

# Potencijal optimizacije poduzeća kroz upravljanje obrtnim kapitalom Menadžment primjer Working Capital Management OBO Bettermann d.o.o.

---

**Bernat, Suzane**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:385102>

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

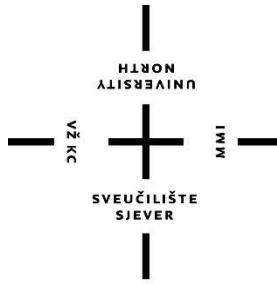
*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-19**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

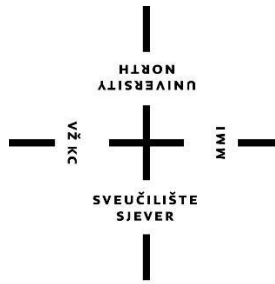
Završni rad br. 23/06/2021

## **Potencijal optimizacije poduzeća kroz upravljanje obrtnim kapitalom**

**Menadžment primjer upravljanje obrtnim kapitalom  
OBO Bettermann d.o.o.**

**Student  
Suzane Bernat, 0336041280**

Varaždin, lipanj 2022



**Sveučilište  
Sjever**

**Odjel Poslovanje i Management**

*Završni rad br. 23/06/2021*

**Potencijal optimizacije poduzeća kroz  
upravljanje obrtnim kapitalom**

**Menadžment primjer Working Capital Management  
OBO Bettermann d.o.o.**

**Student  
Suzane Bernat, 0336041280**

**Mentor  
doc.dr.sc. Joško Lozić**

Varaždin, lipanj 2022

## Prijava završnog rada

### Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

|                             |  |         |            |
|-----------------------------|--|---------|------------|
| ODJEL                       | Odjel za ekonomiju   |         |            |
| STUDIJ                      | prediplomski stručni studij Poslovanje i menadžment  |         |            |
| PRISTUPNIK                  | Suzane Bernat  | JMBAG   | 0336041280 |
| DATUM                       | 20.6.2022.   | KOLEGIJ | Menadžment |
| NASLOV RADA                 | Potencijal optimizacije poduzeća kroz upravljanje obrtnim kapitalom<br>Menadžment primjer Working Capital Management OBO Bettermann d.o.o.                                       |         |            |
| NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU | The potential of optimization of the enterprise through working capital management<br>Management example Working Capital Management OBO Bettermann Ltd.                          |         |            |
| MENTOR                      | Joško Lozić  | ZVANJE  | Docent     |
| ČLANOVI POVJERENSTVA        | 1. Josip Vuković, pred., predsjed.<br>2. dr.sc. Katerina Fotova Čiković, pred., član<br>3. doc.dr.sc. Joško Lozić, mentor<br>4. dr.sc. Biljana Marković, pred., zamj. član<br>5. |         |            |

### Zadatak završnog rada

BRD: 303/PIM/2022

OPIS

Poduzeća su složeni sustavi koji su umreženi s vrlo kompleksnim tržištima s ciljem da budu uspješna. Glavni cilj poduzeća je postizanje visoke profitabilnosti, međutim, stabilnost tvrtke može brzo biti ugrožena ako se obveze plaćanja više ne mogu podmirivati u svakom trenutku – likvidnost je i uvjet da bi mogla profitabilno poslovati. Kako bi se spriječila nesolventnost poduzeća i poboljšala situacija likvidnosti, uz vanjsko financiranje, interno financiranje je povoljnija alternativa za povećanje gotovine i novčanih ekvivalenata.

Zadatak završnog rada je slijedeći:

- obraditi i objasniti pojmove likvidnosti, obrtni kapital, upravljanje obrtnim kapitalom
- objasniti i prikazati proces optimizacije menadžmenta obrtnim i radnim kapitalom kroz primjera.
- prikazati analizu i optimalizaciju procesa unutar upravljanje obrtnog kapitala kroz strategije menadžmenta
- prikazati komponenti za upravljanje obrtnim kapitalom i strategije menadžmenta
- prikazati planiranje kroz različite strategije
- donijeti zaključke na temelju primjera tvrtke OBO Bettermann

ZADATAK URUČEN 27.6.2022

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## **Predgovor**

Optimizacija zaliha, potraživanja i obveza te njihovo upravljanje svakodnevni su zahtjevi mog posla. Ohrabrena od mentora dr. sc. Joška Lozića od početka studija, uvidjela sam veliki potencijal optimizacije kroz upravljanje obrtnim kapitalom i primijenila isti u praksu. Potaknuta velikim potencijalom koji leži u Working Capital Managementu želim u ovom radu prikazati da su jačanje likvidnosti i stvaranje internog kapitala za veću profitabilnost poduzeća, pogotovo tijekom kriznih razdoblja i prilikom digitalne transformacije, ključni za rast tvrtke OBO Bettermann unutar vrlo kompleksnih tržišta.

Želim se zahvaliti svom mentoru dr. sc. Jošku Loziću na ukazanom povjerenju, podršci i korisnim savjetima tokom vođenja cijele izrade ovoga rada. Također zahvale upućujem svojim roditeljima i djeci.

## Sažetak

Glavni cilj poduzeća je postizanje visoke profitabilnosti kroz menadžerskih vještina. No njena stabilnost može brzo biti ugrožena ako se obveze plaćanja više ne mogu podmirivati u svakom trenutku – likvidnost je stoga sekundarni uvjet da bi mogla poslovati profitabilno. Na primjeru tvrtke OBO Bettermann Hrvatska, ovaj rad analizira potencijal korištenja obrtnog kapitala – njegove glavne sastavnice te upravljanje istim. Oslobođanje kapitala i povećanje likvidnosti dugotrajan je proces menadžmenta. Kapital treba osloboditi smanjenjem zaliha kako bi se oslobođena sredstva iskoristila za unosnije svrhe kao što su otplate dugoročnih kredita. Na taj način, obveze iz prodaje i usluga predstavljaju kratkoročne kredite dobavljača, ponekad jeftin izvor financiranja. Njemačke i njihove sestrinske tvrtke interno su financiranje prepoznale kao najvažniju mjeru za poboljšanje kapitalizacije. Tri ključna pokazatelja – DSO (dani nepodmirene prodaje), DPO (dani koji se ne plaćaju) i DIO (dani nepodmirenih zaliha) postaju glavna mjera za optimizaciju obrtna sredstva u poduzeću – CCC (Cash Conversion Cycle).

**Ključne riječi:** Menadžment , Working Capital Mangement, obrtni kapital, neto obrtni kapital, likvidnost, optimizacija, profitabilnost, poslovni proces, radna uspješnost

## Summary

The main goal of a company is to achieve high profitability through managerial skills. But its stability can be quickly jeopardized if payment obligations can no longer be settled at any time – liquidity is therefore a secondary condition to be able to operate profitably. On the example of OBO Bettermann Croatia, this paper analyzes the potential of the use of working capital – its main components as well as their management. Releasing capital and increasing liquidity is a lengthy process for the Management. Capital should be freed up by reducing inventories so that the released funds can be used for more lucrative purposes such as repaying long-term loans. This way, sales and service liabilities represent short-term supplier loans, sometimes a cheap source of financing. Germany and its sister companies have recognized internal financing as the most important measure to improve capitalization. Three key indicators – DSO (Days Sales Outstanding), DPO (Days Payables Outstanding) and DIO (Days Inventories Outstanding) are becoming the main measure of optimization of working capital in the company – CCC (Cash Conversion Cycle) .

**Key words:** Mangement , Working Capital Mangement, working capital, net working capital, liquidity, , optimization, profitability, business process, work performance

## Popis korištenih kratica

|              |  |
|--------------|--|
| <b>AAW</b>   | Auftrags und Warenwirtschaftsprogramm (operativni ERP program u sestrinskim tvrtkama ) |
| <b>AD</b>    | Vanjska služba prodaje   |
| <b>C2C</b>   | Cash-Two-Cash-Cycle  |
| <b>CCC</b>   | Cash-Conversion-Cycle  |
| <b>CRM</b>   | Customer relationship management   |
| <b>DCF</b>   | Discounted Cashflow  |
| <b>DIH</b>   | Days Inventory Held  |
| <b>DOH</b>   | Days On Hand   |
| <b>DPO</b>   | Days Payables Outstanding  |
| <b>DSO</b>   | Days Sales Outstanding   |
| <b>EBICS</b> | Electronic Banking Internet Communication  |
| <b>EBIT</b>  | Earnings before interest and taxes - Operativna dobit                                  |
| <b>EDI</b>   | Elektronička razmjena podataka   |
| <b>ERP</b>   | Računalni sustav planiranja resursa poslovnog sustava                                  |
| <b>ID</b>    | Unutarnja služba prodaje   |
| <b>IT</b>    | Informacijska tehnika  |
| <b>KPI</b>   | Ključni pokazatelji uspješnosti  |
| <b>OBO</b>   | OBO Bettermann   |
| <b>RGB</b>   | Račun dobiti i Gubitaka  |
| <b>ROI</b>   | Povrat na vlastiti kapital   |
| <b>WCM</b>   | Working Capital Management   |

## Sadržaj

|   |    |
|---|----|
| Uvod.....   | 1  |
| 1. Važnost likvidnosti poduzeća .....   | 2  |
| 1.1 Likvidnost .....  | 2  |
| 1.2. Pokazatelji likvidnosti.....   | 3  |
| 1.2.1 Statička analiza likvidnosti-stupanj likvidnosti .....                          | 3  |
| 1.2.2 Dinamička analiza likvidnosti – novčani tok (Cash flow).....                    | 5  |
| 2. Obrtni kapital – Working Capital.....  | 7  |
| 2.1 Definicija obrtnog kapitala i radni kapital (Working Capital).....                | 7  |
| 2.1.1 Digitalna transformacija i upravljanja obrtnim kapitalom .....                  | 10 |
| 2.2. Working Capital Management-upravljanje obrtnim kapitalom.....                    | 11 |
| 2.3 Lean Management i financijski pokazatelji u WCM .....                             | 11 |
| 2.3.1. Working Capital ratio – omjer obrtnog kapitala .....                           | 13 |
| 2.3.2. Intenzitet obrtnog kapitala.....   | 13 |
| 2.3.3. Cash2Cash Cycle .....  | 13 |
| 2.4 Komponente za upravljanje obrtnim kapitalom.....                                  | 15 |
| 2.4.1 Upravljanje zalihama: .....   | 15 |
| 2.4.2 Upravljanje potraživanjima.....   | 19 |
| 2.4.3 Upravljanje obvezama.....   | 22 |
| 3. Menadžment primjer Working Capital Management OBO Bettermann d.o.o. ....           | 23 |
| 3.1 OBO Bettermann Grupacije i OBO Bettermann d.o.o Hrvatska .....                    | 24 |
| 3.2 Working Capital Management u OBO Bettermann Hrvatska .....                        | 26 |
| 3.3 Utjecaj određenih faktora na obrtna sredstva i pokazatelji.....                   | 27 |
| 3.3.1 Working Capital .....   | 27 |
| 3.3.1 Working Capital - Cash Convertive Cycle i ostali pokazatelji .....              | 31 |
| 3.3.2 Utjecajem na procesni lanac do bolje performanse.....                           | 33 |
| 4. Optimizacija procesa unutar upravljanja Working Capital Managementom .....         | 33 |
| 4.1 Analiza poboljšanja procesa „od narudžbe dobavljača do plaćanja obveza“ .....     | 35 |
| 4.2 Analiza poboljšanja procesa „od narudžbe kupca do naplate!“ .....                 | 36 |
| 4.2 Total Supply Chain- Ukupni lanac opskrbe.....                                     | 38 |
| 4.2.1 Working management u logistici i upravljanje zalihama i narudžbama:.....        | 38 |
| 5. Upravljanje potraživanjima i „Cash Culture“ .....                                  | 40 |
| 5.1 Cash Culture - Globalna povezanost banaka, optimizacija procesa i transparentnost |    |



|   |    |
|---|----|
| u financijama .....   | 42 |
| 5.1.1 Modulacija procesa i umrežavanje .....                            | 42 |
| 5.1.2 Upravljanje likvidnosti - „Treasury Cash Management System” ..... | 45 |
| 6. Zaključak .....  | 48 |
| 7. Literatura .....   | 50 |
| 8. Prilozi: .....   | 53 |

## Uvod

Poduzeća su složeni sustavi koji su umreženi s vrlo kompleksnim tržištima s ciljem da budu uspješna. Procesima unutar poduzeća te načinom povezanosti raznih divizija tvrtka se povezuje sa složenim vanjskim svijetom. Svaka aktivnost poduzeća te povezanost reakcije na tržištima prodaje, nabave i ljudskih resursa značajno utječe na ekonomski uspjeh. (Becker, Hans Paul, 2013). Glavni cilj poduzeća je postizanje visoke profitabilnosti, međutim, stabilnost tvrtke može brzo biti ugrožena ako se obveze plaćanja više ne mogu podmirivati u svakom trenutku – likvidnost je stoga sekundarni uvjet da bi mogla poslovati profitabilno.

Najkasnije od financijske krize i za vrijeme pandemije, ali i u fazama brzog rasta značajno se povećalo značenje mota gotovina je kralj – „Cash is the King“, a povrat kapitala „is the Queen“. Kako bi se spriječila nesolventnost poduzeća i poboljšala situacija likvidnosti, uz vanjsko financiranje poput bankovnih kredita, interno financiranje je jedna povoljnija alternativa za povećanje gotovine i novčanih ekvivalenata. Njemačke i njihove sestrinske tvrtke već su to prepoznale kao „najvažniju mjeru za poboljšanje kapitalizacije“. Kao važan instrument internog financiranja, upravljanje obrtnim kapitalom (Working Capital Management – WCM) može dati značajan doprinos prilikom pokrivanja potreba za financiranjem, a smanjenjem vezanog kapitala može se značajno utjecati na likvidnost.

Cilj ovog rada je analiza potencijala likvidnosti koji se može povećati i optimizirati korištenjem obrtnog kapitala. U prvom dijelu rada će se u početku prikazati važnosti likvidnosti za poduzeće. Slijedi konceptualna distinkcija i pitanje kako se solventnost poduzeća može odrediti i izmjeriti. Uz definiciju i opći značaj obrtnog kapitala i upravljanje njima s važnim pokazateljima analize, prikazan je način kako mjeriti likvidnost.

Sljedeće poglavlje opisuje kako funkcioniraju neki mogući instrumenti za projektiranje obrtnog kapitala. Objasnit će se učinci WCM-a na likvidnost poduzeća, s posebnim naglaskom na efekte oslobađanja kapitala, ali i raspravlja se o daljnjim nuspojavama. Osim toga, klasificiran je odnos između koristi i napora u provedbi pojedinih komponenti, kao i odgovarajućih instrumenata. Na temelju ovog rada potrebno je strukturirano razjasniti relevantnost i mogućnosti WCM-a, posebice s obzirom na pozitivan učinak na likvidnost. Digitalizacija u kontrolingu obrtnog kapitala i efikasna primjena ujedno ovisi o dobroj implementaciji alata za nadzor glavnih sastavnica obrtnog kapitala.

U drugom dijelu rada na primjeru OBO Bettermann će se u praksi prikazati upravljanje obrtnim kapitalom. U posljednjem dijelu će se, također na primjeru, prikazati analiza optimizacije skrivenog pokretača i izrada rješenja.

## 1. Važnost likvidnosti poduzeća

Likvidnost svakog poduzeća postaje sve važnija – i to ne samo od financijske krize, za vrijeme pandemije ili rata u Ukrajini. Zapravo, nedovoljna likvidnost jedan je od glavnih uzroka stečaja poduzeća (Heesen, Bernd, 2011). Budući da se takve vrste gospodarskih i financijskih kriza ne mogu uvijek predvidjeti, nije dovoljno za vrijeme krize pratiti likvidnost, nego likvidnost mora biti tema kao obavezan sekundaran ekonomski uvjet kako bi se smanjili učinci kriza i mogući rizik od insolventnosti. (Reinhard Bleiber, 2015). Prvo što treba učiniti je objasniti pojam likvidnosti, a zatim procijeniti koliko se likvidnost poduzeća može mjeriti kako bi se razvilo razumijevanje njezine važnosti.

### 1.1 Likvidnost

Cilj svakog poduzeća jest rentabilnost što je ujedno i pokazatelj uspješnosti. Likvidnost je također obavezan uvjet za opstanak poduzeća (Wöhe, Günter, 2016). Posebice u kriznim vremenima, likvidnost stoji ispred rentabilnosti. Srednjim i malim poduzetnicima likvidnost je osobito bitna što se tiče boniteta prema bankama vezano za kredite. Iz tog razloga je stvaranje likvidnosti drugim putem npr. unutarnjim financiranjem, sve značajnije. S jedne se strane može povećati likvidnost smanjenjem kapitalne imovine, ali to je više pitanje strateškog menadžmenta te se postupci vežu na dulje razdoblje umjesto neadekvatnom realizacijom unutar kratkoročnog razdoblja. (Wöhe, Günter, 2016)

Definicija likvidnosti razlikuje se s obzirom na područje u kojem se koristi. Općenito, prvo se može reći da likvidnost opisuje sposobnost servisiranja dospjelih obveza korištenjem sredstava plaćanja u bilo kojem trenutku i bez ograničenja. Ova karakteristika likvidnosti poduzeća u određenom vremenskom razdoblju prema Wöhe, Günter/Döring (2010) također se naziva likvidnost povezana s razdobljem.

Likvidnost u smislu solventnosti opisuje se načelom neograničenosti poslovanja, također poznatom kao nastavak poslovanja „Going Concern“, na kojem se u konačnici temelje godišnji financijski izvještaji. Sukladno tome može se reći; u smislu pričuve, koliki je zbroj likvidnih sredstava u bilanci kao što su gotovina u blagajni i bankovna sredstva u kojem trenutku dostupna i dostupna za pokrivanje dugova. Međutim, koncept likvidnosti također se može definirati i proširiti blizinom novca kao obilježje imovine, odnosno mjerom u kojoj se imovina može koristiti kao sredstvo plaćanja ili pretvoriti u sredstvo plaćanja. (Reinhard Bleiber, 2015). Ova se imovina također naziva likvidnost. U konačnici, to bi također trebalo služiti svrsi da se pretvorbom pokriju sva obvezna plaćanja tvrtke.

## 1.2. Pokazatelji likvidnosti

Temeljna razlika između analize likvidnosti kao dio analize bilance može se pronaći u izvorima koji se koriste za određene instrumente. Može se razlikovati analiza likvidnosti temeljena na zalihama i analiza likvidnosti temeljena na protoku. Obrtni kapital je direktno povezan s likvidnosti poduzeća. Iz tog razloga promjene u zalihama, potraživanja i obvezama trebaju se reflektirati u financijskim pokazateljima likvidnosti. (Reinhard Bleiber, 2015)

### 1.2.1 Statička analiza likvidnosti-stupanj likvidnosti

Statička analiza likvidnosti usko je povezana s bilancom stanja. Vrijednosti zaliha iz bilance postavljaju se međusobno kako bi se omogućila usporedba pojedinih stavki. Cilj je postaviti obveze plaćanja koje treba ispuniti u istom iznosu kao i postojeća sredstva plaćanja ili imovina koja se lako može pretvoriti u likvidna sredstva. U literaturi se više puta susreću različiti stupnjevi likvidnosti kao pokazatelji za određivanje ili procjenu likvidnosti. Konkretno, koriste se u kontekstu analize bilance i (kratkoročne) likvidnosti. (Wöhe, Günter/Döring, Ulrich, 2016)

U izračunu se razlikuje koje se stavke kratkotrajne imovine koriste za pokrivanje kratkoročnih obveza (ovo uključuje, npr., obveze prema dobavljačima razdoblja do jedne godine) – diferencirane prema blizini novca. Usporedba daje odgovor na pitanje je li iznos pojedinih stavki likvidnosti dovoljan. OBO Bettermann Hrvatska na mjesečnoj razini 8 radnih dana nakon mjesečnog obračuna sastavlja RDG i bilancu i definira razinu likvidnosti.

Prvi stupanj likvidnosti, koeficijent tekuće likvidnosti, procjenjuje likvidnost u kojoj je tvrtka sposobna podmirivati kratkoročne obveze plaćanja isključivo likvidnim sredstvima (npr. gotovinom i bankovnim stanjem), koja se mogu izravno koristiti za otplatu dugova (Wöhe, Günter/Döring, Ulrich, 2016) :

$$1. \text{ stupanj likvidnosti} = \frac{\text{likvidna sredstva (novac i novčani ekvivalenti)}}{\text{ukupne kratkoročne obaveze}}$$

U slučaju likvidnosti drugog stupnja, osim likvidnih sredstava, postoje i kratkoročna potraživanja koja predstavljaju imovinu koja se može brzo unovčiti i stoga se u bliskoj budućnosti može pretvoriti u sredstvo plaćanja:

$$2. \text{ stupanj likvidnosti} = \frac{\text{likvidna sredstva + kratkoročna potraživanja}}{\text{ukupne kratkoročne obaveze}}$$

Za određivanje trećeg stupnja likvidnosti uzimaju se u obzir i zalihe – to znači da se svih obrtnih sredstava (koja se mogu unovčiti u roku od jedne godine) postavljaju u odnosu na kratkoročne obveze:

$$3. \text{ stupanj likvidnosti} = \frac{\text{obrtni kapital}}{\text{ukupne kratkoročne obaveze}}$$

Ciljane vrijednosti određenog stupnja se razlikuju unutar industrija i branši. Često se susrećemo s podacima unutar likvidnosti drugog razreda koja treba biti najmanje 1 (odgovara 100%) – tj. likvidna sredstva trebaju zajedno s kratkoročnim potraživanjima biti u određenoj visini da uvijek mogu pokriti kratkoročne obveze, inače postoji rizik od efekta uskog grla likvidnosti. (Reinhard Bleiber, 2015)

Za druga dva stupnja likvidnosti u literaturi se ne nalaze uvijek identične ciljne brojke. Prvi stupanj likvidnosti može ukazivati na to da ako je rezultat manji od 1, više pažnje treba posvetiti potraživanjima ili zalihama i po potrebi likvidirati kako bi se povećao stupanj i time osigurala solventnost (Werdenich, Martin, 2008). U svakom slučaju, indeks bi trebao biti veći od 1. Ako je manji, poduzeća će razliku novca morati generirati od prodaje dugotrajne imovine, budući da obrtna imovina više nije dovoljna za pokriće kratkoročnih obveza.

Smjernice za stupanj likvidnosti se trebaju slijediti i tako se može reći da je poduzeće OBO Bettermann 12/2020 likvidno:

|                       | smjernica | Izračunati iznos 12/2020 |
|-----------------------|-----------|--------------------------|
| Stupanj likvidnosti 1 | Cca. 20%  | 34%                      |
| Stupanj likvidnosti 2 | ➤ 100%    | 349%                     |
| Stupanj likvidnosti 3 | ➤ 200%    | 523%                     |

Tabela1: smjernice stupanj likvidnosti; Izvor autorica rada

Razine likvidnosti u okviru statičke analize mogu menadžmentu pružiti informacije za internu analizu o tome može li u budućnosti poduzeća doći do zastoja priljeva sredstava te je li potrebno poduzeti mjere planiranja likvidnosti. No, budući da se visina stanja temelji na podacima iz bilance, radi se o snimcima vezanim uz ključni datum koji se već u vrijeme provođenja analize odnose na prošlost i stoga informacije mogu biti samo ograničenog značaja, posebno za vanjske analitičare.

Na primjer ako u jednoj bilanci prije i nakon promjena obrtnog kapitala vidimo smanjenje zaliha i potraživanja za €50.000 u usporedbi s porastom obveza za €50.000, onda je likvidnost korištena za

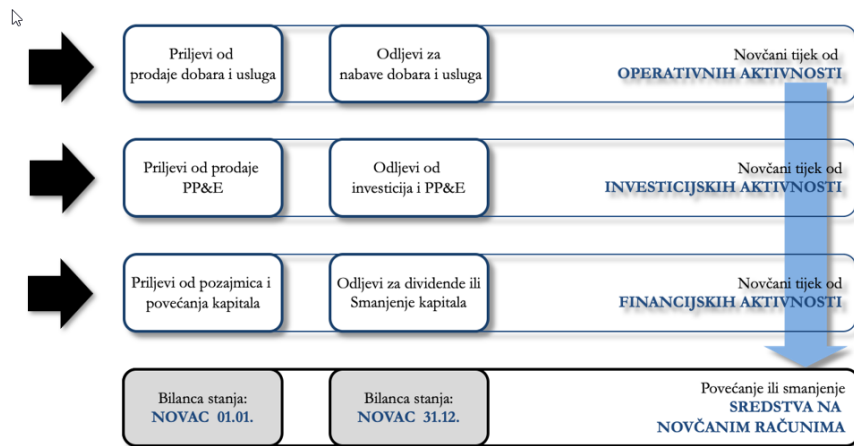
pokrivanje obveza prema bankama. Stupanj likvidnosti je neovisan o poboljšanjima, a smanjenje obrtnog kapitala prikazivat će pogoršanje rezultata. (Reinhard Bleiber, 2015)

Korištenje dodatne likvidnosti za podmirenje obveza izvozi pozitivne elemente i isključuje iz pokazatelja. Ako se vanjskim analitičarima ne skreće pozornost na pozitivan učinak, može se stvoriti vrlo loša slika o poduzeću, što se može uočiti u gore navedenom primjeru. (Heesen, Bernd, 2011)

### ***1.2.2 Dinamička analiza likvidnosti – novčani tok (Cash flow)***

Nedostaci unutar statične likvidnosti mogu pomoći nadopuniti dinamičke mjere i analize likvidnosti. Ovdje se umjesto analize vrijednosti u određenom trenutku koristi analiza protoka vrijednosti unutar određenog vremenskog razdoblja. (Reinhard Bleiber, 2015) Kretanja plaćanja npr., koja se očekuju u budućnosti u razdoblju planiranja, mogu se zabilježiti izradom financijskog plana usmjerenog na budućnost. Takvim pregledom budućih ulaznih i izlaznih plaćanja, gotovina i novčani ekvivalenti stvaraju se na kraju razni vremenski intervali koji daju indeks o likvidnosti poduzeća. Na temelju ovih prognoza tijekom planiranja mogu se donijeti odgovarajuće odluke i poduzeti mjere ako likvidnost ne dosegne željenu razinu. (Heesen, Bernd, 2011) Dinamička analiza likvidnosti stoga predviđa moguća buduća plaćanja iz prošlih novčanih tokova. Predviđanje se, između ostalog, može postići i analizom novčanog toka. Kako je prethodno navedeno, analiza dinamičke likvidnosti temelji se na tokovima kako bi se moglo vršiti predviđanje budućih novčanih tokova u pogledu planiranja likvidnosti. Analiza novčanog toka jest važan alat. Novčani tok je dinamična varijabla koja se temelji na novčanim tokovima unutar financijske godine. Ne postoji jedinstvena definicija – ali je opisana kao financijski pokazatelj i pokazatelj uspješnosti koji ukazuje u kojoj mjeri društvo može generirati likvidna sredstva iz poslovnih aktivnosti (Reinhard Bleiber, 2015). Pozitivan novčani tok dovodi do povećanja gotovine, a time i likvidnosti.

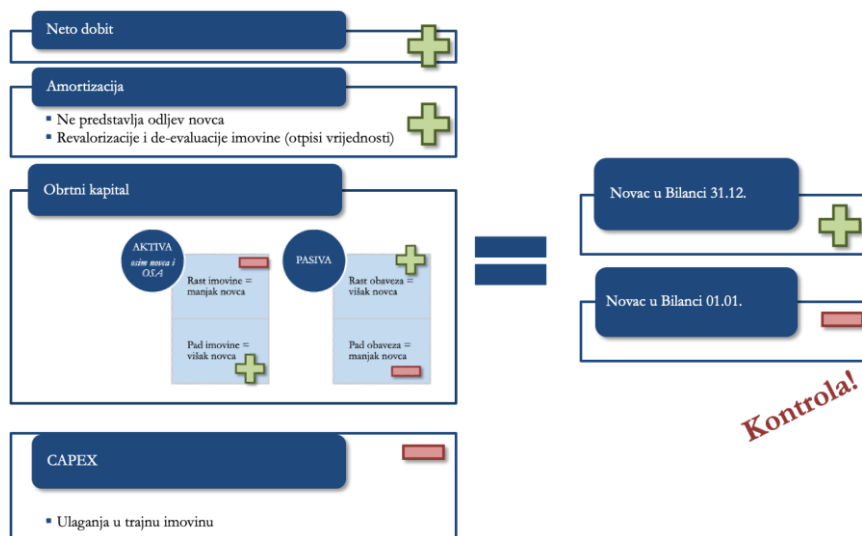
Novčani tok se uglavnom izračunava saldiranjem priljeva i odljeva plaćanja unutar određenog perioda. Osnova za izračune je račun dobiti i gubitka koji uspoređuje sve troškove i prihode financijske godine. (Guserl, Richard/Pernsteiner, Helmut, 2011) Ako se uzmu u obzir samo prihodi i rashodi razdoblja, što zapravo rezultira priljevima i odljevima plaćanja, novčani tok utvrđen je direktnom metodom. Izvještaj o novčanim tijekovima prikazuje sve priljeve i odljeve poduzeća. Izrađuje se na dva načina: direktnom i indirektnom metodom. Direktna metoda prema literaturi je izračun cash flowa na temelju prometa po računima. Ova metoda je točnija, ali zahtijeva preciznu klasifikaciju prometa po računima (na razini svake transakcije). Često u praksi podloge za ovako napravljen izvještaj nisu adekvatne i podaci u izvještaju nisu točni. (Guserl, Richard/Pernsteiner, Helmut, 2011)



Slika 1 Direktna metoda izračuna novčanog toka (jednostavan prikaz)

Izvor. Skripta Grigor Vidmar, Sveučilište Sjever, 2022

Izračun novčanog toka kao „novčanog viška“ na izravan način relativno je dugotrajan ili često nije moguć, posebno za vanjske strane, jer se te informacije obično koriste u internim izvještajima o novčanim tokovima i nisu dostupne javnosti. Indirektna metoda češće se koristi za izračun.



Slika 2: Indirektna metoda izračuna novčanog toka

Izvor: Skripta Grigor Vidmar, Sveučilište Sjever, 2022

Ovdje godišnji rezultat sada čini osnovu koja se ispravlja za stavke koje nisu dovele do izravnih promjena u plaćanjima. Dodaju se svi troškovi koji nisu doveli do bilo kakvih isplata (npr. amortizacija) i sav prihod koji ne dovodi do plaćanja. Ova metoda se sada može lakše izračunati i eksternim analista na temelju bilance i računa dobiti i gubitka te pruža informacije o financijskoj snazi društva. Novčani tok može se kategorizirati prema izvoru gotovine i korištenju sredstava (ekvivalentnom operativnom

novčanom toku iz poslovnih aktivnosti), kao i novčanom priljevu ili odljevu iz investicijskih aktivnosti ili novčanom toku za otplatu duga (novčani tok iz financijskih aktivnosti). Te su klasifikacije strukturirane prema područjima društva u kojima su tekli novčani tokovi. Međutim, zbog utjecaja upravljanja obrtnim kapitalom, ovaj će se rad baviti samo operativnim novčanim tokom. Operativni novčani tok pruža informacije o tome u kojoj mjeri tekuće poslovanje može generirati vlastitu likvidnost. Pozitivan rezultat znači da bi se gotovina i novčani ekvivalenti mogli generirati iz vlastitih sredstava društva, čime bi se omogućila dodatna ulaganja. (Guserl, Richard/Pernsteiner, Helmut, 2011)

Ako se vratimo na primjer gore navedenoj jednostavnoj bilanci vidljivo je da promjene zaliha, potraživanja i obveza utječu na iznos tog novčanog toka, a time i na likvidnost društva te da cash flow jasno prikazuje promjene u obrtnom kapitalu. Potraživanja npr. zahtjeva financijskih sredstava smanjuje cash flow, a smanjenje potraživanja donosi priljev sredstava i povećava cash flow.

Ako se vratimo primjeru iz fiktivne bilance su iznosi zaliha i potraživanja konstantna, ali se stvorilo poboljšanje od €50.000 i cash flow raste. Ukupan iznos ostaje jednak iz razloga što su se sredstva koristila za podmirenje potraživanja banke. (Reinhard Bleiber, 2015)

Evidentirani pomak je vrlo bitan za ocjene vanjskih analitičara. Novčani tok prikazuje stvarnu snagu poduzeća. Ako se novčani tok prikazuje ne samo kao broj nego i kao tabela s ostalim faktorima objašnjenje je nepotrebno. Znači promjene u obrtnom kapitalu imaju značajan utjecaj na novčani tok. (Reinhard Bleiber, 2015)

## 2. Obrtni kapital – Working Capital

Obrtni kapital kao financijski pokazatelj je već dulje prisutan. U današnje vrijeme proširio se od pokazatelja na sredstvo kontrole i upravljanje za potrebe stvaranje likvidnosti i često se prema potrebama poduzeća izračun mora individualno prilagoditi. S ovim parametrima treba postupati vrlo obzirno da se može upravljati poslovanje.

### 2.1 Definicija obrtnog kapitala i radni kapital (Working Capital)

Obrtni kapital ili „Working Capital“ koji predstavlja operativnu likvidnost je jedan od pokazatelja koji spaja vrijednosti iz različitih dijelova poduzeća. Kratko rečeno, „Working Capital“ se izračunava na način da se **kratkotrajna imovina umanjuje s tekućim obvezama**. Osnovni izračun obrtnog kapitala temelji se na bruto obrtnoj imovini subjekta (Vidmar,2022).

Druga definicija obrtnog kapitala je razlika između kratkotrajne imovine poduzeća, kao što su



gotovina, potraživanja (neplaćeni računi kupaca) i zalihe sirovina i gotove robe te njezinih kratkotrajnih obveza. „Cash is King”! Manji obrtni kapital znači veću vrijednost kompanije. Jedan je od četiri faktora koji utječu na vrijednost kompanije i povezuje bilancu stanja i račun dobiti i gubitka, a faktori koji utječu na kompaniju su: NOPLAT (bruto dobit prije poreza), amortizacija, CAPEX i obrtni kapital. (Vidmar,2022)

Suvremena definicija govori da se stupanj likvidnosti obrtnog kapitala koristi za primjenu, to jest sredstvo za upravljanje s potrebnim kapitalom (Reinhard Bleiber, 2015). To nam govori da se pokazatelj obrtnog kapitala promijenio u usporedbi prošlim tumačenjima i sada opisuje visinu kapitala koja utječe na dnevno poslovanje. Working Capital za razliku od definicije obrtnog kapitala bi trebao pokazati visinu kapitala koji se koristi za dnevno poslovanje poduzeća, što isključuje kapitalnu imovinu. Dugoročni kapital je vezan stoga nema utjecaja od strane dnevnog poslovanja. (Reinhard Bleiber, 2015)

Redoslijed pozicija kratkoročne imovine u bilanci su prema stupnju unovčenosti, odnosno mogućnosti pretvaranja ostalih oblika. Kratkotrajna imovina prema Baletić je obrtna, tekuća, cirkulirajuća imovina, imovina za koju se očekuje da bude realizirana, odnosno transformirana u novac, u roku jedne godine ili tijekom jednog poslovnog ciklusa, ovisno o tome koje je razdoblje duže. Sadržava zalihe, kratkotrajna potraživanja, brzo unovčivu financijsku imovinu i novac. Zalihe su materijalni oblik kratkotrajne imovine, sastoje se od sirovina i materijala, proizvodnje u tijeku, gotovih proizvoda, trgovačke robe i predujmova. Evidentira se po troškovima nabave (nabavnim troškovima) ili po neto prodajnoj vrijednosti, evidentira se niža vrijednost. (Klepzig, Heinz-Jürgen .2014). Kratkotrajna potraživanja dio su kratkotrajne imovine koja se relativno brzo (do godine dana) transformira u novac. Brzo unovčavanja financijske imovine čini plasmane, odnosno financijska ulaganja s rokom naplate do godinu dana. Novac u blagajni i banci čini najlikvidniji dio kratkotrajne imovine. (Baletić, 1995)

| Aktiva                      | Pasiva                    |
|-----------------------------|---------------------------|
| <b>Imovina</b>              | <b>Vlastiti kapital</b>   |
| ...                         | <b>Strani kapital</b>     |
| <b>Kratkotrajna imovina</b> | <u>Dugoročne obveze</u>   |
|                             | <u>Kratkoročne obveze</u> |
| Zalihe                      | ...                       |
| Potraživanja                |                           |
| Novac i novac u bankama     |                           |

Tabela 2 : jednostavan prikaz obrtnog kapitala u bilanci; Izvor.autora rada

Ukoliko se Working Capital umanjuje s likvidnih sredstava, to jest novac i novac u bankama, govorimo o Net Working Capital. Izračun neto obrtnog kapitala je sljedeći:

$$\text{Neto obrtni kapital} = \text{kratkotrajna imovina} - \text{kratkoročne obveze}$$

Također je vrlo bitno ukoliko se koristi ovaj financijski pokazatelj za upravljane poduzeća uzeti u obzir strukturu poduzeća (Reinhard Bleiber, 2015). Mala i srednja poduzeća drugačije reagiraju na promjene financijskih i ljudskih resursa nego veliki koncern. To uključuje i sestrinske tvrtke određenih koncerna. Ako imaju smjernice stručnih službi koncerna moraju unutar nacionalnih tržišta djelovati autonomno, stoga pokazatelji moraju gledati to u drugom kontekstu. Npr. i ako mala poduzeća ili koncerni koriste istu sirovinu dostupnost nije jednaka. Mala poduzeća moraju imati veće zalihe da osiguraju dostupnost robe. Sestrinske tvrtke koncerna također moraju prilikom nabave trgovačke robe primijeniti drugačiju politiku nego proizvodna poduzeća koncerna. Za vrijeme Covid-a se pokazalo da je dostupnost sirovina te njihova doprema na globalnom tržištu otežana i ostat će tako još dulje vrijeme (TreasuryLog, 2021). Stoga i koncerni moraju primijeniti drugu politiku. Tu je i rizik ljudskih resursa. Preko pokazatelja može se vidjeti rizik koji polazi od određene odgovorne osobe koja koristi isti kao izgovor i povećava rizike. (TreasuryLog, 2021),

Znači financijski pokazatelj prilagođen prema strukturi poduzeća i branši u kojoj djeluje je značajan. Ukoliko se radi na individualan pokazatelju onda je teško iste usporediti s drugim poduzećima iz razloga što ne znamo što stoji iza broja. Unutar koncerna može se različite sestrinske tvrtke slične vilične i obujma uspoređivati i dovesti do jednog realnog pokazatelja Working Capital i istoga kao regulatora. Postoje kompanije, primjerice u IT industriji, koje posluju s negativnim obrtnim kapitalom – odnosno koriste obrtni kapital kao izvor financiranja (beskamatni bankarski kredit) (Supply Chain Finance Lab. Universität St. Gallen, 2019). Obrtni kapital direktno utječe na vrijednost kompanije kao jedna od četiri komponente FCFF (engl. „Free Cash Flow to Firm“). Kontroling je uvijek fokusiran na upravljanje obrtnim kapitalom pri čemu kontroling direktno učestvuju u procesu planiranja i upravljanja zaliha sirovina, proizvodnje u toku i gotovih proizvoda, dok će financije učestvovati u upravljanju potraživanja od kupaca i obavezama prema dobavljačima.

**Podjela odgovornosti** za upravljanje obrtnim kapitalom:

- Zalihe - kontroling
- Potraživanja od kupaca obaveze prema dobavljačima – financije (saldakonti)
- Novac - financije (riznica)

Granice podjela odgovornosti za upravljanje obrtnim kapitalom su sve manja zbog digitalne transformacije. I još više. Kada Jozić L.(2012) u knjizi „Osnove Menadžmenta“ govori da tehničke vještine podrazumijevaju poznavanje proizvodnih procesa ili dijelova tih procesa koji se odvijaju u organizaciji. Također Lozić govori u svojem radu da poznavanje tehničkih vještina obuhvaća znanja i vještine potrebne u izvođenju radnih operacija te poznavanje upotrebe resursa za izvođenje radnih operacija. Napredujući na menadžerskoj ljestvici prema gore, gubi se potreba za poznavanjem detalja radnih operacija, ali osnovna tehnička znanja omogućuju menadžerima lakše svladavanje problema koji se pojavljuju u upravljanju organizacijom. Kada su granice odgovornosti sve manja onda su tehničke vještine unutar digitalnih platformi ključna za ispravno tumačenje.

### ***2.1.1 Digitalna transformacija i upravljanja obrtnim kapitalom***

Sve većom upotrebom interneta i digitalnih tehnologija, utjecaj modela platformi proširio se u gotovo sve industrije. Danas gotovo da više i nema industrije u kojoj se ne može naći neka od korporacija u modelu platforme. (Lozić J., 2019) Proces transformacije menadžerskih praksi zahvatio je sve industrije, ali se promjene nisu događale jednakim intenzitetom. Početne promjene i intenzitet promjena unutar industrijske grane, bio je upravo proporcionalan visini tehnološkog razvoja koji je potreban da bi se odvijao proizvodni proces unutar te industrijske grane. Također Lozić J. govori da korištenje novih tehnologija i platformi dovelo je do brojnih promjena u području odgovornosti Management accountanta ili kontrolora, ali digitalizacija sa sobom ne donosi potpuno novi, naglo iz temelja promijenjen profil zahtjeva vezano za kontrolu i upravljanje obrtnog kapitala.

Ali granice odgovornosti između Management accountanta ili kontrolora upravljane su sve manje. Zadaci koje izvorno obavljaju kontrolori su sve više i to preuzimaju integrirana softverska rješenja. Korištenjem integriranih sustava nastaju potpuno novi zadaci koji se mogu dodijeliti kontroleru. Tu preuzima i obvezu potraživanja od kupaca. Evolucija kontrolera ide u pravcu predviđanja, a za to su pored ekonomskih znanja i vještina potrebna statističko-matematička i informatička znanja. Ekstrahirani podaci postaju novi alat i dobivaju novu ulogu. Od alata kojim se unapređuje usluga postaju izvor sredstava koji čini najveći prihod te se ostvaruju najveći profiti. (Lozić J.,2019) Retrospektivne analize više nisu toliko tražene, već je naglasak na predviđanjima. Kontroler već odavno nije više samo registrator (evidentiranje brojki i informacija) niti navigator (transparentno izvještavanje u suradnji s menadžmentom), već postaje poslovni partner menadžmentu i upravi (na široj osnovi suradnja s

menadžmentom i upravom. Digitalizacija omogućuje kontroleru ili Management accountantu da upravlja s novcem. Znači kombinacije odgovornosti su isprepletene između financija i kontrolinga.

## **2.2. Working Capital Management-upravljanje obrtnim kapitalom**

Važnost likvidnosti je objašnjena u prethodnom poglavlju. Ako pravilno upravljate i planirate likvidnošću, ne samo da možete osigurati plaćanje svih obveza i plaćanja koja nastaju u budućim razdobljima, a time i egzistenciju tvrtke, već možete i učinkovito koristiti oslobođena sredstva plaćanja, npr. za nova ulaganja. Stoga je bitno postići povećanje likvidnosti uz najniži mogući trošak kapitala.

Likvidnost definira sposobnost poduzeća da može fleksibilno djelovati na tržištu i iskoristiti strateške opcije – one koje nisu likvidne ili sposobne djelovati ekonomski. U dobrim vremenima fokus se mijenja, tu se gleda na (ukupni) povrat ulaganja, to jest isti optimizirati za dovoljnu likvidnost i s time stvarati rast prodaje. U vrijeme krize ili naglog rasta je likvidnost na prvom mjestu prije zahtjeva za stvaranje rentite, ako je potrebno može se čak generirati likvidnost na račun rentite. Važnost upravljanja obrtnim kapitalom i likvidnosti je neupitna, ali aktivno upravljanje obrtnim kapitalom još uvijek igra sporednu ulogu u svakodnevnim operacijama. Obrtni kapital kao apsolutna vrijednost je pokazatelj koji se može koristiti za interno upravljanje ili za planiranje financija. Ne može se, međutim, donijeti izjava o kvaliteti financiranja ili adekvatnost potrebnog kapitala; za to se trebaju razviti pokazatelji.

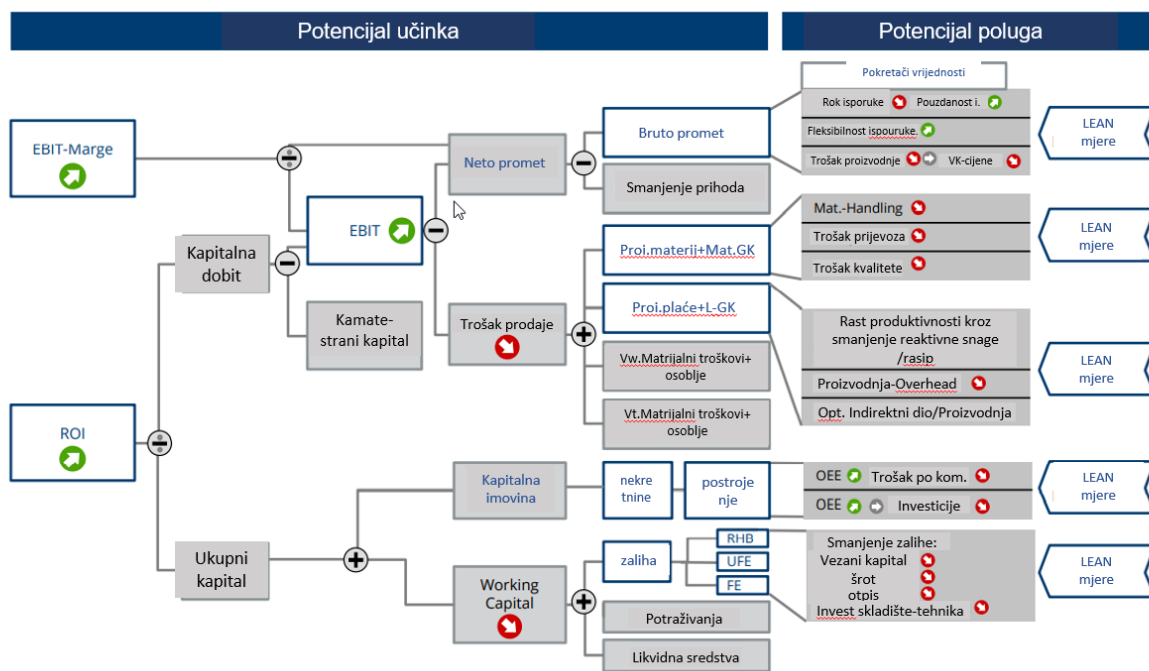
Upravljanje obrtnim kapitalom dovodi do povećanja uspješnosti poduzeća u različitim smjerovima. Za tvrtke, balansiranje između različitih interesa i praćenje raznih performansa unutar cijelog poduzeća ključno je za uspjeh „Working Capital Managementa“ kao što studija Working-Capital-2020 „Deutscher Mittelstand“ potvrđuje.

## **2.3 Lean Management i financijski pokazatelji u WCM**

LEAN utječe na rezultat vrijednosti koje utječu na povezane ključne financijske pokazatelje u poduzećima koja su orijentirana na dosljedno pozitivno dugoročno poslovanje. Lean Management je pristup kontinuiranoj optimizaciji procesa i uključuje učinkovit dizajn cijelog lanca vrijednosti.

(Koch, Susanne 2011) Uz pomoć različitih metoda, postupaka i odluka, Lean Management slijedi cilj harmonizacije procesa i stvaranja holističkog sustava unutar poduzeća. Središnji aspekti pristupa uključuju i orijentaciju na kupca i smanjenje troškova. Potencijal otpada treba identificirati i eliminirati kako bi se vrijednost mogla stvoriti i održavati bez otpada (Heinz-Jürgen Klepzig, 2018)

Glavni cilj Lean Managementa je koordinirati sve procese i aktivnosti na način da se izbjegne svaka vrsta otpada duž lanca vrijednosti. Zaposlenici su također uključeni u korporativnu filozofiju Lean Managementa kako bi se motiviranost zaposlenika jačala na određeni cilj. (Dickmann, Philipp, 2009). Slika prikazuje gdje postoji potencijal za određene mjere i na koje financijske pokazatelje ima utjecaj. Prikazuje s kojim pokretačima imamo koji rezultat u poslovanju i financijskim pokazateljima.



Slika 3: Korelacija potencijalnog učinka i potencijalne poluge operativnih pokazatelja na primjeru proizvodnog poduzeća Izvor: Vortrag der Staufen.AG und Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig (2018)

Kada gledamo upravljanje obrtnim kapitalom onda isti ima utjecaj na ukupni kapital i ROI, a ako utječemo na npr. menadžment nabave, to jest rokove dobave, dostupnost robe i cijene, onda to utječe na neto promet, to jest EBIT i EBIT maržu (Meyer Christian 2007). OBO Bettermann ne može utjecati na cijene nabave koje određuje matica, ali može značajno utjecati na performanse što se tiče nabave. Pokazatelji koji su bitni kada govorimo o obrtnom kapitalom su omjer obrtnog kapitala, intenzitet obrtnog kapitala i cash-to-cash cycle.( Heinz-Jürgen Klepzig , 2018).

Dobar Leanmanagement mora imati u fokusu da mora biti usklađeno s strateškom menadžmentom. Strateški menadžment ljudskih potencijala predstavlja način gledanja na zaposlenika kao na resurs, a ne na trošak za organizaciju (Lozić, J.,2019). Takav pristup pretpostavlja da zaposlenici predstavljaju

imovinu i upravljaju imovinom. (Lozić, J., 2019). **Optimizacija pokretača radnog i obrtnog kapitala bez ljudski resursi neće uspjeti ukoliko loše upravljate zaposlenicima.**

### **2.3.1. Working Capital ratio – omjer obrtnog kapitala**

Omjer obrtnog kapitala je pokazatelj likvidnosti. Prikazuje iznos kratkoročne imovine koji je financiran iz obrtnog kapitala.

$$\text{Working Capital ratio} = \frac{\text{neto radni kapital}}{\text{kratkoročna imovina}} \times 100$$

Omjer obrtnog kapitala od više od 50% znači da se polovica kratkoročne imovine financira pomoću obrtnog kapitala, znači također kratkoročno. To također znači da se razlika mora financirati iz drugih izvora, najčešće dugoročnih. To znači da je dobar rezultat. (Reinhard Bleiber, 2015)

### **2.3.2. Intenzitet obrtnog kapitala**

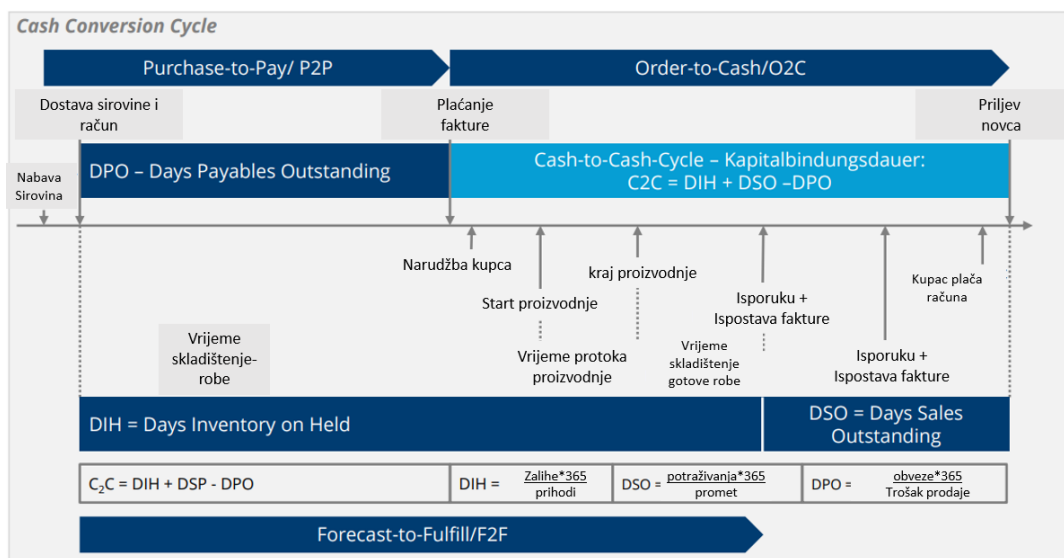
Mala poduzeća imaju znatno manji obrtni kapital nego korporativna poduzeća. Usporedba apsolutnih brojeva izvan granica poduzeća neće imati realan rezultat. Ako gledamo omjer prometa s obrtnim kapitalom onda se veličina poduzeća barem rudimentarno uzima u obzir. Usporedba ima onda smisla ukoliko djeluju u istoj branši.

$$\text{Working Capital intenzitet} = \frac{\text{neto radni kapital}}{\text{promet}} \times 100$$

### **2.3.3. Cash2Cash Cycle**

Da bi se Working Capital u smislu učinkovitosti mogao aktivno kontrolirati, potrebno je uzeti u obzir veze i interakciju pojedinih komponenti. Ciklus konverzije gotovine (CCC – Cash Conversion Cycle) tvori sve procese s dodanom vrijednošću poduzeća i slika 4 ilustrira odnos između ključnih brojki obrtnog kapitala: Cash Conversion Cycle, također poznat kao Cash-to-Cash Cycle, opisuje vrijeme potrebno od plaćanja; odlaska dobavljačima (npr. za resurse) do povratnog toka kroz plaćanja kupaca (Heinz-Jürgen Klepzig (2018)). Označava razdoblje u kojem se kapital uložen za

nabavu vratio kroz prodaju i stoga je to mjera ukupnog kapitala vezanog u operativnom poslovanju. U razdoblju od izlazne uplate do ulazne isplate postoji manjak u gotovom novcu, što znači da je kapital vezan u obrtnu imovinu i nije raspoloživ za druge namjene. (Bischof, K. 2021) WCM stoga nastoji održati ovo vremensko razdoblje – ciklus od gotovine do gotovine – što je moguće kraćim. To se može postići skraćivanjem DIH-a i DSO-a te proširenjem DPO-a. (Bischof, K. 2021)



Slika 4 : Odnos komponenata Working Capital prema Cash Conversion Cycle

Izvor: Predavanje Staufen.AG iz knjige Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig (2018)

Kako bismo mogli aktivno kontrolirati WCM u smislu učinkovitosti, potrebno je razmotriti veze i interakciju pojedinih komponenti. Ciklus konverzije gotovine (CCC) formira sve procese dodane vrijednosti tvrtke i još jednom ilustrira vezu između ključnih brojkii obrtnog kapitala (Heinz-Jürgen Klepzig, 2018)

Što dulje traje C2C ciklus to je veći obrtni kapital. Ukratko, uspješan pokazatelj WCM bi trebao donijeti, da zalihe/razdoblje skladištenja bude što kraće, naplatiti potraživanja što je prije moguće i podmiriti kratkoročne obveze što je kasnije moguće. Izračun je sljedeći:

**C2C-Cycle= DIO (Days Inventory Outstanding) + DSO (Days Sales Outstanding) - DPO (Days Payables Outstanding)**

Na primjer, ukoliko je obrtni kapital €315.000 sa cash to cash od 32 dana i smanjim zalihu za €50.000 smanjit će se obrtni kapital, ali ujedno i broj dana cash to cash.( Reinhard Bleiber , 2015)

Stoga se također može isplatiti pogledati unutarnje financiranje, koje je često jeftinija alternativa za financiranje duga. Postoje različiti instrumenti, to jest tri poluge koja su zaliha, potraživanja i obveza

prema dobavljačima koja, ako se pravilno upravlja, može doprinijeti optimizaciji obrtnog kapitala, a time i povećanju likvidnosti. Cilj je uvijek niski obrtni kapital, ali kod postavljanja ciljeva bit je i definirati i određena pravila, inače se može pretjerati u postavljanju mjera. Mala zaliha, prevelik pritisak ili loša komunikacija vezana za potraživanja ili loše upravljanje obvezama mogu dovesti do negativnih rezultata za poduzeće ( Reinhard Bleiber, 2015). Dostupnost robe mora biti omogućena.

## 2.4 Komponente za upravljanje obrtnim kapitalom

### 2.4.1 Upravljanje zalihama:

Proizvodna i trgovačka poduzeća pretežito drže zalihu robe, polugotovih proizvoda i sirovine. Kod usluga postoje vrlo male zalihe u bilanci. Pružatelj usluga mora svojim radnicima isplatiti plaće ili naknade i ako ne vrše određene usluge stvara se negativni saldo za vrijeme efektivnog rada, što se može korigirati prilikom rasta zahtjeva prema radniku i može se interpretirati da nema potrebe za plaćanjem rada za izvršenu uslugu ( Reinhard Bleiber, 2015). Ta dinamika je slična dinamici razmjena dobara skladišta trgovačke robe. I tu se vodi roba koja se platila, a nije još prodana. U bilanci su navedena kao unaprijed plaćena obaveza prema zaposlenicima ili unaprijed plaćene naknade za usluge. Za izračun obrtnog kapitala podaci o vremenskom saldu nisu dostupni što uostalom i ima smisla iz razloga što takve „zalihe“ nisu poželjne niti redovite. Stalna potraživanja unutar vremenskog salda realiziranih usluga za kupce od strane radnika su dokaz da postoji problem u strukturi poduzeća i mora se riješiti izvan pokazatelja Working Capitala. To je vrlo bitno kod novih poduzeća u digitalnoj ekonomiji ( Reinhard Bleiber , 2015).

Za optimizaciju obrtnog kapitala zalihe na svim razinama trebaju se sniziti. Zalihe dobara moraju se platiti i ako nisu prodane. Potrebno je iste financirati putem vlastitih sredstava ili stranog kapitala. Troškovi koji proizlaze moraju se kroz prednosti koja nam daje skladištenje robe pokriti. Stvaranje zaliha donosi razne prednosti. Stavljanje robe na stanje iz razloga što se očekuju povišenja cijena sirovina, želi se iskoristiti rabat na količinu, ali najbitnija je dostupnost robe. Potražnja određene robe od strane kupaca teško se može predvidjeti i točno planirati. I ako poduzeće što više smanji rizik, bitno je predvidjeti dinamiku prodaje standardne robe (Heinz-Jürgen Klepzig, 2018). U bilanci su zalihe u kratkotrajnoj imovini odijeljenoj prema vrsti zaliha.

- **Polugotovi proizvodi:** Mogu se proizvoditi namjerno zbog optimalnog toka proizvodnje. Oni imaju svoj broj artikla i mogu se voditi u robnom knjigovodstvu. Polugotovi proizvodi bez



zasebnog broja artikla mogu nastati i nenamjerno na datum bilance. Te proizvode se evidentira kao „work in progress“ i ocjenjuje se te se dobrojava namjerno proizvedenim polugotovim proizvodima.

- **Zaliha gotovih proizvoda:** Zaliha gotovih proizvoda se vodi u zasebnom skladištu i vodi se prema troškovima proizvodnje.
- **Trgovačka roba:** Trgovačka roba se skladišti u zasebnim skladištima i vodi se prema nabavnoj vrijednosti.

Različito vrednovanje vrste zaliha za izračun u bilanci – ova podjela nije ključna, ali ako govorimo o menadžmentu obrtnog kapitala, onda je diferencijacija nužna, i odgovornosti što se tiče upravljanja zaliha su različite (Reinhard Bleiber, 2015). Visina vrijednosti kao dio obrtnog kapitala se uvijek sastoji od količine i vrijednosti. Za količinu mora biti osigurano da su podaci inventura točno uneseni i da je robno knjigovodstvo točno i ažurno vođeno. Skladištena trgovačka roba može biti uvećana za trošak prijevoza, osiguranja ili povećana za realni udio u nabavi dobara. U vrijednost proizvode vlastite proizvodnje ulaze i troškovi proizvodnje. U kalkulaciju se uključuje potrošeni materijal i plaće direktno vezane za proizvodnju i eventualno opće troškove. Knjigovodstvo ima određeni raspon u kojem može djelovati. (Reinhard Bleiber, 2015)

Značajan utjecaj na vrijednost zalihe ima korekcija vrijednosti. Ispravak vrijednosti se također evidentira zasebno u bilanci pod točke zalihe. Ukoliko su ispravci vrijednosti realni ne treba poduzimati posebne mjere. Postoji opasnost da se bez razloga povećava ovu točku i smanji se zaliha, što je nedopustivo. Zaliha se gleda na dan bilance, ali iz razloga što radni kapital djeluje i kratkoročno bitna je i mjesečna kontrola. Putem mjesečne kontrole, to jest unazad 12 mjeseci, možemo dobiti realan prosjek za izračun vrijednosti robe neovisno o sezonalnim raskoracima. Nedostatak je da se prosjek može teže usporediti s podacima iz bilanci.

Sljedeća tabela 3 daje najbitnije faktore koji utječu na zalihi i može služiti kao početna točka za postupke unutar menadžmenta radnog kapitala.

Tabela 3: Najbitniji faktori koji utječu na zalihi prema Working Capital, (Reinhard Bleiber, 2015):

| Odjel            | Skladište                 | Parametre     | Utjecaj   |
|------------------|---------------------------|---------------|---|
| Razvoj proizvoda | Sirovina i repromaterijal | Iste količine | Ako se iste omjere koristi prilikom proizvodnje sigurnosna zaliha se može smanjiti. |
|                  |                           | otpad         | Smanjenje otpada znači (i planirani) manja potrošnja i s                            |

|                    |  |                         |   |
|--------------------|--|-------------------------|---|
|                    |  |                         | time smanjenje količine.  |
| Nabava             | Trgovačka roba, sirovina i repromaterijal                                | Odabir dobavljača       | Geografska lokacija dobavljača, pouzdanost, sigurnosne količine.  |
|                    |  | Trošak nabave           | Što su manji troškovi prilikom narudžbe to će se češće naručivati i smanjiti zaliha.  |
|                    |  | Trošak narudžbe         | Ukoliko se ugovaraju rabate neovisno o količinama tu se mogu smanjiti količine narudžba.  |
|                    |  | Model vlasništava       | Pregovarati se može o npr. konsignacijskom skladištu koja nisu u vlasništvu poduzeća (špediteri nude svoja skladišta i kapacitete).   |
| Dispozicija        | Trgovačka roba, sirovina i repromaterijal, gotovi i polugotovi proizvodi | Sigurnosne količine     | Što točnije je postavljena dispozicija to je smanjena potreba za sigurnosnom količinama.  |
|                    |  | Period /DISP parametri  | Što češće se disponira to bolje npr.: što češće se aktualizira dispozicije to su manje količine Dispo i s time zalihe manja. Dobavljač može planirati proizvodnju.  |
| Logistika          | Trgovačka roba, sirovina i repromaterijal, gotovi i polugotovi proizvoda | Mjesto skladišta        | Broj različitih smještenih skladišta i njihova međusobna udaljenost glede dostave.  |
|                    |  | Kvaliteta               | Rad u skladištu je ključan za manjak ili oštećenja, to jest na stanje zalihe.   |
|                    |  | Brzina                  | Što brže skladište reagira (ulaz robe, dostava robe) to su manje količine.  |
|                    |  | sigurnosno razmišljanje | Što veća pouzdanost to su manje potrebne sigurnosne količine.   |
| Proizvodnja        | Trgovačka roba, sirovina i repromaterijal, gotovi i polugotovi proizvodi | Proces proizvodnje      | Suvremeni procesi proizvodnje mogu značajno utjecati na korištenje sirovine i polugotovih proizvoda; što manje se treba to je manje zaliha.   |
|                    |  | Proces proizvodnje      | Što fleksibilnija je proizvodnja to su niža veličina serija. Zalihe se smanjuju.  |
|                    |  | Kvaliteta               | Što manji je rasip i kalo zbog visoke razine kvaliteta tehničke izrade to manje je potreba za zalihom sirovine.   |
|                    |  | Troškovi                | Troškovi proizvodnje utječu na količinu jedne serije u proizvodnje. Niži troškovi proizvodnje znači manja serija i manja potreba za skladištenjem.  |
| Kontrola kvalitete | Trgovačka roba, sirovina i repromaterijal, gotovi i polugotovi proizvod  | Postupak provjere       | Efikan postupak kontrole s malim količinama kao temelj kontrole i manjim intenzitetom kontrole- ne opterećuje se zaliha.  |
|                    |  | Brzina                  | Što brže je kontrola izvršena to prije su podaci dostupni.  |
|                    |  | Reakcija                | Reakcija na ustanovljene probleme može biti različita, što detaljnije se zaključava to manje je povećanje zaliha neispravne robe.   |
| Prodaja            | Prodaja gotovih proizvoda  | Rabat na količinu       | S rabatima na količini treba stvoriti potrebu za većom kupnjom, period narudžba se povećava. S time se dobije na vremenu prilikom dobave robe od dobavljača (značajno se povećalo zadnjih 3 godine). Sigurnosna količina se mora postaviti na zalihi. |
|                    |  | Rokovi isporuka         | Ukoliko se ugovori dulji rok isporuke mogu se zalihe smanjiti i pratiti vrijeme dobavljača.   |
|                    |  | Dostupnost robe         | Ukoliko su odnosi s kupcima osjetljivi na odmak rokova isporuka mora se postaviti sigurnosne zalihe i dobro   |

|               |  |        |  |
|---------------|--|--------|--|
|               |  |        | postaviti artikelportfolio te detaljno planirati potreba za poslovnu godinu.   |
| Računovodstvo | Trgovačka roba, sirovina i repromaterijal, gotovi i polugotovi proizvodi | ocjena | Realna i brza ocjena zaliha u knjigovodstvu su ključni da podaci budu vjerodostojni. Odluke se baziraju na boljim temeljima. |

Trošak skladišta i utjecaj na poslovni uspjeh ovisni su o dostupnosti robe i prepoznavanju prednosti popusta na količine, također nastanu troškovi koji nisu ovisni o visini zalihe.

Stoga je jasno da je želja za većom likvidnošću i smanjenjem zaliha u suprotnosti s ciljevima pojedinih poslovnih područja. Ipak, zalihe nude visok potencijal optimizacije – pojedinačne mogućnosti za to prikazane su u tabeli 2. Ukupni udio zaliha u imovini (a time i profitabilnost skladišta i iznos vezanog kapitala) može se odrediti intenzitetom zaliha:

$$\text{Intenzitet zaliha} = \frac{\text{prosječna vrijednost skladišta}}{\text{ukupna imovina}}$$

Ovaj pokazatelj prema Erichsen J. ((2011) se može protumačiti kao rizična utoliko što zalihe općenito nose rizik da roba zastari i pojeftini, a likvidacija neće proizvesti željeni učinak. Sukladno tome, potrebno je paziti da se zalihe ne drže u tvrtki nepotrebno dugo, npr. kako bi se izbjeglo padanje cijena. Ključni pokazatelj za procjenu učinkovitosti upravljanja zalihama je vrijeme skladištenja zaliha. Days Inventory Hold (DIH)

$$\text{DIH} = \frac{\text{zaliha}}{\text{prihodi}} \times 365 \text{ dana}$$

Vrijeme skladištenja zaliha, također poznat kao Days Inventory Hold (DIH) ili Days On Hand (DOH), daje prosječno vrijeme od primitka naručenog materijala do daljnje prodaje proizvoda kupcu - ukratko, vrijeme zadržavanja artikla u skladištu (Baier, Peter, 2008). Što je dulje razdoblje skladištenja, to je proizvod dulje u skladištu i više kapitala je vezano u zalihama. Cilj je što kraći rok skladištenja zaliha kako bi se vezalo što manje kapitala i time povećala likvidnost. Osim toga, izravna usporedba poduzeća može pomoći u prepoznavanju mogućih nedostataka u vlastitom upravljanju zalihama. Pokazatelj se također može izračunati na temelju prodaje, ali je logičnije koristiti troškove proizvodnje, budući da imovina na pravnoj osnovi općenito nije viša nego što se mogu priznati troškovi nabave ili proizvodnje (smanjeni amortizacijom). Pri tumačenju povećanja vremena skladištenja u određenom periodu, treba napomenuti da osnovna razina zaliha uvijek ovisi o razini prodaje. Uz pad prodaje, potencijalni razlozi

za veće zalihe mogu biti i očekivano povećanje cijena ili promijenjeni uvjeti kupnje ili pak uvođenje novog proizvoda. Za precizniju analizu uzroka uvijek treba uzeti u obzir cjelokupnu djelatnost tvrtke. Ipak, povećanje vremena obrta zaliha znak je da se upravljanje zalihama može poboljšati.

#### **2.4.2 Upravljanje potraživanjima**

Potraživanja su novčana sredstva koja očekujemo od svojih poslovnih partnera i temelje se na ugovornim obvezama. U idealnoj situaciji likvidnost je osigurana ukoliko svi kupci podmire odmah svoje obveze. Ukoliko se uspije pravovremeno osigurati naplatu potraživanja manja je potreba za financiranje iste i sredstva su slobodna za investicije. Iz tog razloga je menadžment potraživanja sastavni dio upravljanja obrtnog kapitala. Potraživanja su:

- Potraživanja iz usluga i isporuka dobara
- Potraživanja prema povezana poduzeća
- Potraživanja prema društvima u kojima imamo udio u vlasništvu
- Ostala imovina

U bilanci se prikazuju različite vrste potraživanja. Potraživanja iz prodaje usluga i robe su evidentirana kao i potraživanja prema povezanim poduzećima i ostalim potraživanja, to jest ostala imovina. Za obrtni kapital je bitno da se uključuju samo ona potraživanja koja utječu na dnevno poslovanje, a to su potraživanja iz prodaje usluga i robe. Potraživanje nastupa na dan fakturiranja kad je određena valuta plaćanja. Kupci koji promaše dospijeće povećavaju stanje potraživanja. Skonto odobrenja koja stimuliraju kupca za prijevremeno plaćanje smanjuju potraživanja. Znači davanje skonto košta (Reinhard Bleiber, 2015). Standardni primjer: valuta plaćanja iznosi 30 dana ukoliko se plaća u roku od 10 dana nakon prihvata računa odobrava se 3% skonto.

Ovaj primjer govori da prilikom plaćanja fakture unutar 10 dana trošak iznosi za 20 dana 3% iznosa na računu. To odgovara godišnjoj kamatnoj stopi od 54%. Iz tog razloga skonto mora biti uključen u kalkulaciju cijena prilikom izrade ponude. Kod malih poduzeća se zna fakturirati na tjednoj i mjesečnoj razini, s kasnim datumom. Rok za plaćanje obveza se dodatno produljuje. Optimizacija potraživanja ovisi o aktualnosti podataka, što prije su fakture knjižene to se prije može u sklopu upravlijem potraživanja pravovremeno postupati s određenim mjerama. Upravljanje potraživanja pokriva sve postupke knjiženja i aktivnosti poduzeća prema kupcima.

### Upravljanje potraživanja ima 5 razina eskalacije:

1. Kontrola dospjelih potraživanja: redovita uskladba otvorenih stavaka
2. Kod dospjelih potraživanja se ustanove razlozi: greška u knjiženju, reklamacije, nesporazum s odjelom prodaje
3. Izvansudsko slanje obavijesti o dospjelih potraživanja i slanja opomena
4. Zamjena neuspjelih naplata potraživanja izvansudskih postupaka sudskim putem
5. Zadnji postupak – utužena potraživanja

U praksi značajnu ulogu igra dobro upravljanje potraživanjima.

Određeni broj potraživanja može biti izgubljen, obrtni kapital se smanjuje iz razloga što se više ne financira potraživanje nego gubitak. Potraživanja koja još nisu isknjižena se vode pod ispravak vrijednosti potraživanja i iskazani su zasebno u bilanci. S time se ispravlja stanje obrtnog kapitala. Ispravak vrijednost mora biti realan iz razloga što se s time smanje dobit i porezna obveza. Utjecaj potraživanja na uspjeh poduzeća je značajan.

U praksi je uobičajeno da kupac ne plati odmah po primitku, već mu se daje rok za plaćanje i tvrtka na taj način odobrava kredit – tvrtka daje kupcu zahtjev za plaćanje. To za tvrtku znači da su nastali troškovi iz razloga što su izvršene usluge koje nisu naplaćene, a da za to nije istodobno nagrađeno. To znači da je potreban kapital ili likvidnost vezan za potraživanja što ne može koristiti u druge svrhe. Kapital koji je izgubljen zbog nastalih potraživanja mora se zamijeniti negdje drugdje, npr. posuđenim kapitalom s potencijalno visokim kamatnim stopama. Prvi poticaj za određivanje iznosa kapitala vezanog za potraživanja je stavljanje ukupnih potraživanja od usluga i isporuka dobara u odnosu na ukupnu imovinu, analogno intenzitetu zaliha, što se radi korištenjem intenziteta potraživanja kao daljnje pod pokazateljem strukture imovine:

$$\text{Intenzitet potraživanja} = \frac{\text{potraživanja}}{\text{ukupna imovina}}$$

Ukoliko kupci odmah ne podmire obveze prema uvjetima plaćanja za kupljenu robu, nastaju nenovčani prihodi koji se računavaju u potraživanja i povećavaju iste. Visok rezultat za intenzitet potraživanja ukazuje na to da je odgovarajući iznos kapitala vezan i nije dostupan poduzeću. Što si kupci dopuštaju dulji rok podmirivanje svojih dugova, to je razina potraživanja (a time i intenzitet potraživanja) veća. S druge strane, ako se intenzitet potraživanja smanji u usporedbi unutar razdoblja, to znači da kupci možda plaćaju ranije i da je kapital, u obliku likvidnih sredstava, pritjecao u tvrtku. Stoga bi to za tvrtku bilo korisno.

Praćenje i kontrola procesa od fakturiranja do primitka novčanih sredstava treba optimizirati odjel upravljanja potraživanjima (također poznato kao Debitormanagement) kako bi vrijeme do primitka plaćanja bilo što kraće i time se brže oslobodila likvidnost. Jer potraživanje koje još nije podmireno znači i da tvrtka mora snositi rizik nenaplativih potraživanja i eventualno sama upasti u poteškoće s plaćanjem. Raspon potraživanja (DSO-dani nepodmirene prodaje) mjera je vremena koje je potrebno od nastanka potraživanja do njegovog podmirenja (Hofmann, Erik, 2011):

$$DSO = \frac{\text{\textit{Ø potraživanja iz usluga i prodaje}}}{\text{prihod}} \times 360 \text{ dana}$$

Osnova za izračun je prosječna vrijednost potraživanja od usluga i prodaje dobara te prihodi od prodaje. Što duže kupcu treba da plati isporuku ili pruženu uslugu, veći je opseg zahtjeva, također je poznat kao Days Sales Outstanding. Što je veći DSO, veći je obrtni kapital, a time i kapitalna obveza. Stoga je cilj što brže unovčiti potraživanja kako bi se smanjila obrtna sredstva putem DSO-a i poboljšala situacija likvidnosti (Hofmann, Erik, 2011).

Prilikom upravljanja potraživanjima valja napomenuti da ugovori o kraćim rokovima plaćanja mogu smetati kupcima i postoji rizik od gubljenja važnih poslovnih partnera. Ovršnost stoga ovisi o tržišnoj poziciji tvrtke. Jer odobravanje dužih rokova plaćanja sa sobom nosi povjerenje u kupca i tako ga se može uvjeriti da stupi u poslovni odnos. Umjesto toga, svrha bi trebala biti provjera ugovornih partnera na dovoljnu kreditnu sposobnost prije uspostavljanja poslovnog odnosa kako bi se preventivno izbjegla loša dugovanja.

U odjeljku 4 će se detaljno na primjeru OBO Bettermann referirati optimizaciju putem digitalizacije i smanjenja prosječnog broja DSO, kako je evidentirano u tabeli 4:

|                                  | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Potraživanja                     | 4.926.651     | 4.943.993     | 6.401.191     | 6.281.132     |
| Prodaja / 360                    | 21.442.950,00 | 26.290.396,00 | 28.901.225,00 | 31.422.164,00 |
| <b>Prosječno vrijeme naplate</b> | <b>82,71</b>  | <b>67,70</b>  | <b>79,73</b>  | <b>71,96</b>  |

Tabela 4 . Prosječna vrijednost naplate na primjeru OBO Bettermann d.o.o, Izvor: autor rada

### 2.4.3 Upravljanje obvezama

Obveze poduzeća nalaze se u bilanci na strani izvora sredstava, pasive. Kao dio duga, obveze predstavljaju obvezu nastalu za podmirenje dugova prema vjerovnicima u bliskoj budućnosti. Tvrтка ima obveze ako je treća strana već izvršila uslugu ili isporuku, ali samo poduzeće još nije izvršilo nikakvu novčanu naknadu. Ugovorom je postavljen ugovoreni rok plaćanja, to jest od trenutka kada je trebalo platiti traženi iznos. U skladu s tim, koriste se kratkoročni krediti dobavljača. (Institut für Logistik, Universität St. Gallen, 2019). Oni omogućuju da kapital koji još nije vezan bude slobodno dostupan negdje drugdje – dok ne istekne razdoblje plaćanja i dok se ne moraju osigurati (novčana) sredstva za podmirenje obveza. Obveze su stoga protuvrijednost potraživanjima. Međutim, za obrtna sredstva su relevantne samo kratkoročne obveze. Riječ je o obvezama koje se obračunavaju s preostalim rokom do godinu dana i potječu iz poslovanja, odnosno posebno obveze iz usluga i isporuka dobara. Kredit dobavljača oslobađa gotovinu (cash), što je dulji rok plaćanja to je veći kapital dostupan za druge namjene. (Institut für Logistik, Universität St. Gallen, 2019).

Upravljanje obvezama u okviru WCM-a stoga treba sebi postaviti cilj optimizacije ugovora o plaćanju i – ako je moguće – uzimanja u obzir poboljšanja prilikom sklapanja ugovora. Ipak, ovdje se mora uzeti u obzir i opseg mogućnosti, budući da pretjerana iscrpljenost ili čak prekoračenje rokova plaćanja bi moglo smetati dobavljačima i ugroziti poslovni odnos (Institut für Logistik, Universität St. Gallen, 2019). OBO Bettermann Hrvatska d.o.o dobavu vrši isključivo preko proizvodnih poduzeća unutar grupe. Novi ERP sustav definira nove uvjete kreditiranja, što nije izjednačeno. Zahtjev postoji da se roba dostavljena iz Njemačke odmah plati.

Pokazatelj Days Payables (DPO) jedan je od načina provjere učinkovitosti upravljanja obvezama. Ona označava prosječno vrijeme od primitka računa dobavljača do podmirenja duga u danima – što se kasnije otvoreni računi podmiruju, to je veći rezultat DPO-a. Što je veći DPO, tvrtka ima više ili duže likvidnosti i niži je obrtni kapital. Stoga je u interesu tvrtke iscrpiti ugovorene uvjete plaćanja u okviru ugovornih uvjeta (Meyer, Christian, 2007), Za razliku od komponenti obrtnog kapitala na strani imovine, ovdje je cilj postići najveću moguću vrijednost, formula glasi:

$$DPO = \frac{\text{obveze}}{\text{trošak prodaje}} \times 365 \text{ dana}$$

Gledajući u budućnost, velike transformacije su neizbježne, a pronalazak održivog financiranja za nužne promjene i spajanje svega u holistički koncept za budućnost – to je glavni zadatak restrukturiranja sljedećih nekoliko godina.

### **3. Menadžment primjer Working Capital Management OBO Bettermann d.o.o.**

Poduzeća se moraju prilagoditi promjenama i biti u korak s vremenom zbog sve većih potreba tržišta i tržišnih kretanja te cjelokupne gospodarske situacije kako bi opstala na tržištu. Suvremeni uvjeti poslovanja bitno su se zakomplicirali: poduzeća su neprekidno izložena novim problemima i situacijama, dinamika i kompleksnost izuzetno su visoki, informacije o okruženju izrazito nesigurne i prognoze sve manje upotrebljive. U takvom ekstremno dinamičkom okruženju pojavljuje se kontroling kao inovator i detektor skrivenih pokretača uz ostale uobičajene funkcije zato što je poduzeće izloženo stalnim i značajnim promjenama. (Erichsen, Jörg, 2011)

Koji su pokretači ili skriveni pokretači obrtnog kapitala u OBO Bettermann Hrvatska? Kako odgovoriti na određene zastoje kapaciteta logističkog centra u stvaranju dodane vrijednosti? Kako odgovoriti na vanjske rizike, osloboditi kapital i investirati u budućnost? To su pitanja na koja se kontinuirano traži odgovore u poduzeću. OBO Bettermann Hrvatska je na vrijeme prepoznala trend i ako se upravljalo s procesima na mnogim razinama već od 2016. godine, od 2018. godine instaliralo se radno mjesto kontrolinga koji ima za obavezu upravljanje obrtnim kapitalom. Također koordinira između matice OBO Bettermann grupacije, vanjskog knjigovodstva i uprave sestrinske tvrtke.

Kontroling omogućuje kvalitetnije upravljanje budućim događajima te daje odgovore na konkretna pitanja – kakvi su trendovi stvaranja novih vrijednosti i što možemo očekivati u budućnosti.

U fokusu su efikasnost, produktivnost i profitabilnost. Za postizanje zadanih poslovnih ciljeva, poduzeću na raspolaganju stoje brojni koncepti i alati od strane matice. Kao prvi korak u skladu sa strategijom matice, ključne skrivene pokretače se tražilo u upravljanju zalihama i nakon toga analiziralo se i optimiziralo proces „order to cash“. Detekcija se vršila u sklopu svojega Lean Managementa i Lean platforme, također se analizirao stupanj digitalizacije temeljnih procesa, podražavajućih i informacijskih procesa. Trendovi digitalnog razvoja sveprisutni su i sve više utječu na stratešku orijentaciju tvrtke. Posljedica je i duboka promjena koja utječe na tvrtku. Podaci su sve više postali i odlučujući faktor proizvodnje/trgovine i stvaranja dodanih vrijednosti. Kako bi tvrtka mogla od dodane vrijednosti ostvariti koristi, mora se što prije nositi s novim tehnologijama. Digitalizacija od kontrolera traži dodatne vještine i mijenja njegovu ulogu pogotovo kada se radi o upravljanju obrtnim kapitalom. Menadžment slučaj daje ujedno i odgovor na hipotezu može li Working Capital Management pozitivno utjecati na rezultat poduzeća i generirati interni kapital.



### **3.1 OBO Bettermann Grupacije i OBO Bettermann d.o.o Hrvatska**

Temelj pod nazivom Bettermann postavio je 1911. godine Franz Bettermann, koji je s dvojicom kvalificiranih radnika i bivših kolega iz tvrtke gdje je izučio zanat osnovao dobavljačku tvrtku za obradu metala za domaću rasvjetnu industriju. Franz Bettermann dao je svojem proizvodnom programu 1920. godine još danas aktualne konture: "Tehnika pričvršćivanja za elektrotehničke i sanitarne instalacije kao i za dijelove za gradnju koji štite od udara munje." Temelj za daljnji konzekventni razvoj i ekspanziju poduzetništva i programe dobavljanja osiguran je odgovornošću poduzetnika.

Godine 1932. Franzu Bettermannu uspjelo je ući u posao završnih radova s duroplastom i termoplastom. Već 1952. godine tri slova postala su svjetski poznata kao zaštitni znak cijele branše: OBO. OBO označava pronalazak inovativnih rješenja za pričvršćivanje metala s prednošću montaže „bez bušenja“. Ulaskom Ulricha L. Bettermanna u operativni poslovni razvoj 1968. godine trgovačko društvo Bettermann dobilo je i na međunarodnom planu. Njegove vizije bile su vizije inovativnog rasta sa zaradom, usredotočene na ekspanziju i rekonstrukciju postojećih struktura, s ciljem da se za 2000 radnika i 20.000 klijenata ponudi sigurnost vodeće firme na tržištu. Tako su osnivane prve tvrtke kćeri Bettermann i bilo je samo pitanje vremena do osnivanja prve regionalne tvrtke u Hamburgu, što je logična posljedica u postavljanju poduzetničkog koncepta koji je usredotočen na razvoj globalnih privrednih struktura. 1992. godine pokraj Budimpešte osnovana je tvrtka OBO Bettermann Hungary Kft., koja je danas sjedište za proizvodnju i logistiku za sjeveroistočnu Europu. Od 1999. godine Ulrich L. Bettermann sa svojim sinovima Andreasom i Thomasom predstavlja četvrtu generaciju obitelji Bettermann.

Početak novog tisućljeća obitelj Bettermann odlučuje dalje raditi na razvoju trgovačkog društva. Pokretanjem najmodernijih sustava za uranjanje i galvanizaciju u 2003. godini OBO postavlja nove standarde u smislu fleksibilnosti i brzine. Od 2004. godine OBO BETTERMANN uvodi marku DAHL-KANAL - ožičenje kableske kanalizacije kao jedinstveni proizvod. Preuzimanjem proizvodnje kao i marke Ackermann od istoimene tvrtke OBO BETTERMANN 2006. postaje vodeći na tržištu na području podnih instalacija. Istovremeno OBO BETTERMANN postaje jedan od vodećih ponuđača u Cable Management.

Zbog jačanja marke kao i poduzetništva OBO BETTERMANN 2010. godine preuzima proizvodna postrojenja za elektrotehničke proizvode proizvođača preciznih cijevi Vincenta Wiederholta osnovane 1909. godine i gradi vlastite aktivnosti na području metalnih cijevi te pokriva sve elemente sustava vođenja kabela.

2011. godine OBO je proslavio 100. godišnjicu i upravo za svoj rođendan postavio je 40 milijuna tešku, budućnosti okrenutu proizvodnju s integriranim, u svijetu nenadmašnim sustavom za skladištenje galvaniziranih proizvoda na području od 30.000 m<sup>2</sup>. 2012. godine OBO je uspješno preuzeo O-Line Holdings Ltd. u Južnoj Africi, vodećeg proizvođača na tržištu za upravljanje kabelskim proizvodima koja je ubrzo preimenovana u OBO Bettermann Holdings Africa Ltd. 2014. godine otvoreno je novo postrojenje u Chennaiju, u Indiji. Nakon toga osnovano je i proizvodno sjedište u Lipetsku, u Rusiji.

Današnja tvrtka Bettermann nudi više od 30.000 artikala u svojem proizvodnom portfoliju, kao jedan od vodećih ponuđača proizvoda na svim područjima elektroinstalacija. Prema sloganu „Od profesionalaca za profesionalce“ OBO kao vodeći na tržištu nudi

VBS Sustave za spajanje i pričvršćivanje

TBS Sustave za zaštitu od prenapona i udara munje

KTS Sustave nosača kabela

BSS Sustave za zaštitu od požara

LFS Sustave za vođenje kabela

EGS Sustave uradnih elektroelemenata

UFS Sustave podnih instalacija

praktično orijentirane i za upotrebljiva rješenja za specijalizirane trgovine i tvorničku proizvodnju, kao i za velike projekte u industriji i izgradnji elektrana. U poslovnoj godini 2016. širom svijeta bilo je zaposleno više od 3700 radnika, od toga 1088 u sjedištu u Mendenu, 1086 suradnika u proizvodnom sjedištu u Mađarskoj i 677 u proizvodnom sjedištu u Južnoj Africi.

U nastavku su navedene tvrtke iz OBO Bettermann grupe koja je isključivo odgovorna za regionalnu prodaju u Hrvatskoj i Sloveniji. Tvrtke kupuju proizvode od proizvodnih tvrtki, bave se uzgojem regionalnog tržišta i 100% su podružnice OBO Bettermann Vertriebsholding International GmbH.

Regionalna prisutnost je za grupaciju ključna u svojoj dugogodišnjoj povijesti. OBO je sa svojih 4000 djelatnika prisutan u više od 60 zemalja. Sestrinska tvrtka **OBO Bettermann d.o.o, Hrvatska** osnovana je 02. lipnja 2005. s trenutno 14 zaposlenika. Sestrinska tvrtka je bila dio Slobodne zone Varaždina. Upravljanje zalihama se znatno promijenilo ulaskom u Europskom uniju i izlazom iz Slobodne zone. Hrvatska ulazi u euro zonu 1. siječnja 2023. što će donijeti ukidanje tečajnog rizika i jednostavnije upravljanje procesima unutar tržišta Slovenije i Hrvatske, ali će prouzročiti nove promjene koje su

ujedno i prilika za poboljšanje procesa i oslobodjenje internog kapitala. Trenutačno OBO Betterman Hrvatska drži oko 11% tržišnog udio u obje zemlje i distribuira preko veletrgovaca, direktno u industriji i projektima.

Distributivni centar ima veličinu skladišta 1239,92 m<sup>2</sup> i proširit će se 2023. godine na cca 2700 m<sup>2</sup>, da se može pratiti kontinuirani rast i zahtjeve tržišta. Predviđanje potreba tržišta traži kontinuirani razvoj unutar poduzeća. Optimizacija i digitalizacija procesa „Cash to order“ su se vršile u razdoblju od 2018-2020.god, sprovedeno vrlo uspješno i značajno utjecalo pozitivno na rezultate u 2020. i 2021. godini. Nagli rast traži kontinuiranu prilagodbu i odgovore na nove izazove. Pravovremeni ulazak u digitalnu transformaciju i optimizaciju Core procesa prije Krize i početak rada po novom sustavu u veljači 2020. godine je imalo za posljedicu da je pandemije postala dobit, a ne gubitak poslovnih prilika.

Tvrtka koristi tri operativna informacijska sustava: ERP, CRM i Program izrada ponuda koji su međusobno integrirani i umreženi. ERP sustav ima vrlo visok prioritet u OBO Bettermann grupaciji. Zamjena staroga u novi suvremeni ERP sustav „Infor LN“ unutar proizvodnih poduzeća omogućuje profitabilniju proizvodnju. Ali u razmjeni podataka dolazi do sistemskog prekida između sestrinskih poduzeća koja su sada samo još povezana putem EDI sa sustavom AAW (ERP sustav) sestrinskim poduzećima, što traži promjenu rada u procesnom lancu. Ova promjena omogućuje u proizvodnim poduzećima konsolidaciju s ostalim sustavim i stvaraju detaljni i brži „reporting“.

Novi suvremeni sustavi su vrlo osjetljivi u ocjeni informacije u razmjeni između pomalo zastarjelih AAW. U fazi tranzicije greške utječe direktno na cash to cash cycle. Što je brža prilagodba to je brža i konkurentna prednost. Također tvrtka koristi informacijski sustav Intranet za internu komunikaciju koja je proširena na način da služi i kao platforma za razne informacijske podsustave za odlučivanje. Potraživanja su osigurana preko osiguravajućeg društva koje djeluje unutar Europske unije i posjeduje vlastiti sustav za ocjenu rizika i odlučivanje koja su povezana sa IS Management grupacije. Tvrtka ima eksterno računovodstvo. Rastom organizacije raste potreba za koordinacijom i integracijom funkcija izvršnog kontrolera koji djeluje između uprave sestrinske tvrtke, matice, eksternog knjigovodstva i revizora.

### **3.2 Working Capital Management u OBO Bettermann Hrvatska**

U ovom rada će se kroz menadžment prikazati slučaj OBO Bettermann Hrvatske rezultate iz realizacije upravljanjem obrtnog kapitala te dati odgovore i otvoriti pitanja o pokretačima i skrivenim pokretačima. Detektirano je u sklopu analize za ovaj rad skriven pokretač povišenja obrtnog kapitala u raznim procesima. U sklopu radne prakse mentor je tražio analizu vezanu za implementaciju Treasury Cash

Management Systema. Stoga ćemo se na kraju ovoga rada referirati na problem i rješenje vezano za pripremu uvođenja iste. Odjel kontroling matice vrlo detaljno prati financijske pokazatelje unutar grupacije te provodi unutra svoje strategije digitalne transformacije i niz projekata. Jedan je implantacija Cash management sustava vezano za optimizaciju obrtnog kapitala unutar grupacije.

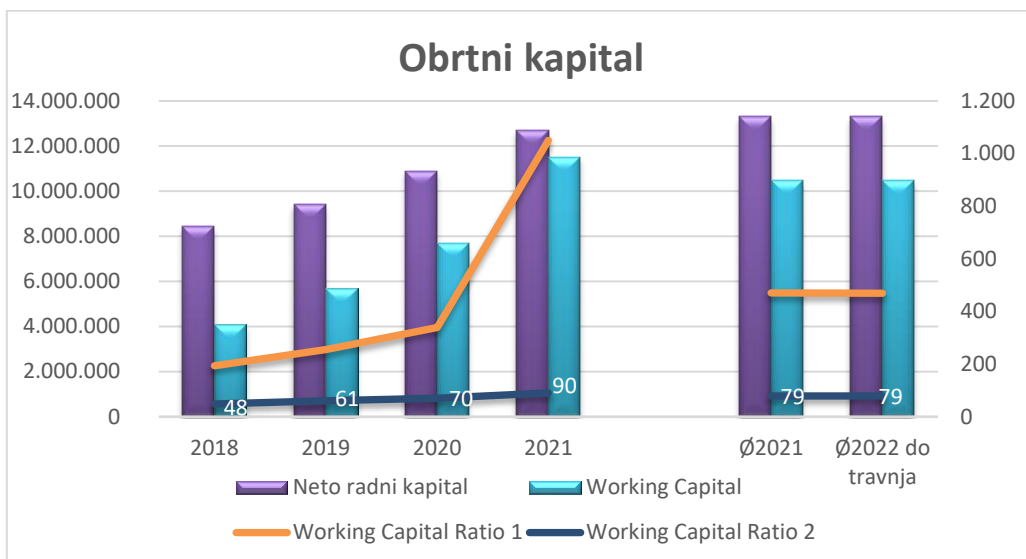
Izvršni kontroler u OBO Bettermann Hrvatska je stručna pomoć upravi u procesu operativnog odlučivanja, stručna pomoć pri izradi i ostvarenju proračuna, općenito, višedimenzionalno usklađivanje planiranja, kontrole, informiranja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima, stručna pomoć u području oporezivanja, stručna pomoć pri obračunu troškova i izradi kalkulacija. Prilikom postupaka unutar WCM dva su pristupa u optimizaciji obrtnog kapitala unutar poduzeća (Werner, Hartmut, 2013):

- statična → smanjenje Working Capital
- dinamična → optimizacija Cash Conversion Cycle

### **3.3 Utjecaj određenih faktora na obrtna sredstva i pokazatelji**

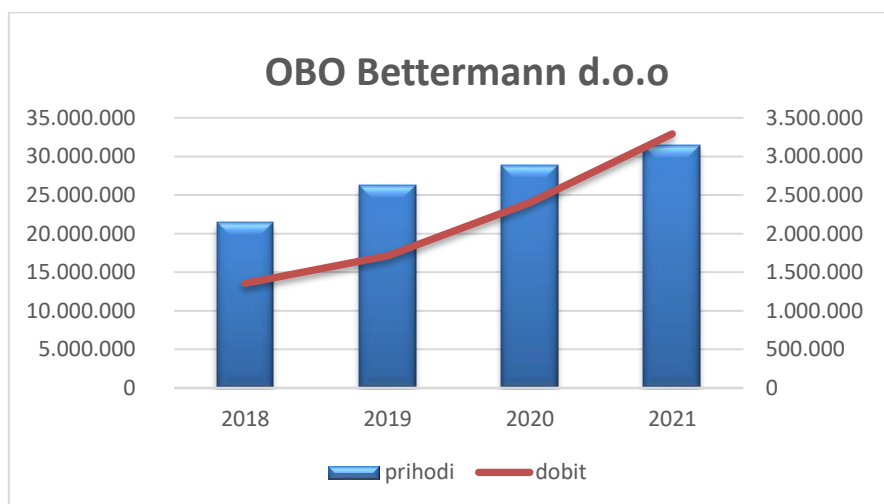
#### ***3.3.1 Working Capital***

Kako je navedeno u prvom dijelom rada, vanjska analiza, to jest analiza na osnovu financijskih izvještaja do 31.12., može prikazati krivu sliku obrtnog kapitala poduzeća. Praćenje ključnih pokazatelja na mjesečnoj i kvartalnoj razni je bitno za pravovremeno reagiranje to jest „timing“. U grafici 1 s lijeve strane vide se značajne promjene iz 2019. na 2020. godinu. Investicije u promjene donijele su značajni rast. Rast je ujedno početak za nove mjere u smanjenju obrtnog kapitala. Ako umjesto podatka do 31.12.2021. u izračun koristimo prikaz prosječne vrijednosti radnog kapitala će biti točnija. A ako uz to posjedimo informacije o određenim poslovnim događajima unutar 2021. godine možemo interpretirati i vrednovati podatak ispravno.



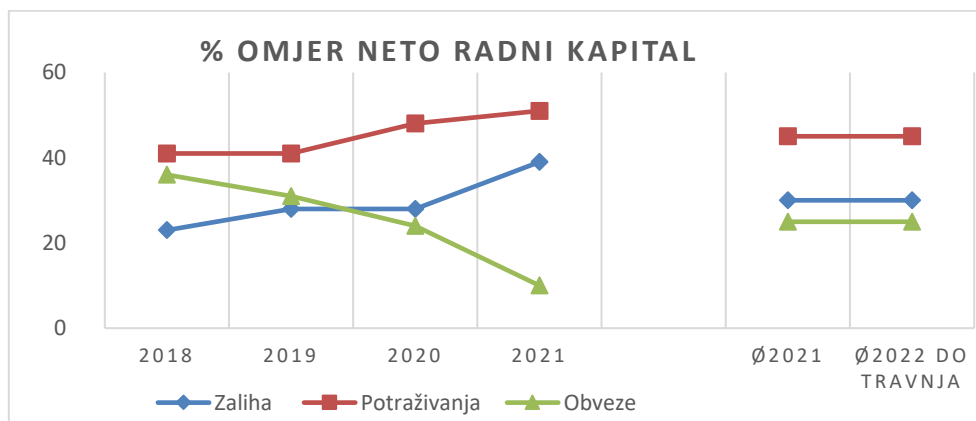
Graf 1 :Obrtni kapital u OBO Bettermann izvor: izračun u kunama od autora

Načelo vodilja WCM je usklađivanje financija i ekonomičnost učinka. Kada se gleda klasifikacija komponenti s obzirom na potencijal optimizacije, to jest i efekata na optimizaciju u razdoblju od 2018. do travnja 2022., vidljive su značajne promjene u 2020. i 2021. godini u grafu 1. Što je utjecalo na ove promjene? OBO Bettermann Hrvatska je prepoznala važnost i potencijal digitalne transformacije već 2017. godine, da se osiguraju postojeći rezultati i omogućiti praćenje rasta bez značajnih promjene broja zaposlenih. Znači veći obujam posla se kompenzirao s aktivacijom nekorištenih alata unutar IS sustava i reorganizacijom Core procesa te digitalnom transformacijom. Prepoznat je na vrijeme problem sve manje raspoloživog školovanog osoblja ili osoblja s potrebnim vještinama. Ustanovljeno je da su upravljanje WCM i integracija digitalizacije ključni za opstanak i osiguravanje daljnjeg rasta. Kako je vidljivo u slici, raspodjela komponenata networking capitala se značajno promijenila nakon završetka projekta reorganizacije „order-to-cash“ procesa 2020. godine.



Graf 2: Prihodi-dobit; izvor .izračun u kunama od autora

Rast u 2021. uzrokovao je novi razmjer u odnosima radnog kapitala. Tu su također bitni točni podatci kao polazna točka da bi se dobila ispravna slika. Ako pogledamo graf 3 „omjer unutar radnog kapitala“ vidi se značajna razlika između rezultata do 31.12 i rezultata prema prosječnoj vrijednosti.



Graf 3: omjer radnog kapitala, izvor .izračun autora

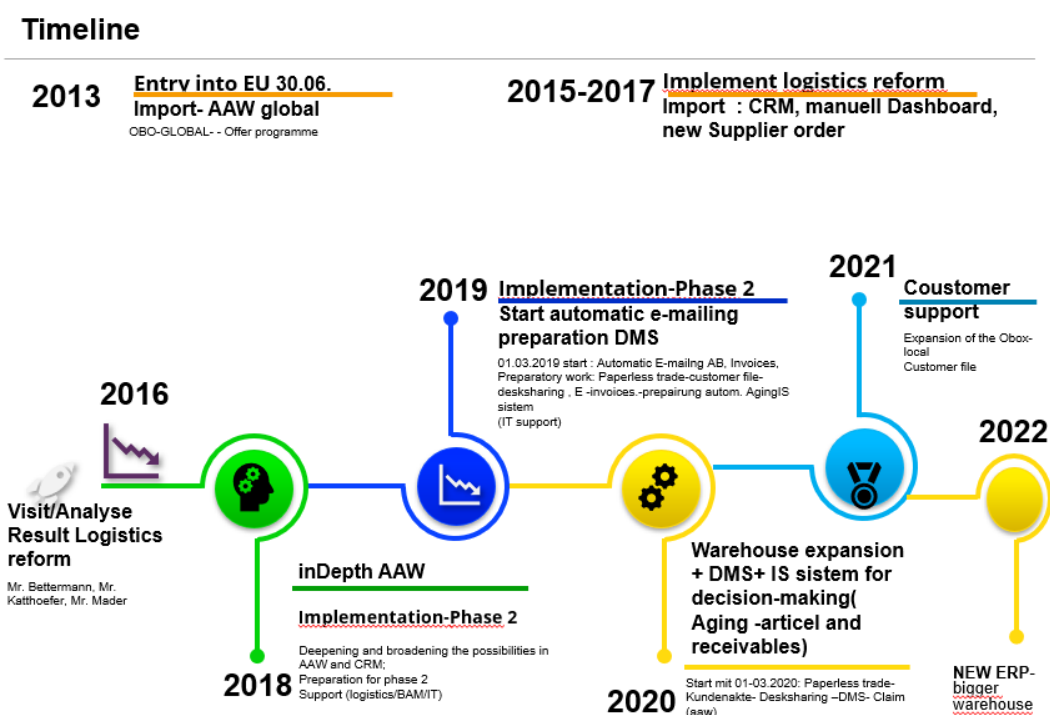
Nabava većeg paletnog regala i optimalnije korištenje skladišta je omogućilo veću zalihu i bolju dostupnost robe i osiguralo vlastitu pouzdanost isporuke. 2021. se moglo ulagati u sigurnosne količine za praćenje zahtjeva tržišta, izračun prikazan u slici 9. Izračun za povećanje sigurnosne količine za 2022. godinu ne dozvoljavaju velike mogućnosti, što ima za posljedicu prebrzi okretaj robe 2022. što proizvodnja unatoč dobrom planiranju ne može pratiti, stoga je potrebno ulagati u proširenje skladište na 2700 m<sup>2</sup>.

Strategija grupacije je jasna. Centralna skladišta u matici više ne postoje od 2018., skladišti se za potrebe sestrinske tvrtke bazirano na postavljene DISP parametre. **Svaka sestrinska tvrtka ima centralno skladište u svojoj regiji.** Investicija u povećanje skladišnog prostora logističkog centra i povećanje za sigurnosne količine i strateške artikle za industriju i projekata su ključne za osiguravanje rasta.

ERP sustav ima vrlo visok prioritet u korporativnim poduzećima kada govorimo o Working Capital Managementu. ERP-System predstavlja osnovu za rad kontrolera u OBO Bettermann Hrvatska, jer je to jedini način da kontrolor dobije pristup podacima. ERP sustav proizvodnih poduzeća je počeo s radom 01.01.2022. Preduvjet za učinkovito poslovanje putem novih sustava je usklađenost baza podataka i jednaka definicija podataka kupaca (sestrinska tvrtka) i dobavljača (matica). Problem sučelja između ERP sustava je velika tema unutar grupacije i stavlja iskusno i dobro educirano osoblje pred određene izazove. Tko nije savladao stari sustav ili kako neke zemlje u regiji ili izvan europa vole graditi paralelni

sustav, generirat će nove probleme koji će usporavati i poskupjeti poslovanje.

Podaci iz AAW sustava (sustav za upravljanje narudžbe i robom) je sustav baza podataka pa je izvoz podataka često nepregledan. Prilikom stvaranja izvještaja validacija podataka i priprema putem MS Excela s velikom naporom može se doći do pregleda podataka i grafičkog prikaza i tu se često događaju greške u postupcima. Sljedeći korak će biti promjena ERP sustava unutar sestrinskih poduzeća. Za vrijeme tranzicije vrlo je bitno sprovesti digitalni kontroling i ispravnu interpretaciju podataka. Ovaj proces je u tijeku. U slici se prikazuje vremenska lenta procesa transformacije.



Slika 5: Digitalna transformacija u OBO Bettermann Hrvatska  
 Izvor: autorica rada za izvještaj prema OBO Bettermann Holding

**Prema zahtjevu integriranog pristupa, analiza je ustanovila:**

- Konkurentni ciljevi vode do sukobljenih područja između funkcionalnih odjela. Postoji potražnja za međufunkcionalnom koordinacijom aktivnosti.
- Korištenje izoliranih, pojedinačnih pokazatelja u upravljanju obrtnim kapitalom dovodi samo do optimuma u funkcionalnom području.

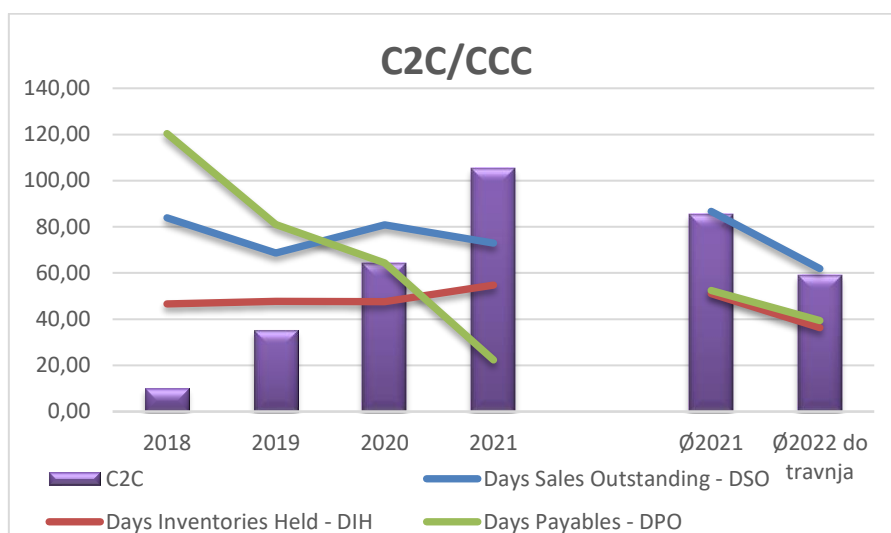
- Pogled orijentiran na procese omogućuje holistički pristup u upravljanju obrtnim kapitalom unutar cijelog opskrbnog lanca (novi EPS sustav) i prodaje. Pri pomnijem pregledu evidentirani su prekidi sustava tokom procesa. I ako sve radi ispravno u što kraćem vremenu ne radi se uvijek kako treba, to jest previše manualne radnje. Manualne radnje su podložne greškama.
- Učinkovita optimizacija obrtnog kapitala zahtjeva optimizaciju temeljnih procesa (Underlying processes).
- Upravljanje obrtnim kapitalom zahtjeva identifikaciju i optimizaciju višestrukih funkcionalnih korelacija (cross-functional correlations).

Razumna je samo opsežna, procesno orijentirana optimizacija obrtnog kapitala. Digitalna transformacija i korištenje digitalnih alata su postali nužnost, ne više luksuz. Integracija svih sestrinskih poduzeća u Treasury Cash Management System je nužna za likvidnost grupacije. Da se OBO Hrvatska može asimilirati potrebno je vršiti temeljite promjene u procesnom lancu. Automatizacija razmjena točnih informacija i dokumenata su preduvjet.

### ***3.3.1 Working Capital - Cash Convertive Cycle i ostali pokazatelji***

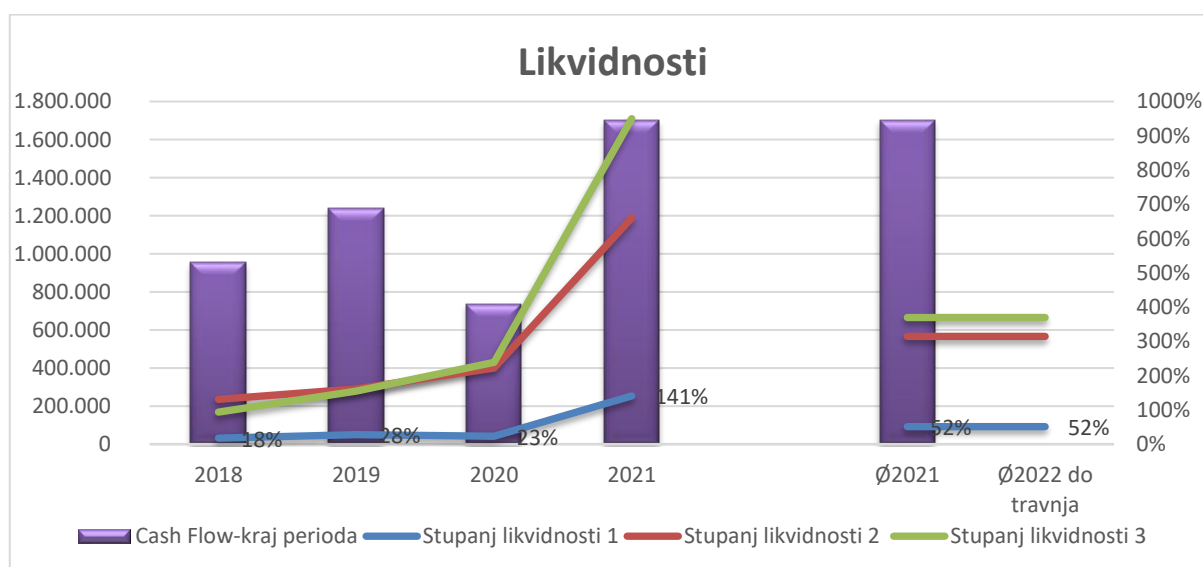
Optimizacija određenih procesa je značajno utjecala na C2C ciklus i oslobodila kapital. Odljev kapitala je izvršen prema strategiji matice. Za 2022. odlučen je nastavak rada WCM u smjeru poboljšanja obrtnog kapitala kroz dosljedno upravljanje procesima. Oslobođeni kapital će se reinvestirati u poslovanje sestrinske tvrtke u smislu proširenja skladišta, a razlika preko kreditiranja dobavljača. DPO će rasti. Kada usporedimo razvoj CCC vidi se znatno poboljšanje. Nužno je pratiti podatke do 30.06 da bi se ispravno budžetiralo za 2023. godinu.





Graf 4, C2C izvor: izračun autora

Novčana sredstava do 31.12.2021. su se značajno smanjila, u 2021. nije se isplatila dobit nego su se sredstva zadržavala za plaćanje obveze u 1 Q 2022. Također se zaliha povećala da se osigura dostupnost robe prva dva mjeseca 2022., iz razloga što se očekivao zastoje u dobavi robe iz proizvodnih poduzeća zbog prijelaza na novi ERP sustav, što je imalo utjecaj na proizvodnju u 2021. godini.



Graf 5: Likvidnost izvor, izračun autora

Naravno utječu i ostali pokazatelji pri ocjeni likvidnosti, no u ovoj studiji slučaja se fokusiramo na Working Capital Management i njegov potencijal za oslobodjenje kapitala u svrhu internog financiranja. Oslobođeni interni kapital je matica usmjerila unutar grupacije.

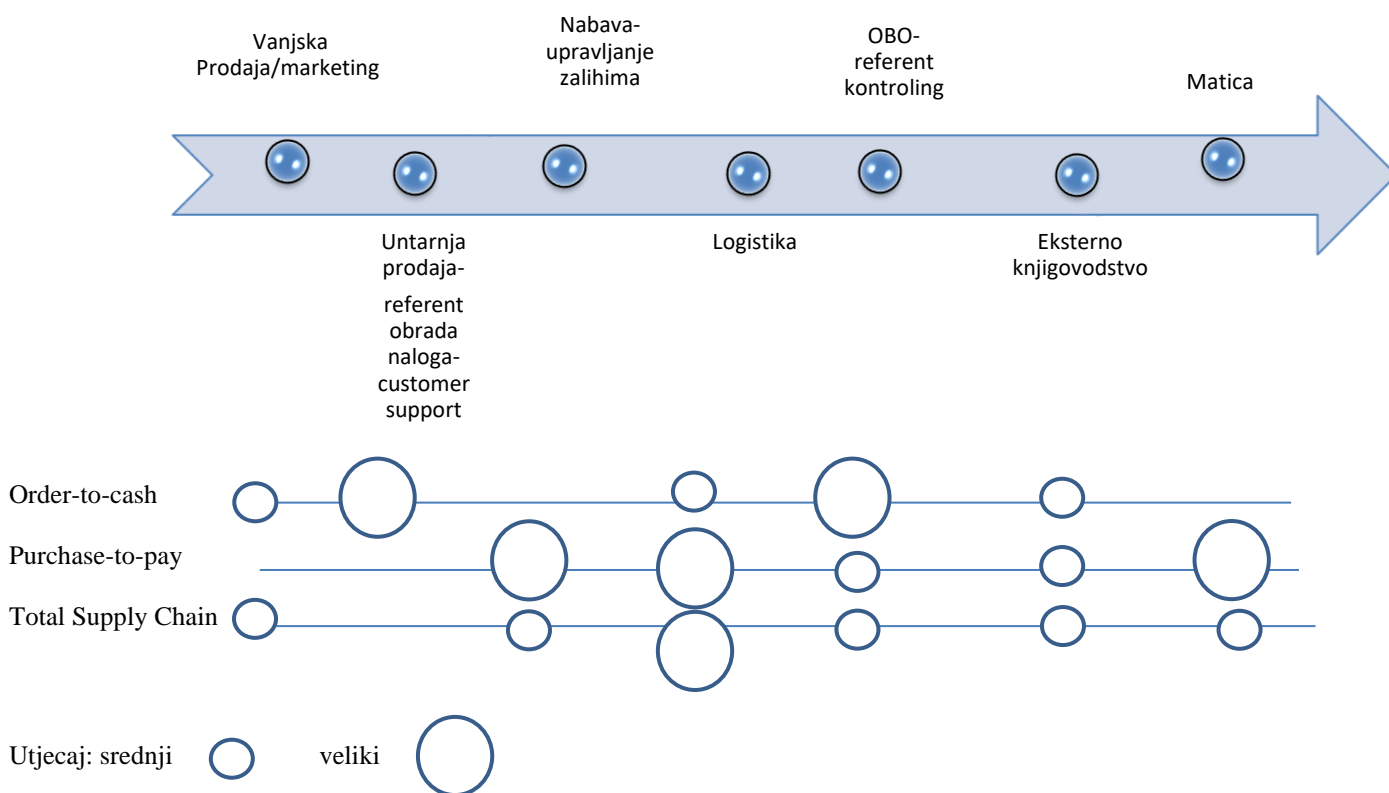
**Kako vidimo iz ovog primjera, nije dovoljno samo gledati na rast prometa i EBIT; upravljanje obrtnim kapitalom može pridonijeti i boljem rezultatu poslovanja.**

### 3.3.2 Utjecajem na procesni lanac do bolje performanse

U procesnom lancu u prikazu 1 je vidljiv je stupanj utjecaja određenog odjela u procesnom lancu na financijske pokazatelje unutar CCC.

Na Cash-to-Cash Cycle ne mogu utjecati samo zaposlenici u računovodstvu /kontroling. Zaposlenicima nedostaje specifično znanje o kupcima, projektima i proizvodnim procesima, smanjenju obrtnog kapitala radi poboljšanja performansi gotovine može se u osnovi postići upravljanjem procesima ("lean procesi"). Ako se donošenje odluke o upravljanju procesima prepušta pojedincima ili internim leaderima doći će do negativnog učinka.

Prema analizama sljedeći omjer utjecaja u procesnom lancu je evidentiran:



Prikaz 1, izvor: autor rada

## 4. Optimizacija procesa unutar upravljanja Working Capital Managementom

Kontroling u dobro organiziranom poduzeću uključuje tehnička i komercijalna područja i integrira KVP (=kulturene promjene/Kulturwandel). Za uspjeh upravljanja obrtnim kapitalom ključno je

uravnotežiti različite interese i imati u fokusu uspješnost cijele tvrtke. Zaključno se može reći da upravljanje obrtnim kapitalom nadopunjuje u praksi razmišljanje o EBIT-u, koje prevladava u operativnim odjelima unutar poduzeća, razmišljanjem orijentiranim na gotovinu i bilancu. Dosljedno upravljanje obrtnim kapitalom znači ispitivanje i osmišljavanje relevantnih procesa. (Paulus, S. 2021). Ovi procesi su međufunkcionalni, kao i među tvrtkama. Kada se tumači sveobuhvatno, ne utječe samo na upravljanje procesima, već i na ciljni i kontrolni sustavi unutar tvrtke, ali zbog složenih promjena koje se pokreću, mnogo je sukoba, stoga se uspješni Working Capital i Cashflow-Management mora implementirati kao središnji element korporativnog upravljanja. (Paulus, S. 2021).

Tvrtke mogu utjecati na 4 ključna mjesta. (Koch, Susanne, 2011). Prije svega, tu je pogled na uvjete ugovora. Ovdje ima smisla razviti okvir i smjernice za pregovore s kupcima. Tu je centrala izradila Priručnik za prodaju i CMR kao digitalni alat. Druga poluga je optimizacija procesa: kako bi optimizirali neto obrtni kapital tvrtke moraju se ispitati svi procesi, od početka do kraja. Treće, vrijedi pobliže pogledati usklađenost i kontrolu. Vrijedi razvijati i mjeriti ključne pokazatelje i identificirati uzroke. (Koch, Susanne, 2011). I na kraju, ali ne i najmanje važno, „cash culture“ i upravljanje gotovinom treba provjeriti procese. Tvrtke bi trebale definirati odgovornosti duž cijelog lanca procesa i pridobiti top menadžment kao sponzore za inicijativu. Ova 4 ključna polja razmatrana su tijekom ovog rada kako bi se razvio potencijal optimizacije i stvaranje internog kapitala te poboljšanje likvidnosti.

Smjernice unutar OBO Bettermann za provedbu su sljedeće:

- Osnovno opredjeljenje (Commitment) menadžmenta tvrtke - obrtni kapital kao Top - KPI
- Definirati ciljeve proizašle iz strateških ciljeva tvrtke
- Analiza procesa, definiranje ciljnih procesa i konsolidacija mjera u planu implementacije
- Postavljanje KPI sustava s jasnim odgovornostima (nositelj procesa)
- Praćenje (Monitoring) i izvješćivanje procesa (Reporting-Proces), integracija u upravljanje odjelima i redovita komunikacija
- Provedba mjera
- Ostalo: organizacijsko spajanje upravljanja procesima
- Usidrenje u sustav poticaja (Incentive-System)

Velike transformacije će dogoditi sljedećih godina. Pronalaženje održivog financiranja i spajanje svega u holistički koncept budućnosti glavni je zadatak restrukturiranja unutar OBO Bettermann Hrvatska u sljedećih nekoliko godina.

#### 4.1 Analiza poboljšanja procesa „od narudžbe dobavljača do plaćanja obveza“

Joško Lozić govori u svojem radu „Menadžment ekonomije platformi, da proizvodne platforme neka su vrsta prirodnog nastavka razvoja oblak-platformi i industrijskih platformi. Osim toga, koriste većinu komparativnih prednosti obiju vrsta platformi. Dok industrijske platforme nastoje smanjiti proizvodne troškove na najmanju moguću mjeru, različitim tehnološkim unapređenjima i modelom upravljanja putem industrijske platforme, proizvodne su platforme fokusirane na postizanje nultog marginalnog troška“. Tu dolazi do sistemskog prekida između platformi matice i distributivnih centara. To je evidentno u analizi pokretača unutar DPO.

Analiza pokretača unutar procesa „Od narudžbe dobavljača do plaćanja obveza!“, to jest pokazatelji DPO su ustanovili sljedeće:

**Tabela 4: Od Nabave do naplate :**  
Purchase-to-Pay/DPO; izvor: autor rada

|                 | Procese   | Slabosti   | Kratkoročni potencijal  |
|-----------------|---|--|---|
| Purchase-to-Pay | Upravljanje nabavom-<br>proizvodna poduzeća<br>Njemačka i<br>Mađarska | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Temeljna pravila nisu točno definirana (terminiranje)</li> <li>➤ Samo jedan ulaz na tjedan (kao standard)</li> <li>➤ Terminiranje!</li> <li>➤ Prilagodba na novi ERP sustav</li> <li>➤ Puni kamion – ako se više robe komisionara nego što stane na kamion</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usklade koncepta dopreme robe</li> <li>✓ Osim poznatog termina komisioniranje definiranje termina koje narudžbe dobavljača ulaze u komisioniranje</li> <li>✓ Nova procedura</li> <li>✓ Detekcija i rješavanje svih grešaka do 30.06</li> <li>✓ Pravovremeno informiranje ukoliko ako više robe nego što stane na kamion-usklade sa ST</li> </ul> |
|                 | Narudžbe dobavljača   | Specifičan koncept; loša komunikacija nabave i prodaje   | Brzo djelovanje kod promijene rokova ili nepovoljnih rokova prema dobavljaču i odjelu prodaje   |
|                 | Ulaz robe   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Specifična usklade, promjena postupaka prilikom knjiženja ulaza</li> <li>➤ Reklamacije prema matici</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Izrada uputa, uska mreža kontrola dokumenta i ulaza vezana za ulaz</li> <li>✓ Nova procedura drugi radni dan. Manualno knjiženje stroga iznimka.</li> </ul>  |

|                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
| Plaćanje prema dobavljačima | Dinamiku određuje matica prema strategiji, to jest što manje novaca na račun a da ne ugrožava likvidnost. | Trenutačno treba u što kraćem roku sve obveze podmiriti. Kreditiranje ST se provodi ukoliko iste ulaže u investicije.<br>Pritisak smanjiti na potraživanje zadnjih 10 dana i povećati obvezu prema matici. |
|-----------------------------|---|--|

#### 4.2 Analiza poboljšanja procesa „od narudžbe kupca do naplate!”

Tabela 5: Od narudžbe do naplate: Order-to-cash / C2C=DIH+DSO-DPO izvor: autor rada

|               | Procese  | Slabosti  | Kratkoročni potencijal   |
|---------------|--|---|--|
| Order-to-cash | Ugovorni odnos/cijene  | Informacije o cijeni od AD prema ID i od ID na logistici (unos naloga u sustav)                             | Unos naloga od ID  |
|               | Razmjena vanjska služba prodaje-unutarnja služba prodaje-logistika |   | Izrada uputae za prodaju te jasan okvir vezan za rad u CRM.  |
|               | Kontrola boniteta  | Prodaja traži informacije o bonitetu od trenutka zahtjeva za isporuku<br><br>IRE nisu pravovremeno knjižene | procjena rizika ulaskom narudžbe, a ne kada se narudžbe trebaju dostaviti.   |
|               | Obrada naloga  | Kompetencije,- 60% logistika obrađuje   | Obrada narudžbe i obrade naloga u odjel ID.  |
|               | Unos naloga  | Kompetencije, 60% unosi logistika u sustav (redite), prodaja (loše terminiranje)                            | Odjel prodaje. Odjel prodaje, dodatno školovanje, terminiranje i striktno upute kojih se moraju pridržavati.   |
|               | Izdavanje računa   | Prijenos u vanjsko knjigovodstvo (manualno)   | Šaljem putem E-mailing direktno iz sustava na dan isporuke robe. Mogući FIBU prijenos preko EDI. Sučeljavanje podataka.  |
|               | Reklamacije  | Obrada reklamacije od strane prodaje,- kompetencije/delegiranje   | Proces obrade reklamacije, to jest detekcije opravdanosti traje predugo-unutarnja služba treba preuzeti. Sam proces unutar sustava je brz i automatiziran - Claim sustav s arhiviranjem u DMS. Nakon obrade od prodaje i realizacije u jednom radnom danu. |

**Prodaja:** Unutar procesnog lanca postupci nisu dovoljno učinkoviti. Nužno je jasno definirati nositelja procesa unutar lanca. Veća rendita može se ostvariti ukoliko se sljedećih godina rekonstruira procese. Događaju se prekidi informacijskog toka zbog nestandardiziranih postupaka između logistike i prodaje. Novi ERP sustav traži jasno poštivanje redoslijeda procedure, terminiranja i protoka informacija. To je

ujedno i pokretač rasta obrtnog kapitala.

**Raspon narudžba:** Raspon narudžbe pokazuje koliko se dana zaostatak naloga proteže u budućnost. Vrijednost naloga se utvrđuje „per ultimo“ (na kraju mjeseca). Izračun pretpostavlja da se zaostatak narudžbi može ravnomjerno pretvoriti u prodaju. Osobito danas, u vrijeme slabog gospodarskog rasta i u slučaju poduzeća s malo likvidnosti, raspon narudžbi važan je ključni podatak koji daje informaciju o mjesecima koji su financijski sigurni kroz prihode od prodaje. Kako je vidljivo prema podacima u tabeli 6 u poduzeću OBO Bettermann može se reći da su podatci pozitivni i raspon zadovoljavajući.

#### Raspon narudžba

|  |                      |
|--|----------------------|
| = Vrijednost naloga/ promet zadnjih 12 mj. * 360 |                      |
| Vrijednost narudžba:                             | 18.860.591 kn        |
| Promet zadnjih 12mj 05.2021-05.2022:             | <b>36.418.707 kn</b> |
| Raspona narudžba:                                | 186 dani             |
| <br>   |                      |
| Vrijednost naloga:                               | 18.860.591 kn        |
| Promet svibanj:                                  | <b>17.970.865 kn</b> |
| Raspon narudžba:                                 | 31 dani              |

Tabela 6. raspon narudžba, izvor: autorica rada

**CRM i upravljanje reklamacijama:** upravljanje bazom podataka u CRM-u vrši prodajno osoblje. Problemi nastaju jer se ne ažuriraju redovito i ne unose se bitne informacije za referente unutarnje službe prodaje, također se pravovremeno ne razmjenjuju informacije iz vanjske službe prodaje i unutarnje službe što ima za posljedicu da narudžbe sa zakašnjenjem ulazu u sustav te dolazi do reklamacija.

Unutar ERP sustava se prati reklamacije:

| Reklamacija | MD | St.    | Br.kup | Obj.                               | Ime               | Mj. | Rekl.         | Tip      | Br.              | Vrsta                    | Razl.              | Zahvatitelj | Datum |
|-------------|----|--------|--------|------------------------------------|-------------------|-----|---------------|----------|------------------|--------------------------|--------------------|-------------|-------|
| 54          | E  | 523030 | 00000  | Aleta d.o.o.                       | Zadar             | 176 | Pošiljka      | 20740009 | logistisch       | Beschädigte Anlieferung  | KSE - Segher, Kre: | 23.03.2022  |       |
| 54          | E  | 501160 | 00000  | PAT-PROMET d.o.o.                  | Sesvete-Kraljevec | 175 | Račun/Otprem. | 2801051  | kaufmännisch     | Preis- / Rabattdifferenz | KSE - Segher, Kre: | 17.03.2022  |       |
| 54          | E  | 551020 | 00000  | Elinab d.o.o. Elektronabava d.o.o. | Viškovo           | 174 | Nalog         | 25210015 | kaufmännisch     | Sonstiges                | KSE - Segher, Kre: | 10.03.2022  |       |
| 54          | E  | 552010 | 00000  | IN - DI d.o.o.                     | Vodnjan           | 173 | Nalog         | 25400001 | kaufmännisch     | Fehlerfassung            | KSE - Segher, Kre: | 08.03.2022  |       |
| 54          | E  | 501020 | 00000  | Ellabo d.o.o.                      | Zagreb            | 172 | Račun/Otprem. | 2800698  | kaufmännisch     | Preis- / Rabattdifferenz | SB - Bernat, Suzan | 25.02.2022  |       |
| 54          | E  | 501120 | 00000  | SCHRACK TECHNIK d.o.o              | Zagreb            | 171 | Račun/Otprem. | 2800500  | kaufmännisch     | Preis- / Rabattdifferenz | KSE - Segher, Kre: | 16.02.2022  |       |
| 54          | E  | 523030 | 00000  | Aleta d.o.o.                       | Zadar             | 170 | Nalog         | 25380016 | kaufmännisch     | Fehlerfassung            | KSE - Segher, Kre: | 16.02.2022  |       |
| 54          | E  | 501120 | 00000  | SCHRACK TECHNIK d.o.o              | Zagreb            | 169 | Pošiljka      | 13400029 | qualitätsbezogen | Produktfehler            | KSE - Segher, Kre: | 15.02.2022  |       |

Slika 6, prikaz iz programskog praćenje reklamacija; izvor OBO Bettermann d.o.o

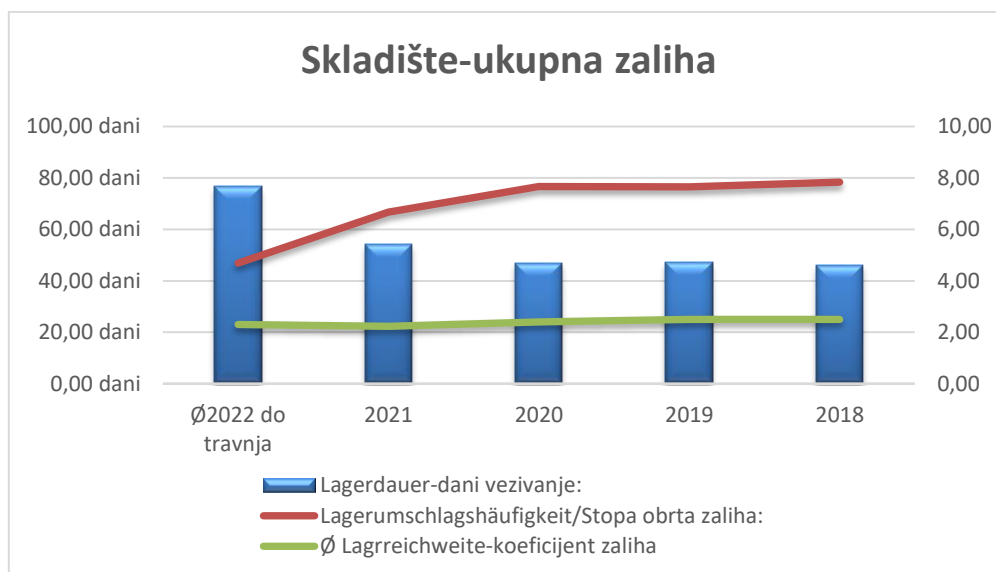
## 4.2 Total Supply Chain- Ukupni lanac opskrbe

Tabela 7: Ukupni lanac opskrbe :Total Supply Chain/Forecast-to-Fulfill- DIH=Days Inventory on Held

| Total Supply Chain/Forecast-to-Fulfill | Procese   | Slabosti   | Kratkoročni potencijal  |
|--|---|--|---|
|  | Planiranje nabave/ Artikala (proizvodnih grupa) | Kompleksnost/artikelportfolio-projektno orijentirano<br>15% se ne može planirati | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ slabi forecast</li> <li>▪ česte promjene ND „iz ponude nalog“ kod projekata</li> </ul>       |
| skladištenje                           | prodaja punih pakiranja                         |  | Rasprodaja načelih pakiranja gdje je moguće. Ukoliko se naručuje razlika, dolaze puna pakiranja iz matice i višak zaliha se generira. |

### 4.2.1 Working management u logistici i upravljanje zalihama i narudžbama:

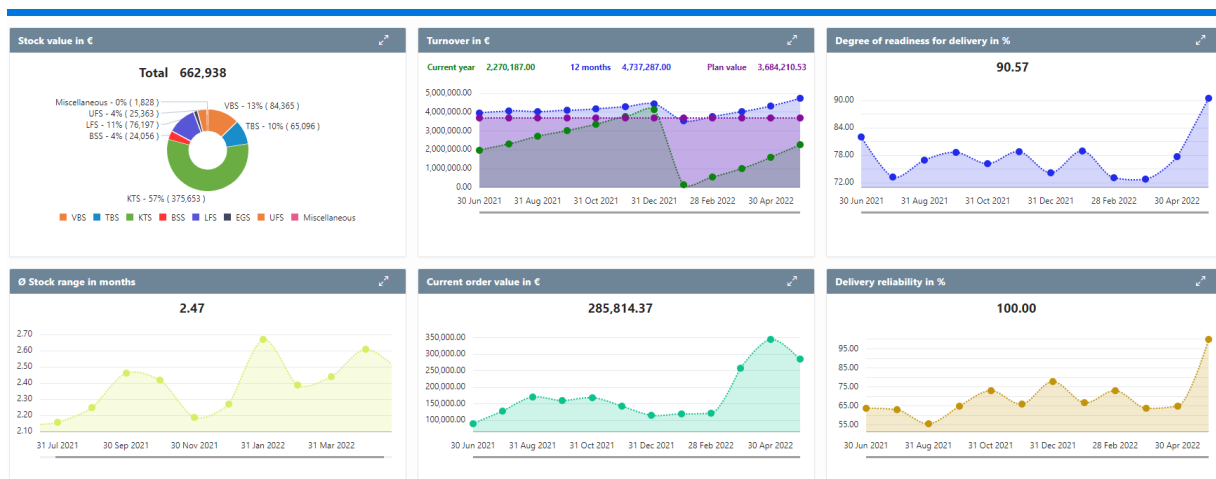
Okretaj skladišta se 2021. smanjio iz razloga što se sigurnosna zaliha povećala da bi dostupnost bila bolja. Strategija nalaže proširenje skladišta i povećanje zalihe da bi se mogao pratiti rast poduzeća.



Graf 6: Dani vezivanja i koeficijent okretaja; izvor: izračun autora rada

Na dnevnoj i mjesečnoj razini se može dobiti izvještaj putem dashboarda iz IS sustava (slika7). Ono što

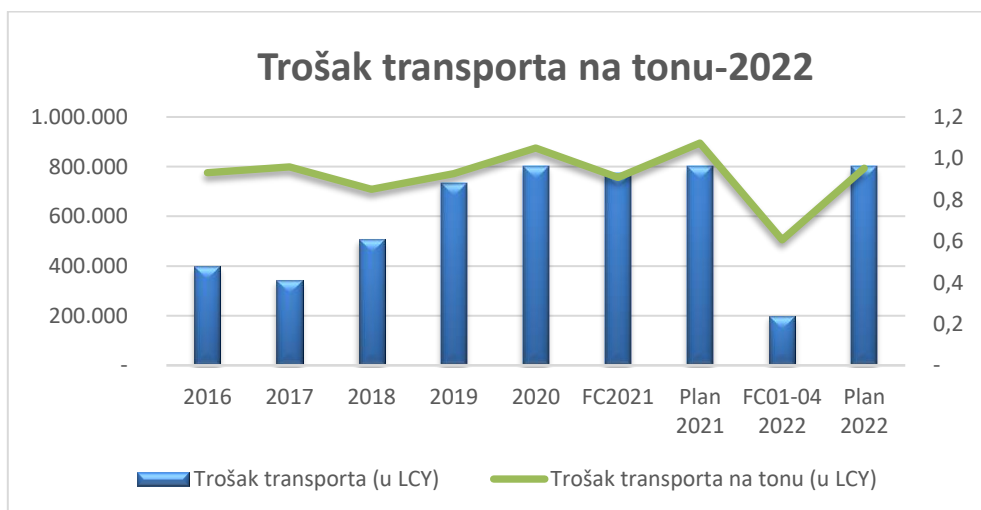
je bitno i više puta i literature navode određenu problematiku, ako ne poznajete procese koji stoje iz podataka, u dashboardu može isto doći do pogrešnih odluka (Wellbrock, W. , 2015).



Slika 7: Dashborad BI; izvor: prikaz iz sustava OBO Bettermann

U slučaju Hrvatske postoji za sada jedan ulaz robe (u sezoni i 3-4) iz proizvodnih poduzeća (iz Njemačke i Mađarske), za razliku od drugih sestrinskih poduzeća i postoji određen plan isporuka po regijama u zbirnim isporukama, zbog troškova koji igraju značajnu ulogu u poduzeću. Upravljanje obvezama prema prijevoznicima značajna je tema. U grafu 7 je prikazana učinkovitost performanse.

Trošak transporta je sveden na minimum zbog dobre organizacije zbirnih isporuka prema određenoj regiji te odabira kvalitetnih partnera.



Graf 7: Transportni troškovi u odnosu otpremljene tonaže OBO Bettermann, izvor: autor rada



#### **4.2.2 Radni menadžment nabave trgovačke robe**

Pandemija COVID-19 pokazala je dalekosežne rizike promjenjivih lanaca opskrbe. Zaustavljen je protok sirovina i gotovih proizvoda. Nagle fluktuacije ponude i potražnje tijekom pandemije rezultirale su duljim rokovima i intervalima isporuke – čak i u regionalnim lancima opskrbe. Sigurnosne zalihe i strategije skladištenja morale su se prilagoditi. Izazovi su se uvelike razlikovali ovisno o industriji i lokaciji – kao i učinak obrtnog kapitala i otpornost pogođenih lanaca opskrbe. (Wellbrock, W. 2015).

OBO Bettermann Hrvatska se opskrbljuje direktno iz proizvodnih poduzeća i tako smo direktno povezani s dinamikom proizvodnje. Strategija matice je da svaki distributivni centar u regiji kao centralno skladište također opskrbljuje svoje tržište. Proizvodnja poduzeća na osnovi disponiranih artikala stvara u svojim skladištima sigurnosne zalihe za pravovremenu otpremu. Terminiranje je velika tema unutar dopreme i otpreme robe od 2021. godine. Točnost informacije prilikom unosa naloga je ključna. (Koch, Susanne, 2011). Mentalitet u regiji i postkomunističkim zemljama je preferiranje ad-hoc poslovanja prilikom distribucije robe, što uzrokuje dodatne troškove i poskupljuje poslovanje. Izvršenje „od unosa naloga do isporuke robe“ ukoliko je roba dostupna je između 24 i 48 sati. Redovito ažuriranje DISP parametara i točnije terminiranje narudžbe dobavljača dovelo je do boljih rezultata. S terminiranjem smo dobili statistiku koja je temelj za disponiranje artikala i osiguravanje kontinuiranom dostavom to jest proizvodnjom A i B artikala. Sposobnost isporuka je na najvišem mogućem stupnju.

### **5. Upravljanje potraživanjima i „Cash Culture“**

Prema Lozić J. (2019) razvoj oblak-platforni, koje su prvenstveno bile namijenjene čuvanju i obradi podataka, dao je vjetar u leđa razvoju modela platformi tradicionalnim industrijskim proizvođačima, kao što je OBO Bettermann grupaciji. Decentralizacija odlučivanja – sposobnost cyber- fizičkih sustava u donošenju odluka vraća odgovornost u maticu, pojednostavljene procesa upravljanja te povećanje stupnja autonomnosti sustava. (Lozić J.,2019). Decentralizacija upravljanje unutar nacionalnih poduzeća i vraćanje kontrolu i upravljanje u maticu.

Značajno smanjenje DSO-a uz poboljšanje likvidnosti i smanjenje troškova kamata i usklađenja vrijednosti pridonijelo je uvođenju grupnih smjernica i implementacije digitalnih alata i platforma za upravljanje potraživanjima i obvezama te značajnom povećanju transparentnosti u području potraživanja i osiguranja potraživanja od kupaca unutar grupe. Dinamika plaćanja je značajno regulirana 2020. godine smanjenjem vrijednosti DSO-a i DPO-a. Uvođenje grupnih smjernica za upravljanje

potraživanjima i obvezama radi stvaranja transparentnosti i odgovornosti dovelo je do restrukturiranja procesa u podružnicama i poboljšanja stanja likvidnosti unutar 2021. i 2022. godine.

Potraživanja iznad valute, to jest produljenje kredita prema određenim kupcima iznosi 7-11% ovisno o kvartalu, što je zadovoljavajući rezultat unutar branši. Novi IS sustav odlučivanja je smanjio rizik za određene kupce koje osiguravamo, a vanjsko društvo ne želi osigurati. To mogu biti novi partneri s kojima se u sklopu strategija OBO Bettermann grade novi odnosi ili dugogodišnji partneri koji su zbog pandemije ili drugih nepredvidljivih vanjskih uvjeta pregovarali nove uvjete kreditiranja prema tvrtki OBO Bettermann Hrvatska. Novi IS sustav je donio transparentnost "kritičnih kupaca" u cijeloj grupi. U sklopu analize upravljanja rizicima ustanovljeno je da unutar poduzeća od OBO do vanjskog knjigovodstva/reportinga postoje prekidi u lancu. To smanjuje transparentnost i produljuje i poskupljuje proces.

| Postupak                                      | IS sustav                          | Način prijenosa   | Problem  | Rok                                   |
|---|------------------------------------|---|--|---------------------------------------|
| <b>Fakturiranje</b>                           | ERP sustav od OBO Bettermann       | Prema kupcu-email; e-račun  | Nema sistematizirani način dostave - kupci žele dostavu računa na različite načine   | Na dan isporuke robe                  |
| <b>Knjiženje fakture u poslovne knjige</b>    | IS pružitelja usluga knjigovodstva | Analogno-isprintane fakture se nose fizički na drugu lokaciju kako bi se knjižile | Program nije u mogućnosti prijenosa putem EDI između ERP. Vremenski odmak između fakturiranja i podataka na IOS iz sustava vođenja poslovnih knjiga. | Od trenutka fakturiranja +2 do 4 dana |
| <b>Osiguranje potraživanja</b>                | Platforma osiguravajućeg poduzeća  | Unos podataka u platformu   | Nepotpune informacije iz poslovnih knjiga, prema platformi je nepotpuno  | Od trenutka unosa +2dana              |
| <b>Postupak grupnog poslovnog odlučivanja</b> | Nema                               | E-mailom ili usmeno   | Dostupnost nadležne osobe. Propust poslovnih prilika, porast rizika.   | Od trenutka upita +1 do 5 dana        |

Tabela 8: Analiza postupaka OBO Bettermann, izvor: autor rada

Efikasnost postoji unatoč mnogih manualnih aktivnosti, ali jesu li i one učinkovite? To su pitanja za koja centrala traži odgovore unutar upravljanja obrtnim kapitalom. Tu se mora promicati optimizacija procesa i globalna standardizacija procesa na operativnoj razini, automatizirati digitalne procese i tražiti softverska rješenja kao što su sustavi za upravljanje gotovinom. Automatizacija u procesima bila bi preduvjet za povezivanje sa sustavom upravljanja gotovinom koju matica želi implementirati unutar sljedeće tri godine, i zadovoljiti zahtjev za standardiziranom „Cash Culture“.

## **5.1 Cash Culture - Globalna povezanost banaka, optimizacija procesa i transparentnost u financijama**

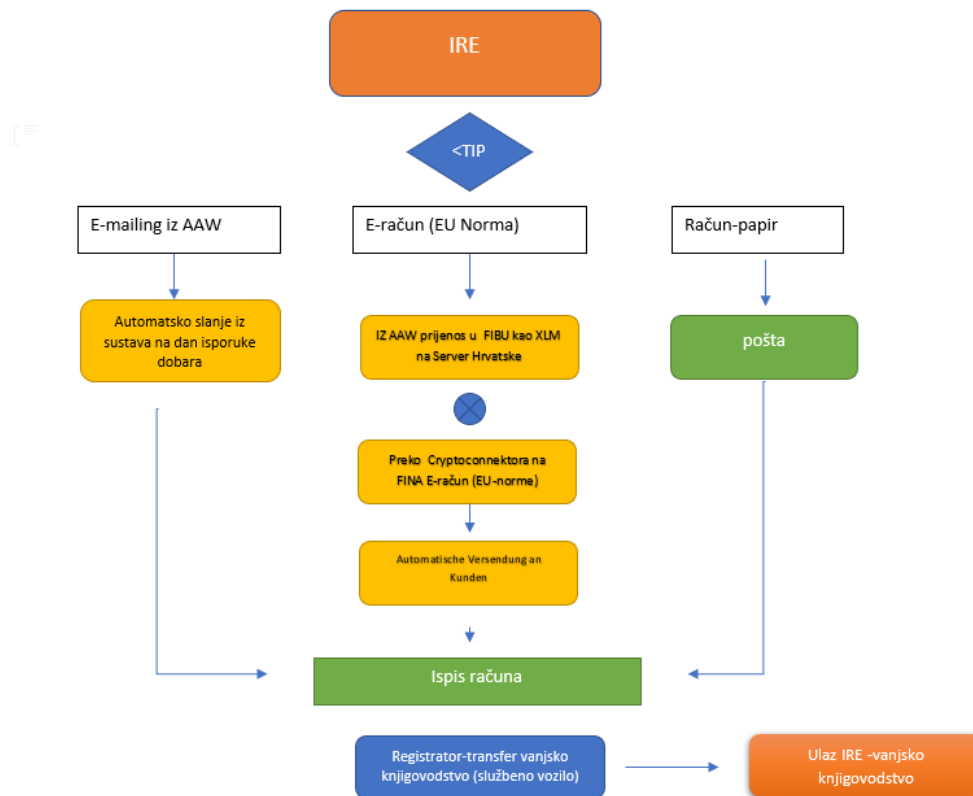
### **5.1.1 Modulacija procesa i umrežavanje**

U osnovi, u industriji je stajalište da se IT mora prilagoditi procesima. Međutim, prema studijama konzultanata, to nema smisla za svaki proces. U praksi su mnoge tvrtke prilagodile svoje procese standardnom softveru kako bi smanjile troškove i povećale učinkovitost. Po mišljenju raznih stručnih literatura, to ima smisla za sve procese koji ne razlikuju svoje poduzeće od konkurencije. Ukoliko se želi povećati konkurentnost i likvidnost poduzeća, ključ uspjeha je u kombinaciji suvremenog softwera i prilagodbi procesa. To je zadnji od 4 ključnih pokretača za optimizaciju obrtnog kapitala.

Što je „Cash culture“ unutar korporacije? To je kada se cijela tvrtka složi o uspostavljanju zajedničkog stava da se radi na poboljšanju novčanog toka na svakoj razini tvrtke, to jest sestrinskih poduzeća. Jer, zdrav novčani tok je od vitalnog značaja za grupaciju, posebno u teškim vremenima. Analizom procesnog lanca ustanovljeno je da reorganizacija ključan preduvjet za povezivanje sa sustavom upravljanja gotovinom. Analiza matice pokazala je da postoji veliki razmjer unutar grupacije.

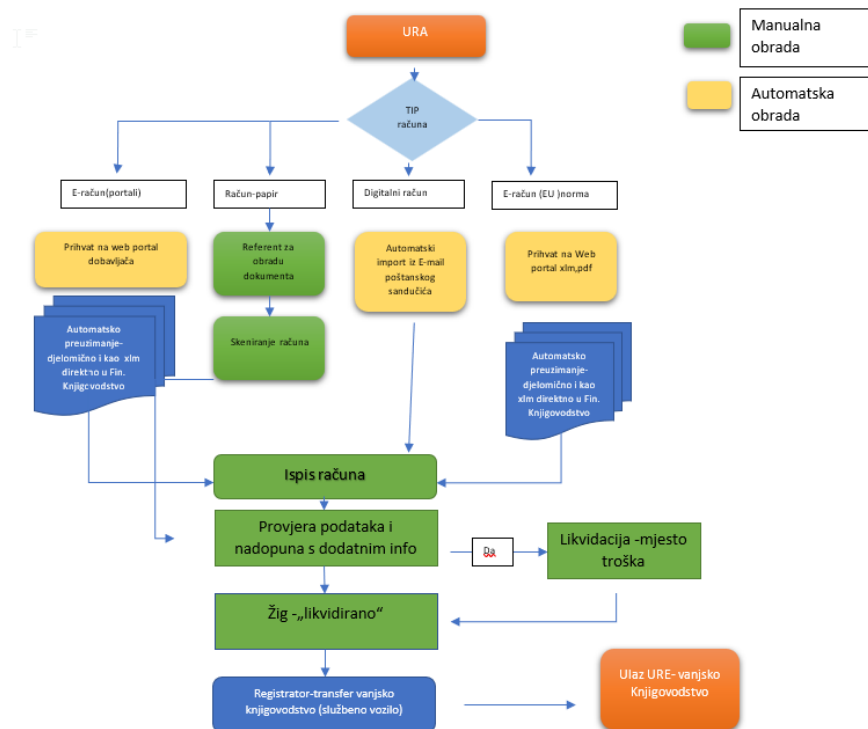
Točno knjiženje poslovnih događaja, to jest tok kretanja dobara je ključan. Točno knjiženje poslovnih događaja, to jest tok kretanja dobara je ključan. Ako je knjigovodstveni sustav spojen s ERP sustavom mogu se bazne podaci razmijeniti i ispravno knjižiti ako uz te je spojeno na e-Banking i Cash management sustav onda mogu se uštedjeti vrijeme i troškovi.

Zbog sistemskih prekida unutar sustava između OBO Bettermann Hrvatska i vanjskog knjigovodstva i ponovno reporting prema OBO dolazi do prekida automatizma prilikom knjiženja ulaznih i izlaznih računa. Također su evidentirane fragmentacije vrsta digitalnih računa raznih prekidača procesa. Kako je opisan postupak IRE, prikazan u slici ispod.



Prikaz 2: Proces obrade izlaznih faktura, izvor. Autor rada

Raspolaganje likvidnim sredstvima je još jedan od glavnih zadataka upravljanja gotovinom, a raspolaganjem se poduzimaju mjere za pokrivanje deficita likvidnosti i ulaganje viška likvidnosti. Pojednostavljeno rečeno, aktivno raspolaganje nije ništa drugo nego svakodnevno utjecanje na stanje računa putem transfera na način da se postigne optimalna kamatna stopa za novčana sredstva. Pod dnevnim raspolaganjem podrazumijeva se kamatno optimalno upravljanje kratkoročnim sredstvima. Glavna zadaća stoga je svakodnevno raspolaganje i kontrola platnog prometa. Ukoliko pravovremeno ne dobijemo informacije koja novčana sredstva nam stoje na raspolaganju može se dogoditi da obveze prema matici plaćamo, a sredstva trebamo za razne obveze. Obrada ulaznih faktura igra ključnu ulogu. Kako je prokazanu u prikazu 3 – postoji veliki potencijal za poboljšanje.



Prikaz 3: Postupak prilikom ulaza i obrada faktura, izvor autor rada

Ručna obrada URA je zahvaćena mogućim izvorima pogrešaka. Znači konsolidacija raznih IT sustava je nužna i stavlja poduzeća pred nove izazove.

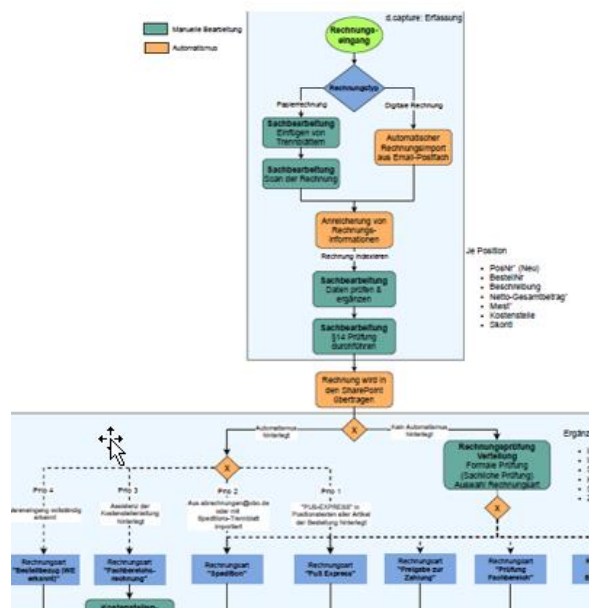
Sistematizacija kroz sustave platnog prometa donijela bi slijedeće prednosti:

- Mogućnost pravovremenog uvida i kontrole upravljanjem potraživanjima i obvezama u sestrinskim tvrtkama to jest oslobodjenje kapitala za potrebe matice
- Preuzimanje rizika kritičnih poslovnih situacija na viši menadžment
- Konkurentska prednost
- Brža dostupnost novaca

Trenutačno prije plaćanja obveza nažalost treba konsolidirati informacije s vanjskim knjigovodstvom i informacije još neproknjiženih faktura otvorenih potraživanja prema matici, i s time se vraćamo na Excel listu.

Rješenje je umrežavanje procesa, standardizacija i konsolidacija svih IT alata unutar grupacije.

Dio prikaza prijedloga modulacije u prikazu 4, a cijeli prikaz u prilogu ovoga rada.



Prikaz 4: Dio prikaza prijedloga modulacije na razini koncerna , cijeli prikac u prilogu,  
Izvor: autor rada za OBO Bettermann Holding

### 5.1.2 Upravljanje likvidnosti - „Treasury Cash Management System”

Strategija digitalnih platforma, konsolidacija i standardizacija postojećih unutar grupacija je više nego potrebna. Kada Lozić J. govori da „Menadžment i razvoj menadžerskih strategija preuzimaju dominantno mjesto u razvoju biznisa korporacija u modelu platforme” onda to samo potvrđuje smjernice matice vezano za reformu „Treasury Cash Management System“ , to jest konsolidaciju s sestrinskim poduzećima. Više nije neobično da su hrvatska društva uključena u sustave upravljanja novcem, zbog toga što takvi poslovni odnosi nisu pod deviznim ograničenjima, što su domaća društva vlasnički povezana s nerezidentnim društvima i što se time, u načelu, postižu pozitivne financijske posljedice. S obzirom na to da se tu pojavljuje obilježje deviznog poslovanja, bitno je znati kada i kako se o tim odnosima (statistički) izvještava HNB. ([Cash pooling \(erstebank.hr\)](http://www.erstebank.hr)) Jednako tako, te je odnose potrebno sagledati s motrišta oporezivanja dobitka. Cash pooling predstavlja strukturu sačinjenu od više računa unutar banke čija se stanja koncentriraju (objedinjuju) u cilju boljeg upravljanja likvidnošću (i/ili optimiziranja kamata koje banka plaća/naplaćuje po tim računima). Računi mogu pripadati i različitim kompanijama unutar istog holdinga/grupe. Grupacije koje koriste okvirni kredit po poslovnom računu imaju mogućnost pokrivanja negativnog stanja pozitivnim stanjima/sredstvima drugih poduzeća grupe te plaćaju dogovorenu internu kamatu umjesto ugovorene kamate s bankom (internu kamatu tvrtke same dogovaraju prilikom međusobnog posuđivanja novca). Poduzeća koja imaju pozitivna stanja na

sredstvima kojima su pokrili negativno stanje korisnika okvirnog kredita umjesto kamate po viđenju od banke naplaćuju internu kamatu koja je viša. Već se parcijalno koristi sustav, ali nisu sve sestrinske tvrtke uključene.

Trenutačno matica istražuje koje vrste „Treasury Cash Management Systema” imaju smisla. OBO Bettermann Hrvatska surađuje na način da sudjeluje u temeljnim istraživanjima. Jasno je da će OBO grupacija stvoriti svoju vlastitu varijantu da zadovolji sve nacionalne zakone sestrinskih poduzeća, pogotovo glede poreznih aspekata i funkcionalnosti. Cilj je konsolidacija i standardizacija “Cash Culture” grupacije. Transakcije dalje vodi samostalna uprava u nacionalnim zemljama.

Za umrežavanje treba sklopiti zasebne ugovore s nacionalnim bankama i definirati formate za povezivanje na CM-sistem. (TreasuryLog, 2021), Rješavaju se pitanja vezana uz koji komunikacijski kanal se koristi, što raditi ako EBICS veza nije dovoljna, koristi se SWIFT ili host-to-host. Hrvatsko zakonodavstvo kaže, ukoliko se regulira centralno spajanje preko zasebnog kanala, matica ima uvid u sve izvode povezanih poduzeća. Sistemsko okruženje je ERP, TMS i ili HR sustavi i banke. (TreasuryLog, 2021), Mora se provjeriti kako izgleda IT okolina sestrinske tvrtke. Centralizacija platnog prometa je u sklopu menadžmenta likvidnosti značajna tema. To je vratilo u fokus detaljno i pouzdano određivanje stvarnih novčanih tokova.

Troškove se dijeli u eksterne i interne. Tu su tvrdi i meki faktori.

| Troškovi          | Koristi                         |
|-------------------|---------------------------------|
| Eksterni troškovi | Tvrđi faktori                   |
|                   | Direktno smanjenje troškova     |
|                   | Dodatna zarada                  |
| Interni troškovi  | Meki faktori                    |
|                   | neizravno izbjegavanje troškova |
|                   | poboljšanje kvalitete           |
|                   | Smanjenja rizika                |

Slika 8: Faktori troškova prilikom uvođenjem novog sustava;

Izvor: Working Capital, Reinhard Bleiber (2015)

Izravna ušteda troškova stalnih zaposlenika neće biti s uvođenjem novog sustava. Pod određenim okolnostima, troškovi za prekovremeni rad mogu se smanjiti npr. zaposlenici više neće morati duže ostajati u uredu da bi se mjesečna izvješća mogla ručno sastaviti iz bezbrojnih izvora.

Očito i lako mjerljivo su eliminirani troškovi za zamijenjene sustave. Tipičan primjer za to je troškovi alat za e-bankarstvo raznih banki ili stari TMS. Ako novi sustav treba zamijeniti povijesno stvoreni, heterogeni okolinu sustava, tekući troškovi održavanja brojnih sučelja mogu se eliminirati.

**Uvođenje novog sustava može u najboljem slučaju izbjeći troškove za vanjske poslove koji se mogu internalizirati zahvaljujući povećanoj produktivnosti.** (TreasuryLog, 2021), Ne treba podcijeniti ni troškove grešaka u ručnim procesima, koje je moguće izbjeći zahvaljujući podršci sustava.

Međutim, sustav može donijeti i kvalitativna poboljšanja koja se ne odražavaju izravno na uštede troškova. Uvođenje sustava uvijek je idealna prilika za kritičko propitivanje, standardizaciju i bolju integraciju uspostavljenih procesa, što smo prikazali na prijedlog modulacije obrade ulaznih faktura.

Zahvaljujući centralnoj i aktualnoj bazi podataka povećava se transparentnost, a odluke se mogu donositi na temelju aktualnih informacija. U ekstremnim slučajevima, cjeloviti pregled stanja likvidnosti cijele tvrtke može postati vitalan za grupaciju. Smanjuje se operativni rizik. Posebno u manjim poduzećima funkcionalno razdvajanje Front-, Middle- i Back-Officea zbog postojećih ljudskih resursa jednostavno nije izvedivo. U takvim slučajevima, TMS može osigurati dosljedno razdvajanje funkcija. Osigurava se da zaposlenik koji je sklopio terminski mjenjački posao ne može i sam potvrditi. Izrada detaljnog poslovnog slučaja za novi TMS ili novo rješenje središnje platne transakcije je sljedeći projekt sestrinske tvrtke OBO Bettermann u sklopu Working Capital Managementa. (TreasuryLog, 2021),



## 6. Zaključak

Menadžeri moraju neprestano nadograđivati svoja znanja i vještine, te neprestano se educirati i raditi na sebi da su spremni za buduće izazove u upravljanju obrtnog kapitala.

Ovaj rad je u početku prikazao da očuvanje likvidnosti poduzeća i dalje mora biti od velike važnosti. Pogotovo u vrijeme recesije, ali i u vrijeme gospodarskog rasta, moraju se pronaći načini da se izbjegnu zastoji u plaćanju i da se posluje profitabilno. Pritom su predstavljeni različiti pristupi za procjenu vlastite solventnosti. Postoji niz mjera i instrumenata koji se mogu koristiti za optimizaciju ili smanjenje obrtnog kapitala. U ovom su radu prikazani samo neki od njih. Glavne komponente obrtnog kapitala, koje se mogu pripisati kratkotrajnoj imovini – zalihama i potraživanjima iz prodaje i usluga – povezuje kapital. Taj kapital potrebno je osloboditi smanjenjem zaliha kako bi se tako oslobođena sredstva iskoristila u druge, unosnije svrhe. Zauzvrat, obveze iz prodaje i usluga predstavljaju kratkoročne kredite dobavljača koji ponekad stvaraju jeftini izvor financiranja. Dakle, u smislu osnovne ideje upravljanja obrtnim kapitalom, povećava se likvidnost ako se obvezama iz prodaje i usluga upravlja kontinuirano i sustavno. Procjena u pogledu kapitalnih obveza temelji se na određenim ključnim financijskim pokazateljima. Upravljanje temeljnim procesima nudi polazišta za oslobađanje kapitala i povećanje likvidnosti. Zbog složenosti i brojnih subjekata koji su zahvaćeni i koji moraju biti uključeni, ovo nije kratkoročni zadatak. To je trajni proces koji zahtijeva stalnu pažnju i dobar Lean Management. U ovom radu predstavljen je model, to jest tri ključnih pokazatelja DSO (dani nepodmirene prodaje), DPO (dani koji se ne plaćaju) i DIO (dani nepodmirenih zaliha). Oni predstavljaju tri procesa bitna za upravljanje obrtnim kapitalom. Ove tri metrike postaju sažeti glavni metrički CCC (Cash Conversion Cycle), koji je mjera za obrtna sredstva u poduzeću.

U trećem dijelu rada menadžment primjer Working Capital Management OBO Bettermann d.o.o. prikazuje stvaranje internog kapitala putem optimizacije Working Capital Management kao jedan od ključeva uspjeha za vrijeme pandemije i rata u Ukrajini. Smanjenje obrtnog kapitala ima utjecaj na pokazatelje i stvara interni kapital u OBO Bettermann d.o.o. i povećava profitabilnost. Sa harmonizacijom „Cash Culture“ sestrinskih poduzeća i optimizacije procesnog lanca pomoću digitalizacije otvara se dodatni potencijal za optimizacije upravljanjem obrtnog kapitala, bolje likvidnosti i profitabilnosti grupacije. Zaključno se može reći da upravljanje obrtnim kapitalom nadopunjuje u praksi razmišljanje o EBIT-u, koje prevladava u operativnim odjelima unutar poduzeća, razmišljanjem orijentiranim na gotovinu i bilancu. Pojedinačne korporativne divizije slijede različite interese stoga je potrebno provoditi standardizaciju. Ti se ciljevi često mogu postaviti u suprotnosti s optimizacijom obrtnog kapitala, stoga je također važno kao dio procesa provedbe novih mjera definirati odgovornosti i podići svijest o povezanosti u lancu vrijednosti kako bi se upravljanje obrtnim kapitalom integriralo u svakodnevne aktivnosti.

UNIVERSITÄT  
SIEVER

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SIEVERA

**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Suzane Bernat (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Potencijal optimizacije poduzeca kroz upravljanje obrtnim kapitalom (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.


Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Suzane Bernat (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Potencijal optimizacije poduzeca kroz upravljanje obrtnim kapitalom (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
(vlastoručni potpis)

## 7. Literatura

### Knjige/,E-knjige:

1. Baletić, Z. (Ed.). (1995). *Ekonomski leksikon*. Leksikografski Zavod Miroslav Krleža.
2. Becker, Hans Paul: Investition und Finanzierung. Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. Springer Gabler Verlag, 6. Auflage, Wiesbaden 2013, S. 9 i.v.m. S. 13.
3. , Kevin. Supply Chain Finance im Rahmen des Working Capital Management. 2021.
4. Baier, Peter, Praxishandbuch Controlling. Controlling-Instrumente, Unternehmensplanung und Reporting. mi-Fachverlag, 2. Auflage, München 2008
5. Dickmann, Philipp, Schlanker Materialfluss mit Lean Production, Kanban und Innovationen. Springer Verlag, 2. Auflage, Heidelberg 2009
6. Deutschen Mittelstand [20200727\\_Studie-Working-Capital-2020\\_v2.pdf \(bansbach-econum.de\)](#) pristupljeno 30.04.2022
7. Erichsen, Jörg: Controlling-Instrumente von A-Z. Haufe-Verlag, 8. Auflage, Freiburg 2011
8. Fortführung. Hg. v. Supply Chain Finance Lab. Universität St. Gallen (2019), [Working Capital Management Studie 2019 - Supply Chain Finance Fortführung - Alexandria \(unisg.ch\)](#)/, pristupljeno 30.04.2022
9. Guserl, Richard/Pernsteiner, Helmut: Finanzmanagement. Grundlagen – Konzepte – Umsetzung. Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, S. 208.
10. Heesen, Bernd/Gruber, Wolfgang Bilanzanalyse und Kennzahlen: Fallorientierte Bilanzoptimierung. Gabler Verlag, 3. Auflage, Wiesbaden 2011
11. Hofmann, Erik Wege aus der Working Capital-Falle. Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management. Springer Verlag, Heidelberg 2011
12. Institut für Logistik, Universität St. Gallen (Hg.): Supply Chain Finance Lab (2019), <https://iscm-scflab.unisg.ch/>, pristupljeno 30.04.2022.
13. Klepzig, Heinz-Jürgen: Working Capital und Cash Flow: Finanzströme durch Prozessmanagementoptimieren.Gabler Veralg 3 auflage, Wiesbaden
14. Koch, SusanneEinführung in das Management von Geschäftsprozessen. Six Sigma, Kaizen und TQM. Springer Verlag, Heidelberg 2011
15. Lozić,J. (2019) Menadžment ekonomije platformi.Sveučilište Sjever. Centar za digitalno izdavaštvo.
16. Lozić,J.(2012).osnove menadžmenta,Sveučilište u Splitu.Sveučilišni odjle za stručne studije

17. Meyer, Christian: Working Capital und Unternehmensbewertung. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007
18. Paulus, S. (2021). Benteler Trading bietet Working-Capital-Finanzierung.  
<https://www.dertreasurer.de/news/finanzierung-corporate-finance/bentelertrading-bietet-working-capital-finanzierung-2017781/skuchain> (o. J.-a). pristupljeno 30.04.2022
19. Wellbrock, W. (2015). Innovative Supply-Chain-Management-Konzepte: Branchenübergreifende Bedarfsanalyse sowie Konzipierung eines Entwicklungsprozessmodells. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer
20. Werdenich, Martin Modernes Cash-Management: Instrumente und Maßnahmen zur Sicherung und Optimierung der Liquidität. mi-Fachverlag, 2.Auflage, München 2008
21. Wöhe, Günter; Döring, Ulrich; Brösel, Gerrit: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre - 26., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Reihe: Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften - München: Verlag Franz Vahlen (2016).

#### **Internet:**

1. [Logistikmarktstudie Schweiz | ISCM | Universität St.Gallen \(unisg.ch\)](#) pristupljeno 28.03.2022
2. [Working Capital Report 2019/20 \(pwc.com\)](#) Working Capital pristupljeno 28.03.2022
3. [Working Capital Report 2019/20 \(pwc.com\)](#) Working Capital Report 2019/20: Creating value through working capital pristupljeno 28.03.2022
4. TreasuryLog (2021), [https://news.slg.co.at/custloads/281277684/md\\_2182119.pdf](https://news.slg.co.at/custloads/281277684/md_2182119.pdf)
5. [Kratkotrajna imovina - definicija - moj-bankar.hr](#) pristupljeno 28.03.2022
6. [Cash pooling \(erstebank.hr\)](#) pristupljeno 28.03.2022

#### **Izvor slika:**

1. Slika 1: Direktna metoda izračuna novčanog toka (jednostavan prikaz) Izvor: Skripta Grigor Vidmar, Sveučilište Sjever
2. Slika 2: Indirektna metoda izračuna novčanog toka , Izvor. Skripta Grigor Vidmar, Sveučilište Sjever
3. Slika 3: Zusammenhang Potenzialwirkung und Potenzialhebel der Betriebskennzahlen; Izvor: Vortrag der Staufen.AG und Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig (2018)
4. Slika 4: Odnos komponenata Working Capital prema Cash Conversion Cycle Izvor:

Vortrag der StaufeN.AG und Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig (2018)

5. Slika 5: Digitalna transformacija u OBO Bettermann Hrvatska, Izvor: autorica rada za izvještaj prema OBO Bettermann Holding
6. Slika 6: Prikaz programskog praćenje reklamacija; Izvor: OBO Bettermann d.o.o
7. Slika 7: Dashborad BI; Izvor: prikaz iz sustava OBO Bettermann
8. Slika 8: Faktori troškova prilikom uvođenjem novog sustava; Izvor: Working Capital, Reinhard Bleiber (2015)

**Izvor prikaza:**

1. Prikaz 1, omjer utjecaja u procesnom lancu izvor: autor rada
2. Prikaz 2: Proces obrade izlaznih faktura, izvor: autor rada
3. Prikaz 3: Postupak prilikom ulaza i obrada faktura.
4. Prikaz 4: Dio prikaza prijedloga modulacije , cijeli prikaz u prilogu Izvor autor rada za OBO Bettermann Holding

**Izvor grafova:**

1. Graf 1 : WC u OBO Bettermann ; Izvor: autorica rada
2. Graf 2: Prihodi-dobit; Izvor: autorica rada
3. Graf 3: omjer radnog kapitala; Izvor: autorica rada
4. Graf 4, C2C ; Izvor: autorica rada
5. Graf 5, Likvidnost ; Izvor: autorica rada
6. Graf 6: Dani vezivanja i koeficijent okretaja; ; Izvor: autorica rada
7. Graf 7 Transportni troškovi u odnosu otpremljene tonaže OBO; Izvor: autorica rada

**Izvor tabela:**

1. Tabela 1: Smjernice: stupanj likvidnosti; Izvor autorica rada
2. Tabela 2: Jednostavan prikaz obrtnog kapitala u bilaci; Izvor: .autorica rada
3. Tabela 3: Faktori koja utječu na zalihe Izvor: autorica rada
4. Tabela 4 . Prosječna vrijednost naplate na primjeru OBO Bettermann d.o.o, Izvor: autor rada
5. Tabela 5: Purchase-to-Pay Izvor: autorica rada
6. Tabela 6: Order-to-cash , Izvor: autorica rada
7. Tabela 7. Raspon narudžba; Izvor: autorica rada
8. Tabela 8: Total Supply Chain; Izvor: autorica rad
9. Tabela 9: Analiza postupka OBO Bettermann; Izvor: autorica rada

## 8. Prilozi:

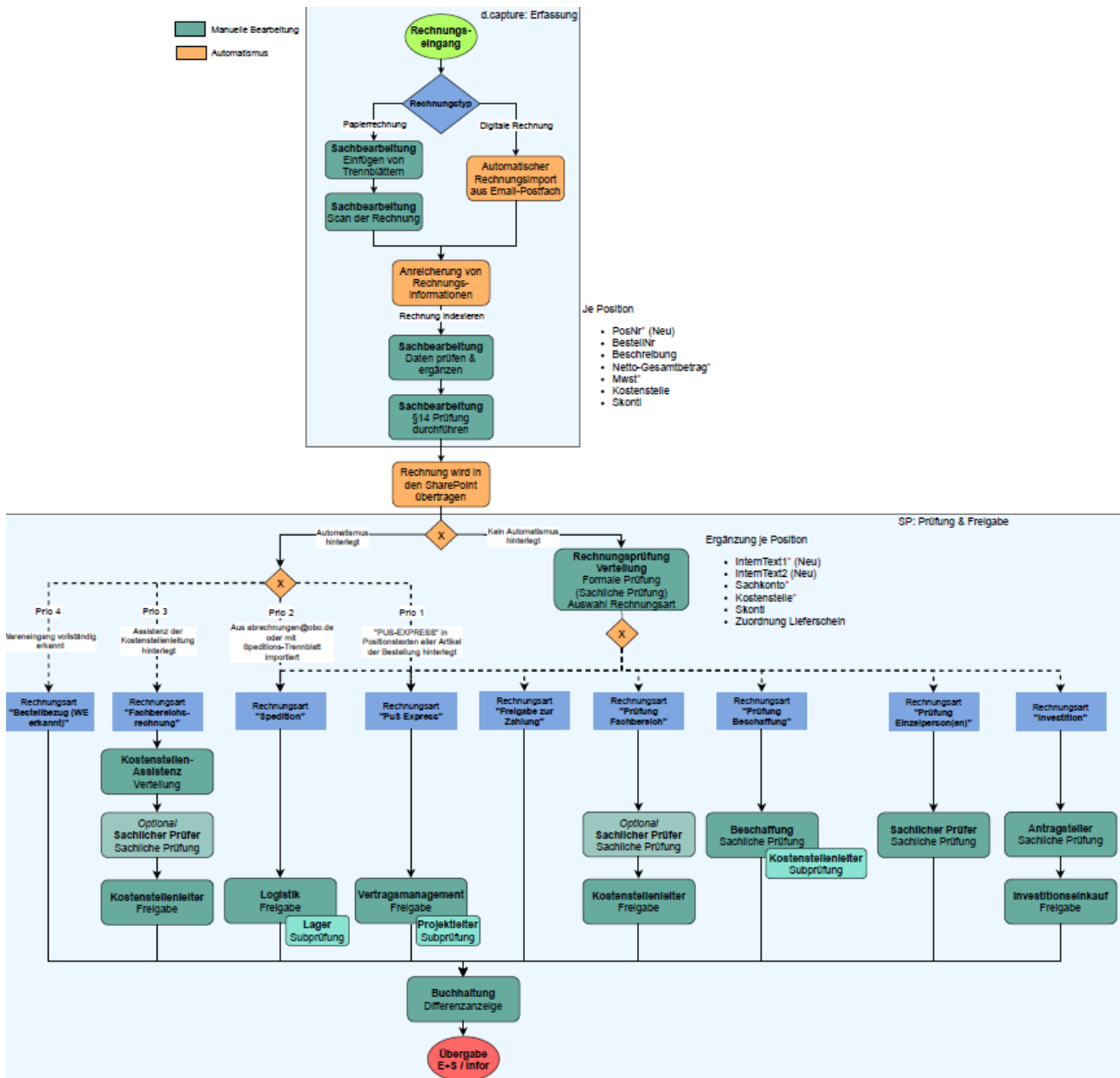
### 1. Pokazatelj zaliha-Lagerkennzahlen

| Lagerumschlagshäufigkeit-<br>koeffizient obrtaja (ZP)  | Ø2022 do travnja | 2021        | 2020        | 2019        | 2018        |
|--|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| = Absatz / durchschnittlicher<br>Lagerbestand $\oplus$   |                  |             |             |             |             |
| Absatz:  | 16.891.051       | 31.422.164  | 28.901.225  | 26.290.396  | 21.442.950  |
| durchschnittlicher Lagerbestand (ZP):  | 3.604.058        | 4.714.234   | 3.769.611   | 3.435.715   | 2.735.739   |
| Lagerumschlagshäufigkeit:  | 4,69             | 6,67        | 7,67        | 7,65        | 7,84        |
|  |                  |             |             |             |             |
| Lagerzinskosten  | Ø2022 do travnja | 2021        | 2020        | 2019        | 2018        |
| = durchschnittlicher Lagerbestand * üblicher Zinssatz *<br>durchschnittliche Lagerdauer / 100 *360 |                  |             |             |             |             |
| durchschnittlicher Lagerbestand:   | 3604058          | 4714234     | 3769611     | 3435715     | 2735739     |
| üblicher Zinssatz:   | 0,08             | 0,08        | 0,08        | 0,08        | 0,08        |
| durchschnittliche Lagerdauer:  | 76,81 Tage       | 54,01 Tage  | 46,96 Tage  | 47,05 Tage  | 45,93 Tage  |
| Lagerzinskosten:   | 615,2007678      | 565,8172291 | 393,3388178 | 359,1923853 | 279,2253072 |
|  |                  |             |             |             |             |
| Lagerdauer-dani vezivanja  | Ø2022 do travnja | 2021        | 2020        | 2019        | 2018        |
| = 360 / Umschlagshäufigkeit  |                  |             |             |             |             |
| Umschlagshäufigkeit:   | 5                | 7           | 8           | 8           | 8           |
| Lagerumschlagshäufigkeit:  | 76,81            | 54,01       | 46,96       | 47,05       | 45,93       |
|  |                  |             |             |             |             |
|  |                  |             |             |             |             |
| Lagerdauer-dani vezivanja  | Ø2022 do travnja | 2021        | 2020        | 2019        | 2018        |
| Lagerdauer-dani vezivanja:   | 76,81 Tage       | 54,01 Tage  | 46,96 Tage  | 47,05 Tage  | 45,93 Tage  |
| Lagerumschlagshäufigkeit:  | 4,69             | 6,67        | 7,67        | 7,65        | 7,84        |
|  |                  |             |             |             |             |
| Lagreichweite-Raspon zaliha -prosijek  | 2,30             | 2,23        | 2,40        | 2,50        | 2,50        |
| Vrijeme trajanje obrta .Zaliha/prihod<br>*365  | 78               | 55          | 48          | 48          | 47          |

2 Ciljni faktori u WCM u OBO Bettermann - Zielkonflikte im Working Capital Maangement OBO Bettermann d.o.o

| <b>Zielkonflikte im Working Capital Management</b> |            |            |            |            |            |                  |                              |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------------|------------------------------|
| Godina   | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | Ø2021      | Ø2022 do travnja |                              |
| Zaliha   | 2.735.739  | 3.435.715  | 3.769.611  | 4.714.234  | 4.401.206  | 4.379.126        |                              |
| Potraživanja                                       | 4.926.651  | 4.943.993  | 6.401.191  | 6.281.132  | 7.463.017  | 7.463.017        |                              |
| Obveze   | 4.353.580  | 3.691.284  | 3.218.229  | 1.209.368  | 2.834.237  | 2.834.237        |                              |
| Novac  | 770.364    | 1.025.301  | 736.480    | 1.703.817  | 1.460.068  | 1.461.919        |                              |
| bruto prihodi -<br>gesamteinnahmen                 | 21.620.830 | 26.369.479 | 29.165.868 | 31.513.473 |            |                  |                              |
| neto prihod-veraufseinnahmen                       | 21.237.197 | 26.012.192 | 28.088.037 | 31.273.859 | 31.422.164 | 14.707.562       |                              |
| Materielle Kosten                                  | 13.199.946 | 16.625.189 | 18.268.909 | 19.734.408 | 19.734.408 | 8.775.908        |                              |
| omjer %  | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | Ø2021      | Ø2022 do travnja |                              |
| Zaliha   | 23         | 28         | 28         | 39         | 30         | 30               |                              |
| Potraživanja                                       | 41         | 41         | 48         | 51         | 45         | 45               |                              |
| Obveze   | 36         | 31         | 24         | 10         | 25         | 25               |                              |
| Likvidnost   | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | Ø2021      | Ø2022 do travnja |                              |
| Stupanj likvidnosti 1                              | 18%        | 28%        | 23%        | 141%       | 52%        | 52%              | Cca. 20%                     |
| Stupanj likvidnosti 2                              | 131%       | 162%       | 222%       | 680%       | 315%       | 315%             | > 100%                       |
| Stupanj likvidnosti 3                              | 94%        | 155%       | 239%       | 950%       | 370%       | 389%             | > 200%                       |
| Cash Flow-at the end of the<br>neto Prihodi        | 955.382    | 1.241.419  | 736.480    | 1.703.817  | 1.703.818  |                  |                              |
| Umlaufvermogen-neto<br>radni kapital               | 21.442.950 | 26.290.396 | 28.901.225 | 31.422.164 | 31.422.164 | 14.707.562       |                              |
| Working Capital                                    | 8.432.754  | 9.405.009  | 10.907.282 | 12.699.183 | 13.324.292 | 13.304.062       |                              |
| Working Capital Ratio 1                            | 4.079.174  | 5.713.725  | 7.689.053  | 11.489.815 | 10.490.055 | 10.469.825       | Zielwert: WCR<br>(1) > 100 % |
| Working Capital Ratio 2                            | 194        | 255        | 339        | 1.050      | 470        | 469              | Zielwert: WCR<br>(2) > 30 %  |
|  | 48         | 61         | 70         | 90         | 79         | 79               |                              |
| Godina   | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | Ø2021      | Ø2022 do travnja |                              |
| DSO  | 84,67      | 69,37      | 83,18      | 73,31      | 86,69      | 61,91            |                              |
| Days Inventories Held - DIH                        | 47,02      | 48,21      | 48,99      | 55,02      | 51,12      | 36,33            |                              |
| Days Payables - DPO                                | 120,38     | 81,04      | 64,31      | 22,37      | 52,42      | 39,40            |                              |
| C2C  | 11,31      | 36,54      | 67,86      | 105,96     | 85,39      | 58,83            |                              |
| dani   | 365        | 365        | 365        | 365        | 365        | 122              |                              |

### 3. Obrada ulaznih računa OBO grupacije- Rechnungseingangserfassung\_ OBO gruppe:





# 4. Rechnungseingangsverarbeitung

