

Izvorni znanstveni rad  
UDK: 005.915  
Rad zaprimljen: 21.06.2022.  
Rad prihvaćen: 17.08.2022.

# VAŽNOST ANALIZE NOVČANOG TOKA I NOVČANOG JAZA ZA MIKRO, MALA I SREDNJA PODUZEĆA

**Ivana Arbanas, mag. oec.**

*Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić, Hrvatska  
ivana.arbanas@velegs-nikolatesla.hr*

**Tihana Štimac, mag. oec**

*Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić, Hrvatska  
student, doktorand na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu  
tstimac@velegs-nikolatesla.hr*

**dr. sc. Valentina Vinšalek Stipić**

*Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić, Hrvatska  
vvs@velegs-nikolatesla.hr*

## SAŽETAK RADA

U vrijeme gospodarske krize i ostalih poslovnih poremećaja mogućnosti poduzeća za podmirivanje obveza, isplatu dividendi i pokretanje investicija su značajno smanjene, a istodobno predstavljaju preduvjet za njihov opstanak i razvoj. Uočavanje poslovnih poremećaja i njihovih uzroka, objektivan prikaz ostvarenih poslovnih rezultata poduzeća i planiranje poslovanja osnovne su zadaće kontrolinga. U vrijeme inflacije i ostalih kriza poseban značaj imaju analiza izvještaja o novčanim tokovima i analiza novčanog jaza, kao osnovni instrumenti kontrolinga. Financijski menadžeri i poduzetnici trebaju upravljanje novčanim tokovima i novčanim jazom koristiti za upravljanje rizikom likvidnosti i rizikom insolventnosti poduzeća. Iz navedenog proizlazi da je cilj ovog rada ukazati na važnost upravljanja novčanim tokovima i financijskim rizicima u mikro, malim i srednje velikim poduzećima u Republici Hrvatskoj, koji čine važan segment nacionalnog gospodarstva. Svrha rada je ispitati koriste li mikro, mala i srednje velika poduzeća u Republici Hrvatskoj analizu novčanih tokova i analizu novčanog jaza u poslovanju

te kvantitativnim metodama prikazati utjecaj istih na njihovu likvidnost, solventnost i uspješnost poslovanja.

*Ključne riječi: novčani tok, novčani jaz, analiza novčanog toka i novčanog jaza, mikro poduzeća, mala i srednje velika poduzeća.*

## 1. TEORIJSKE ODREDNICE I VAŽNOST ANALIZE NOVČANOG TOKA I NOVČANOG JAZA

Podmirivanje obveza u rokovima i pravodobna naplata potraživanja temeljne su pretpostavke likvidnosti i solventnosti poduzeća te razvoja poduzetništva i gospodarstva. Usklađivanjem rokova naplate potraživanja i rokova plaćanja obveza, poduzeća nastoje izbjeći pozitivan novčani jaz. Uz pokazatelje aktivnosti novčani jaz je još jedan izrazito važan pokazatelj i instrument kontrolinga pri upravljanja likvidnošću i radnim kapitalom u poduzeću, „koji pokazuje broj dana u kojima poduzeće nema novac kao najlikvidniji oblik imovine kojim može financirati svoje poslovanje, odnosno izmiriti obveze prema dobavljačima”,<sup>1</sup> a predstavlja propuštenu priliku za investiranje ili uzrokuje troškove zaduživanja. Izvještaj o novčanim tokovima mora prikazivati novčane tokove (novčane primitke i novčane izdatke) nastale tijekom razdoblja, razvrstane na novčane tokove od *poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti*. *Razvrstavanje novčanih tokova po pojedinim aktivnostima korisnicima pruža informacije koje im omogućavaju procjenu utjecaja pojedine aktivnosti na financijski položaj poduzeća i iznos njegova novca i novčanih ekvivalenata.*<sup>2</sup> Pušar Banović 2022 navodi da je izvještaj o novčanom toku jedan od temeljnih financijskih izvještaja, a sukladno Zakonu o računovodstvu Republike Hrvatske dužni su ga sastavljati srednji i veliki poduzetnici, dok mikro i mali nisu. „Izvještaj o novčanim tokovima omogućava ocjenu sposobnosti poslovnog subjekta za redovnim i pravovremenim izvršavanjem obveza, kapitalnim ulaganjima te identificira potrebu za vanjskim izvorima financiranja.”<sup>3</sup> Važnost analize novčanog toka, a posebice novčanog toka iz poslovnih aktivnosti, koji pokazuje sposobnost poduzeća da stvara novac iz redovitog poslovanja, naglašavaju brojni autori (Bakran i dr. 2021, Pušar Banović 2022, Čeh Časni i Filić 2019). Čeh Časni i Filić 2019 smatraju da „izvještaj o novčanom toku sadrži relevantnije podatke o uspješnosti poduzeća, jer se temelji na novčanoj, a ne na obračunskoj osnovi

---

<sup>1</sup> Tušek, B., Perčević, H., Hladika, M. (2014). Međuovisnost novčanog jaza i profitabilnosti u hotelskoj industriji u Republici Hrvatskoj. *Acta turistica*, 26 (1). 55–75. <https://hrcaj.srce.hr/135191> (pristupljeno 9. lipnja 2022.), str. 61.

<sup>2</sup> Bakran, D. i sur. (2021). Sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja za 2020. godinu. *Računovodstvo i financije 1/2021*, 13–73, str. 51.

<sup>3</sup> Pušar Banović, D. (2022). Analiza novčanog toka. *Računovodstvo i financije 4/2022*, 48–56, str. 49.

te da će poduzeća s većim novčanim tokovima biti manje zadužena.“<sup>4</sup> Tušek, Perčević i Hladika 2014 naglašavaju važnost upravljanja rizikom likvidnosti u poslovanju i svođenja novčanog jaza na minimum. „Povećanje novčanog jaza sasvim sigurno ukazuje na nelikvidnost. Stoga je neophodno smanjenje novčanog jaza što je moguće smanjenjem dana naplate potraživanja od kupaca, smanjenjem dana vezivanja zaliha odnosno povećanjem razdoblja plaćanja obveza prema dobavljačima.“<sup>5</sup> Kereta 2020, u istraživanju provedenom na 120 hrvatskih poduzeća koja posluju na međunarodnom tržištu, ukazuje na važnost upravljanja rizicima u poslovanju te na nerazvijenost sustava upravljanja rizicima kod obrta i jednostavnih društava s ograničenom odgovornošću, „gdje je 90 % ispitanika odgovorilo da je sustav potpuno ili djelomično nerazvijen, kao i kod mikro i malih poduzeća gdje je 74,7 % ispitanika odgovorilo da je sustav potpuno ili djelomično nerazvijen.“<sup>6</sup> Dečman 2012 ukazuje na to da gospodarska kriza u većoj mjeri pogađa manja nego velika poduzeća te da ona imaju otežan pristup financiranju te na nedovoljno korištenje analize financijskih izvještaja u poslovnom odlučivanju u istima. „Financijski izvještaji u malim i srednjim poduzećima dominantno se sastavljaju za potrebe eksternih korisnika, prije svega radi zadovoljenja poreznih propisa, dok su s druge strane interni izvještaji za potrebe odlučivanja i upravljanja nedovoljno zastupljeni ili ih uopće nema.“<sup>7</sup> Pregledom dostupne znanstvene i stručne literature za Republiku Hrvatsku uočava se nedostatnost izvora što potvrđuje i nedovoljno istraživanje navedene tematike. Faulkender i sur. naglašavaju utjecaj transakcijskih troškova na prilagodbe financijske poluge, te konstatiraju da novčani tok može pružiti prilike za prilagodbu financijske poluge uz relativno niske granične troškove,<sup>8</sup> dok Wadesango i sur. (2019) konstatiraju da ne provedba analize novčanog jaza je snažan signal lošeg novčanog toka.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Čeh Časni, A., Filić, J. (2019). Modeliranje utjecaja novčanog toka na zaduženost poduzeća u Republici Hrvatskoj modelom linearne regresije. *Ekonomski misao i praksa*, 28 (2). 485–498. <https://hrcak.srce.hr/230526> (pristupljeno 10. lipnja 2022.).

<sup>5</sup> Tušek, Perčević i Hladika. (2014)., op. cit. str. 61.

<sup>6</sup> Kereta. J. (2020). Sustav upravljanja rizicima u hrvatskim poduzećima koja posluju na međunarodnom tržištu. 21. Međunarodni simpozij o kvaliteti/21st International Symposium on Quality. KVALITETA – JUČER, DANAS, SUTRA/QUALITY – YESTERDAY, TODAY, TOMORROW. Crikvenica, Hrvatska, 18. – 20. ožujka 2020./ Crikvenica, Croatia, March 18th – 20th 2020. [http://hdmk.hr/papers\\_2020/hdmk\\_2020\\_33.pdf](http://hdmk.hr/papers_2020/hdmk_2020_33.pdf) (pristupljeno 10. lipnja 2022.), str. 7.

<sup>7</sup> Dečman, N.. (2012). Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 63 (7–8), str. 446–467. <https://hrcak.srce.hr/86495> (pristupljeno 10. lipnja 2022.), str. 448.

<sup>8</sup> Faulkender, M., Flannery, M. J., Hankins, K. W., Smith, J. M. (2012). Cash flows and leverage adjustments. *Journal of Financial Economics*, 103 (3). 632–646.

<sup>9</sup> Wadesango, N., Tinarwo, N., Sitcha, L., Machingambi, S. (2019). The impact of cash flow management on the profitability and sustainability of small to medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*, 23 (3), str. 1-19.

## 2. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Nesposobnost plaćanja i prezaduženost su glavni razlozi stečaja poduzeća u Republici Hrvatskoj, te značajan i dugo nerješivi problem hrvatskog gospodarstva, koji posebno dolazi do izražaja u vrijeme različitih poslovnih poremećaja kao što su financijska kriza, COVID kriza, inflacija, recesija i sl. Nemoгуćnost pravodobnog podmirenja obveza i pravodobne naplate potraživanja jednog poslovnog subjekta uvlači u spiralu nelikvidnosti, insolventnosti i prezaduženosti i njegove vjerovnike. Kako bi se navedeni rizici izbjegli, poseban značaj ima analiza novčanog toka i novčanog jaza u poduzeću, ali i analiza istih pri odluci o izboru kupaca i dobavljača te načina i troškova financiranja poduzeća, kao i ocjena ukupnog boniteta poslovnih partnera poduzeća. Polazeći od prethodno navedenog, a što se zbog karakteristika mikro, malih i srednjih poduzeća i uvjeta u kojima ona posluju upravo najviše odražava na njihovu likvidnost, uspješnost i opstanak, te polazeći od važnosti analize novčanih tokova u vrijeme navedenih kriza i poslovnih poremećaja, kao i činjenice da mikro i mala poduzeća u Republici Hrvatskoj nisu obveznici sastavljanja izvještaja o novčanim tokovima, te iz navedenog proizlaze predmet i hipoteze istraživanja. Za provedbu ovog istraživanja izrađen je anketi upitnik o provedbi i važnosti analize novčanog toka i novčanog jaza za mikro, mala i srednje velika poduzeća u Republici Hrvatskoj.

### 2.1. PREDMET I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Riziku nelikvidnosti i insolventnosti posebice su izložena mikro i mala poduzeća. Naime, ona imaju teži pristup financiranju, teže naplaćuju potraživanja i u istima vlasnik obavlja više funkcija i često je i jedini zaposlenik. Također, ona kupuju usluge od računovodstvenih servisa i najčešće nemaju funkciju kontrolinga u poduzeću, nemaju adekvatan kadar i znanja za provedbu različitih vrsta analiza te uslijed svega navedenog postoji i nedostatak vremena za provedbu kontrolinga i njegovo korištenje kao podloge za poslovno odlučivanje.

Nedostatak novčanih sredstava za pravodobno podmirenje obveza (pozitivan novčani jaz mjeren u danima) uzrokuje dodatne troškove zaduživanja i veću zaduženost što se negativno odražava na konkurentnost, mogućnosti investiranja, uspješnost poslovanja poduzeća i mogućnost isplate dividendi ili reinvestiranje dobiti. Svi prethodno navedeni problemi uzrokuju poremećaje u poslovanju poduzeća, a često i stečaj poduzeća te povećavaju nezaposlenost i usporavaju razvoj gospodarstva.

Predmet istraživanja rada je utvrditi u kojoj mjeri mikro, mala i srednja poduzeća, kao važan segment hrvatskog gospodarstva, koriste analizu novčanih tokova i novčanog jaza u upravljanju rizikom likvidnosti i solventnosti, kao i u poslovanju općenito. Također, kvantitativnim metodama je prikazano kako ko-

rištenje analize novčanog jaza i novčanih tokova utječe na njihovu likvidnost, solventnost i uspješnost poslovanja, posebice u vrijeme krize, te su postavljene sljedeće hipoteze istraživanja:

H1: Većina mikro, malih i srednjih poduzeća ne sastavlja izvještaj o novčanim tokovima i ne provodi analizu novčanih tokova i analizu novčanog jaza u RH

H2: Većina mikro, malih i srednjih poduzeća u posljednje tri godine imala je problema s pravodobnom naplatom potraživanja i plaćanjem obveza

H3: Glavni razlog nekorištenja analize novčanog jaza i analize novčanih tokova u mikro, malim i srednjim poduzećima je nedostatak vremena, ljudskih potencijala i znanja za provedbu istih

H4: Najveći broj mikro, malih i srednjih poduzeća u RH očekuje probleme s likvidnosti i u budućnosti

H5: Većina ispitanika u mikro, malim i srednjim poduzećima smatra da bi se analiza novčanog toka i analiza novčanog jaza trebale redovito provoditi u svim poduzećima

## 2.2. METODOLOGIJA I UZORAK ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno na temelju anketnog upitnika izrađenog putem Google Forms obrasca namijenjenog za mikro, mala i srednja poduzeća u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno u periodu od sredine svibnja do kraja lipnja 2022. putem elektroničke pošte, društvenih i poslovnih mreža. Ispitanici obuhvaćeni ovim istraživanjem su studenti i osobe koje imaju u vlasništvu ili u obitelji odgovarajući poduzetnički pothvat. Ova metoda istraživanja izabrana je kao adekvatna metoda za dobivanje relevantnih odgovora u kratkom roku, posebice zbog mogućnosti prosljeđivanja i dostupnost kontakata poduzeća, brzinu odgovaranja na anketni upitnik, te činjenice da su elektronička pošta i društvene mreže najčešći oblik suvremene poslovne komunikacije. Nije moguće navesti točan broj poduzeća kojima je anketa poslana, budući da je ista prosljeđivana putem društvenih mreža i elektroničkom poštom. Poduzeća za anketiranje birana su slučajnim odabirom, na temelju dostupnih osobnih i poslovnih kontakata, kontakata sadašnjih ili bivših studenata zaposlenih u računovodstvenim ili drugim odjelima poduzeća diljem Republike Hrvatske ili koji su vlasnici istih, poslovnim partnerima i slično.

Putem navedenog anketnog upitnika prikupljeno je 127 odgovora. Najveći broj prikupljenih odgovora odnosio se na d. o. o. (53 %), zatim j. d. o. o. (25 %), a najmanji broj na j. t. d. (8 %), dok komanditnih društava nije bilo u uzorku. Također, najveći broj odgovora (45) odnosio na mala poduzeća (35 %), zatim na srednje velika poduzeća (43, tj. 34 %) te najmanji broj na mikro poduzeća (39, tj. 31 %). Od ukupnog broja odgovora, 40% ispitanika su vlasnici poduzeća, što je i za pretpostaviti s obzirom da u većini poduzeća iz uzorka komunikaciju

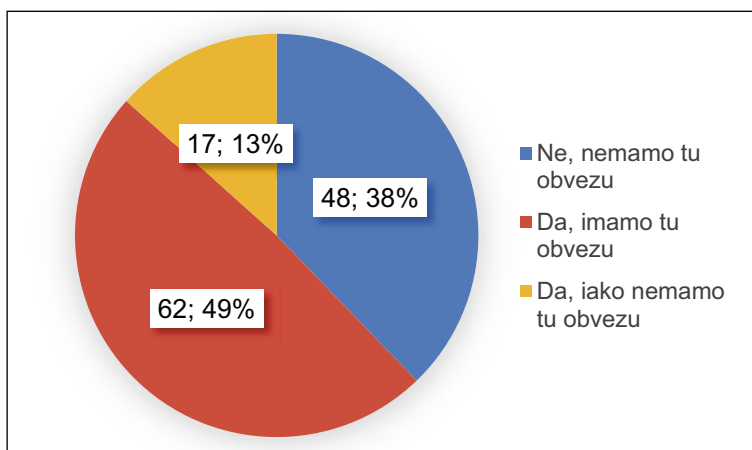
s javnosti uglavnom obavlja vlasnik poduzeća, zatim menadžer ili financijski menadžer (25 odgovora, 20 %), 20 odgovora, tj. 16 % je dala uprava/direktor, 18 odgovora, tj. 14 % dao je računovođa/voditelj računovodstva i financija u poduzeću, a najmanji broj odgovora dao je računovođa ili računovodstveni servis koji obavlja usluge za poduzeće (13 odgovora, tj. 10 %).

Odgovori na manji broj anketnih pitanja prikupljeni su pomoću ponuđenih odgovora koje je bilo potrebno potvrditi, a većina pomoću Likertove ljestvice intenziteta: 1 – apsolutno se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – niti slažem niti ne slažem; 4 – slažem se; 5 – apsolutno se slažem.

### 2.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

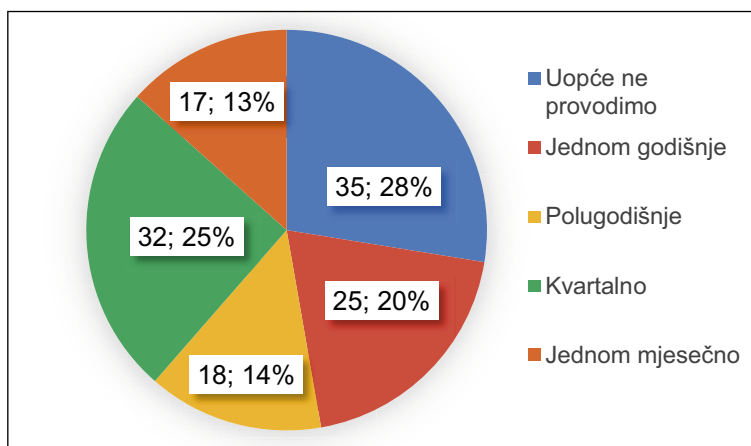
Iz grafikona 1 vidljivo je da se najveći broj anketiranih poduzeća (62 %) izjasnio da sastavlja izvještaj o novčanim tokovima, tj. njih 79 (62 poduzeća, tj. 49 % koja su se izjasnila da imaju obvezu sastavljati isti i 17 poduzeća, tj. 13 % koja su se izjasnila da isti sastavljaju iako nemaju tu obvezu). Određeni broj mikro i malih poduzeća, tj. 24 poduzeća, odnosno oko 19 % poduzeća iz uzorka, izjasnilo se da sastavlja izvještaj o novčanom toku, jer imaju tu obvezu, iako zbog svoje veličine istu nemaju po Zakonu o računovodstvu. Može se pretpostaviti da se radi o nerazumijevanju i nepoznavanju tematike i obveza poduzeća vezanih uz sastavljanje izvještaja o novčanim tokovima od strane osobe koja je odgovarala na anketni upitnik, a uglavnom se radilo o vlasnicima poduzeća, jer te poslove obavlja računovodstveni odjel u poduzeću, menadžer ili financijski menadžer ili računovodstveni servis od kojih kupuju usluge.

**Grafikon 1.** Sastavljanje izvještaja o novčanim tokova u anketiranim mikro, malim i srednje velikim poduzećima



Izvor: Izrada autorica

**Grafikon 2.** Učestalost provođenja analize novčanih tokovima u anketiranim mikro, malim i srednje poduzećima

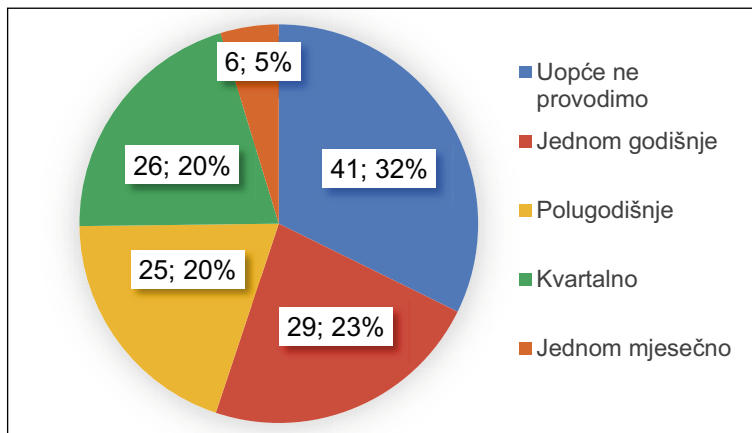


Izvor: Izrada autorica

Iz grafikona 2 vidljivo je da se najveći broj poduzeća, njih 92,<sup>10</sup> tj. 72 %, izjasnilo da u određenim vremenskim periodima provode analizu novčanih tokova u poduzeću, dok je na pitanje sastavlja li poduzeće izvještaj o novčanim tokovima potvrdno odgovorilo 79 poduzeća, tj. njih 62 % (grafikon 1) pa se može pretpostaviti da dio ispitanika na neki njima specifičan način vrši analizu novčanih tokova, iako ne sastavljaju izvještaj o novčanim tokovima ili se također radi o nepoznavanju tematike. Najveći broj anketiranih poduzeća koja provode analizu novčanih tokova, najčešće ju provode kvartalno (32 poduzeća, tj. 25 % anketiranih).

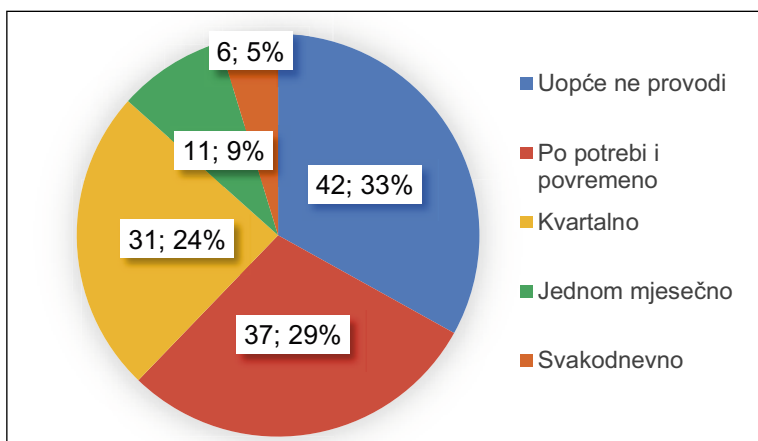
<sup>10</sup> 25 (jednom godišnje) + 18 (polugodišnje) + 32 (kvartalno) + 17 (jednom mjesečno)

**Grafikon 3.** Učestalost provođenja analize pokazatelja novčanog toka, likvidnosti i solventnosti u anketiranim mikro, malim i srednje velikim poduzećima



Izvor: Izrada autorica

**Grafikon 4.** Odgovori anketiranih mikro, malih i srednjih poduzeća na pitanje „Provodi li poduzeće analizu novčanog jaza u poslovnom odlučivanju?“

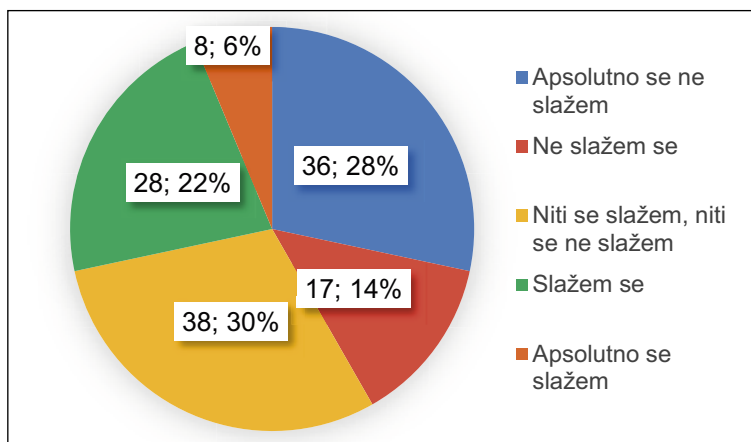


Izvor: Izrada autorica



Prema grafikonu 3, analizu pokazatelja novčanog toka, likvidnosti i solventnosti provodi 86 poduzeća,<sup>11</sup> dok 41 poduzeće ili 32 % poduzeća iz uzorka ne provodi analizu pokazatelja novčanog toka, likvidnosti i solventnosti. Kako je vidljivo iz grafikona 2, 35 poduzeća, tj. 28 % iz uzorka izjasnilo se da uopće ne provodi analizu novčanih tokova pa je za pretpostaviti da dio poduzeća provodi analizu klasičnih pokazatelja likvidnosti i solventnosti, a ne provodi analizu novčanih tokova ili se radi o nerazumijevanju pojmovna. Većina poduzeća koja provode analizu novčanih tokova, likvidnosti i solventnosti provodi ju jednom godišnje (29 poduzeća), dok se u prethodnom pitanju najveći broj poduzeća (32 poduzeća) izjasnilo da analizu novčanih tokova provodi kvartalno pa je i ovdje za pretpostaviti da se radi o nepoznavanju tematike kod dijela poduzeća ili kvartalno provode analizu klasičnih pokazatelja likvidnosti i solventnosti. Iz grafikona 4, vidljivo je da se većina analiziranih poduzeća,<sup>12</sup> njih 85 tj. 67 %, izjasnilo da u određenom razdoblju ili po potrebi provodi analizu novčanog jaza u poslovnom odlučivanju, dok su se 42 poduzeća, 33 % anketiranih, izjasnila da uopće ne provode analizu novčanog jaza u poslovnom odlučivanju.

**Grafikon 5.** Odgovori na pitanje „Često provodite analizu novčanog jaza pri odobravanju plaćanja na kredit?“

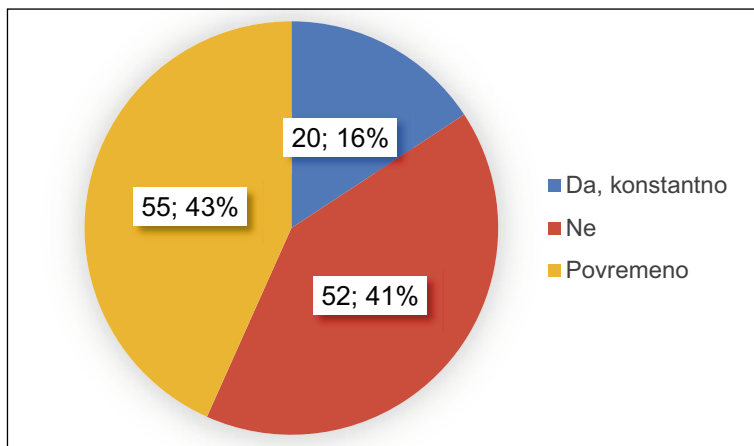


Izvor: Izrada autorica

<sup>11</sup> Od ukupno 86 poduzeća njih 29 jednom godišnje, 25 polugodišnje, 26 kvartalno, 6 jednom mjesečno provodi analizu pokazatelja novčanog toka, likvidnosti i solventnosti

<sup>12</sup> Od ukupno 85 poduzeća njih 37 po potrebi i povremeno, 31 kvartalno, 11 jednom mjesečno, 6 svakodnevno provodi analizu novčanog jaza u poslovnom odlučivanju

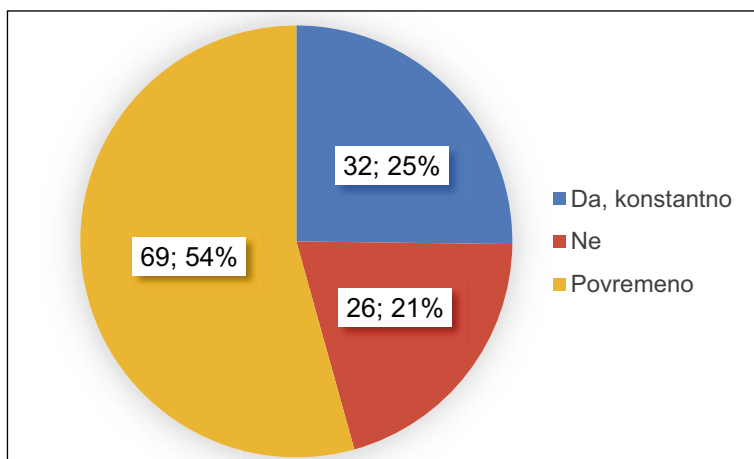
**Grafikon 6.** Odgovori na pitanje „Jeste li u posljednje tri godine imali problema s naplatom potraživanja?“



Izvor: Izrada autorica

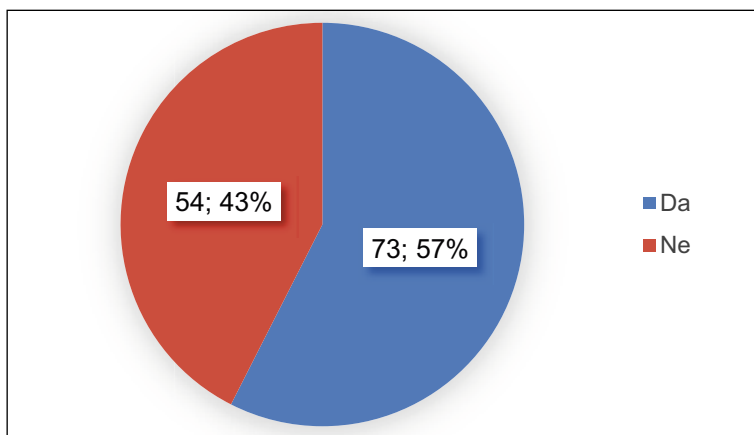
Temeljem grafikona 5, može se zaključiti da se većina anketiranih poduzeća 53, tj. 41 %, izjasnilo da ne provodi često analizu novčanog toka pri odobravanju plaćanja na kredit, a 38 poduzeća, tj., 30 % se niti slaže, niti ne slaže s tom tvrdnjom, što se može povezati s neznanjem o provođenju i učestalosti provođenja istog u poduzeću, a samo 36 poduzeća, tj. 28 % iz uzorka često provodi navedenu analizu.

**Grafikon 7.** Odgovori na pitanje „Jeste li u posljednje tri godine imali problema podmirivanjem obveza?“ s



Izvor: Izrada autorica

**Grafikon 8.** Odgovori na pitanje „Očekujete li probleme likvidnosti u budućnosti?”



Izvor: Izrada autorica

Iz grafikona 6 i grafikona 7 vidljivo je da je većina anketiranih mikro, malih i srednjih poduzeća u RH imala problema s naplatom potraživanja i podmiranjem obveza, čime je dokazana hipoteza H2. Naime, 101 poduzeće, tj. 79 % anketiranih poduzeća imalo je konstantno (32 poduzeća, 25 % ukupno anketiranih) ili povremeno (69 poduzeća, 54 % ukupno anketiranih) problema s naplatom potraživanja. Istodobno, 75 anketiranih poduzeća ili 59 % imalo je problema s podmiranjem obveza (55 poduzeća, 43 %, povremeno, i 20 poduzeća, tj. 16 % konstantno).

Kao glavni razlog neprovođenja analize novčanog toka i analize novčanog jaza u mikro, malim i srednje velikim poduzećima u RH, ispitanici su kao razlog naveli više mogućih odgovora, ali prevladavaju odgovori vezani uz nedostatka vremena (40 odgovora) ili nedostatak vremena i kadra ili nedostatak vremena, kadra i znanja. Velik broj poduzeća, njih 35 je navelo da analizu novčanog toka i analizu novčanog jaza ne provodi jer smatra da isto ne može utjecati na uvjete poslovanja poduzeća, a 19 poduzeća smatra sve navedeno razlogom zašto ih ne provode. Može se zaključiti da je hipoteza H3 djelomično dokazana.

Iz grafikona 8 vidljivo je da najveći broj anketiranih poduzeća očekuje probleme s likvidnosti i u budućnosti, tj. 73 poduzeća ili 57 % od 127 anketiranih mikro, malih i srednje velikih poduzeća u RH. Prema tome, hipoteza H4 je dokazana, može se prihvatiti. Istraživanje je pokazalo da većina ispitanika (56 poduzeća, tj. 44 %) niti se slaže, niti se ne slaže s tvrdnjom da se analiza novčanih tokova i novčanog jaza trebaju redovito provoditi u svim poduzećima. Za pretpostaviti je da je isto posljedica nedovoljnog poznavanja važnosti ovih analiza i/ili je isto povezano sa stavom da iste nemaju utjecaj na uvjete

poslovanja poduzeća, iznesenim u prethodnom pitanju. Međutim, velik broj poduzeća njih 53 ili 41 % zalaže se za redovito provođenje ovih analiza u svim poduzećima (45 poduzeća ili 35 % se apsolutno slaže, a 8 poduzeća, tj. 6 % anketiranih se u potpunosti slaže). Može se zaključiti da kod velikog broja mikro, malih i srednjih poduzeća koji su sudjelovali u anketi postoji svjesnost o važnosti ovih analiza u poslovnom djelovanju.

Dio hipoteze H1 kojim se tvrdi da većina mikro, malih i srednjih poduzeća ne sastavlja izvještaj o novčanim tokovima i ne provodi analizu novčanih tokova nije moguće dokazati niti odbaciti, jer se jedan dio mikro i malih poduzeća izjasnio da sastavlja izvještaj o novčanim tokovima, jer ima tu obvezu, a što po Zakonu o računovodstvu nema. Također, postotak anketiranih poduzeća koji su se izjasnili da u određenom vremenskom periodima provode analizu novčanih tokova je veći od postotka poduzeća koja su se izjasnila da sastavljaju izvještaj o novčanim tokovima pa se može pretpostaviti da se radi o nerazumijevanju tematike i obveza poduzeća vezane uz novčane tokove, većinom vlasnika poduzeća, koji su davali odgovore na pitanja. Drugi dio ove hipoteze koji tvrdi da većina poduzeća ne provodi analizu novčanog jaza u poslovnom odlučivanju bi trebalo odbaciti, ali je isto također upitno, s obzirom na prethodne zaključke da osobe koje su davale odgovore na pitanje vjerojatno nedovoljno poznaju tematiku novčanih tokova i novčanog jaza. Samo manji dio poduzeća iz uzorka često provodi analizu novčanog toka pri odobravanju plaćanja na kredit, a za pretpostaviti je da velik broj anketiranih poduzeća nije upoznat s učestalošću provođenja ove analize u poduzeću, što može biti dodatni uzrok insolventnosti poduzeća i nelikvidnosti u poduzeću i gospodarstvu. Istraživanje je dokazalo da je većina anketiranih poduzeća u posljednje tri godine imala problema s pravodobnom naplatom potraživanja i plaćanjem obveza pa se hipoteza H2 može prihvatiti, što treba uzeti u obzir pri usklađivanju naplate potraživanja i rokova podmirenja obveza, pri izboru načina financiranja i načina upravljanja troškovima u mikro, malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Djelomično je dokazana i hipoteza H3, koja tvrdi da je glavni razlog nekorištenja analize novčanih tokova i analize novčanog jaza u analiziranim poduzećima nedostatak vremena, ljudskih potencijala i znanja za provedbu istih. Naime, iako je većina poduzeća isto navelo kao glavne razloge, velik broj poduzeća navedene analize ne provodi jer smatra da isto nema utjecaj na uvjete poslovanja. Ovo ukazuje na potrebu za promjenama u poslovanju i stvaranje boljih uvjeta poslovanja ovog segmenta gospodarstva. Također, potvrđena je i hipoteza H4, tj. da najveći broj anketiranih poduzeća očekuje probleme s likvidnosti i u budućnosti, što dodatno ukazuje na značaj provođenja ovih analiza u poslovnom djelovanju. Hipoteza H5 nije dokazana, jer se većina ispitanika niti slaže, niti ne slaže s tvrdnjom da se analiza novčanih tokova i novčanog jaza trebaju redovito provoditi u svim poduzećima, ali i velik broj poduzeća se zalaže za isto.

Međutim, nedostatak istraživanja je veličina uzorak u odnosu na ukupan broj mikro, malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj te je poželjno provesti istraživanje na većem uzorku istih ili slično istraživanje za svaku veličinu istraživanih poduzeća pojedinačno. Također je uočen problem nedovoljnog poznavanja tematike posebice od strane vlasnika poduzeća, što je potrebno detaljnije istražiti u budućim istraživanjima te buduća istraživanja usmjeriti na računovodstveni odjel, računovodstveni servis ili plansko-analitičku službu i istražiti koriste li vlasnici ili menadžment mikro, malih i srednjih poduzeća analize koje se provode pri donošenju poslovnih odluka.

### **3. ZAKLJUČAK**

Primjena analize novčanih tokova i analize novčanog jaza, kao jednog od instrumenata kontrolinga, omogućava prikaz novčanih sredstava kojim poduzeće raspolaže u određenom trenutku za pravodobno podmirenje obveza te omogućuje planiranje priljeva i odljeva novca u određenom vremenskom periodu te je od iznimne važnosti, njihova, što češća provedba. Iste omogućuju upravljanje rizikom likvidnosti i insolventnosti u poduzeću te planiranje i smanjenje troškova financiranja poslovanja.

U poslovnom odlučivanju u većini mikro, malih i srednje velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj anketiranih ovim istraživanjem postoji nedovoljno poznavanje tematike, načina, učestalosti provođenja i važnosti analize novčanih tokova i novčanog jaza, u prvom redu od strane vlasnika poduzeća, što je potrebno detaljnije istražiti u budućim istraživanjima. Isto je djelomično posljedica činjenice da u mikro, malim i srednjim poduzećima vlasnik često obavlja više funkcija u poduzeću te da mikro i mala poduzeća najčešće kupuju usluge od računovodstvenih servisa, koji uglavnom obavljaju poslove oko zakonom propisanih obveza poduzeća, a manje imaju savjetodavnu ulogu pri donošenju poslovnih odluka vlasnika poduzeća. Uočena je i svjesnost važnosti ovih analiza kod velikog broja anketiranih poduzeća. Također, uočeno je nedovoljno korištenje analize novčanih tokova pri odobravanju plaćanja na kredit. Nedostatak vremena, kadra i znanja ili njihova kombinacija, uz mišljenje da analiza novčanih tokova i analiza novčanog jaza nemaju utjecaj na uvjete poslovanje poduzeća, glavni su uzroci neprovođenja ili nedovoljnog provođenja istih u analiziranim mikro, malim i srednjim poduzećima. Prethodno navedeno posebno treba uzeti u obzir pri izboru kadra pri novom zapošljavanju i širenju poslovanja te uvesti cjeloživotno obrazovanje iz navedene tematike ili pri poslovnom odlučivanju koristiti savjetodavne usluge vezane uz isto te poboljšati poslovno okruženje mikro, malih i srednjih poduzeća kao nosioca razvoja gospodarstva. Budući da je većina anketiranih poduzeća u posljednje tri godine imala problema s naplatom potraživanja i plaćanjem obveza te da i u budućnosti očekuju probleme s

likvidnosti, može se zaključiti da je analiza novčanih tokova i analiza novčanog jaza jedan od najvažnijih alata pri donošenju poslovnih odluka, tj. izboru poslovnih partnera, pri odlučivanju o investiranju te izboru rokova i načina naplate potraživanja i podmirenja obveza u mikro, malim i srednjim poduzećima. Sve prethodno navedeno treba biti temelj za buduća istraživanja i edukacije, kreiranje poticajnih mjera, formiranje obrazovnih programa te kreiranje poduzetničkih savjetodavnih potpora i ekonomskih politika.

## LITERATURA:

1. Bakran, Domagoj i dr. 2021. Sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja za 2020. godinu. Računovodstvo i financije 1/2021. Zagreb. 13–73.
2. Čeh Časni, Anita; Filić, Josipa. 2019. Modeliranje utjecaja novčanog toka na zaduženost poduzeća u Republici Hrvatskoj modelom linearne regresije. *Ekonomska misao i praksa*, 28 (2). 485–498. <https://hrcak.srce.hr/230526> (pristupljeno 10. lipnja 2022.).
3. Dečman, Nikolina. 2012. Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 63 (7–8). Zagreb. 446–467. <https://hrcak.srce.hr/86495> (pristupljeno 10. lipnja 2022.).
4. Faulkender, M., Flannery, M. J., Hankins, K. W., Smith, J. M. (2012). Cash flows and leverage adjustments. *Journal of Financial Economics*, 103 (3). 632–646.
5. Kereta. Jospip. 2020. Sustav upravljanja rizicima u hrvatskim poduzećima koja posluju na međunarodnom tržištu. 21. Međunarodni simpozij o kvaliteti/21st International Symposium on Quality KVALITETA – JUČER, DANAS, SUTRA/QUALITY – YESTERDAY, TODAY, TOMORROW. Crikvenica, Hrvatska, 18. – 20. 3. 2020./Crikvenica, Croatia, March 18th – 20th 2020 . [http://hdmk.hr/papers\\_2020/hdmk\\_2020\\_33.pdf](http://hdmk.hr/papers_2020/hdmk_2020_33.pdf) (pristupljeno 10. lipnja 2022.).
6. Pušar Banović, Dolores 2022. Analiza novčanog toka. *Računovodstvo i financije* 4/202. 48–56.
7. Tušek, Boris; Perčević, Hrvoje; Hladika, Mirjana. 2014. Međuovisnost novčanog jaza i profitabilnosti u hotelskoj industriji u Republici Hrvatskoj. *Acta turistica*, 26 (1). Zagreb. 55–75. <https://hrcak.srce.hr/135191> (pristupljeno 9. lipnja 2022.).
8. Wadesango, N., Tinarwo, N., Sitcha, L., Machingambi, S. (2019). The impact of cash flow management on the profitability and sustainability of small to medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*, 23 (3), str. 1-19.

## THE IMPORTANCE OF CASH FLOW AND CASH GAP ANALYSIS FOR MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

### ABSTRACT

At a time of economic crisis and other business disruptions, companies' abilities to meet liabilities, pay dividends and make investments have been significantly reduced, while at the same time being a prerequisite for their survival and development. Observing business disruptions and their causes, objective presentation of the achieved business results of the enterprise and business planning are the basic tasks of controlling. In times of inflation and other crises, the cash flow statements analysis and the cash gap analysis are especially important as the basic controlling instruments. Financial managers and entrepreneurs need to use cash flow and cash gap management to manage liquidity risk and insolvency risk of the enterprise. Consequently, the aim of this paper is to point out the importance of cash flow and financial risks management in micro, small and medium enterprises in the Republic of Croatia, which are an important segment of the national economy. The purpose of this paper is to examine whether micro, small and medium enterprises in the Republic of Croatia use cash flow analysis and cash gap analysis in operations and, by using quantitative methods, to present the impact of those analyses on those enterprises' liquidity, solvency and business success.

**Keywords:** *cash flow, cash gap, cash flow and cash gap analysis, micro enterprises, small and medium enterprises*