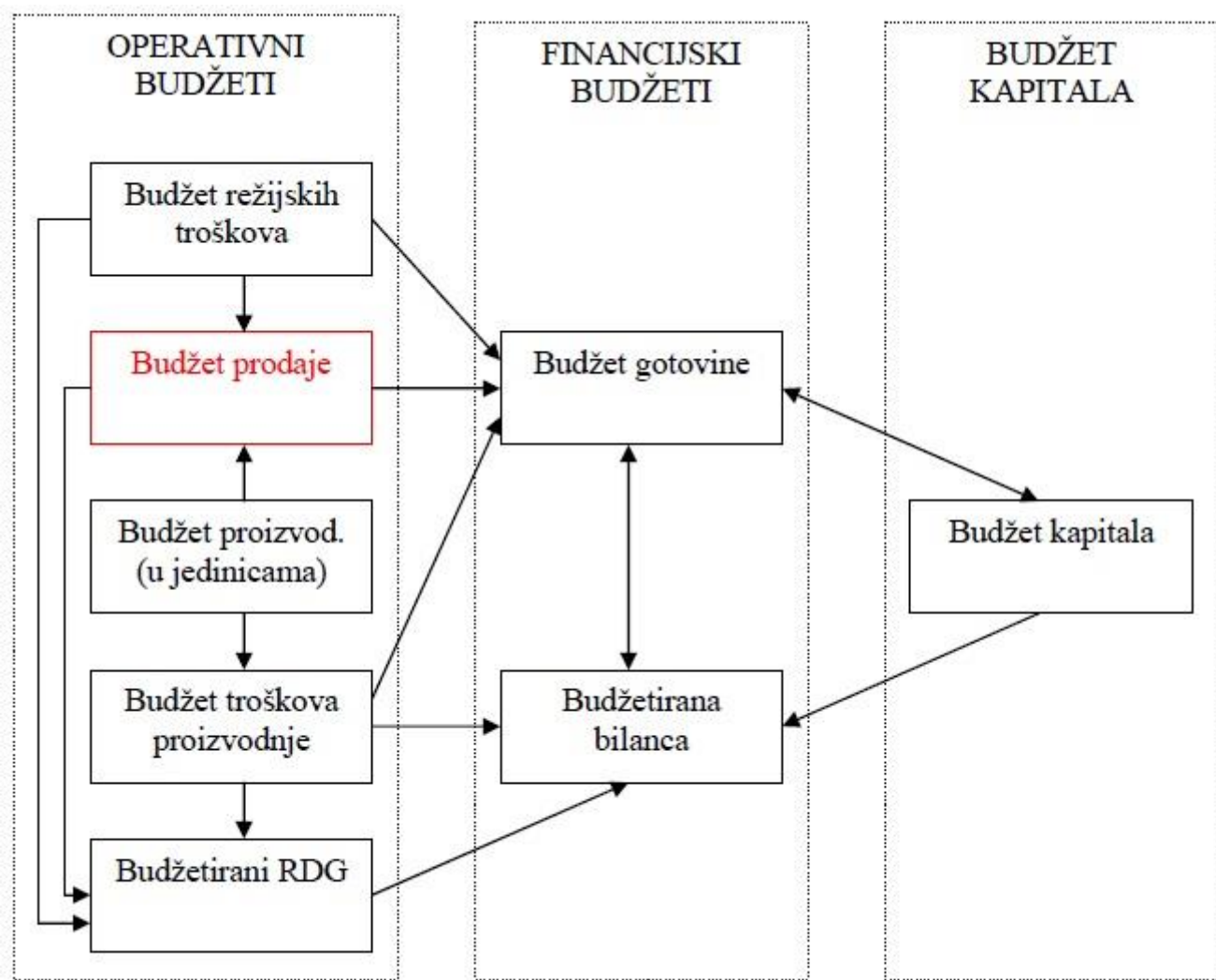
### 3. GLAVNI BUDŽET

Glavni budžet, odnosno glavni financijski plan poduzeća je temeljni upravljački izvještaj poduzeća i obično se sastoji od adekvatnog broja međusobno povezanih budžeta koji zajedno sumiraju planirane aktivnosti ukupnog budućeg poslovanja. Elementi glavnog budžeta variraju ovisno o veličini i vrsti poduzeća. Međutim, tipičan sadržaj glavnog budžeta u proizvodnom poduzeću obično uključuje sljedeće budžete<sup>21</sup>:

1. Operativni budžeti
  - a. budžet prodaje
  - b. plan proizvodnje
  - c. budžet troškova proizvodnje
  - d. budžet troškova uprave, prodaje i administracije
2. Budžet gotovine
3. Budžetirani izvještaji
  - a. račun dobiti i gubitka
  - b. bilanca
  - c. izvještaj o novčanom toku
4. Kapitalni budžet

---

<sup>21</sup> Pervan, I. (2011.): Budžetiranje – izrada financijskog plana. Materijali s predavanja. Ekonomski fakultet Split.



**Slika 3. Sadržaj glavnog budžeta, koraci u njegovoj izradi i sveze među budžetima od kojih je sastavljen**

Izvor: Belak, V. (1995.): "Menadžersko računovodstvo", Zagreb, str. 195.

Prednosti glavnog budžeta su:<sup>22</sup>

1. osiguravanje smjernica,
2. motivacija zaposlenih,
3. koordinacija zaposlenih i
4. pomoć u procjeni ostvarenih rezultata.

<sup>22</sup> Horngren C.T., Harrison W. (1986.): "Accounting", Prentice Hall, New Jersey, str. 788- 789.

Ukoliko nema smjernica, menadžer tada nema osnove za donošenje odluka u svrhu ispunjavanja postavljenih ciljeva, a pokazalo se i također da svi zaposleni bolje rade kad su im na umu postavljeni ciljevi. Motivacijski aspekt glavnog budžeta ogleda se u maksimiziranju doprinosa menadžera i zaposlenika u pripremi i ostvarenju budžeta, dok se koordinirajuća aktivnost ogleda u djelovanju pojedinih zaposlenika na druge zaposlenike. Usporedbom planiranih i ostvarenih rezultata rasvjetljavaju se djelatnosti koje su obavljene kao i one gdje su nužna poboljšanja.

Nedostatci budžeta očituju se u tome da budžet može imati ograničavajuće djelovanje, primjerice ako poduzeće slijedi nerealan budžet, te tako može demotivirati zaposlene, smanjiti poticaj da ih se provjerava, što može negativno djelovati na ciljeve poduzeća.

### **3.1. Operativni budžet**

Operativni budžeti se sastoje od prognoze i nacrtu prodaje, rasporeda proizvodnje, proračuna troškova proizvodnje, proračuna operativnih odnosno administrativnih i prodajnih troškova i na kraju, od budžeta dobitka od planiranih aktivnosti. Polazište u izradi glavnog budžeta je prognoza i nacrt prodaje koji uzima u obzir ekonomske uvjete i očekivanu razinu konkurencije. Na temelju definiranih mogućnosti prodaje može se pripremiti raspored proizvodnje u jedinicama za koje se proračunavaju troškovi proizvodnje i operativni troškovi. Svi rezultati operativnog budžeta sumiraju se u okviru budžeta dobiti koji je jedan od ključnih pokazatelja efikasnosti planiranih aktivnosti.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Belak, V. (1995.): "Menadžersko računovodstvo", Zagreb, str. 180 .

### 3.1.1. Budžet prodaje

Budžet prodaje u obzir uzima ekonomske uvjete i očekivanu razinu konkurencije, te predstavlja polazište prilikom izrade glavnog budžeta. Ovim budžetom se radi projekcija količine prodaje i prodajnih cijena što je poprilično problematično, stoga se koriste kombinacije različitih metoda. Prilikom razmatranja prognoze prodaje u obzir se obično uzimaju sljedeći podaci:<sup>24</sup>

1. Podaci iz prethodnih godina
2. Trendovi u industriji
3. Opći ekonomski trendovi
4. Cjenovna politika poduzeća
5. Planirane aktivnosti oglašavanja i promocije
6. Očekivano ponašanje konkurenata
7. Utjecaj uvođenja novih proizvoda od strane poduzeća i konkurenata
8. Studije istraživanja tržišta.

Inicijalni cilj koji se definira kod sastavljanja budžeta je prodaja, pri čemu se podaci prikupljaju od prodajnog osoblja poduzeća koje je u direktnom kontaktu sa kupcima, a korigiraju od strane menadžera kako bi se izbjegle pristrane prognoze. Osim prodajnog osoblja, menadžerima u izradi budžeta prodaje mogu pomoći i nezavisni istraživači tržišta koji mogu bolje predvidjeti potrebe kupaca na srednji i duži rok, učinke izlaska na nova tržišta i uvođenja novih proizvoda.

Kako bi se postigle što točnije prognoze, danas su često u upotrebi i složeni ekonometrijski modeli koji projekcijom prodajnih količina i cijena definiraju prihod kojim bi se, da bi poduzeće uspješno djelovalo, trebali pokriti svi troškovi poslovanja.

---

<sup>24</sup> Pervan, I. (2011.): Budžetiranje – izrada financijskog plana. Materijali s predavanja. Ekonomski fakultet Split.

Nakon napravljene projekcije potrebno je pristupiti izradi plana ovisno o vrsti poduzeća:

- plan proizvodnje za proizvodna poduzeća
- plan operacija s trgovačkom robom za trgovačka poduzeća
- plan pružanja usluga kod uslužnih poduzeća.

### 3.1.2. Plan proizvodnje

U proizvodnim poduzećima plan proizvodnje gotovih proizvoda radi se uzimajući u obzir planiranu količinu prodaje, zalihe proizvoda i planirane zalihe koje će se ostaviti na kraju razdoblja.

#### Planirana prodaja

(+) Planirane konačne zalihe gotovih proizvoda (1)

(-) Početne zalihe gotovih proizvoda

Plan prodaje se treba nakon izrade proslijediti menadžmentu odjela operacija (proizvodnje). Zadaća i odgovornost menadžmenta operacija je izrada plana proizvodnje na temelju plana prodaje. Plan proizvodnje treba osigurati nesmetan plasman proizvoda na tržište odnosno zadovoljiti potrebe kupaca proizvoda.

Prvi korak u izradi budžeta proizvodnje je određivanje politika zaliha. Obično odjel prodaje i odjel proizvodnje inzistiraju na povećanju zaliha gotovih proizvoda jer im taj način rada osigurava nesmetan plasman proizvoda na tržište. Na isti način, povećanjem volumena narudžbi, odjel nabave nastoji smanjiti jedinične troškove nabave. Sa druge strane, odjel zadužen za financije nastoji smanjiti zalihe sirovina, rezervnih djelova, poluproizvoda i gotovih proizvoda te na taj način povećati likvidnost i solventnost poduzeća.

### 3.1.3. Budžet troškova proizvodnje

Nakon postavljenog plana proizvodnje potrebno je pristupiti izradi budžeta troškova proizvodnje koji uključuje troškove direktnog materijala i rada i proizvodne režije.

#### Plan troškova direktnog rada

Plan proizvodnje gotovih proizvoda

(x) Planirani sati direktnog rada po jedinici (2)

---

Planirani ukupni sati direktnog rada

(x) Cijena rada (satnica)

Proizvodni troškovi se dijele u dvije osnovne grupe:

1. fiksni (FC),
2. varijabilni (VC).

Fiksni troškovi su ukupni novčani izdaci koje je potrebno podmiriti čak i kad je količina proizvodnje jednaka nuli. Fiksni troškovi nisu ovisni o količini proizvodnje. U fiksne troškove se ubrajaju plaće zaposlenika, premije osiguranja, koncesije, zakupnine, amortizacije, troškovi održavanja i sl. Postoje poduzeća kod kojih se plaće zaposlenika ubrajaju u varijabilne troškove. Ova činjenica se odnosi na poduzeća koja zapošljavaju velik broj radnika na određeno vrijeme ovisno o količini proizvodnje uvjetovanoj potrebama tržišta. Varijabilni troškovi se povećavaju s povećanjem količine proizvodnje. Kako raste količina proizvodnje, tako se povećavaju i varijabilni troškovi, ali međuovisnost ovih veličina nije proporcionalna. Kod malih količina proizvodnje svaka promjena količine proizvodnje praćena je ubrzanim porastom varijabilnih troškova. Slična situacija se događa kada količina proizvodnje prelazi granice nominalnih kapaciteta proizvodnje pa, u tom slučaju, varijabilni troškovi ubrzano rastu prilikom proizvodnje dodatnih jedinica. Najstarija podjela troškova povezana je sa modelom tradicionalnog upravljanja troškovima unutar kojeg se podjela troškova dijeli u tri osnovne skupine:



1. troškovi izravnog materijala,
2. troškovi izravnog rada,
3. troškovi proizvodne režije<sup>25</sup>.

Budžet troškova proizvodnje može sadržavati standardne troškove rada, materijala i proizvodne režije, no puno bolje bi bilo razviti troškovne funkcije koje razdvajaju fiksni i varijabilni dio troškova.

Izrada plana proizvodnje predstavlja dobru polazišnu točku za izradu plana nabave materijala koji se može izraditi prema slijedećem obrascu:

Planirani utrošak materijala

- Zalihe materijala na početku razdoblja

+ Planirane zalihe materijala na kraju razdoblja (3)

---

Potrebna nabava materijala

Plan troškova direktnog materijala

Plan proizvodnje gotovih proizvoda

(x) Normativ utroška (4)

(x) Planski trošak nabave direktnog materijala po jedinici

Plan nabave direktnog materijala

Plan proizvodnje gotovih proizvoda

(x) Normativ utroška (5)

---

Potrebna količina direktnog materijala

(+) Planirane konačne zalihe direktnog materijala

(-) Početne zalihe direktnog materijala

---

<sup>25</sup> Belak, V. (1995.): "Menadžersko računovodstvo", Zagreb, RriFplus, str.133.

### 3.1.4. Budžet troškova uprave, prodaje i administracije

Budžet troškova uprave, prodaje i administracije obuhvaća sve neusklađene troškove koje neko poduzeće može imati u svom poslovanju. U ove troškove najčešće spadaju:

- plaće uprave i administrativnog osoblja
- amortizacija dugotrajne neproizvodne imovine
- uredski materijal
- vrijednosna usklađenja
- ostali neproizvodni troškovi.

Za razliku od troškova proizvodnje, troškove uprave, prodaje i administracije je puno teže prognozirati. No ipak, značajan dio ovih troškova je fiksni, poput plaća i amortizacije, stoga ih je lakše procijeniti. Iako izvorno pripadaju fiksnim troškovima, mnoga poduzeća u razvijenim zemljama odlučila su podijeliti administrativne troškove na fiksne i varijabilne administrativne troškove zbog njihove veličine i stalnog rasta<sup>26</sup>.

## 3.2. Budžet gotovine

Budžet gotovine ili budžet novčanih tijekova predstavlja prognozu priljeva i odljeva novčanih sredstava za budžetsku godinu i kraća vremenska razdoblja. Gotovinski (novčani) priljevi predviđeni budžetom ovise o planu prodaje i planu naplata po dinamici i vrsti sredstava plaćanja, što znači o kreditnim rokovima koje kupcima nudi tvrtka i procijenjenim mogućnostima naplate od kupaca.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Welsch, Glenn A. (1988.): "Budgeting: Profit Planning and Control", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, str.316.

<sup>27</sup> Belak, V. (1995.): "Menadžersko računovodstvo", Zagreb, str. 181.

Odljevi novca ovise o proizvodnim troškovima, razini potrebnih zaliha, kapitalnim izdacima i o kreditnim rokovima koje nude dobavljači.

Budžet gotovine predstavlja središnji element planiranja zbog toga što je povezan sa svim ostalim budžetima, primjerice na bazi budžeta prodaje i planiranog postotka naplate potraživanja se može doći iznosa gotovine koja se dobiva od kupaca, iz kapitalnog budžeta se može dobiti informacija o gotovini iz dokapitalizacija te zaduživanja, iz budžeta troškova proizvodnje može se napraviti projekcija plaćanja dobavljačima, radnicima, plaćanje najмова i slično. Ukoliko se u obzir uzme i početno stanje novca, dolazi se do informacije koliko je novca na raspolaganju za kapitalna ulaganja.

Ukoliko je budžet gotovine dobro isplaniran, on može zaštititi tvrtku od blokada računa i zastoja u poslovanju, te omogućuje optimalnu manipulaciju novčanim sredstvima.

Osnovni cilj budžeta gotovine je održati ulaganje u gotovinu na minimalnom nivou, osiguravajući pri tom efikasno poslovanje poduzeća. Budžet gotovine pokazuje kad treba angažirati vanjske izvore sredstava potrebnih za nesmetan tijek poslovanja. Poduzeća ne ostvaruju financijske prihode preko novačanih sredstava na bankovnom računu, što znači da poduzeća generiraju oportunitetni trošak jer se za držanje novčanih sredstava na računu u banci ne dobivaju kamate. Da bi poduzeće ostvarilo određene financijske prihode, neophodno je da viškove gotovine ulaže u utržive vrijednosnice te da iste vrijednosnice prodaje u situacijama kada se smanji gotovinski saldo, odnosno opadne likvidnost zbog neplaniranih obveza plaćanja.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Vidučić, Lj. (2002.): "Financijski menadžment", Zagreb, RRI plus, str.324.

### 3.3. Budžetirani izvještaji

U budžetirane izvještaje spadaju račun dobiti i gubitka, bilanca te izvještaj o novčanom toku koji se izrađuju na osnovu početne bilance, operativnog budžeta, budžeta gotovine i kapitalnog budžeta. Ovi izvještaji daju informaciju o financijskom zdravlju i uspješnosti poslovanja poduzeća, te informaciju o novčanim tokovima za određeni vremenski period.

#### 3.3.1. Račun dobiti i gubitka

Budžetirani račun dobiti i gubitka informaciju o prihodima crpi iz budžeta prodaje, a troškovi za prodano se izračunavaju na temelju troškova proizvodnje i plana zaliha gotovih proizvoda na početku i na kraju razdoblja. U ovaj izvještaj ulaze i svi troškovi iz budžeta troškova uprave, prodaje i administracije.

Sumirano, svi rezultati operativnog budžeta se sumiraju u okviru budžetiranog računa dobiti i gubitka, koji je jedan od ključnih pokazatelja efikasnosti planiranih aktivnosti. U slučaju da planirane aktivnosti ne osiguravaju željene performanse, potrebno je korigirati određene parametre ili izabrati druge aktivnosti.

Prihodi i rashodi su osnovni elementi ovog izvještaja, a njihova razlika čini dobit ili gubitak. Rezultat ostvarenih prihoda je povećanje ekonomske koristi tijekom obračunskog razdoblja što ima za posljedicu povećanje glavnice ili smanjenje obveza bez dodatnih uplata od strane vlasnika. Rashodima smatramo smanjenje ekonomske koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva ili iscrpljenja sredstava što ima za posljedicu smanjenje glavnice bez dodatne raspodjele glavnice vlasnicima. Iz ostvarenog financijskog rezultata, tj. bruto dobiti, odvaja se dio koji pripada državi na ime poreza, a ostatak je neto dobit. Prihodi se ovisno o tome nastaju li redovito u poslovanju, dijele na redovne i izvanredne, a redovni se još dijele na poslovne i financijske. Poslovni prihodi nastaju najčešće prodajom i uslugama, financijski plasiranjem viška novca u dionice ili obveznice dok se izvanredni javljaju neplanirano prodajom imovine, otpisom obveza i sl. Rashodi su one vrijednosti koje ulažemo u proces realizacije proizvoda i usluga, dok prihod promatramo kao vrijednost koju iz istog procesa ostvarujemo. Rashodi se također dijele na redovne (poslovni i financijski) i izvanredne. Najčešći poslovni rashod je nabavna vrijednost prodane robe dok su najčešći financijski

rashodi kamate. Kao izvanredni rashodi događaju se kazne, kamate, elementarne nepogode, oduzimanje imovine i sl. Rashodi dakle obuhvaćaju sve one troškove koji se dogode prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti tijekom poslovne godine. Definicija troškova može se formulirati na sljedeći način: "Troškovi su vrijednosno izraženi utrošci sirovina, materijala, ostale imovine, tuđih usluga i ljudskog rada neophodni za proizvodnju proizvoda, vršenje usluga ili za nabavu trgovačke robe"<sup>29</sup>.

### 3.3.2. Bilanca

Bilanca je sistematizirani pregled stanja imovine, obveza i kapitala na određeni dan, odnosno daje prikaz financijske pozicije tvrtke na određeni datum<sup>30</sup>. Osnovni elementi bilance su:

1. imovina
2. obveze
3. kapital

Bilanca je dvostruk prikaz imovine poduzeća. S jedne strane prikazuje sve što jedno poduzeće posjeduje, a s druge strane prikazuje izvore te imovine. Imovina poduzeća nalazi se u aktivi bilance dok se kapital i obveze nalaze u pasivi bilance. Bilančna ravnoteža ukazuje na jednakost aktive i pasive te ona uvijek mora postojati.

$$\text{AKTIVA} = \text{PASIVA}$$
$$\text{IMOVINA} = \text{KAPITAL} + \text{OBVEZE}$$

---

<sup>29</sup> Žager, Katarina i Lajoš (1999.): "Analiza financijskih izvještaja", Zagreb, Masmedia, str.48.

<sup>30</sup> Vidučić, Lj. (2002.): "Financijski menadžment", Zagreb, RRiF plus, str.358.

Imovina se dijeli na dvije osnovne skupine:

- kratkotrajna imovina (tekuća ili obrtna imovina),
- dugotrajna imovina (stalna ili fiksna imovina).

Ova podjela je nastala na osnovi kriterija o stupnju unovčivosti imovine pa se tako kratkotrajnom imovinom smatra sve ono što se može unovčiti u roku od 12 mjeseci, a dugotrajnom imovinom se smatra sve ono što je unovčivo na duži rok (veći od 12 mjeseci). Novac je uvijek tekuća ili kratkotrajna imovina. U tu skupinu ulazi novac u blagajni, novac na žiroračunu, novac na deviznom računu, izdvojena novčana sredstva za isplatu čekova i akreditiva i tome slično. Zalihe su također materijalni oblik tekuće imovine.

Nabavljanjem imovine od određenih izvora stvaraju se i obveze prema vlasnicima te imovine. Ovisno o tome tko je uložio imovinu u poduzeće, izvore dijelimo prema vlasništvu i roku dospjeća. Prema vlasništvu izvore dijelimo na:

- vlastite izvore (kapital ili glavnica),
- tuđe izvore (obveze)<sup>31</sup>.

Prema roku dospjeća izvore imovine dijelimo na:

- kratkoročne izvore (kratkoročne obveze),
- dugoročne izvore (dugoročne obveze),
- trajne izvore (kapital ili glavnica)<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Žager, Katarina i Lajoš (1999.): "Analiza financijskih izvještaja", Zagreb, Masmedia, str.38.

<sup>32</sup> Isto.

## Tablica 2. Bilanca

<b>BILANCA – AKTIVA</b>
I. DUGOTRAJNA IMOVINA
1. Nematerijalna imovina
2. Materijalna imovina
3. Financijska imovina
4. Potraživanja
II. KRATKOTRAJNA IMOVINA
1. Zalihe
2. Potraživanja
3. Financijska imovina
4. Novac
III. PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA
IV. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA
<b>BILANCA – PASIVA</b>
I. KAPITAL I PRIČUVE
II. DUGOROČNO REZERVIRANJE
III. DUGOROČNE OBVEZE
IV. KRATKOROČNE OBVEZE
V. ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA

Izvor: Prilagođeno prema: Žager, Katarina i Lajoš (1999.), "Analiza financijskih izvještaja", Zagreb, Masmedia, str.77.

Budžetirana bilanca predstavlja projekciju bilance stanja koja bi se trebala pojaviti nakon određenog razdoblja operativnih, investicijskih i financijskih aktivnosti u odnosu na početno stanje tog razdoblja. Ova bilanca prikazuje stanje i strukturu imovine tvrtke i stanje i strukturu izvora te imovine na zadnji dan budžetirane godine. Zbog izravnog ili neizravnog utjecaja svih ostalih budžeta na budžetiranu bilancu, ona predstavlja najsadržajniji pregled učinaka poslovanja na stanje imovine, obveza i kapitala društva, odnosno na aktivu i pasivu tvrtke.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Belak, V. (1995.): "Menadžersko računovodstvo", Zagreb, str. 182.

Elementi budžetirane bilance:<sup>34</sup>

#### Aktiva

1. Dugotrajna imovina – početni saldo se umanjuje za iznos obračunate amortizacije (iz budžeta troškova prodaje, uprave i administracije), a na temelju kapitalnog budžeta na poziciju dugotrajne imovine ulazi imovina koja se planira nabaviti tijekom razdoblja projekcije
2. Zalihe – uzimaju se iz operativnog budžeta, odnosno budžeta materijala i budžeta zaliha gotovih proizvoda
3. Potraživanja od kupaca – početni saldo se uzima iz početne bilance, dodaje prihod od prodaje iz budžeta prodaje, te se od toga oduzima naplaćeno potraživanje prema budžetu gotovine
4. Novac na žiroračunu – uzima se direktno iz budžeta gotovine, a u obzir uzima početni saldo, te sve uplate i isplate

#### Pasiva

1. Temeljni kapital – najčešće se ne mijenja, no informacije o dokapitalizaciji se uzimaju iz kapitalnog budžeta
2. Zadržana dobit – mijenja se ovisno o financijskom rezultatu – početnom saldu zadržane dobiti dodaje se dobitak tekuće godine, oduzima gubitak, prijenos dobiti u pričuve i isplate dividendi.
3. Obveze prema dobavljačima – početni saldo se uzima iz početne bilance, zbraja sa nabavom materijala prema budžetu materijala, dok se prema budžetu gotovine oduzimaju podmirene obveze

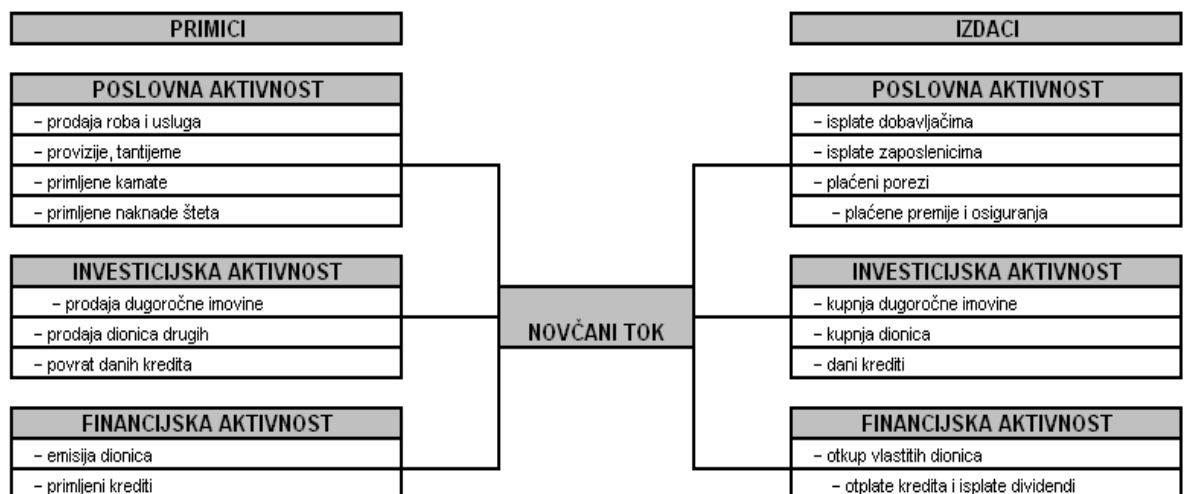
---

<sup>34</sup> Pervan, I. (2011.): Budžetiranje – izrada financijskog plana. Materijali s predavanja. Ekonomski fakultet Split.



### 3.3.3. Izvještaj o novčanom toku

Budžetirani izvještaj o novčanom toku je u biti prestrukturirani budžet gotovine. Budžet gotovine prikazuje stanje novca na početku, sve naplate, isplate i završno stanje prema vremenskom slijedu, dok budžetirani izvještaj o novčanom toku dijeli novčane tokove na poslovne, investicijske i financijske aktivnosti.



**Slika 4. Shema novčanog toka**

Izvor: Prilagođeno prema: Žager, Katarina i Lajoš (1999.): "Analiza financijskih izvještaja", Zagreb, Masmedia, str.59.

### 3.4. Kapitalni budžet

Kapitalni budžet zbraja budžete za investicijske projekte kao što su npr. kupnja i prodaja dugotrajne imovine, postrojenja i opreme, te pokriva dugoročne planove za razdoblja od 5 do 10 godina. Prilikom nabave dugotrajne imovine potrebno je napraviti projekciju izvora financiranja pri čemu se u obzir mora uzeti razina zaduženosti poduzeća, te njegova mogućnost vraćanja glavnice kredita i otplate kamata. Najjeftiniji izvor financiranja je vlastita gotovina, no poduzeća se zbog nedostatnosti iste moraju dokapitalizirati ili uzimati dugoročne kredite.

Odluke koje se donose u sklopu kapitalnog budžeta su izuzetno značajne za perspektivu poslovanja i buduću financijsku sposobnost društva. Dobre procjene u sklopu kapitalnog budžeta veoma su važne jer je započete investicije teško zaustaviti ili promijeniti njihov smjer bez većih gubitaka. Zbog toga se prilikom donošenja odluka u svezi s kapitalnim budžetom moraju uzeti u obzir i mnogi nefinancijski pokazatelji.

## 4. IZRADA FINANCIJSKOG PLANA TVRTKE IVANAL D.O.O.

### 4.1. Opis djelatnosti i poslovnih procesa

Trgovačko društvo Ivanal d.o.o. osnovano je 2002. godine. Sjedište društva je u Šibeniku, Gorička 19, a glavna djelatnost za koju je tvrtka registrirana jest lijevanje lakih metala. Poslovna godina 2016. obilježena je pozitivnim poslovanjem, te je ostvaren neto dobitak u svoti od 333.129,63 kn.

Na dan 31. prosinca 2016. godine društvo je imalo 147 zaposlenika na određeno i neodređeno vrijeme, a kvalifikacijska struktura je prikazana u tablici ispod.

**Tablica 3. Stručna sprema zaposlenih u Ivanal d.o.o.**

Stručna sprema	MR	VSS	VŠS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV	Ukupno:
Broj radnika	4	4	6	87	17	4	23	2	0	147
Struktura u %	2,72	2,72	4,08	59,18	11,56	2,72	15,65	1,36	0,00	100,00

Izvor: Godišnje izvješće za 2016. godinu

Podaci o troškovima osoblja dani su u sljedećoj tablici gdje je naglasak na analizi sudjelovanja troškova osoblja u odnosu na ukupne troškove.

**Tablica 4. Troškovi osoblja u Ivanal d.o.o.**

Opis	2013.	2014.	Lančani indeksi	2015.	Lančani indeksi	2016.	Lančani indeksi
Ukupni rashodi	55.079.198	55.522.030	100,80	59.387.511	106,96	64.596.885	108,77
Ukupni troškovi osoblja	10.484.819	11.258.125	107,38	11.213.530	99,60	12.539.985	111,83
Troškovi osoblja/Ukupni rashodi u %	19,04	20,28		18,88		19,41	

Izvor: Godišnje izvješće za 2016. godinu

Kretanje imovine društva u posljednjih 5 godina prikazuje se u Tablici 5.

**Tablica 5. Imovina društva Ivanal d.o.o. kroz godine**

Pozicija	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015.	31.12.2016.	Indeksi 2016/12	Indeksi 2016/15
Nematerijalna imovina	151.875	41.250	290.625	360.000	346.875	228,40	96,35
Materijalna imovina	39.812.508	38.720.479	40.209.192	38.611.557	31.798.770	79,87	82,36
Financijska imovina	27.888	26.307	62.501	35.000	20.000	71,72	57,14
Kratkotrajna imovina	69.339.040	72.022.113	70.697.364	73.219.343	76.550.392	110,40	104,55
Ukuno imovina:	109.331.311	110.990.149	111.259.682	112.225.900	108.716.037	99,44	96,87

Izvor: Godišnje izvješće

Tijekom 2005. godine investirano je u novu tehnološku cjelinu u cilju proizvodnje čeličnih umetaka potrebnih za ugradnju u proizvode tlačnog ljeva. Slijedom toga su nabavljeni strojevi i oprema neophodni za ostvarenje tog cilja.

Tijekom 2009. godine nabavljena su tri nova stroja potrebna u proizvodnji tlačnih aluminijskih proizvoda, tako da su kapaciteti proizvodnje gotovo udvostručeni. Iste godine investirano je u drugu raznu opremu u ukupnom iznosu od oko milijun eura. Dovršena je izgradnja novog industrijskog objekta površine 3.500 m<sup>2</sup> u kojem je organizirana proizvodnja od početka rujna 2009. godine.

U narednoj tablici će biti prikazani rezultati poslovanja društva za posljednjih 5 godina, zaključno sa 2016., sa prikazom određenih pozicija računa dobiti i gubitka te bilance društva.

**Tablica 6. Rezultati poslovanja društva u zadnjih 5 godina**

Pozicija	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015.	31.12.2016.	Indeksi 2016/12	Indeksi 2016/15
Poslovni prihodi	55.006.342	54.894.282	55.418.792	58.932.829	64.340.815	116,97	109,18
Poslovni rashodi	52.188.696	51.800.339	52.793.113	56.221.621	62.070.516	118,93	110,40
Financijski prihodi	141.427	202.158	131.320	535.118	621.245	439,27	116,09
Financijski rashodi	2.606.707	3.278.859	2.728.917	3.165.980	2.526.369	96,92	79,80
UKUPNI PRIHODI	55.147.769	55.096.440	55.550.112	59.467.947	64.962.060	117,80	109,24
UKUPNI RASHODI	54.795.403	55.079.198	55.522.030	59.387.511	64.596.885	117,89	108,77
DOBITAK/GUBITAK prije oporez.	352.366	17.242	28.082	80.436	365.175	103,64	453,99
POREZ NA DOBITAK	-	-	-	8.821	32.045	-	363,28
DOBITAK/GUBITAK nakon oporez.	352.366	17.242	28.082	71.615	333.130	94,54	465,17
Aktiva	109.331.311	110.990.149	111.259.682	112.225.900	108.716.037	99,44	96,87
Temeljni kapital društva	22.236.100	22.236.100	22.236.100	22.236.100	22.236.100	100,0	100,0
Ukupni kapital društva	44.103.565	44.119.224	44.140.501	44.184.614	45.219.180	102,53	102,34

Izvor: Godišnje izvješće 2016.

Proizvodnja u poduzeću je organizirana u dva pogona. U pogonu 1 se aluminijski proizvodi lijevaju, završno obrađuju i montiraju, dok se u pogonu 2 proizvodi kontroliraju, označavaju, pakiraju i otpremaju.

Proces planiranja započinje diskusijom o raspoloživom kapacitetu, mogućnostima, problemima te odgovornostima za odstupanja ostvarenih rezultata prethodnog razdoblja po centrima odgovornosti.

Na dan 01.01.2017. godine tvrtka Iveral d.o.o. ima sljedeće stavke u početnoj bilanci:

**Tablica 7. Bilanca Iveral d.o.o.**

Stavka	Iznos
<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	
Nematerijalna imovina	346.875
Materijalna imovina	31.798.770
Dugotrajna financijska imovina	20.000
<b>KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	
Zalihe*	61.873.320
Potraživanja	12.156.322
Kratkotrajna financijska imovina	14.400
Novac u banci i blagajni	2.506.350
<b>UKUPNA IMOVINA</b>	<b>108.716.037</b>
<b>KAPITAL I REZERVE</b>	
Temeljni kapital	22.236.100
Rezerve iz dobiti	(822.655)
Revalorizacijske rezerve	26.871.630
Preneseni gubitak	(3.399.025)
Dobit poslovne godine	333.130
<b>DUGOROČNE OBVEZE</b>	
Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	37.873.790
Odgodena porezna obveza	5.898.650
<b>KRATKOROČNE OBVEZE</b>	
Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	9.556.571
Obveze prema dobavljačima	7.255.823
Ostale kratkoročne obveze	1.401.760
<b>ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA</b>	<b>1.510.263</b>
<b>UKUPNO PASIVA</b>	<b>108.716.037</b>

Izvor: Godišnje izvješće 2016.

\* prema godišnjem izvješću tvrtke u ovu stavku spada i dugotrajna imovina namijenjena prodaji u iznosu od 52.318.583 kn. Prema bilješkama, društvo je prestalo proizvoditi na lokaciji Lozovac, te je preselilo proizvodnju na novu lokaciju – Industrijsku zonu Podi. Uprava je tu imovinu namijenila za prodaju, te je poduzela niz radnji u cilju realizacije prodaje.

### **Pretpostavke planiranja**

Određeni podaci i odnosi među njima neophodni su za proces planiranja. To se posebno odnosi na početna stanja, pretpostavke poslovne aktivnosti i pretpostavke financiranja.

Budući da je glavni budžet sustav međusobno povezanih budžeta, treba odrediti vrste i sadržaj svih sudjelujućih budžeta i njihove međusobne utjecaje.

Zbog pojednostavljenosti izračuna i mnogobrojnosti različitih proizvoda tvrtke Iveral d.o.o., sve proizvode ćemo svesti na zajednički nazivnik: proizvode od lijevanog aluminijskog aluminija.

U pripremi glavnog budžeta polazište čine podaci iz bilance na dan 01.01.2017. godine koji su prikazani u gornjoj tablici. Bilanca stanja izražena je u kunama, aktivu nije potrebno dodatno objašnjavati, dok se u pasivi nalaze obveze za kredite banaka u iznosu 37.873.790 kn (većinom VB Leasing d.o.o.) sa kamatnom stopom od 5,91% do 7,50%, te kratkoročni kredit Erste&Steiermarkische Bank d.d. uz kamatnu stopu od 2%. Prema bilješkama iz godišnjeg izvješća društvo u 2017. planira otplatiti dio dugoročnog kredita u iznosu 3.389.887 kn.

Operativni budžeti se temelje na planu prodaje koji se izrađuje na osnovu analize tržišta i procjene troškova proizvodnje. Analiza tržišta je pokazala da je moguće tijekom prva dva tromjesečja plasirati 100.000 kom proizvoda, a u zadnja dva 150.000 kom. Prodajna cijena se procijenjuje na 24,00 kn po kom. Zalihe gotovih proizvoda na početku i na kraju svakog tromjesečja treba podesiti na način na se postignu što manje oscilacije u proizvodnji radi boljeg iskorištenja kapaciteta. Ostali elementi proračuna prikazani su u Tablici 8.

## 4.2. Plan prihoda

**Tablica 8. Operativni budžet**

Ivanal d.o.o.				
PROCJENE OPERATIVNIH BUDŽETA				
A1. PROGNOZA PRODAJE (po količini i vrijednosti)	TROMJESEČJA			
	I.	II.	III.	IV.
Prodajna cijena po jedinici	44,00	44,00	44,00	44,00
Količina prodaje (u kom)	100.000	100.000	150.000	150.000
Prihod prodaje (u kn)	4.400.000	4.400.000	6.600.000	6.600.000

Izvor: Interni podaci društva

Pretpostavka je da marketinške prognoze ukazuju da je moguće u prva dva tromjesečja plasirati 100.000 jedinica proizvoda (svedenih pod zajednički nazivnik „proizvodi od lijevanog metala“), a u zadnja dva plasirati 150.000 jedinica proizvoda. Prodajna cijena se procijenjuje na 44,00 kn po jedinici proizvoda što nas dovodi do prihoda od 4,4 milijuna kuna u prva dva tromjesečja, te 6,6 milijuna kuna u zadnja dva tromjesečja.

**Tablica 9. Raspored proizvodnje**

A2. RASPORED PROIZVODNJE U KOMADIMA				
TROMJESEČJA				
	I.	II.	III.	IV.
Budžet prodaje (A1)	100.000	100.000	150.000	150.000
Plus: Zalihe gotovih proizvoda na kraju tromjesečja	40.000	20.000	10.000	20.000
Broj komada proizvoda raspoloživih za prodaju	140.000	120.000	160.000	170.000
Minus: Zalihe gotovih proizvoda na početku tromjesečja	(20.000)	(40.000)	(20.000)	(10.000)
PLANIRANA PROIZVODNJA (u kom)	120.000	80.000	140.000	160.000

Izvor: Interni podaci društva



Prilikom rasporeda proizvodnje u obzir je potrebno uzeti budžet prodaje (A1), dodati procijenjene zalihe gotovih proizvoda na kraju svakog tromjesečja i tako dobivamo broj jedinica proizvoda raspoloživih za prodaju u svakom tromjesečju. Od toga je potrebno oduzeti zalihe gotovih proizvoda na početku svakog tromjesečja što nas dovodi do planirane proizvodnje za svako pojedino tromjesečje.

**Tablica 10. Procjene troškova proizvodnje**

A3. PROCJENE TROŠKOVA PROIZVODNJE	
Varijabilni troškovi po komadu	
- Izravni materijal	9,38 kn/kom
- Izravni rad	3,13 kn/kom
- Ostali varijabilni troškovi	1,60 kn/kom
Fiksni troškovi po tromjesečju	
- Ukupna proizvodnja	96.000 kn/tromjesečje

Izvor: Interni podaci društva

Troškovi proizvodnje obuhvaćaju varijabilne troškove koje čine izravni materijal, odnosno sirovine i materijal za proizvodnju (procjena društva je da iznosi 9,38 kn po jedinici proizvoda), izravni rad, odnosno plaće, doprinosi i porezi (3,13 kn/kom), te ostali varijabilni troškovi u koje spadaju električna energija, popravak i održavanje strojeva (1,60 kn/kom). Fiksni troškovi po tromjesečju procjenjuju se na 96.000,00 kn te se uglavnom odnose na najam proizvodnih hala i pojedinih strojeva.

**Tablica 11. Budžet troškova za I. tromjesečje**

A4a. BUDŽET TROŠKOVA ZA I. TROMJESEČJE	
Izravni materijal (9,38*120.000)	1.125.600
Izravni rad (3,13*120.000)	375.600
Ostali varijabilni troškovi (1,60*120.000)	192.000
Fiksni troškovi po tromjesečju	96.000
Ukupni troškovi proizvedene robe po tromjesečju	1.789.200

Troškovi po komadu	14,91 kn/kom
--------------------	--------------

Izvor: Interni podaci društva

Prilikom izrade budžeta za pojedino tromjesečje, potrebno je varijabilne troškove pomnožiti sa planiranom proizvodnjom po pojedinim tromjesečjima (A2), dodati fiksne troškove te tako dobiti ukupne troškove proizvedene robe po tromjesečju, iz čega se može izvući trošak proizvodnje po komadu.

**Tablica 12. Budžet troškova za II. tromjesečje**

A4b. BUDŽET TROŠKOVA ZA II. TROMJESEČJE	
Izravni materijal (9,38*80.000)	750.400
Izravni rad (3,13*80.000)	250.400
Ostali varijabilni troškovi (1,60*80.000)	128.000
Fiksni troškovi po tromjesečju	96.000
Ukupni troškovi proizvedene robe po tromjesečju	1.224.800
Troškovi po komadu	15,31 kn/kom

Izvor: Interni podaci društva

**Tablica 13. Budžet troškova za III. tromjesečje**

A4c. BUDŽET TROŠKOVA ZA III. TROMJESEČJE	
Izravni materijal (9,38*140.000)	1.313.200
Izravni rad (3,13*140.000)	438.200
Ostali varijabilni troškovi (1,60*140.000)	224.000
Fiksni troškovi po tromjesečju	96.000
Ukupni troškovi proizvedene robe po tromjesečju	2.071.400
Troškovi po komadu	14,79 kn/kom

Izvor: Interni podaci društva

**Tablica 14. Budžet troškova za IV. tromjesečje**

A4d. BUDŽET TROŠKOVA ZA IV. TROMJESEČJE	
Izravni materijal (9,38*160.000)	1.500.800
Izravni rad (3,13*160.000)	500.800
Ostali varijabilni troškovi (1,60*160.000)	256.000
Fiksni troškovi po tromjesečju	96.000
Ukupni troškovi proizvedene robe po tromjesečju	2.353.600
Troškovi po komadu	14,71 kn/kom

Izvor: Interni podaci društva

**Tablica 15. Inventura gotovih proizvoda na kraju tromjesečja**

A5a. INVENTURA GOTOVIH PROIZVODA NA KRAJU TROMJESEČJA (u kn)	
I. tromjesečje: 20.000 kom * 14,91 kn/kom	298.200
II. tromjesečje: 40.000 kom * 15,31 kn/kom	612.400
III. tromjesečje: 20.000 kom * 14,79 kn/kom	295.800
IV. tromjesečje: 10.000 kom * 14,71 kn/kom	147.100

Izvor: Interni podaci društva

Kako bi izračunali vrijednost gotovih proizvoda na kraju svakog tromjesečja, potrebno je planiranu količinu pomnožiti sa cijenom proizvodnje, odnosno troškom proizvodnje.

Isto vrijedi i za gotove proizvode na početku tromjesečja.

**Tablica 16. Inventura gotovih proizvoda na početku tromjesečja**

A5b. INVENTURA GOTOVIH PROIZVODA NA POČETKU TROMJESEČJA (u kn)	
I. tromjesečje: 40.000 kom * 15,31 kn/kom	612.400
II. tromjesečje: 20.000 kom * 14,79 kn/kom	295.800
III. tromjesečje: 10.000 kom * 14,71 kn/kom	147.100
IV. tromjesečje: 20.000 kom * 14,91 kn/kom	298.200

Izvor: Interni podaci društva

### Tablica 17. Budžet operativnih troškova

A6. BUDŽET OPERATIVNIH TROŠKOVA (BUDŽET TROŠKOVA UPRAVE I PRODAJE)				
TROMJESEČJA				
	I.	II.	III.	IV.
Troškovi uprave i prodaje:				
- varijabilni troškovi (1,60 kn/jed * broj jed. proizv.)	160.000	160.000	240.000	240.000
- fiksni troškovi	96.000	96.000	96.000	96.000
Ukupno operativni troškovi	256.000	256.000	336.000	336.000

Izvor: Interni podaci društva

Kako bi izračunali ukupne operativne troškove, potrebno je procijenjene varijabilne troškove uprave i prodaje pomnožiti sa brojem jedinica proizvoda i dodati procijenjene fiksne troškove po tromjesečju.

### 4.3. Plan troškova

### Tablica 18. Proračun troškova nabave i zaliha izravnog materijala

B1. PRORAČUN TROŠKOVA NABAVE I ZALIHA IZRAVNOG MATERIJALA				
TROMJESEČJA				
	I.	II.	III.	IV.
Upotrijebljeni izravni materijal	1.125.600	750.400	1.313.200	1.500.800
Zalihe na kraju tromjesečja	375.200	656.600	750.400	562.800
Izravni materijal raspoloživ za korištenje	1.500.800	1.407.000	2.063.600	2.063.600
Minus: Zalihe na početku tromjesečja	(562.800)	(375.200)	(656.600)	(750.400)
Troškovi nabave izravnog materijala	938.000	1.031.800	1.407.000	1.313.200

Izvor: Interni podaci društva

Kako bismo izračunali izravni materijal raspoloživ za korištenje potrebno je vrijednosti upotrijebljenog izravnog materijala (tablice A4a do A4d) dodati vrijednost zaliha na kraju tromjesečja, a konačne troškove nabave dobijemo kad od materijala raspoloživog za korištenje oduzmemo zalihe na početku tromjesečja.

**Tablica 19. Procjena tekućih obveza po tromjesečjima**

B2. PROCJENA TEKUĆIH OBVEZA			
Prvo tromjesečje			
	Ukupno troškovi	Porast obveza	Dospijeće avansa
Nabava izravnog materijala	938.000	938.000	
Izravni rad	375.600	375.600	
Ostali varijabilni i fiksni troškovi	288.000	273.600	14.400
Prodajni i administrativni troškovi	256.000	248.320	7.680
<b>UKUPNO I. TROMJESEČJE</b>	<b>1.857.600</b>	<b>1.835.520</b>	<b>22.080</b>

Kako bi procijenili tekuće obveze po svakom tromjesečju, potrebno je zbrojiti troškove nabave izravnog materijala (B1), izravni rad (A4a), te prodajne i administrativne troškove (A6). Društvo je procijenilo da će vrijednost avansa u slučaju fiksnih i varijabilnih troškova iznositi 5% od ukupnih troškova, a u slučaju prodajnih i administrativnih troškova 3% od ukupnih pripadajućih troškova.

B2. PROCJENA TEKUĆIH OBVEZA			
Drugo tromjesečje			
	Ukupno troškovi	Porast obveza	Dospijeće avansa
Nabava izravnog materijala	1.031.800	1.031.800	
Izravni rad	250.400	250.400	
Ostali varijabilni i fiksni troškovi	224.000	212.800	11.200
Prodajni i administrativni troškovi	256.000	248.320	7.680
<b>UKUPNO II. TROMJESEČJE</b>	<b>1.762.200</b>	<b>1.743.320</b>	<b>18.880</b>

B2. PROCJENA TEKUĆIH OBVEZA			
Treće tromjesečje			
	Ukupno troškovi	Porast obveza	Dospijeće avansa
Nabava izravnog materijala	1.407.000	1.407.000	
Izravni rad	438.200	438.200	
Ostali varijabilni i fiksni troškovi	320.000	304.000	16.000
Prodajni i administrativni troškovi	336.000	325.920	10.080
<b>UKUPNO III. TROMJESEČJE</b>	<b>2.501.200</b>	<b>2.475.120</b>	<b>26.080</b>

B2. PROCJENA TEKUĆIH OBVEZA			
Četrto tromjesečje			
	Ukupno troškovi	Porast obveza	Dospijeće avansa
Nabava izravnog materijala	1.313.200	1.313.200	
Izravni rad	500.800	500.800	
Ostali varijabilni i fiksni troškovi	352.000	334.400	17.600
Prodajni i administrativni troškovi	336.000	352.920	10.080
<b>UKUPNO IV. TROMJESEČJE</b>	<b>2.502.000</b>	<b>2.501.320</b>	<b>27.680</b>

Izvor: Interni podaci društva

**Tablica 20. Isplate obveza prema dobavljačima**

B3. ISPLATE OBVEZA PREMA DOBAVLJAČIMA				
TROMJESEČJA				
	I.	II.	III.	IV.
Saldo na početku tromjesečja	7.255.823	8.250.000	7.600.000	7.100.000
Porast obveza tijekom tromjesečja	1.835.520	1.743.320	2.475.120	2.501.320
Ukupne obveze tijekom tromjesečja	9.091.343	9.993.320	10.075.120	
Manje: Procijenjeni saldo obveza na kraju tromjesečja	2.500.000	2.200.000	2.000.000	1.900.000
Isplate tijekom tromjesečja	6.591.343	7.793.320	8.075.120	7.701.320

Izvor: Interni podaci društva

Prilikom izračuna obveza prema dobavljačima u obzir je potrebno uzeti saldo na početku tromjesečja, porast obveza tijekom tromjesečja (B2), te oduzeti procijenjeni saldo obveza na kraju tromjesečja.

**Tablica 21. Proračun avansa**

B4. PRORAČUN AVANSA				
TROMJESEČJA				
	I.	II.	III.	IV.
Saldo na početku tromjesečja	372.858	390.778	436.908	460.828
Procijenjene uplate avansa tijekom tromjesečja	40.000	65.000	50.000	35.000
Ukupno dani avansi	412.858	455.788	486.908	495.828
Dospijeće avansa	22.080	18.880	26.080	27.680
Avansi na kraju tromjesečja	390.778	436.908	460.828	468.228

Izvor: Interni podaci društva

Za proračun avansa potrebno je uzeti u obzir saldo na početku tromjesečja, procijenjene uplate avansa tijekom tromjesečja, te oduzeti dospijeće avansa.

## Tablica 22. Proračun poreza na dobit

B5. PRORAČUN POREZA NA DOBIT				
TROMJESEČJA				
	I.	II.	III.	IV.
Obveze prema porezu na dobit na početku tromjesečja	32.045	86.353	155.797	(25.769)
Budžetirani porezi na dobitak	304.308	519.444	718.434	613.674
Ukupna obveza za porez na dobit	336.353	605.797	874.231	587.905
Isplate za porez tijekom tromjesečja	250.000	450.000	900.000	550.000
Obveza poreza na dobit na kraju tromjesečja	86.353	155.797	(25.769)	37.905

Izvor: Interni podaci društva

Prema podacima godišnjeg izvješća, obveza za porez na dobit društva iznosi 32.045 kn. Kako bi se dobila ukupna obveza za porez na dobit, potrebno je dodati budžetirani porez na dobit čiji će izračun biti prikazan kasnije u radu, u Tablici 26. Društvo samo procjenjuje koliku isplatu za porez tijekom razdoblja može podnijeti, a nakon odbitka te isplate od ukupne obveze za porez, ostaje iznos koji se prenosi u slijedeće tromjesečje.

## 4.4. Plan novčanih tokova

## Tablica 23. Procijenjeni novčani primici od kupaca

B6. PROCIJENJENI NOVČANI PRIMICI OD KUPACA				
TROMJESEČJA				
	I.	II.	III.	IV.
Saldo potraživanja od kupaca na početku godine	10.227.806			
I. Prodaja u I. tromjesečju 4.400.000 – naplate: 2/3 u I. i 1/3 u II. tromjesečju	2.933.333	1.466.667		
II. Prodaja u II. tromjesečju 4.400.000 – naplate: 2/3 u II. i 1/3 u III. tromjesečju		2.933.333	1.466.667	
III. Prodaja u III. tromjesečju 6.600.000 – naplate: 2/3 u III. i 1/3 u IV. tromjesečju			4.400.000	2.200.000
IV. Prodaja u IV. tromjesečju 6.600.000 – naplate: 2/3 u				4.400.000



IV. i 1/3 u I. tromjesečju iduće godine				
Ukupno primici od kupaca	13.161.139	4.400.000	5.866.667	6.600.000

Izvor: Interni podaci društva

Prema godišnjem izvješću znamo koliki je saldo potraživanja od kupaca na početku prvog tromjesečja. Od prodaje u prvom tromjesečju, društvo planira dvije trećine naplatiti u istom tromjesečju a ostatak u slijedećem, te tako za svako naredno tromjesečje. Zbrajanjem planiranih iznosa naplate dobivaju se ukupni planirani primici od kupaca po svakom tromjesečju.

#### Tablica 24. Proračun potraživanja od kupaca

B7. PRORAČUN POTRAŽIVANJA OD KUPACA				
	TROMJESEČJA			
	I.	II.	III.	IV.
Saldo potraživanja od kupaca na početku tromjesečja	10.227.806	1.466.667	1.466.667	2.200.000
Prodaja tijekom tromjesečja	4.400.000	4.400.000	6.600.000	6.600.000
Ukupna potraživanja od kupaca	14.627.806	5.866.667	8.066.667	8.800.000
Manje: Procijenjene naplate potraživanja	13.161.139	4.400.000	5.866.667	6.600.000
Nenaplaćena potraživanja	1.466.667	1.466.667	2.200.000	2.200.000

Izvor: Interni podaci društva

Kao i u prethodnoj tablici, saldo potraživanja od kupaca na početku tromjesečja se uzima iz godišnjeg izvješća tvrtke za 2016. godinu, te se tom iznosu dodaje planirana prodaja tijekom tromjesečja (A1) kako bi dobili iznos ukupnih potraživanja. Od tog iznosa oduzima se procijenjena naplata potraživanja (izračunata u prethodnoj tablici), pri čemu se dolazi do iznosa nenaplaćenih potraživanja od kupaca.

**Tablica 25. Budžet gotovine**

BUDŽET GOTOVINE				
TROMJESEČJA				
	I.	II.	III.	IV.
Saldo novca na početku tromjesečja 2.506.350		15.327.826	16.919.373	
Novčani primici od kupaca	13.161.139	4.400.000	5.866.667	6.600.000
Novac na raspolaganju	15.667.489	18.586.146	21.194.493	23.519.373
Odljevi novca:				
Isplate tekućih obveza	6.591.343	7.793.320	8.075.120	7.701.320
Isplate avansa	40.000	65.000	50.000	35.000
Isplate po kreditima	350.000	350.000	350.000	350.000
Isplate za porez na dobit	250.000	450.000	900.000	550.000
Odljevi novca ukupno	7.231.343	8.658.320	9.375.120	8.636.320
Saldo na kraju tromjesečja	8.436.146	9.927.826	11.819.373	14.883.053

Izvor: Interni podaci društva

Saldo novca na početku tromjesečja, prema godišnjem izvješću tvrtke, iznosi 2.506.350 kn. Tom iznosu pridodaju se novčani primici od kupaca (B6-procijenjene naplate potraživanja) čime se dolazi do iznosa novca na raspolaganju prije isplata. Odljevi novca podrazumijevaju isplate tekućih obveza (B3-isplate obveza prema dobavljačima), isplate avansa (B4-procijenjene uplate avansa), isplate po kreditima, te isplate za porez na dobit (B5-isplate za porez tijekom tromjesečja).

#### 4.5. Planirani financijski izvještaji

Planirani odnosno budžetirani financijski izvještaji se koriste za kontrolu financijskih aspekata poslovanja, odnosno prikazuju utjecaj operativnih budžeta na financijski položaj poduzeća te na mogućnost zarade.<sup>35</sup>

**Tablica 26. Budžetirani račun dobiti i gubitka**

Ivanal d.o.o.					
RAČUN DOBITI I GUBITKA PREDVIĐEN BUDŽETOM					
	TROMJESEČJA				Godina ukupno
	I.	II.	III.	IV.	
1. Prihod	4.400.000	4.400.000	6.600.000	6.600.000	22.000.000
2. Gotovi proizvodi: inventura na početku tromjesečja	612.400	295.800	147.100	298.200	621.400
3. Troškovi proizvodnje gotovih proizvoda	1.789.200	1.224.800	2.071.400	2.353.600	7.439.000
4. Troškovi gotovih proizvoda raspoloživih za prodaju	2.401.600	1.520.600	2.218.500	2.651.800	8.060.400
5. Gotovi proizvodi: inventura na kraju tromjesečja	298.200	612.400	295.800	147.100	621.400
6. Troškovi za prodano	2.103.400	908.200	1.922.700	2.504.700	7.439.000
7. Bruto dobitak	2.296.600	3.491.800	4.677.300	4.095.300	14.561.000
8. Ostali troškovi					
8.1. Troškovi uprave i prodaje	256.000	256.000	336.000	336.000	1.184.000
8.2. Troškovi kamata	350.000	350.000	350.000	350.000	1.400.000
Ukupno (8.1 + 8.2)	606.000	606.000	686.000	686.000	2.584.000

<sup>35</sup> Cohen J., Robbins S., Young A.: "The Financial Manager", Columbus, 1994, str. 681.

9. Dobit prije poreza	1.690.600	2.885.800	3.991.300	3.409.300	11.977.000
10. Porez na dobit	304.308	519.444	718.434	613.674	2.155.860
11. Dobit nakon poreza	1.386.292	2.366.356	3.272.866	2.795.626	9.821.140

Izvor: Interni podaci društva

Prva stavka u računu dobiti i gubitka – prihod, uzima se iz A1 tablice, druga stavka iz A5b tablice, a troškovi proizvodnje gotovih proizvoda iz tablica A4a do A4d. Zbrajanjem gotovih proizvoda na početku tromjesečja te troškova proizvodnje gotovih proizvoda dobivamo ukupne troškove gotovih proizvoda koji su raspoloživi za prodaju. Od tog iznosa oduzimaju se gotovi proizvodi na kraju tromjesečja, čime su izračunati troškovi za prodano.

Bruto dobitak računamo na način da od prihoda oduzmemo troškove za prodano, a dobit prije poreza na način da od bruto dobiti oduzmemo još troškove uprave i prodaje te troškove za kamate. Od dobivene osnovice (radi pojednostavljenja izračuna izostavljena su umanjenja i uvećanja osnovice poreza na dobit) oduzima se postotak poreza na dobit koji za 2017. godinu iznosi 18%, te tako dobijemo planiranu neto dobit društva.

### Tablica 27. Budžetirana bilanca

Stavka	Tromjesečja			
	31.03.	30.06.	30.09.	31.12.
A. Dugotrajna aktiva				
Nematerijalna imovina	631.949	631.949	631.949	631.949
Materijalna imovina	67.053.054	67.053.054	67.053.054	67.053.054
Financijska imovina	20.000	20.000	20.000	20.000
Amortizacija	(37.076.944)	(38.614.530)	(40.152.116)	(41.689.702)
Ukupno dugotrajna aktiva	30.628.059	29.090.473	27.552.887	26.015.301
B. Tekuća aktiva				

I. Zalihe:				
Zalihe izravnog materijala	375.200	656.600	750.400	562.800
Zalihe gotovih proizvoda	298.200	612.400	295.800	147.100
Ukupno zalihe:	673.400	1.269.000	1.046.200	709.900
II. Kratkoročna potraživanja				
Potraživanja od kupaca	1.466.667	1.466.667	2.200.000	2.200.000
Dani avansi	390.778	436.908	460.828	468.228
Ukupno kratkoročna potraživanja	1.857.445	1.903.575	2.660.828	2.668.228
III. Novčana sredstva				
Novčana sredstva	8.436.146	9.927.826	11.819.373	14.883.053
IV. Kratkotrajna financijska imovina	14.400	14.400	14.400	14.400
<b>UKUPNO AKTIVA</b>	<b>41.609.450</b>	<b>42.205.274</b>	<b>43.093.688</b>	<b>44.290.882</b>
A. Obveze:				
I. Obveze za kredite	847.472	847.472	847.472	847.472
II. Obveze prema dobavljačima	2.500.000	2.200.000	2.000.000	1.900.000
III. Obveze za porez na dobit	120.165	247.325	145.585	277.445
Ukupno obveze (I+II+III)	3.467.637	3.294.797	2.993.057	3.024.917
B. Vlastiti kapital:				
I. Kapital i rezerve	36.755.521	36.544.121	36.827.765	38.470.339
II. Dobit tekuće godine	1.386.292	2.366.356	3.272.866	2.795.626
<b>UKUPNO PASIVA</b>	<b>41.609.450</b>	<b>42.205.274</b>	<b>43.093.688</b>	<b>44.290.882</b>

Za izradu budžetirane bilance potrebno je koristiti podatke iz svih dosada izrađenih budžetiranih planova. Podaci o vrijednosti materijalne i nematerijalne imovine, kao i financijske, uzeti su iz godišnjeg izvješća za 2016. godinu, dok je uprava društva samostalno procijenila iznos amortizacije za planiranu 2017. godinu. Podaci o zalihama izravnog materijala uzeti su iz tablice B1-zalihe na kraju tromjesečja, dok su podaci o zalihama gotovih proizvoda uzeti iz tablice A5a. Podaci o kratkoročnim potraživanjima od kupaca nalaze se u

tablici B7-nenaplaćena potraživanja, dok se vrijednost avansa uzima iz tablice B4-avansi na kraju tromjesečja. Iznosi novčanih sredstava na kraju svakog tromjesečja uzimaju se iz planiranog budžeta gotovine.

Što se tiče podataka o pasivi, podaci o obvezama za kredite uzeti su iz otplatnog plana tvrtke iznešenog u godišnjem izvješću za 2016. godinu, obveze prema dobavljačima nalaze se u tablici B3-procijenjeni saldo obveza na kraju tromjesečja, a obveze za porez na dobitak izračunate su u tablici B5. Dobit tekuće godine izračunata je prema budžetiranom računu dobiti i gubitka za 2017. godinu.

## 5. ZAKLJUČAK

Uloga poduzetništva vrlo je važna kako za pojedinca tako i za gospodarstvo u cjelini. Poduzetnik je osoba koja ulaže kapital i preuzima rizik kako bi započeo novi pothvat, ostvario svoje ciljeve, realizirao svoje ideje i inovacije u cilju stjecanja profita. Otvarajući nova radna mjesta, poduzetnik treba biti hrabra, samouvjeren, odlučna i odgovorna osoba. Poduzetnik svojom kreativnošću i inovativnošću ima odlične temelje za uspjeh u poduzetničkom pothvatu te zato treba jasno definirati svoje ciljeve, viziju i misiju. Kvalitetnim kombiniranjem proizvodnih čimbenika, strateškim planiranjem, marketinškim planiranjem i menadžerskim odlučivanjem ostvaruje se veći profit i uspješnije poslovanje. Stalnim ulaganjem u znanje i obrazovanje olakšava se postizanje zadanih ciljeva i omogućuje daljnji napredak.

Poduzetnik treba dobro procijeniti i iskoristiti prilike koje mu se pružaju, analizirati tržište i konkurenciju, pribaviti potrebna sredstva za realizaciju pothvata te izraditi poslovni plan. Kako bi se što bolje pripremio za realizaciju svog poduzetničkog pothvata potrebno je izraditi što kvalitetniji biznis plan poduzeća. U njemu se prikazuje realan prikaz pothvata i očekivani rezultati. Kvalitetnijom izradom biznis plana omogućuje se brže povezivanje s investitorima, dobavljačima, kupcima i ostalim potencijalnim partnerima. U kontekstu problematike rada i cjelokupnog istraživanja možemo donijeti niz zaključaka. Što se tiče same tvrtke Iveral d.o.o., bitna je činjenica za napomenuti kako je glavni njezin cilj zapravo bio prikazati izradu financijskog plana tvrtke odnosno izradu budžeta tvrtke. Sam proces pisanja poslovnog plana, počevši od prvobitne ideje, sili poduzetnika da objektivno, kritički i neemotivno sagleda cjelokupni poslovni projekt, dok sam poslovni plan predstavlja učinkovito oruđe koje će poduzetniku, ako ga pravilno upotrebljava, pomagati uspješno voditi posao. Također, poslovni plan pokazuje poduzetnikove ideje drugima. Tim objektivnim, analitičkim pogledom na svoje poduzeće poduzetnik otkriva područja gdje je slab ili jak, uočava opasnosti koje bi inače možda previdio, ranije pronalazi nove mogućnosti zarade, te najkraćim putem postiže planirane poslovne ciljeve. Poslovni plan pomaže da se rano uoče problemi, otkriju njihovi uzroci i pronađu učinkoviti načini njihovog rješavanja. Poslovni plan čak pomaže da se neki problemi, dok su još mali, potpuno izbjegnu. Poslovni plan neće poslužiti svojoj svrsi ako se on potpuno ne razumije. Poslovni plan pomaže poduzetniku da izbjegne poslovni potez koji je osuđen na propast. Ako je poslovni potez loš, poslovni plan će to sigurno otkriti i pomoći da

se izbjegne plaćanje visoke cijene neuspjeha. Poslovni plan daje informaciju koja je potrebna drugima da bi ocijenili poduzetnikovu poslovnu ideju, osobito ako poduzetnik traži njeno financiranje.

Prema tome, možemo reći kako je tvrtka Iveral d.o.o zapravo oblik poduzeća koji je okvirni primjer kako se može funkcionirati na efektivan i efikasan način. U prilog tome ide činjenica kako je tvrtka u posljednjih 5 godina poslovnu godinu završavala poprilično uspješno i ostvarivala pozitivno poslovanje. Razlog zbog kojeg možemo reći da tvrtka kontinuirano napreduje jest činjenica što se konstantno unaprjeđuju i investiraju proizvodni procesi i potrebni resursi koji su neophodni za daljnje uspješno poslovanje i sam napredak i rast tvrtke. Proces planiranja započinje diskusijom o raspoloživom kapacitetu, mogućnostima, problemima te odgovornostima za odstupanja ostvarenih rezultata prethodnog razdoblja po centrima odgovornosti. Nezanemariva okolnost koja nam slijedi u izradi plana jest svakako i budžetiranje, a njegova primarna svrha podrazumijeva planiranje i kontrolu aktivnosti društva izraženih u financijskim terminima i uspostavu tijeka operacija koje će donijeti zadovoljavajući dobitak i osigurati obnovljivost resursa. Glavni budžet, odnosno glavni financijski plan je temeljni upravljački izvještaj poduzeća, a sastoji se od određenog broja međusobno povezanih budžeta koji obuhvaćaju ukupne planirane aktivnosti jednog poduzeća. Temeljni zaključak jest taj da je tvrtka Iveral gotovo udvostručila broj radnih mjesta, proširila dodatne proizvodne kapacitete i njezin temeljni cilj jest zapravo osvajanje novih tržišnih segmenata. Puno se ulaže i na poboljšanju i unaprjeđenju same kvalitete proizvoda što je vrlo bitno za nastavak produktivnosti i efektivnosti, a sam proces rasta i razvoja tvrtke dovest će do financijski uspješne i održive tvrtke čiji je cilj neprekidno traženje novih izazova i ulaganja, sklapanje novih suradnji sa partnerima i dobavljačima, i isto tako povećanje broja radnih mjesta, a samim time povećava se motivacija zaposlenih, njihov učinak i zadovoljstvo što je na koncu pokazalo kako se rizik, ambicija i kapital itekako isplate.



## LITERATURA

1. Aljinović-Barač, Ž. (ak. god. 2016./2017.): Računovodstvo novčanih tijekova, autorski materijal, Ekonomski fakultet Split, Split.
2. Argyris, C.: "The Impact of Budget on People", Controllershship Foundation, 1992, Cornell University, Ithaca
3. Belak, V. (2002.): Osnove profesionalnog računovodstva, Veleučilište u Splitu, Split.
4. Belak, V.(1995.): Menadžersko računovodstvo, RRiF, Zagreb.
5. Bešvir, B. (2008.): Kako analizirati i čitati financijske izvještaje, Rrif Plus, Zagreb.
6. Brekalo, F. (2004): Revizija financijskih izvještaja, Faber & Zgombić Plus, Zagreb.
7. Brownell, P. (1982.): "Participation in the Budget Process: When It Works and When It Doesn't", Journal of Accounting Literature.
8. Buble, M. (1996.): Budgeting – instrument hotelskog kontrolinga, Hotelska kuća 96, Hotelijerski fakultet Opatija.
9. Cohen J., Robbins S., Young A. (1994.): "The Financial Manager", Columbus.
10. Drljača, M. (2004.): Izrada financijskog plana i investicijski prioriteti, Revizija 0, Zagreb.
11. Horngren C.T., Harrison W. (1986.): "Accounting", Prentice Hall, New Jersey.
12. Macintosh, N.B. (1995.): "Management Accounting and Control System“.
13. Peršić, M., Janković S. (2006.): Menadžersko računovodstvo hotela, Sveučilište u Rijeci, Zagreb.
14. Pervan, I. (2011.): Menadžersko računovodstvo, EFST, predavanja.
15. Pervan, I., Dropulić, I. (2013.): Design of budget controls: A study for Croatian Manufacturing Companies, Recent Researches in Applied Economics and Management – Volume I, AEBD, Greece.
16. Pervan, I., Dropulić, I. (2014.): Determinants of Cybernetic Controls in Croatian Manufacturing Companies, International Journal of Economics and Statistics. Volume 2.
17. Pervan, I. (2012).: Utilization of Accounting Information for Decision Making in Croatian SME: Preliminary Findings. The Business Review, Cambridge, Volume 19 (2).
18. Tintor, J. (2009): Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb.
19. Tušek, B., Žager, L. (2006.): Revizija, Rif, Zagreb.

20. Vidučić, Lj. (2012.): Financijski menadžment, RriF - plus, Zagreb.
21. Vuk, J. (2011.): Izvještaj o promjenama kapitala, RRiF, Zagreb.
22. Welsch, G. A. (1988): "Budgeting: profit Planning and Control", Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
23. Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnika izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.
24. Žager, K., Žager, L. (1999.): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb.
25. <http://www.ivanal.hr/>
26. <http://narodne-novine.nn.hr>
27. <http://www.fina.hr>
28. <http://poslovni-savjetnik.com>
29. <http://www.zakon.hr>

## POPIS PRILOGA

### Popis slika

Slika 1. Povezanost menadžerskog procesa upravljanja i procesa budžetiranja.....	11
Slika 2. Smjernice planiranja.....	12
Slika 3. Sadržaj glavnog budžeta, koraci u njegovoj izradi i sveze među budžetima od kojih je sastavljen.....	19
Slika 4. Shema novčanog toka.....	32

### Popis tablica

Tablica 1. Varijable ublažavanja utjecaja participacije u budžetiranju.....	15
Tablica 2. Bilanca.....	30
Tablica 3. Stručna sprema zaposlenih u Iveral d.o.o.....	34
Tablica 4. Troškovi osoblja u Iveral d.o.o.....	34
Tablica 5. Imovina društva Iveral d.o.o. kroz godine.....	35
Tablica 6. Rezultati poslovanja društva u zadnjih 5 godina.....	36
Tablica 7. Bilanca Iveral d.o.o.....	37
Tablica 8. Operativni budžet.....	39
Tablica 9. Raspored proizvodnje.....	39
Tablica 10. Procjene troškova proizvodnje.....	40
Tablica 11. Budžet troškova za I. tromjesečje.....	40
Tablica 12. Budžet troškova za II. tromjesečje.....	41
Tablica 13. Budžet troškova za III. tromjesečje.....	41
Tablica 14. Budžet troškova za IV. tromjesečje.....	42
Tablica 15. Inventura gotovih proizvoda na kraju tromjesečja.....	42
Tablica 16. Inventura gotovih proizvoda na početku tromjesečja.....	42
Tablica 17. Budžet operativnih troškova.....	43
Tablica 18. Proračun troškova nabave i zaliha izravnog materijala.....	43
Tablica 19. Procjena tekućih obveza po tromjesečjima.....	44
Tablica 20. Isplate obveza prema dobavljačima.....	46

Tablica 21. Proračun avansa.....	46
Tablica 22. Proračun poreza na dobit.....	47
Tablica 23. Procijenjeni novčani primici od kupaca.....	47
Tablica 24. Proračun potraživanja od kupaca.....	48
Tablica 25. Budžet gotovine.....	49
Tablica 26. Budžetirani račun dobiti i gubitka.....	50
Tablica 27. Budžetirana bilanca.....	51

## **SAŽETAK**

Budžetiranje je proces planiranja i kontrole performansi budućeg poslovanja izraženog pretežno u financijskim terminima. Bez obzira na veličinu i djelatnost, budžetiranje je postupak koje bi svako poduzeće trebalo provoditi želi li ostvariti dobre poslovne rezultate, odnosno želi li dovesti svoje poslovanje na najvišu moguću razinu. Analitičko planiranje i kontrola podrazumijevaju pripremanje pojedinačnih planova unutar kojih se precizno predviđa redoslijed aktivnosti u okviru različitih područja odgovornosti. U radu se prikazuje postupak i redoslijed izrade budžetiranih planova za tvrtku Iveral d.o.o.

Ključne riječi: budžetiranje, plan, kontrola, Iveral d.o.o.

## **SUMMARY**

Budgeting is the process of planning and controlling the performances of the future business expressed mainly in the financial terms. Regardless of the size and activity, budgeting is the procedure that every company should perform if it wants to achieve good business results, or wants to bring its business to highest level possible. Analytical planning and control imply the preparation of individual plans within which it precisely anticipates the sequence of activities within different areas of responsibility. This paper presents the procedure and order of producing the budget plans for Iveral d.o.o.

Keywords: budgeting, plan, control, Iveral d.o.o.