

# Manipulacije novčanim tokovima kao oblik prijevarnog financijskog izvještavanja

---

**Tomičić, Kristian**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:767306>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**KRISTIAN TOMIČIĆ**

**MANIPULACIJE NOVČANIM TOKOVIMA KAO  
OBLIK PRIJEVARNOG FINANCIJSKOG  
IZVJEŠTAVANJA**

Diplomski rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**KRISTIAN TOMIČIĆ**

**MANIPULACIJE NOVČANIM TOKOVIMA KAO  
OBLIK PRIJEVARNOG FINANCIJSKOG  
IZVJEŠTAVANJA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303021091, redoviti student**

**Studijski smjer: Financijski menadžment**

**Predmet: Forenzičko računovodstvo**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Računovodstvo**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Robert Zenzerović**

Pula, listopad 2016.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani **Kristian Tomičić**, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

Kristian Tomičić

U Puli, 19. listopada 2016. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, **Kristian Tomičić** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „**Manipulacije novčanim tokovima kao oblik prijevarnog financijskog izvještavanja**“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 19. listopada 2016. godine

Potpis

Kristian Tomičić

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. IZVJEŠTAJ O NOVČANOM TOKU</b> .....	4
<b>2.1. Elementi izvještaja o novčanom toku</b> .....	6
2.1.1. <i>Novčani primici i novčani izdaci od poslovnih aktivnosti</i> .....	7
2.1.2. <i>Novčani primici i izdaci od investicijskih aktivnosti</i> .....	8
2.1.3. <i>Novčani primici i izdaci od financijskih aktivnosti</i> .....	8
<b>2.2. Metode sastavljanja i oblici prezentiranja izvještaja o novčanom toku</b> ..	10
2.2.1. <i>Direktna metoda sastavljanja izvještaja o novčanom toku</i> .....	11
2.2.2. <i>Indirektna metoda sastavljanja izvještaja o novčanom toku</i> .....	13
2.2.3. <i>Oblici prezentiranja izvještaja o novčanom toku</i> .....	15
<b>3. KREATIVNO RAČUNOVODSTVO I NJEGOV UTJECAJ NA FINANCIJSKE IZVJEŠTAJE</b> .....	17
<b>3.1. Motivi manipulacija</b> .....	19
<b>3.2. Statistika manipulativnog ponašanja</b> .....	20
<b>4. MANIPULACIJE NOVČANIM TOKOVIMA</b> .....	32
<b>5. VRSTE MANIPULACIJA IZVJEŠTAJEM O NOVČANOM TOKU</b> .....	35
<b>5.1. Tehnike prebacivanja novčanih primitaka iz financijskih aktivnosti u poslovne aktivnosti</b> .....	35
5.1.1. <i>Evidentiranje fiktivnih novčanih tokova iz financijskih aktivnosti po osnovi primljenih bankovnih kredita u poslovne aktivnosti</i> .....	35
5.1.2. <i>Povećavanje novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti na osnovi prodaje potraživanja prije datuma njihove naplate</i> .....	37
5.1.3. <i>Napuhavanje novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti na osnovi prodaje fiktivnih potraživanja</i> .....	38
<b>5.2. Tehnike prebacivanja novčanih izdataka iz poslovnih aktivnosti u investicijske aktivnosti</b> .....	39
5.2.1. <i>Napuhavanje novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti putem povratnih transakcija</i> .....	40
5.2.2. <i>Neodgovarajuća kapitalizacija uobičajenih operativnih troškova</i> .....	40
5.2.3. <i>Evidencija plaćanja za nabavku zaliha koje se evidentiraju u okviru investicijskih aktivnosti</i> .....	41
<b>5.3. Tehnike napuhavanja novčanog toka iz poslovnih aktivnosti putem akvizicija i otuđivanja dijela poslovanja</b> .....	42

5.3.1. Preuzimanje novčanih primitaka iz poslovnih aktivnosti u postupku uobičajene akvizicije drugog subjekta .....	43
5.3.2. Stjecanje ugovora ili kupaca radije, nego razvijajući iste interno .....	45
5.3.3. Napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti putem kreativnog oblikovanja prodaje poslovanja ili dijela poslovanja .....	46
<b>5.4. Tehnike povećavanja novčanog toka iz poslovnih aktivnosti korištenjem neodrživih aktivnosti .....</b>	<b>47</b>
5.4.1. Napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti usporavanjem plaćanja obveza prema dobavljačima .....	47
5.4.2. Napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti ubrzavanjem naplate potraživanja od kupaca .....	48
5.4.3. Napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti kupnjom manje zaliha .....	49
5.4.4. Napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti jednokratnim beneficijama .....	49
<b>6. RANI ZNAKOVI UPOZORENJA I OTKRIVANJE MANIPULACIJA IZVJEŠTAJEM O NOVČANOM TOKU .....</b>	<b>51</b>
6.1. Rani znakovi upozorenja na manipulacije novčanim tokom .....	51
6.2. Otkrivanje manipulacija novčanim tokom .....	55
<b>7. PREVENCIJA MANIPULACIJA NOVČANIM TOKOVIMA .....</b>	<b>63</b>
7.1. Smanjenje pritiska za počinjenje manipulacija novčanim tokom .....	63
7.2. Smanjenje mogućnosti za počinjenje manipulacija novčanim tokom .....	64
7.3. Smanjenje razloga za počinjenje manipulacija novčanim tokom .....	64
<b>8. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>65</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>67</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>71</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>72</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>73</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>74</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>75</b>

# 1. UVOD

Victor Hugo<sup>1</sup> jednom je rekao: „Čovjekove oči su prozor kroz koje se jasno vide misli u glavi.“. Sličnu izreku slavnog francuskog romanopisca mogu iskoristiti i poduzetnici, odnosno investitori, prilikom čitanja poslovnih financijskih izvještaja raznih poduzeća koja nastoje svoje „misli“ prikazati u obliku brojeva. Investitori bi, dakako, spomenutu Hugovu izreku mogli preformulirati kao: „Financijski izvještaji poduzeća su prozori kroz koje se jasno vidi njihovo poslovanje“. Je li navedeno doista tako, prikazano je kroz obradu teme ovoga rada.

Naime, financijski izvještaji su temeljni računovodstveni dokumenti putem kojih se može dobiti cjelokupna slika poslovanja određenog poduzeća. Pod cjelokupnom slikom poslovanja podrazumijeva se financijski odraz ukupnih aktivnosti određenog poduzeća putem kojih se mogu iščitati poslovanje i financijski položaj poduzeća, ali i potencijalni problemi sa kojima se društvo može, u svojem poslovanju, susresti. Drugim riječima, financijski izvještaji pružaju važne računovodstvene informacije koje omogućuju racionalan proces upravljanja nad poslovanjem određenog poduzeća. Jedan od temeljnih financijskih izvještaja prema kojemu je, u ovome radu, usmjerena najveća pozornost je izvještaj o novčanom toku. Najjednostavnije rečeno, izvještaj o novčanom toku pruža informacije o novčanim primicima i novčanim izdacima određenog društva, odnosno koliko novaca društvo u svojem poslovanju troši (novčani izdaci), koliko novaca zarađuje obavljajući svoju poslovnu djelatnost (novčani primici) te u konačnici koliko novaca društvo ima na raspolaganju (čisti novčani tok). Izvještaj o novčanom toku dugo se vremena smatrao jednim od „čišćih“ financijskih izvještaja, ponajviše iz razloga što su se kroz protekla desetljeća prijevare financijskim izvještajima, najvećim dijelom, odnosile na manipulacije vezane uz račun dobiti i gubitka te bilancu (poduzeća poput Tyco-a, WorldCom-a i sličnih dokazali su suprotno).

Čini se kako, razvojem sportske medicine, svake godine jedan vrhunski sportaš bude izložen aferi vezanoj uz doping, odnosno uz korištenje nedozvoljenih sredstava u sportu. Međutim, to su ljudi koji od rođenja vjeruju kako je njihova izvedba na određenom sportskom natjecanju jedino što je važno u njihovoj sportskoj

---

<sup>1</sup> Victor Marie Hugo - francuski pisac. Više na: <http://www.buro247.hr/knjige/prijedlozi/11880.html>



karijeri. Naravno, takav način razmišljanja rezultira poduzimanjem mjera koje bi im podignule šanse za pobjedu do te granice da su spremni riskirati sve kako bi ostvarili spomenuto. Slično tome, pojedina poduzeća također imaju sličan obrazac ponašanja. Razvojem kreativnog, odnosno manipulativnog računovodstva, poduzeća, slično indoktrinirana, samo kako bi pod svaku cijenu prikazala svoja financijska izvješća u što boljem svjetlu, pronalaze brojne manipulativne tehnike kojima nastoje „napuhati“ svoja financijska izvješća vodeći se prema onoj poslovici „*cash is king*“, odnosno „novac je kralj“. Poduzeća imaju velike koristi od snažnog i stabilnog novčanog toka na isti način na koji sportaši imaju koristiti od jačih mišića, stoga ne čudi činjenica da poduzeća nastoje prikazati snažan i stabilan novčani tok koji ulijeva veće povjerenje investitorima, gdje samim time poduzeće postaje atraktivnije te ostvaruje bolji rejting na tržištu.

Budući da investitori stavljaju sve veći naglasak na izvještaj o novčanom toku, poduzeća nastoje usavršiti nove manipulativne tehnike kojima bi prikazali svoj novčani tok boljim, nego što on uistinu jest. U ovome radu otkrivaju se tehnike kojima se poduzeća služe kako bi manipulacijama napuhali svoje novčane tokove. U prvom dijelu ovoga rada govori se općenito o izvještaju o novčanom toku; što je zapravo izvještaj o novčanom toku, koja je njegova svrha, cilj, koji su elementi izvještaja, metode sastavljanja te oblici prezentiranja istoga. Nadalje, govori se o pojmu kreativnog računovodstva te se objašnjava njegov utjecaj na financijske izvještaje; uvidom u statističke podatke prikazuje se šteta koja nastaje primjenom kreativnog, odnosno manipulativnog računovodstva. U 4. poglavlju objašnjava se pojam manipulacija novčanim tokom, stavlja se naglasak na strukturu izvještaja o novčanom toku, odnosno njegovim kategorijama novčanih primitaka i novčanih izdataka te se otkriva kakve veze *Robin Hood* ima sa izvještajem o novčanom toku. U nastavku se detaljnije, uz razne primjere sa poduzećima/počiniteljima prijevара, objašnjavaju tehnike manipulacija novčanim tokom; koje su vrste manipulacija te zašto i kako ih poduzeća provode. Kao i kod svih prijevара, tako i kod manipulacija izvještajem o novčanom toku, postoje određeni znakovi koji navode da postoji mogućnost manipulativnog ponašanja, tako se u 6. poglavlju prikazuju rani znakovi upozorenja manipulacija izvještajem o novčanom toku (eng. *red flags*) gdje se otkrivaju opći i specifični rani znakovi upozorenja, dani su određeni savjeti kako ući u trag potencijalnoj prijevari te što se događa nakon što se prijevара otkrije. U 7. poglavlju govori se o preventivnim mjerama manipulacija novčanim tokom.

Cilj ovoga rada je definiranje pojma izvještaja o novčanom toku u skladu sa propisanim zakonskom regulativom, određivanje korelacije između izvještaja o novčanom toku s ostalim finansijskim izvještajima, definiranje pojma kreativnog računovodstva i njegov utjecaj na finansijske izvještaje, određivanje metoda, odnosno tehnika manipulacija izvještajem o novčanom toku, analiza pojedinih tehnika manipulativnog ponašanja na primjerima raznih poduzeća, određivanje ranih znakova upozorenja na manipulativno ponašanje izvještajem o novčanom toku i određivanje preventivnih mjera manipulacija izvještajem o novčanom toku.

Svrha ovoga rada je određivanje i definiranje raznih metoda, odnosno tehnika manipulacija izvještajem o novčanom toku. Tehnike manipulativnog ponašanja navedene u ovome radu dovode do pada kvalitete izvještaja o novčanom toku što također za sobom povlači i pad povjerenja investitora i ostalih korisnika u navedeni finansijski izvještaj. Upravo se zbog pada kvalitete i povjerenja u izvještaj o novčanom toku, zbog korištenja manipulativnih tehnika, stvara potreba za dodatnim tehnikama i edukacijama koje doprinose njihovom otkrivanju i spriječavanju, što bi doprinijelo poboljšanju kvalitete i povećanju povjerenja u izvještaj o novčanom toku.

## 2. IZVJEŠTAJ O NOVČANOM TOKU

Prije objašnjavanja, odnosno davanja same definicije izvještaja o novčanom toku, kako bi se lakše razumjela problematika ovoga rada, potrebno je ponajprije definirati što su to zapravo financijski izvještaji te koje sve vrste financijskih izvještaja, uz izvještaj o novčanom toku, postoje.

U Republici Hrvatskoj prema Zakonu o računovodstvu, koji se bavi računovodstvom poduzetnika, a samim time i temeljnim financijskim izvještajima, propisano je da obvezna financijska izvješća čine (Žager et al., 2008: 52 i NN 78/15, 134/15):

1. izvještaj o financijskom položaju (bilanca),
2. račun dobiti i gubitka (izvještaj o uspješnosti poslovanja),
3. izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti,
4. izvještaj o promjenama vlasničke glavnice (kapitala),
5. izvještaj o novčanom toku,
6. bilješke uz financijske izvještaje.

Svi navedeni financijski izvještaji daju pregled financijskog stanja, kako pravnih, tako i fizičkih osoba, kao i ostalih obveznika financijskog izvještavanja, za određeno poslovno razdoblje, najčešće jednu godinu. Pogledom na financijske izvještaje određene pravne ili fizičke osobe može se dobiti cjelokupna slika poslovanja te osobe, odnosno mogu se utvrditi problemi sa kojima se te fizičke ili pravne osobe susreću u svojem poslovanju. Podrazumijeva se, naravno, da su svi podaci iskazani u financijskim izvještajima istiniti te objektivno prikazuju, kako poslovanje subjekta, tako i njegov financijski položaj. Sama svrha sastavljanja financijskih izvještaja, odnosno cilj sastavljanja financijskih izvještaja je pružiti informacije o financijskom položaju, uspješnosti poslovanja i promjenama financijskog položaja subjekta, što je korisno širokom krugu korisnika, kako vanjskim, tako i unutarnjim korisnicima, u donošenju određenih ekonomskih odluka (Sever et al., 2008: 47).

Za razliku od izvještaja o novčanom toku, u bilanci, računu dobiti i gubitka, izvještaju o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti te izvještaju o promjenama glavnice iskazuju se ekonomske kategorije kao što su imovina, obveze, kapital, prihodi, rashodi, rezultat poslovanja, promjene kapitala i ostalo. U izvještaju o novčanom toku

prikazuju se financijske kategorije, odnosno novčani primici i novčani izdaci te njihova razlika koja čini čisti novčani tok (Gulin et al., 2003: 82).

Dakle, za izvještaj o novčanom toku može se reći da je sastavni dio temeljnih financijskih izvještaja koji pokazuje izvore pribavljanja novca te način uporabe novca i novčanih ekvivalenata<sup>2</sup> tijekom određenog obračunskog razdoblja (Žager et al., 2008: 81).

Također, bitno je napomenuti kako izvještaj o novčanom toku, zapravo prikazuje sredstva koja trenutno stoje na raspolaganju određenom subjektu, odnosno izvještaj o novčanom toku u obzir uzima vremenski nesklad između novčanih primitaka i prihoda te novčanih izdataka i rashoda. Često se kod pojedinih poduzeća javlja situacija kada isti u računu dobiti i gubitka iskazuju uspješno poslovanje, odnosno poslovanje gdje ostvaruju dobit, a da imaju problema s podmirivanjem određenih tekućih obveza. Postavlja se pitanje kako nastaju ovakve situacije gdje poduzeće ostvaruje dobitak, a nema novaca za podmirivanje tekućih obveza. Prema Žageru et al. (2008: 81), odgovor treba potražiti u temeljnim pretpostavkama na osnovi kojih se evidentiraju osnovni elementi računa dobiti i gubitka, a to su prihodi i rashodi. Prihodi i rashodi su obračunske kategorije i evidentiraju se prema temeljnoj računovodstvenoj pretpostavci nastanka događaja, a to znači da se evidentiraju onda kad su nastali, odnosno onda kada su zarađeni, a ne kada je uslijedio stvarni primitak ili izdatak novca. Prema tome, za priznavanje prihoda nije potreban i stvarni primitak novca i, shodno tome, rashod ne znači istodobno izdatak novca. Stoga je razumijevanje te razlike između primitaka i izdataka novca i prihoda i rashoda ključno i za razumijevanje izvještaja o novčanom toku.

Izvještaj o novčanom toku, prema svemu navedenom, sastavlja se na temelju računovodstvene pretpostavke „novčane osnove nastanka događaja“, stoga izvještaj o novčanom toku povezuje računovodstvo temeljeno na pretpostavci „nastanka događaja“ i „novčane osnove“ (Gulin et al., 2003: 84).

Kao što je i prije spomenuto, informacije sadržane u izvještaju o novčanom toku značajne su, kako za unutarnje, tako i za vanjske korisnike. Zainteresiranim korisnicima taj financijski izvještaj omogućuje prosudbe o (Gulin et al., 2003: 84):

---

<sup>2</sup> Novčani ekvivalenti jesu kratkotrajna visoko likvidna ulaganja koja se brzo pretvore u poznate iznose novca i koja nisu pod značajnim utjecajem rizika promjena vrijednosti. Najčešće je riječ o kratkotrajnim ulaganjima u vrijednosne papire (rok naplate do 3 mjeseca), koja se bez znatnijeg rizika mogu pretvoriti u poznatu sumu novca (naplatiti uz diskont prije roka dospjeća). (Gulin et al., 2003:83).

1. promjenama neto imovine, odnosno neto radnog kapitala,
2. ocjeni financijske strukture, uključujući likvidnost i solventnost,
3. procjeni ostvarenja novčanih tokova u budućnosti,
4. povećanju usporedivosti izvještaja između raznih subjekata jer eliminira učinke različitih računovodstvenih politika na istim transakcijama i poslovnim događajima,
5. sposobnost subjekta da generira, odnosno stvara novac.

## 2.1. Elementi izvještaja o novčanom toku

Prethodno je navedeno da izvještaj o novčanom toku pruža podatke o novčanim primicima i novčanim izdacima. Raščlanjivanjem potrebnih dijelova imovine i izvora imovine dolazi se do osnovnih parametara o kojima ovisi iznos novca kao i promjene istog. Pođe li se od osnovne jednakosti da je u određenom poduzeću imovina jednaka izvoru imovine, odnosno da je aktiva jednaka pasivi, dobivamo da je imovina zbroj obveza i kapitala određenog poduzeća, odnosno zbroj kratkotrajne imovine i dugotrajne imovine jednak je zbroju obveza i kapitala. Ukoliko sagledamo novac kao zasebnu kategoriju, istu jednakost možemo postaviti kao: zbroj novca, kratkotrajne imovine (bez novca) i dugotrajne imovine jednak je zbroju obveza i kapitala određenog poduzeća. Ukoliko jednakost sagledavamo iz kuta kategorije novca dolazimo do zaključka da su promjene novca jednake zbroju kategorija obveza i kapitala umanjnih za dugotrajnu imovinu i kratkotrajnu imovinu (bez novca). To znači da povećanje, odnosno novčani primici nastaju na osnovi povećanja kategorija obveza i povećanja kapitala te smanjenja kategorija ostale nenovčane imovine. Smanjenje, odnosno novčani izdaci se mogu opisati na suprotan način, oni nastaju na osnovi smanjenja kategorija obveza i smanjenja kapitala te povećanja kategorija ostale nenovčane imovine (Žager et al., 2008: 81-82).

Tablica 1. Nastanak novčanih primitaka i novčanih izdataka

NOVČANI PRIMICI:	NOVČANI IZDACI:
povećanje obveza	smanjenje obveza
povećanje kapitala	smanjenje kapitala
smanjenje nenovčane imovine	povećanje nenovčane imovine

IZVOR: ŽAGER, K. et al. (2008.) *Analiza financijskih izvještaja*. 2. prošireno izdanje. Zagreb: MASMEDIA, str. 82.

Iz tablice 1. može se iščitati ono što je prethodno rečeno o povećanju i smanjenju novca, odnosno o novčanim primicima i novčanim izdacima. Tablicom 1. prikazano je što uzrokuje priljev (primitak) novca, a što odljev (izdatak) novca u određeno poduzeće.

Gledajući strukturu izvještaja o novčanom toku novčani primitci i novčani izdaci mogu se svrstati u tri zasebne kategorije (Gulin et al., 2003: 83):

1. poslovne aktivnosti,
2. investicijske ili ulagateljske aktivnosti,
3. financijske aktivnosti poduzeća.

Poslovne aktivnosti obuhvaćaju one aktivnosti koje su prvenstveno usmjerene na proizvodnju proizvoda i/ili pružanje usluga, odnosno glavne prihodovno-poslovne aktivnosti subjekta i druge aktivnosti, osim investicijskih i financijskih aktivnosti. Drugim riječima, pod poslovnim aktivnostima mogu se obuhvatiti glavne aktivnosti subjekta putem kojih isti ostvaruje prihode. Novčani primici i novčani izdaci odnose se na naplatu prodanih proizvoda, odnosno robe i usluga te isplate koje su potrebne za njihovu proizvodnju, odnosno nabavu te obavljanje. Investicijske, odnosno ulagateljske aktivnosti odnose se na stjecanje i otuđivanje dugotrajne imovine i druga ulaganja u dugotrajnu imovinu koja nisu uključena u novčane ekvivalente. Tu se najčešće podrazumijevaju novčani primici i novčani izdaci od trgovanja vrijednosnim papirima drugih. Financijske aktivnosti jesu aktivnosti koje utječu na veličinu glavnice, odnosno kapitala i zaduživanja (kredit i zajmovi) određenog poduzeća. Takve aktivnosti povezane su s financiranjem poduzeća u obliku povećanja/smanjenja kapitala te povećanja/smanjenja zaduživanja u obliku kreditnih odnosa (Zenzerović, 2007: 277 i Meigs et al., 2001: 55).

#### *2.1.1. Novčani primici i novčani izdaci od poslovnih aktivnosti*

Osnovno pravilo za svrstavanje novčanih primitaka i novčanih izdataka u poslovne aktivnosti je da se radi o primicima i izdacima iz redovnog poslovanja koji utječu na visinu dobiti i gubitka, osim onih iz investicijskih (ulagateljskih) i financijskih aktivnosti određenog poduzeća (Gulin et al., 2003: 85).

Tablica 2. Stavke novčanih primitaka i novčanih izdataka iz poslovnih aktivnosti

Novčani primici od:	Novčani izdaci:
1. prodaje proizvoda, roba i usluga	1. dobavljačima za nabavu sirovina, robe i izvršene usluge
2. kamata na kredite	2. za bruto plaće zaposlenicima
3. povrata poreza	3. za poreze
4. kupaca za predujmove	4. za dane predujmove
5. dividendi	5. za kamate kreditorima
6. ostalih poslovnih aktivnosti	6. za ostale poslovne aktivnosti

IZVOR: GULIN, D. et al. (2003.) *Računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 85.

#### 2.1.2. Novčani primici i izdaci od investicijskih aktivnosti

Investicijske, odnosno ulagateljske aktivnosti općenito obuhvaćaju novčane primitke i novčane izdatke koji se ostvaruju u poslovanju s dugotrajnom imovinom kao i trgovanjem s vrijednosnim papirima drugih (Gulin et al., 2003: 85).

Tablica 3. Stavke novčanih primitaka i novčanih izdataka iz investicijskih aktivnosti

Novčani primici od:	Novčani izdaci:
1. prodaje dugotrajne imovine	1. kupnju dugotrajne imovine
2. prodaje vrijednosnih papira drugih	2. kupnju vrijednosnih papira drugih
3. ostalih investicijskih aktivnosti	3. ostale investicijske aktivnosti

IZVOR: GULIN, D. et al. (2003.) *Računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 85.

#### 2.1.3. Novčani primici i izdaci od financijskih aktivnosti

Novčani tokovi financijskih aktivnosti imaju utjecaj na financiranje subjekta, odnosno vlastito i tuđe financiranje (Gulin et al., 2003: 85).

Tablica 4. Stavke novčanih primitaka i novčanih izdataka iz financijskih aktivnosti

Novčani primici od:	Novčani izdaci:
1. izdavanje dionica	1. stjecanje dionica
2. izdavanje obveznica	2. isplatu obveznica
3. primljenih kredita	3. otplatu glavnice kredita

IZVOR: GULIN, D. et al. (2003.) *Računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 85.

Iz prethodnih tablica koje pokazuju poslovne, investicijske i financijske aktivnosti (tablica 2., tablica 3. i tablica 4.) mogu se vidjeti stavke koje pripadaju svakoj od navedenih aktivnosti unutar određenog poduzeća. Međutim, neke stavke novčanih primitaka i novčanih izdataka ponekad je gotovo nemoguće jednoznačno razvrstati. To su primjerice (Žager et al., 2008: 84):

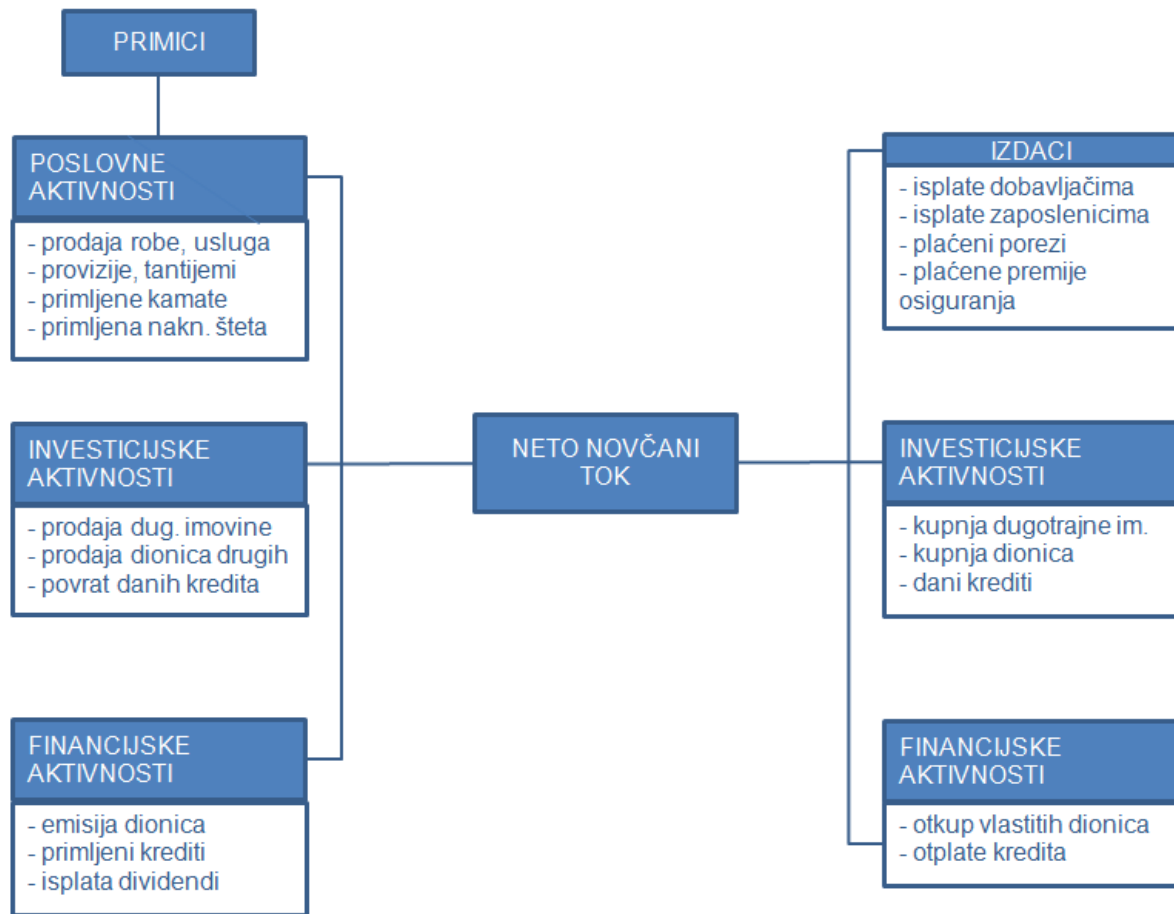
- a) kamate (primljene i plaćene) se mogu svrstati u poslovne aktivnosti jer utječu na neto profit ili gubitak ili u investicijske ili u financijske aktivnosti jer su posljedica prihoda od ulaganja, odnosno to su troškovi dobivanja resursa. Kod banaka i ostalih sličnih financijskih institucija kamate spadaju pod grupu poslovnih aktivnosti,
- b) dividende se također mogu različito svrstati u neku od navedenih aktivnosti. Primljene dividende obično se svrstavaju u poslovne aktivnosti jer, kao i kod kamata, one utječu na visinu neto dobiti. Međutim, s obzirom na to da se dividende iskazuju kao prihod od ulaganja, mogu biti prikazane i u investicijskim aktivnostima. Plaćene dividende, u pravilu, prikazuju se pod financijskim aktivnostima. Međutim, alternativno, kao i kod kamata, mogu biti evidentirane u okviru poslovnih aktivnosti. Takvim razvrstavanjem osiguravaju se informacije o sposobnosti poduzeća da podmiri dividende iz redovitih poslovnih aktivnosti. Bez obzira kakva je odluka poduzeća, važno je da se jednom utvrđeno pravilo dosljedno primjenjuje,
- c) izvanredne stavke (MRS 8<sup>3</sup>) treba razvrstati prema onoj aktivnosti na koju se odnose kako bi se uočila njihova priroda i učinak na buduće novčane tokove.

Radi lakšeg pregleda, u nastavku su slikom 1. prikazane sve navedene aktivnosti koje spadaju pod izvještaj o novčanom toku raspoređene na kategorije novčanih primitaka i novčanih izdataka.

<sup>3</sup> MRS 8 - Međunarodni računovodstveni standard koji se odnosi na računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena i pogreške. Vidjeti detaljnije: *Međunarodni standardi financijskog izvještavanja*. TEB – poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2011., str. 51.-60.



Slika 1. Shema novčanog toka na osnovi poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti



IZVOR: ŽAGER, K. et al. (2008.) *Analiza financijskih izvještaja*. 2. prošireno izdanje. Zagreb: MASMEDIA, str. 85.

## 2.2. Metode sastavljanja i oblici prezentiranja izvještaja o novčanom toku

Prema MRS-u 7<sup>4</sup> za pripremanje i predočavanje izvještaja o novčanom toku može se koristiti:

1. direktna (izravna) ili
2. indirektna (neizravna) metoda.

<sup>4</sup> MRS 7 - Međunarodni računovodstveni standard koji se odnosi na izvještaje o novčanim tokovima. Vidjeti detaljnije: *Međunarodni standardi financijskog izvještavanja*. TEB – poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2011., str. 41.-50.

### 2.2.1. Direktna metoda sastavljanja izvještaja o novčanom toku

Kod direktne/izravne metode sastavljanja izvještaja o novčanom toku bruto novčani primici i bruto novčani izdaci ostvareni u određenom razdoblju (primjerice od 1. siječnja do 31. prosinca 2015.) svrstavaju se u već navedene tokove poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti poduzeća. Zbrajanjem novčanih primitaka i novčanih izdataka dobivaju se bruto primici i bruto izdaci iz tih aktivnosti i njihova razlika, odnosno neto ili čisti novčani tok od poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti. Američki analitičari smatraju da je navedena metoda prikladnija za potrebe analiza.<sup>5</sup> Ako poduzeće u svoj novčani tok uključuje novčane ekvivalente, u bilješkama treba navesti o kojima se novčanim ekvivalentima radi (Gulin et al., 2003: 86).

Logika predočavanja novčanog toka po direktnoj/izravnoj metodi može se prikazati na sljedeći način:

Tablica 5. Izvještaj o novčanom toku prema direktnoj/izravnoj metodi

<b>POSLOVNE AKTIVNOSTI</b>
Novčani primici od prodaje roba i pružanja usluga +
Novčani primici od tantijema, naknada, provizija i drugih prihoda -
Novčane isplate dobavljačima proizvoda i usluga -
Novčane isplate zaposlenima i za račun zaposlenih +
Ostali nespomenuti novčani primici koji spadaju u poslovne aktivnosti -
Ostali nespomenuti novčani izdaci koji spadaju u poslovne aktivnosti =
<b>Novac ostvaren iz poslovanja -</b>
Novčani izdaci na kamate -
Novčani izdaci na poreze=
<b>Novac ostvaren prije izvanrednih stavki +</b>
Novčani primici od naknada šteta od osiguravajućih društava za elementarne nepogode=
<b>NOVČANI TOK OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>

<b>INVESTICIJSKE (ULAGATELJSKE) AKTIVNOSTI</b>
Novčani primici od prodaje nekretnina, postrojenja i opreme, nematerijalne imovine i druge dugotrajne imovine +

<sup>5</sup> Vidjeti detaljnije: *Računovodstvo poduzetnika*, RRIF, Zagreb, 1993., str. 420.-424.

Novčani primici od prodaje glavničkih ili dužničkih instrumenata drugih subjekata i udjela u zajedničkim pothvatima (osim primitaka temeljem instrumenata koji se smatraju novčanim ekvivalentima ili se drže za poslovne ili trgovačke svrhe) +

Novčani primici od otplata predujmova i zajmova danim trećim strankama (osim predujmova i zajmova financijske institucije) +

Novčani primici temeljem ugovora za *futures-e*, *forward-e*, opcije i *swapove*, osim kada se ti ugovori drže za svrhe *dilanja* i trgovanja, ili su naplate klasificirane kao financijske aktivnosti -

Novčane isplate za stjecanje nekretnina, postrojenja i opreme, nematerijalne imovine i druge dugotrajne imovine -

Novčani izdaci za stjecanje glavničkih ili dužničkih instrumenata drugih subjekata i udjela u zajedničkim pothvatima (osim primitaka temeljem instrumenata koji se smatraju novčanim ekvivalentima ili se drže za poslovne ili trgovačke svrhe) -

Novčani predujmovi i zajmovi dani drugim strankama (osim predujmova i zajmova koje je dala financijska institucija) -

Novčane isplate temeljem ugovora za *futures-e*, *forward-e*, opcije i *swapove*, osim kada se ti ugovori drže za svrhe *dilanja* i trgovanja, ili su naplate klasificirane kao financijske aktivnosti =

#### **NOVČANI TOK OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI**

#### **FINANCIJSKE AKTIVNOSTI**

Novčani primici od izdavanja dionica ili drugih glavničkih instrumenata +

Novčani primici od izdavanja zadužnica, zajmova, pozajmnica, obveznica, hipoteka i drugih kratkoročnih i dugoročnih posudbi -

Novčane isplate vlasnicima za stjecanje ili otkup subjekta -

Novčane otplate posuđenih iznosa -

Novčane otplate najmoprimca za smanjenje nepodmirene obveze koja se odnosi na financijski najam =

#### **NOVČANI TOK OD FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI**

#### **ČISTI NOVČANI TOK**

**NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA POČETKU URAZDOBLJA -**

**NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA KRAJU RAZDOBLJA =**

**pOVEĆANJE (SMANJENJE) NOVCA I NOVČANIH EKVIVALENATA**

IZVOR: ZENZEROVIĆ, R. (2007.) *Računovodstveni informacijski sustavi*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, str. 299.-300.

### 2.2.2. Indirektna metoda sastavljanja izvještaja o novčanom toku

Kod indirektno/neizravne metode sastavljanja izvještaja o novčanom toku u usporedbi prema direktnoj/izravnoj metodi nema razlika u predočavanju novčanih primitaka i novčanih izdataka iz investicijskih i financijskih aktivnosti. Temeljna razlika leži u prezentaciji novčanih primitaka i novčanih izdataka iz poslovnih aktivnosti. Naime, kod indirektno metode polazi se od dobiti kao dodatne stavke u izračunu novčanog primitka ili ostvarenog gubitka, a kao odbitne stavke u izračunu novčanog izdatka. Ti se podaci ispravljaju za amortizaciju, promjene u vrijednosti zaliha, potraživanja i obveza, odnosno za stavke koje utječu na novčani tok poduzeća. Pri tome se promjene u vrijednosti zaliha, potraživanja i obveza izračunavaju po neto osnovi, odnosno kao razlika između stanja tih kategorija na početku razdoblja (primjerice 1. siječnja) i kraju razdoblja (primjerice 31. prosinca) (Gulin et al., 2003: 87).

Logika predočavanja novčanog toka po indirektno/neizravnoj metodi može se prikazati na sljedeći način:

Tablica 6. Izvještaj o novčanom toku prema indirektno/neizravnoj metodi<sup>6</sup>

<b>POSLOVNE AKTIVNOSTI</b>
Neto dobit +
Amortizacija dugotrajne imovine +
Amortizacija diskonta na emitirane obveznice -
Amortizacija premije na emitirane obveznice +
Rashodi od prodaje dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine -
Prihodi od prodaje dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine +
Smanjenje potraživanja od kupaca iz poslovnih aktivnosti -
Povećanje potraživanja od kupaca iz poslovnih aktivnosti (uključujući potraživanja za kamate i dividende) +
Smanjenje zaliha -
Povećanje zaliha +

<sup>6</sup> Prilagođeno prema: Gulin, D. et al.: *Računovodstvo trgovačkih društava uz primjenu MSFI/MRS i poreznih propisa*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2006., str. 731.

Povećanje obveza prema dobavljačima kao i drugih obveza kao što su odgođena plaćanja, obveze za plaće i nadnice, obveze za carine i poreze, obveze za kamate (isključujući obveze za dividende koju se uključene u financijske aktivnosti) -

Smanjenje obveza prema dobavljačima kao i drugih obveza i unaprijed plaćenih troškova +

Smanjenje ulaganja u podružnice (rashodi po metodi udjela) -

Povećanje ulaganja u podružnice (prihodi po metodi udjela) +

## **NOVČANI TOK OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI**

### **INVESTICIJSKE (ULAGATELJSKE) AKTIVNOSTI**

Novčani primici od prodaje nekretnina, postrojenja i opreme, nematerijalne imovine i druge dugotrajne imovine +

Novčani primici od prodaje glavničkih ili dužničkih instrumenata drugih subjekata i udjela u zajedničkim pothvatima (osim primitaka temeljem instrumenata koji se smatraju novčanim ekvivalentima ili se drže za poslovne ili trgovačke svrhe) +

Novčani primici od otplata predujmova i zajmova danim trećim strankama (osim predujmova i zajmova financijske institucije) +

Novčani primici temeljem ugovora za *futures-e*, *forward-e*, opcije i *swapove*, osim kada se ti ugovori drže za svrhe *dilanja* i trgovanja, ili su naplate klasificirane kao financijske aktivnosti -

Novčane isplate za stjecanje nekretnina, postrojenja i opreme, nematerijalne imovine i druge dugotrajne imovine -

Novčani izdaci za stjecanje glavničkih ili dužničkih instrumenata drugih subjekata i udjela u zajedničkim pothvatima (osim primitaka temeljem instrumenata koji se smatraju novčanim ekvivalentima ili se drže za poslovne ili trgovačke svrhe) -

Novčani predujmovi i zajmovi dani drugim strankama (osim predujmova i zajmova koje je dala financijska institucija) -

Novčane isplate temeljem ugovora za *futures-e*, *forward-e*, opcije i *swapove*, osim kada se ti ugovori drže za svrhe *dilanja* i trgovanja, ili su naplate klasificirane kao financijske aktivnosti =

## **NOVČANI TOK OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI**

### **FINANCIJSKE AKTIVNOSTI**

Novčani primici od izdavanja dionica ili drugih glavničkih instrumenata +

Novčani primici od izdavanja zadužnica, zajmova, pozajmnica, obveznica, hipoteka i drugih kratkoročnih i dugoročnih posudbi -  
Novčane isplate vlasnicima za stjecanje ili otkup subjekta -  
Novčane otplate posuđenih iznosa -  
Novčane otplate najmpromca za smanjenje nepodmirene obveze koja se odnosi na financijski najam =

**NOVČANI TOK OD FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI**

**ČISTI NOVČANI TOK**

**NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA POČETKU URAZDOBLJA -**

**NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA KRAJU RAZDOBLJA =**

**POVEĆANJE (SMANJENJE) NOVCA I NOVČANIH EKVIVALENATA**

IZVOR: ZENZEROVIĆ, R. (2007.) *Računovodstveni informacijski sustavi*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, str. 301. - 302.

Kao što je već navedeno i prikazano u prethodnim tablicama (tablica 5. i tablica 6.) razlike između direktne/izravne i indirektne/neizravne metode sastavljanja izvještaja o novčanom toku su u iskazivanju novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti, dok kod ostalih aktivnosti (investicijskih i financijskih) nema razlika.

Kod direktne/izravne metode sastavljanja izvještaja o novčanom toku evidentiraju se novčani primici i novčani izdaci iz poslovnih aktivnosti i unose bruto primici i bruto izdaci. Kod indirektne/neizravne metode sastavljanja izvještaja o novčanom toku polazi se od dobiti ili gubitaka, stoga se provode potrebna usklađivanja kako bi se te ekonomske kategorije „svele“ na novčane primitke i novčane izdatke (Gulin et al., 2003: 87).

*2.2.3. Oblici prezentiranja izvještaja o novčanom toku*

Što se tiče samog oblika prezentiranja, izvještaj o novčanom toku može se pripremati u (Gulin et al., 2003: 86):

1. obliku dvostranog računa ili T konta,
2. obliku jednostranog računa (stupnjevitom ili štefelnom obliku),
3. slobodnom obliku.

*Ad. 1.* Izvještavanje u obliku dvostranog računa ili T konta primjenjuje se u slučaju kada se na lijevoj strani T konta navode novčani primici, a na desnoj strani novčani izdaci. Taj oblik nije značajno primjeren u praksi.

*Ad. 2.* Najčešći primjeri pripremanja izvještaja o novčanom toku jesu u obliku jednostranog računa. U njemu se navode novčani primici i novčani izdaci (kao odbitne stavke) po navedenim aktivnostima i utvrđuje se neto novčani tok (čisti novčani tok) iz svake poslovne aktivnosti.

*Ad. 3.* Slobodan oblik pripremanja izvještaja o novčanom toku kombinacija je oblika jednostranog računa i T konta na način da se posebno iskazuju novčani primici, a posebno novčani izdaci iz svake poslovne aktivnosti te se utvrđuje njihova razlika, odnosno neto novčani tijek (čisti novčani tijek) dotične aktivnosti.

Važno je naglasiti da oblik izvještavanja nije propisan te poduzeća sama odabiru u kojemu će obliku pripremati izvještaj o novčanom toku. Razlog tomu je što se radi o formi, a ne o biti izvještavanja o novčanom toku. Bit izvještavanja o novčanom toku vezana je uz primjenu metoda pripreme i predočavanja navedenog izvještaja (Gulin et al., 2003: 86).

### 3. KREATIVNO RAČUNOVODSTVO I NJEGOV UTJECAJ NA FINANCIJSKE IZVJEŠTAJE

Nakon objašnjavanja izvještaja o novčanome toku, kako bi se bolje razumjela problematika ovoga rada, potrebno je objasniti pojam manipulacije u smislu prijevarnog financijskog izvještavanja koji se javlja uz izvještaj o novčanom toku. Stoga prije obrazlaganja problema koji se javljaju kod manipulacija izvještaja o novčanom toku potrebno je spomenuti pojam kreativnog računovodstva te njegov utjecaj na financijske izvještaje, odnosno na sam postupak financijskog izvještavanja te analizirati kakvu štetu takve manipulacije zapravo čine. U nastavku rada obrazlaže se pojam kreativnog, odnosno manipulativnog računovodstva te se navode motivi koje počinitelji manipulacija (prijevara) koriste kao opravdanje za svoje postupke. Također, u nastavku rada spominje se pojam prijevarnog financijskog izvještavanja kao jedne od glavnih prijevarnih kategorija gdje spadaju prijevare vezane uz izvještaj o novčanom toku, odnosno manipulacije novčanim tokom te se također daje statistički uvid u razne vrste prijevara, u odnosu na prijevare lažnog financijskog izvještavanja.

Sama zamisao kreativnog računovodstva (eng. *creative accounting*) trebala je omogućiti realan prikaz stvarnog financijskog stanja i rezultata poduzetnika prema tekućim vrijednostima imovine, obveza i kapitala pored njihove povijesne vrijednosti kako bi financijski izvještaji što realnije reflektirali, odnosno odražavali stvarnost. Upravo je iz navedenog razloga u primjenu računovodstvenih postupaka uvedena fleksibilnost utemeljena na primjeni koncepta fer vrijednosti i različitih metoda procjene. Teško je zamisliti funkcioniranje računovodstva bez primjene raznih modela procjene. Međutim, naglašena primjena fer vrijednosti i mogućnosti procjene, odnosno njihova zlouporaba, potaknula je manipuliranje financijskim izvještajima. Tome su pridonijeli kompleksni i u određenim segmentima nejasni računovodstveni standardi što je u konačnici dovelo do toga da se kreativno računovodstvo pretvorilo u manipulativno računovodstvo.

Prema P. O'Regan-u (2006: 369) kreativno, odnosno manipulativno računovodstvo može se definirati kao: „*Uporaba i zlouporaba (eng. use and abuse) računovodstvenih tehnika i načela da bi se prikazali financijski rezultati koji, namjerno, odstupaju od istinitog i fer prikaza.*“



Glavne karakteristike kreativnog, odnosno manipulativnog računovodstva jesu (Belak, 2011: 143):

- a) „prilagođavanje“ financijskih izvještaja da bi se dobila slika po želji subjekata koji izvještava,
- b) korištenje legalnih mogućnosti izbora fleksibilnih računovodstvenih metoda, postupaka i procjena,
- c) korištenje rubnih i „nategnutih“ mogućnosti iskazivanja događaja kao i nejasna područja računovodstvenih standarda koji otežavaju kontrolu i reviziju,
- d) ističe se značaj informacija koje pogoduju izvještajnom subjektu, a umanjuje i skriva značaj informacija koje mu ne pogoduju,
- e) korištenje, odnosno zlouporaba zakonskih okvira (dolazi do kriminala koji se teško otkriva).

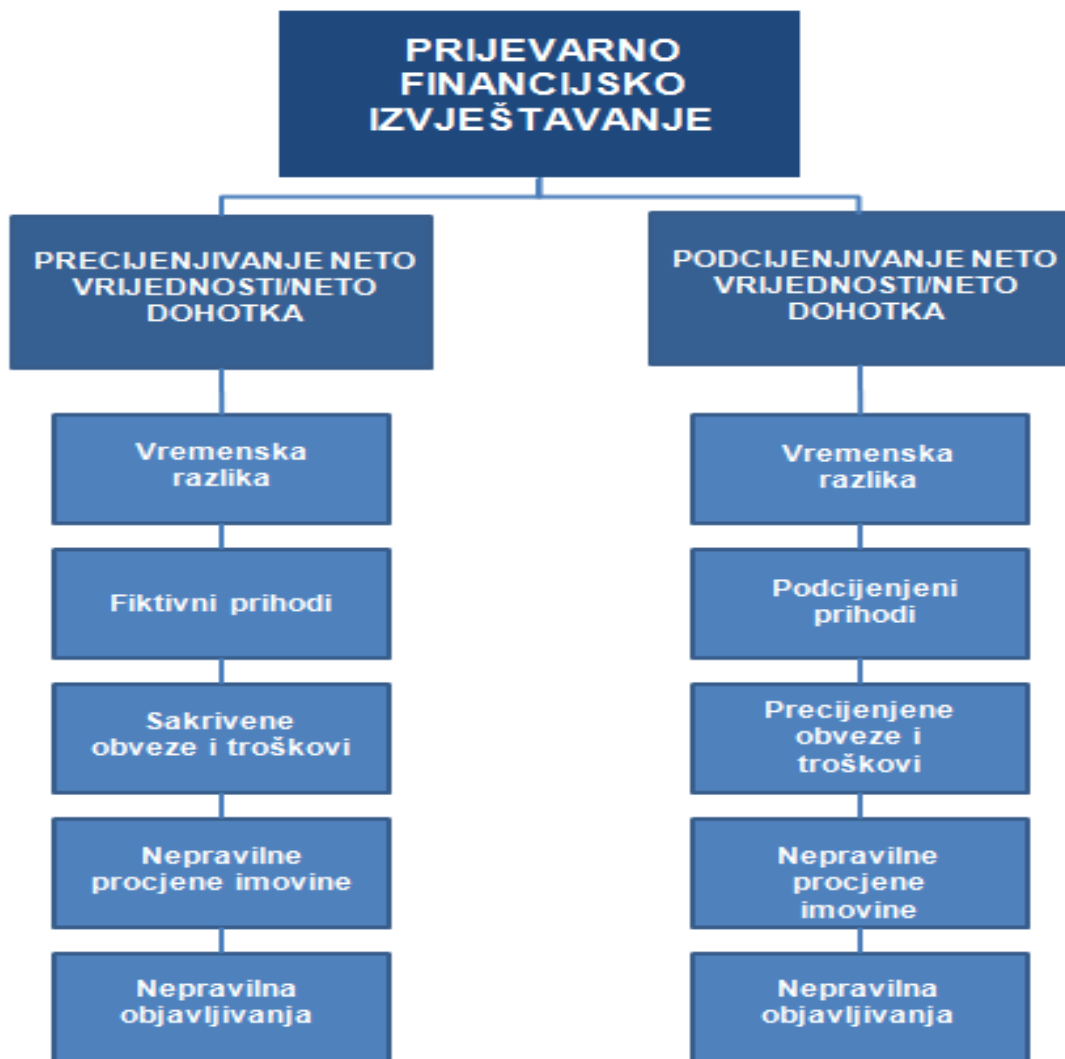
Prema autoru H. M. Schilit-u (2010.) područje primjene kreativnog, odnosno manipulativnog računovodstva dijeli se na manipulacije zaradama i manipulacije novčanim tokovima.

Prijevarno financijsko izvještavanje podrazumijeva namjerno iskazivanje pogrešnih prikaza, izostavljanje određenih iznosa ili neobjavlivanje određenih informacija u financijskim izvještajima sa ciljem prijevare korisnika financijskih izvještaja. Prijevarno financijsko izvještavanje uključuje (IFAC, 2009: 168-169):

- a) prijevare poput manipulacija, falsifikacija ili preinaka knjiženja, odnosno isprava na temelju kojih se sastavljaju financijski izvještaji,
- b) namjerno pogrešan prikaz ili namjerno izostavljanje događaja, transakcija ili drugih značajnih informacija iz financijskih izvještaja,
- c) namjerno pogrešno primjenjivanje računovodstvenih načela koja se odnose na vrednovanje, razvrstavanje, priznavanje, prikazivanje ili objavljivanje.

Dvije glavne grane na koje se dijeli prijevarno financijsko izvještavanje, odnosno dva „modela“ ili načina prema kojima se koristi prijevarno financijsko izvještavanje jesu: precjenjivanje neto vrijednosti/neto dohotka i podcjenjivanje neto vrijednosti/neto dohotka. Obije grane imaju svoje specifičnosti koje se mogu pogledati na slici 2. u nastavku.

Slika 2. Klasifikacija prijevarnog financijskog izvještavanja



IZVOR: WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. *ACFE - Association of Certified Fraud Examiners*. [Online] 9 (3). Str. 11. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtnn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 30.07.2016.]

### 3.1. Motivi manipulacija

Može se reći da su prethodno, djelomično, nabrajajući glavne karakteristike kreativnog, odnosno manipulativnog računovodstva navedeni mogući motivi koji na određeni način tjeraju pojedince na manipulativno ponašanje. Između ostaloga, glavni razlozi su upravo oni koji se odnose na sliku određenog poduzeća prema vanjskim korisnicima gdje pojedinci, u globalu najčešće zaposlenici (vidjeti grafikon

6.) nastoje „uljepšati“ financijsku sliku poduzeća „prilagođavajući“ financijske izvještaje, odnosno koristeći, kako je već spomenuto, rubne i „nategnute“ mogućnosti iskazivanja događaja koje ponekad mogu dovesti i do zlouporabe zakonskih okvira.

V. Belak (2011: 144) u svojoj knjizi, kao glavne motive primjene kreativnog, odnosno manipulativnog računovodstva navodi:

- a) korištenje fleksibilnosti unutar računovodstvenih regulatornih okvira za kreiranje „istinitog i fer“ prikaza o izvještajnom subjektu,
- b) korištenje fleksibilnosti unutar računovodstvenih regulatornih okvira za kreiranje prikaza koji odgovaraju izvještajnom subjektu,
- c) korištenje fleksibilnosti unutar, a često i na granici regulatornih računovodstvenih okvira za stvaranje što povoljnije slike o izvještajnom subjektu
- d) prekoračenje regulatornih računovodstvenih okvira radi stvaranja lažne slike o izvještajnom subjektu

Naravno, stvaranje što povoljnije slike o izvještajnom subjektu ima jake motive i kod menadžmenta poduzeća kao što su:

- a) privlačenje potencijalnih investitora
- b) povećanje ili održavanje cijene dionica
- c) povećanje tržišne vrijednosti poduzeća
- d) ostvarivanje menadžerskih bonusa
- e) izbjegavanje opasnosti od preuzimanja zbog loših rezultata poslovanja poduzeća

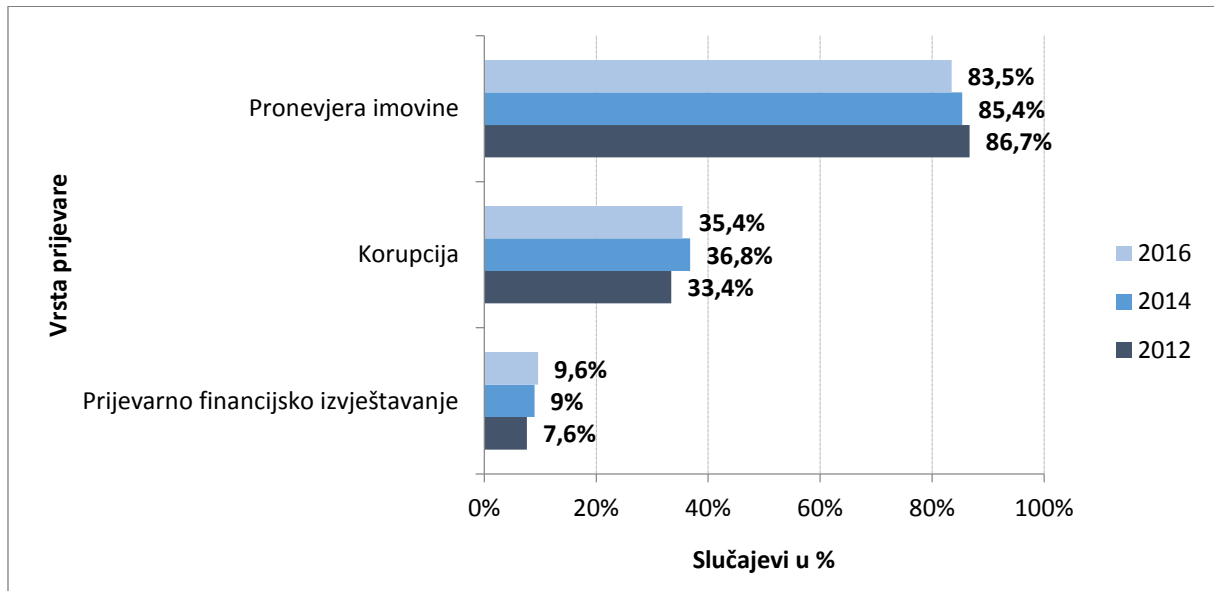
Za sve navedene motive može se reći da su, u jednu ruku, logični, budući da se manipulacijama nastoji stvoriti određena slika poduzeća putem koje se poduzeće predstavlja u znatno boljem izdanju, nego što to uistinu jest, koja međutim, ne odgovara stvarnom stanju.

### **3.2. Statistika manipulativnog ponašanja**

U ovome podpoglavlju uspoređuje se učestalost te šteta koju prouzrokuje prijevarno financijsko izvještavanje, gdje spadaju manipulacije izvještajem o

novčanom toku, u odnosu na druge vrste prijevvara poput pronevjere imovine i korupcije.

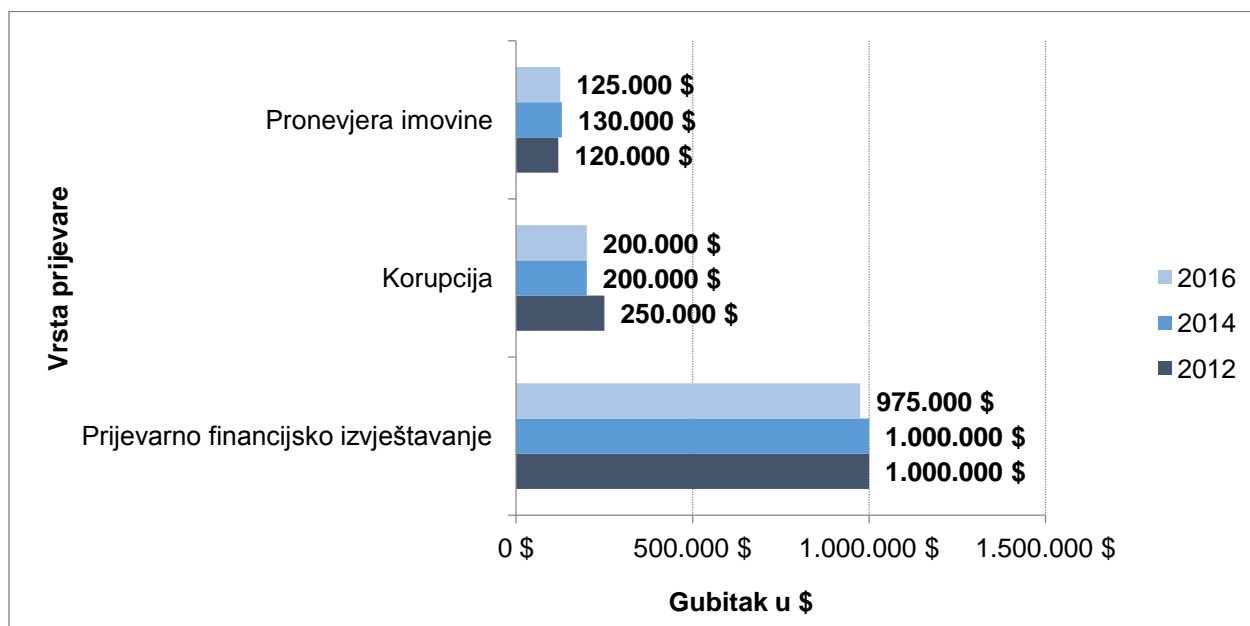
Grafikon 1. Frekvencija prijevvara prema vrstama u 2012., 2014. i 2016. godini



IZVOR: WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. *ACFE - Association of Certified Fraud Examiners*. [Online] Str. 12. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 10.07.2016.]

Iz grafikona 1. može se vidjeti kako se kategorija pronevjere imovine najčešće javlja u odnosu na korupciju i prijevarno financijsko izvještavanje. Pronevjera imovine konstantno se javlja u više od 83% slučajeva kroz cijelo promatrano razdoblje te je ona u 2016. godini prisutna u 83,5% slučajeva u odnosu na 2012. godinu kada je bila povezana sa 86,7% slučajeva. Korupcija se u 2016. godini javlja u 35,4% slučajeva u odnosu na 2012. sa 33,4% slučajeva. Promatrajući kategoriju prijevarnog financijskog izvještavanja može se zaključiti kako u odnosu na ostale dvije vrste, ona čini najmanji udio u ukupnom broju slučajeva prijevvara, odnosno manipulativnog ponašanja. Frekvencija prijevarnog financijskog izvještavanja u 2012. godini čini 7,6% ukupnog udjela prijevvara, u 2014. godini čini 9% slučajeva, dok u 2016. godini čini 9,6% slučajeva što upućuje na progresivan karakter prijevarnog financijskog izvještavanja kroz promatrano razdoblje.

Grafikon 2. Prosječan gubitak u američkim dolarima prema vrstama počinjenih prijevare u 2012., 2014. i 2016. godini

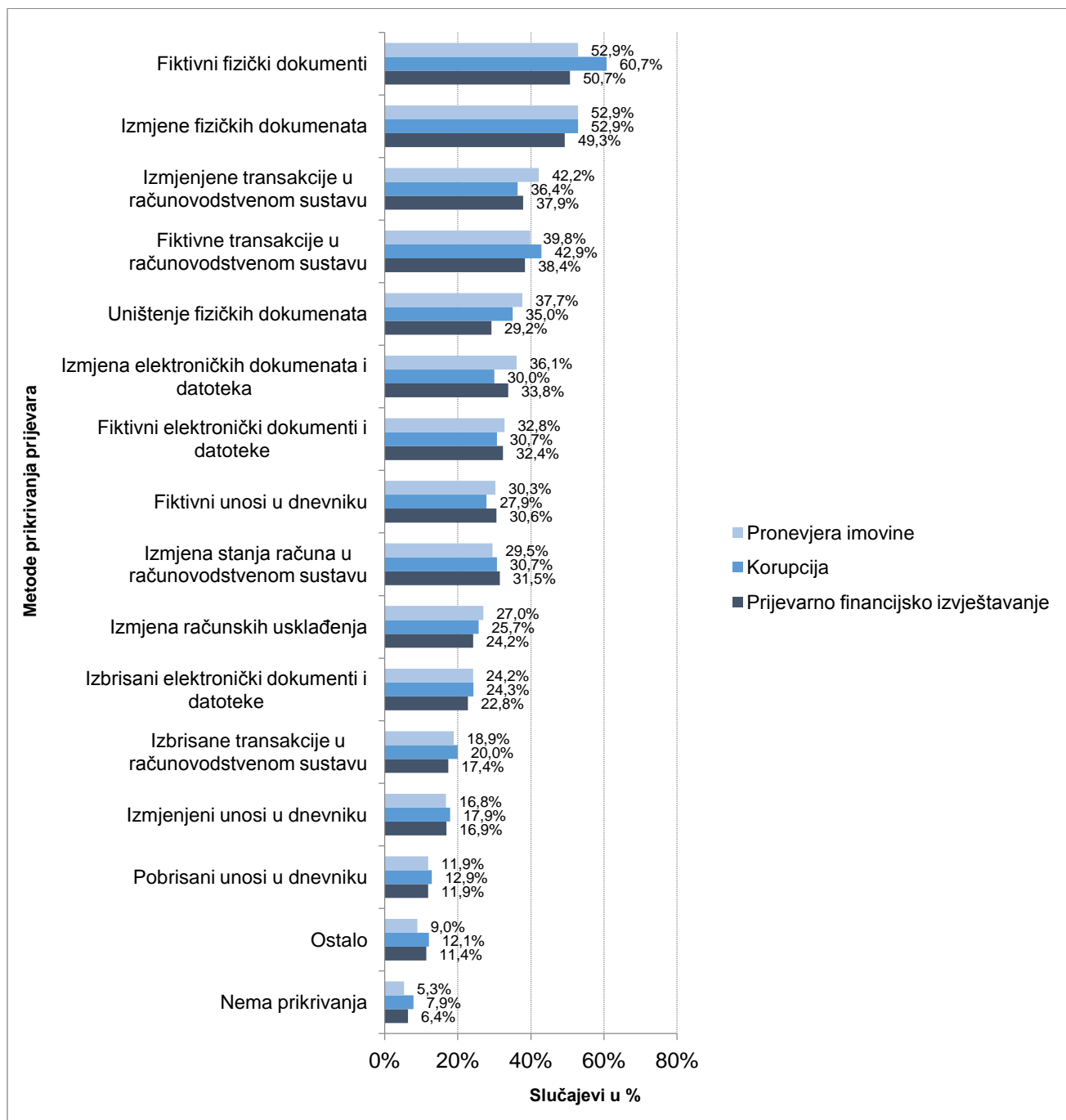


IZVOR: WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. *ACFE - Association of Certified Fraud Examiners*. [Online] Str. 12. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 10.07.2016.]

Iz grafikona 2. može se vidjeti prosječan gubitak u američkim dolarima (u daljnjem tekstu: dolari) prema vrstama počinjenih prijevare u razdoblju od 2012. godine do 2016. godine. Uspoređujući grafikon 2. sa grafikonom 1., gdje je prikazano kako najveću frekvenciju prijevare ima kategorija pronevjere imovine, odnosno najmanju frekvenciju prijevare ima kategorija prijevarnog financijskog izvještavanja, grafikonom 2. može se vidjeti kako je situacija obrnuta. Iako je grafikonom 1. prikazano kako u 2016. godini kategorija prijevarnog financijskog izvještavanja čini svega 9,6% udjela u ukupnom broju manipulativnog ponašanja, odnosno kategorija pronevjere imovine čini 83,5% udjela, grafikonom 2. vidi se kako na taj „mali“ udio prijevarnog financijskog izvještavanja od 9,6% slučajeva otpada 975.000,00 dolara gubitka, dok na 83,5% slučajeva od pronevjere imovine otpada 125.000,00 dolara gubitaka, odnosno prosječne vrijednosti štete prouzrokovane manipulativnim ponašanjem. Iz grafikona 2. može se vidjeti kako kategorija prijevarnog financijskog izvještavanja čini 87,18% više štete (u američkim dolarima) od kategorije pronevjere imovine, odnosno 79,49% više štete u odnosu na korupciju, iako prijevarno

financijsko izvještavanje čini najmanji udio u ukupnom broju slučajeva prijevornog, odnosno manipulativnog ponašanja.

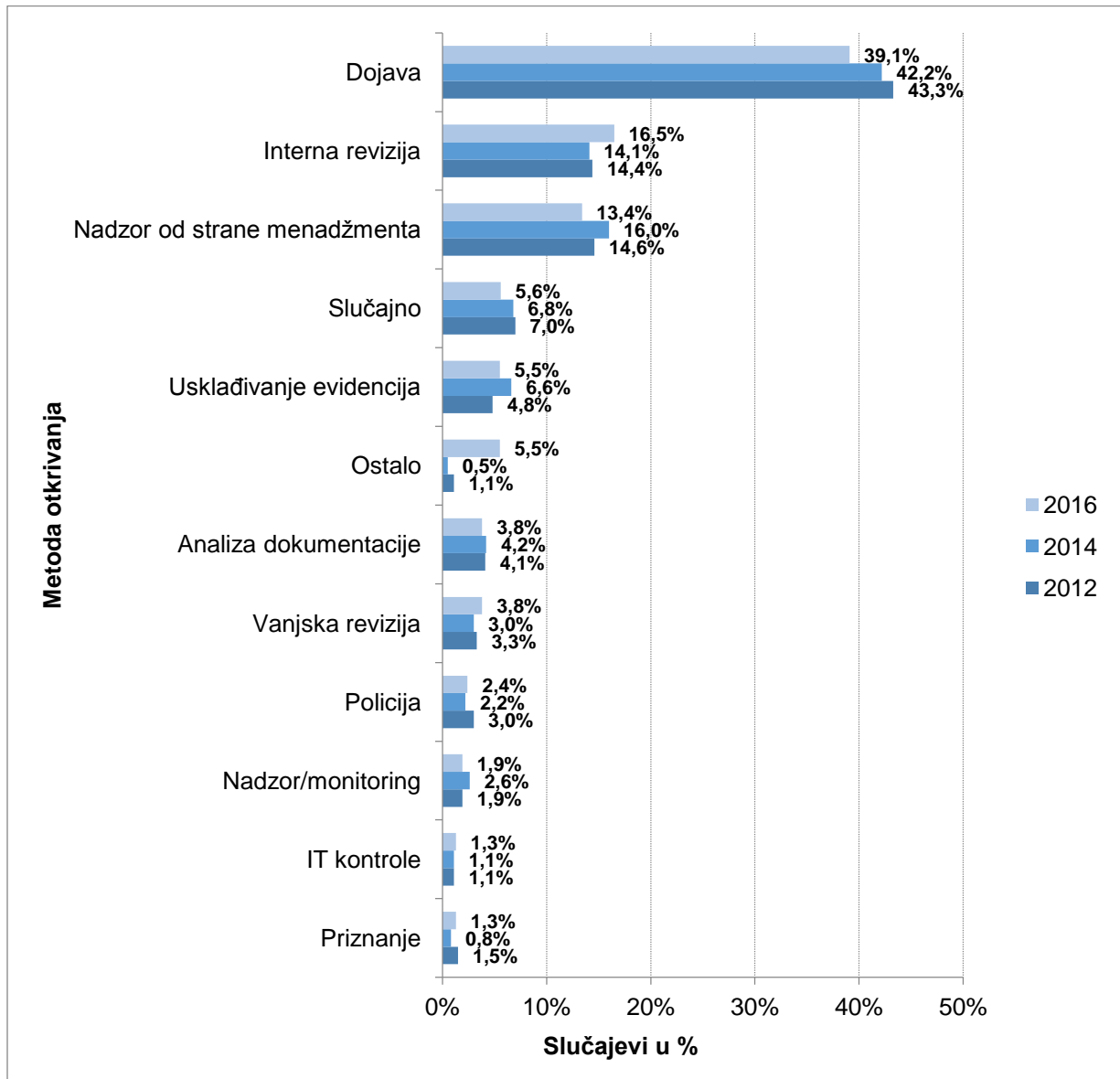
Grafikon 3. Metode prikrivanja prijevora u 2016. godini



IZVOR: WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. ACFE - Association of Certified Fraud Examiners. [Online] Str. 19. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 06.08.2016.]

Grafikonom 3. prikazane su metode prikrivanja prijevare te koliki udio u svakoj metodi imaju tri navedene vrste prijevare. Stvaranje fiktivnih i izmjenjivanje postojećih fizičkih dokumenata najčešći su načini, odnosno metode prekrivanja za sve tri vrste prijevare (kod korupcije se javljaju u nešto većem postotku). Također, istraživanjem je utvrđeno kako većina počinitelja prijevare proaktivno nastoji prikriti svoje sheme; u prosjeku samo 6,5% počinitelja nisu poduzeli nikakve korake kako bi sakrili prijevare.

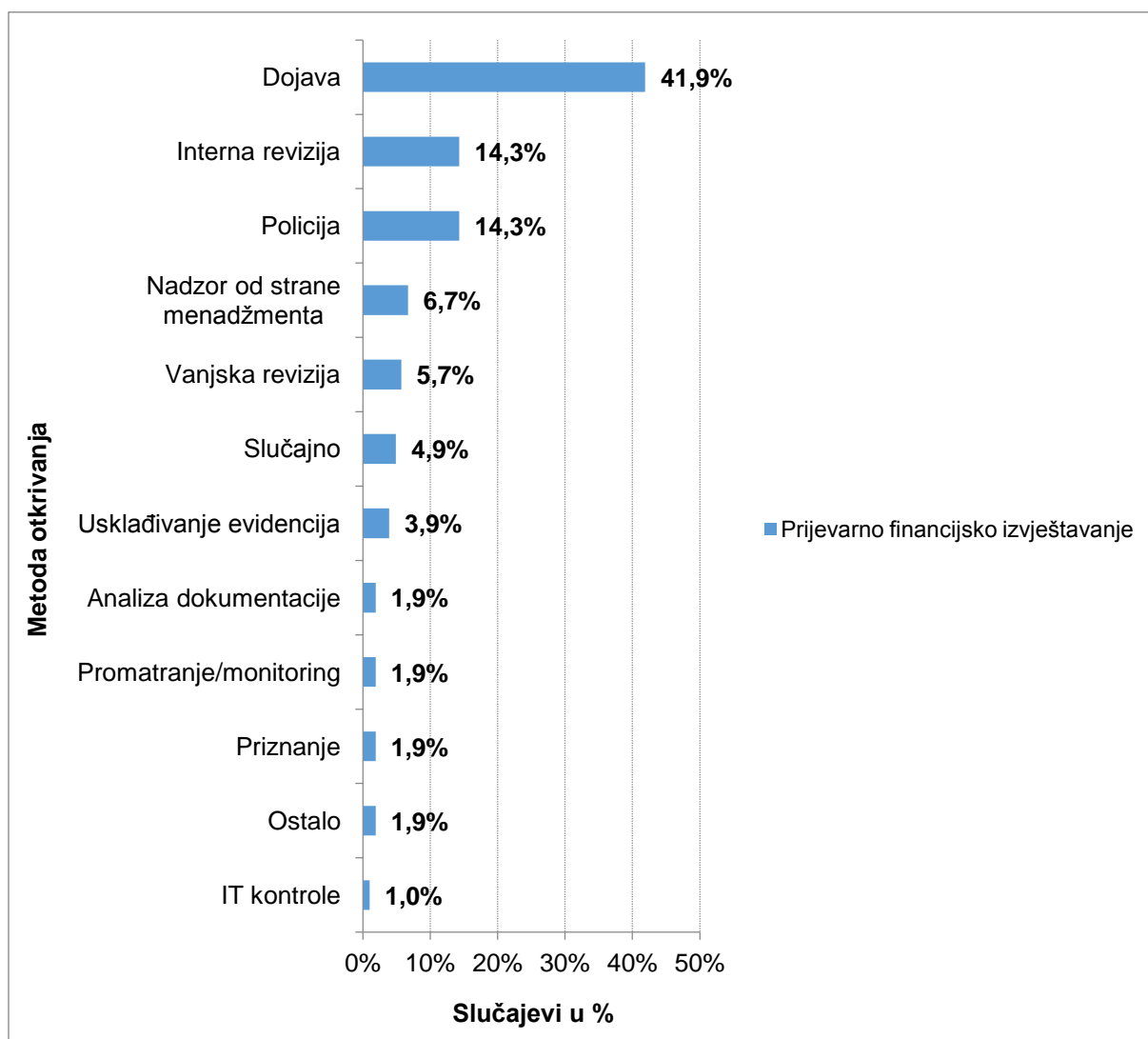
Grafikon 4. Metode otkrivanja prijevare u 2012., 2014. i 2016. godini



IZVOR: WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. *ACFE - Association of Certified Fraud Examiners*. [Online] Str. 21. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 06.08.2016.]

Grafikon 4. prikazuje metode detekcije, odnosno načine na koje su prijave otkrivene te usporedbu istih u 2012., 2014. i 2016. godini. Dojave su najčešća metoda detekcije budući da kroz promatrano razdoblje čine najveći postotak otkrivenih prijevera. U 2016. godini interna revizija se (16,5%), za razliku od 2014. godine, „progurala“ na drugo mjesto preko nadzora od strane menadžmenta (13,4%) kao drugi najčešći način otkrivanja prijevera. Na dnu metoda otkrivanja prijevera nalaze se priznanje počinitelja prijevera te IT kontrole.

Grafikon 5. Metode otkrivanja prijevernog financijskog izvještavanja u 2012. godini

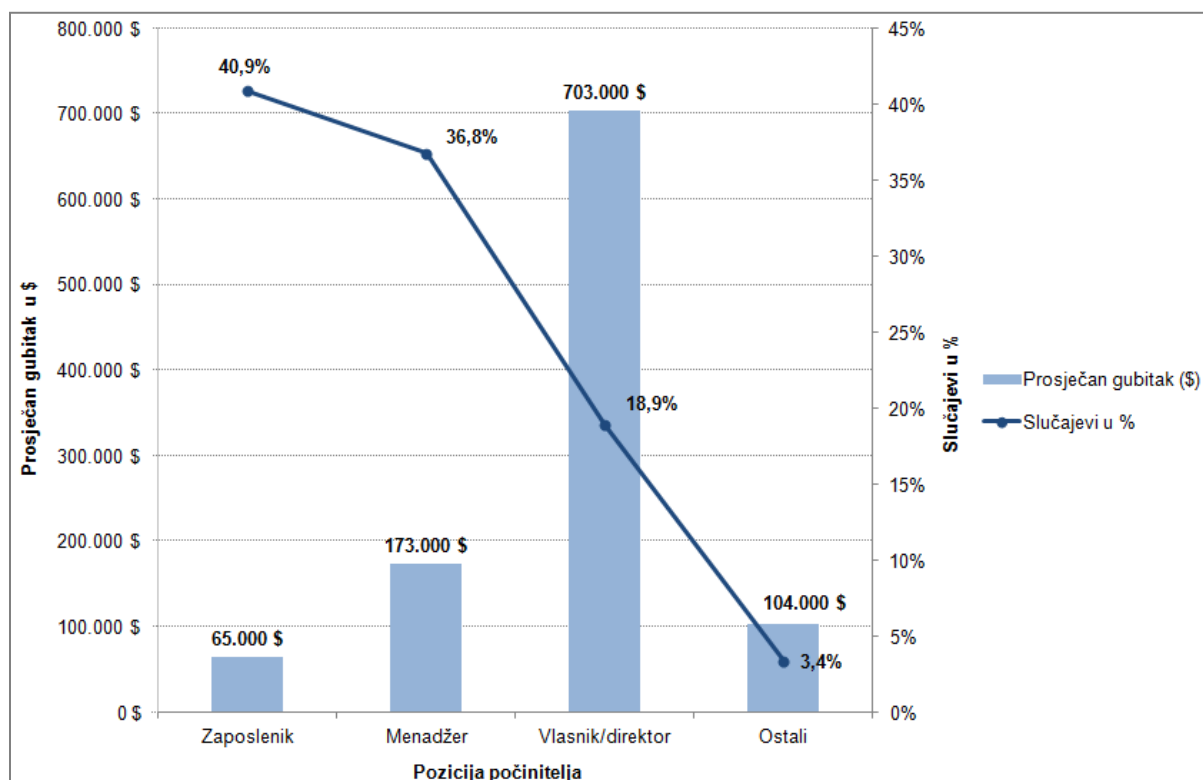


IZVOR: WELLS, J. T. (2012.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2012. Global Fraud Story. *ACFE - Association of Certified Fraud Examiners*. [Online] Str. 31. Dostupno na: [https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/rtn/2012-report-to-nations.pdf](https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtn/2012-report-to-nations.pdf) [Pristupljeno: 31.08.2016.]



Ukoliko se gledaju samo prijevare vezane uz prijevorno financijsko izvještavanje, grafikon 5. prikazuje metode otkrivanja istih u 2012. godini. Iz grafikona se vidi kako su dojave najčešći oblik otkrivanja prijevornog financijskog izvještavanja sa 41,9% slučajeva, slijede sa 14,3% slučajeva interna revizija te obavještanje policije. Na začelju sa 1% nalaze se IT kontrole, priznanje, promatranje/monitoring, analiza dokumentacije i ostalo sa 1,9% slučajeva.

Grafikon 6. Prosječan gubitak u američkim dolarima i frekvencija prijevora prema pozicijama počinitelja u 2016. godini

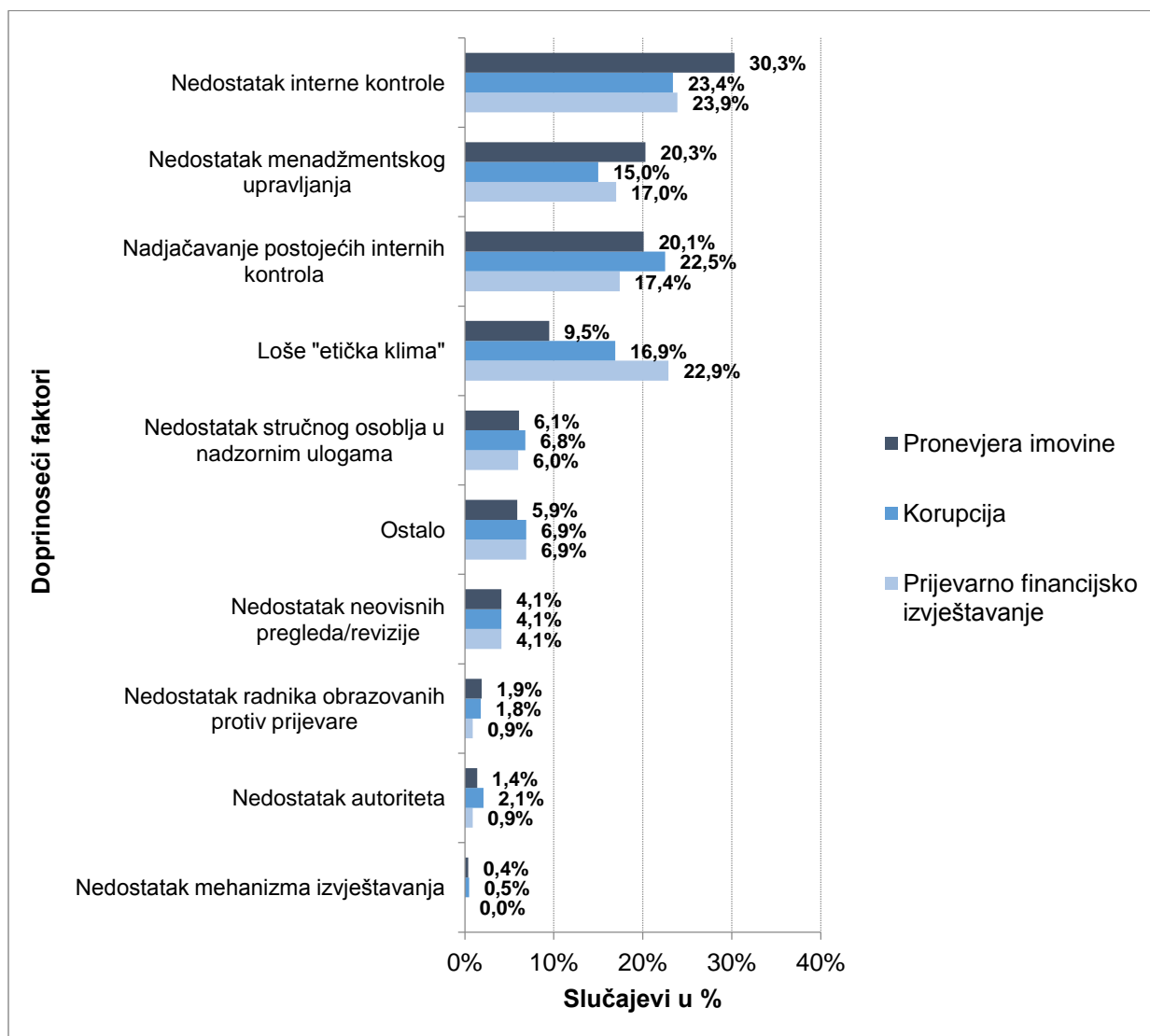


IZVOR: WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. *ACFE - Association of Certified Fraud Examiners*. [Online] Str. 49. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 10.07.2016.]

Grafikonom 6. prikazan je prosječan gubitak u dolarima te frekvencija prijevora prema pozicijama počinitelja u 2016. godini gdje su pozicije počinitelja prijevora razvrstane na četiri kategorije: na zaposlenike u poduzeću, menadžere, vlasnike poduzeća, odnosno direktore te ostali počinioci prijevora. Iz grafikona se vidi kako najveća frekvencija prijevora pripisuje kategoriji zaposlenika u poduzećima, točnije 40,9% slučajeva otpada na zaposlenike. Međutim, također se vidi kako zaposlenici, kao najfrekventnija grupa počinitelja, uzrokuju najmanju štetu, 65.000 dolara. S druge

strane, vlasnici, odnosno direktori poduzeća imao udio od 18,9% u ukupnom broju slučajeva. Međutim, šteta koju nanose ne može se mjeriti sa onom koju nanose zaposlenici, budući da šteta koju uzrokuju vlasnici/direktori poduzeća iznosi 703.000 dolara, odnosno ona je za približno 11 puta veća u odnosu na štetu koju uzrokuju zaposlenici.

Grafikon 7. Primarne slabost interne kontrole prema vrstama prijave u 2016. godini

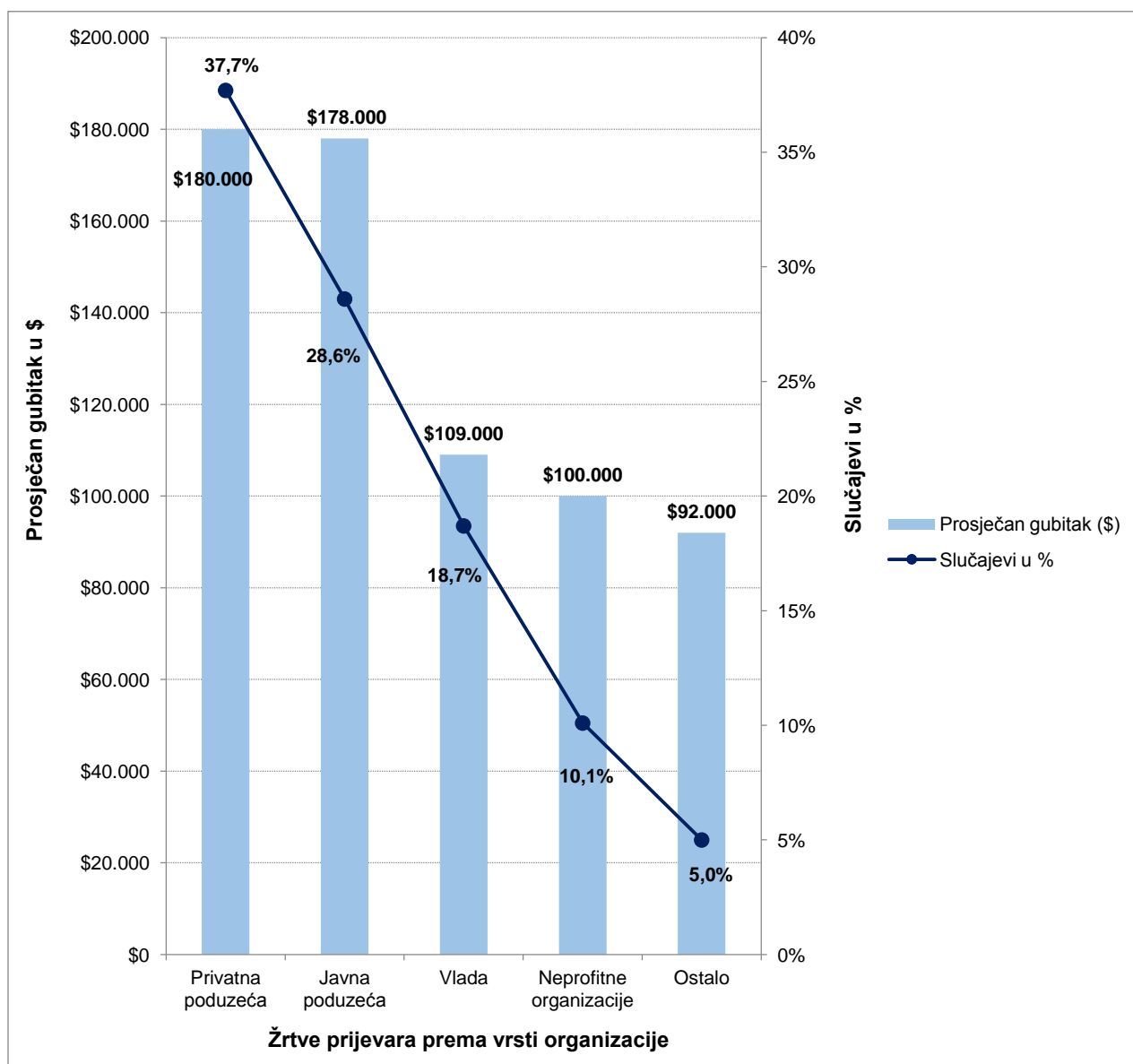


IZVOR: WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. ACFE - Association of Certified Fraud Examiners. [Online] Str. 47. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 10.07.2016.]

Grafikon 7. prikazuje primarne slabost interne kontrole unutar određenih poduzeća prema vrstama prijave. Iz grafikona 4. se vidi kako su subjekti koji imaju

nedostatak interne kontrole više osjetljivi na pronevjeru imovine, dok korupcija bilježi veliki postotak prijevera vezanih uz pokušaje nadjačavanja postojećih internih kontrola. Nadalje, loša „etička klima“ je zaslužna za veliki postotak prijevera vezanih uz prijeverno financijsko izvještavanje, za razliku od ostale dvije vrste prijevera. Nedostatak mehanizma izvještavanja je kategorija u kojoj se bilježi najmanji postotak prijevera.

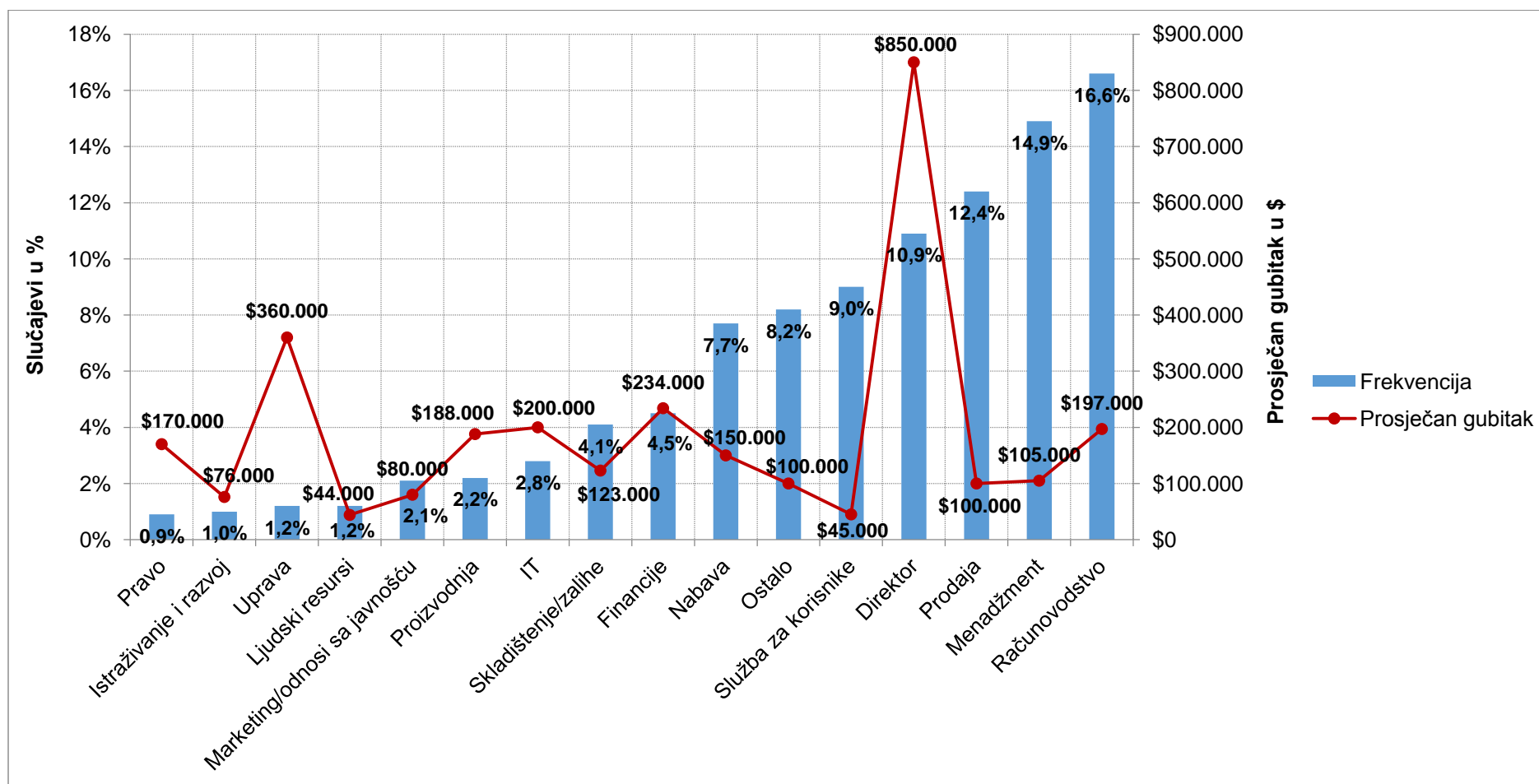
Grafikon 8. Žrtve prijevera prema vrstama organizacija - prosječan gubitak u američkim dolarima i broj slučajeva u postotku u 2016. godini



IZVOR: WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. ACFE - Association of Certified Fraud Examiners. [Online] Str. 31. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 08.08.2016.]

Grafikon 8. prikazuje žrtve prijevara prema vrstama organizacija, odnosno prosječan gubitak u dolarima i broj slučajeva u postotku u 2016. godini. Iz grafikona se može vidjeti kako su u najvećem broju slučajeva privatna poduzeća ta koja su najpodložnija prijevarama, odnosno podložna manipulativnim ponašanjem, također privatna poduzeća bilježe i najveću štetu iskazanu u američkim dolarima te u 2016. godini, u prosjeku, iznosi 180.000 dolara. Druga po redu koja su najpodložnija prijevarama te imaju drugi po redu najveći prosječan gubitak u dolarima su javna poduzeća sa prosječnim gubitkom od 178.000 dolara u 28,6% slučajeva. Prijevare se kod neprofitnih organizacija javljaju u 10,1% slučajeva te prouzrokuju prosječnu štetu od 100.000 dolara. Može se zaključiti kako, na globalnoj razini u 2016. godini, privatna poduzeća te javna poduzeća kombinirano predstavljaju dvije trećine slučajeva povezanih s manipulativnim ponašanjem, odnosno prijevarama.

Grafikon 9. Odjel počinitelja prijevara - frekvencija u postotku i prosječan gubitak u američkim dolarima u 2016. godini



IZVOR: WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. ACFE - Association of Certified Fraud Examiners. [Online] Str. 55. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 08.08.2016.]

Grafikon 9. prikazuje počinitelje prijevvara prema odjelima u organizaciji žrtvi prijevare, odnosno frekvenciju te prosječan gubitak u dolarima u 2016. godini. Iz grafikona se može vidjeti kako je odjel iz kojega počinitelji prijevvara nanose najviše štete određenoj organizaciji pozicija direktora gdje se procjenjuje da prosječan gubitak iznosi 850.000 dolara, na drugom mjestu dolazi uprava sa 360.000 dolara prosječnog gubitka, zatim odjel financija sa 234.000 dolara te IT odjel sa 200.000 dolara prosječnog gubitka. Najmanje prosječne štete u dolarima nanose odjeli poput odjela za ljudske resurse sa 44.000 dolara, odjel službe za korisnike sa 45.000 dolara te odjel za istraživanje i razvoj sa 76.000 dolara prosječne štete. Iako navedeni odjeli čine najviše štete u određenoj organizaciji žrtvi prijevare, najveći se broj slučajeva ipak pojavljuje u odjelu računovodstva, čak 16,6% ukupnog broja prijevvara, zatim menadžment sa 14,9% slučajeva, odjel prodaje 12,4% te pozicija direktora sa 10,9% slučajeva manipulativnog ponašanja. Na dnu prikazanoga grafikona, kod broja registriranih slučajeva manipulativnog ponašanja, pojavljuju se odjel prava sa 0,9% slučajeva, odjel istraživanja i razvoja sa 1% slučajeva te uprava i odjel ljudskih resursa, oboje sa 1,2% slučajeva manipulativnog ponašanja.

Zaključak istraživanja *The Economist Intelligence Unit*-a u kojemu su sudjelovali 768 top menadžera širom svijeta u 2015. godini, govori kako prijevare, odnosno manipulativna ponašanja imaju, iz godine u godinu, trend povećanja. Čak 75% ispitanika bili su žrtve raznih prijevvara u protekloj 2014. godini, što u odnosu na 2012. godinu čini povećanje od 14%. Broj poduzeća koja bilježe financijske gubitke vezane uz prijevare narastao je sa 64% u 2014. godini na 69% u 2015. godini. Većina ispitanika, njih 80%, tvrdi da su njihova poduzeća postala izloženija i osjetljivija na prijevare, u odnosu na godinu ranije. Povećana razina svijesti dovela je do rasta broja poduzeća koja aktivno traže načine da se osiguraju od prijevvara. 67% ispitanika navode kako redovito provode razne IT kontrole podataka i imovine, dok njih 60% navodi da imaju ažurirani sustav zaštite informacija. Istraživanje navodi da najčešće, u 81% slučajeva, prijevare prijete unutar samoga poduzeća, najčešće od strane zaposlenika, dok su dojave od strane „zviždača“ najčešći način otkrivanja prijevare 41% (Kroll, 2016: 1-9).

## 4. MANIPULACIJE NOVČANIM TOKOVIMA

Kao što je u prethodnom dijelu ovoga rada navedeno, kreativno, odnosno manipulativno računovodstvo može se podijeliti na dvije kategorije, a to su kategorije: manipulacije zaradama i manipulacije novčanim tokovima. Budući da se tema ovoga rada bazira prvenstveno na manipulacijama novčanog toka, u daljnjem dijelu ovoga rada detaljnije će se objasniti navedena kategorija. Također, spomenuti će se utjecaj i važnost kategorije manipulacije zaradama. Međutim, prije nego li se navedu vrste manipulacija novčanim tokovima te specifične tehnike putem kojih pojedinci provode navedene manipulacije, potrebno je dobro sagledati samu strukturu izvještaja o novčanom toku, odnosno potrebno je vratiti se na, već prije spomenute, tri kategorije u koje se svrstavaju novčani primitci i novčani izdaci u izvještaju o novčanom toku, a to su poslovne, investicijske (ulagateljske) i financijske aktivnosti određenog subjekta.

Važno je napomenuti, odnosno staviti veliki naglasak na činjenicu, da investitori navedene tri kategorije u izvještaju o novčanom toku ne smatraju jednako važnima, odnosno ne smatraju ih „ravnopravnim“ kategorijama. Drugim riječima, investitori rangiraju navedene kategorije prema važnosti. Prvo mjesto kod investitora među tri navedene kategorije zauzimaju poslovne aktivnosti određenog subjekta budući da predstavljaju novčane primitke i novčane izdatke iz redovnog poslovanja koji utječu na visinu dobiti i gubitka, odnosno obuhvaćaju glavne aktivnosti subjekta kojima isti ostvaruje prihode. Većina investitora niti ne mari za investicijama subjekta ili kapitalnom strukturom istog. Neki investitori čak idu u takvu krajnost da u potpunosti ignoriraju ostale aktivnosti subjekta. Upravo se kod ovakvih razmišljanja investitora razvijaju situacije koje su podložne manipulacijama izvještaja o novčanom toku. Naime, većina prijevara, odnosno manipulacija izvještajem o novčanom toku, mogu se pripisati tzv. „intraproperiodnim geografskim igrama“ (eng. *intraproperiod geography games*), odnosno slobodnoj procjeni određenog subjekta da razvrstava navedene tri kategorije aktivnosti unutar izvještaja o novčanom toku. Konkretno, to znači da subjekti manipuliraju određenim aktivnostima u novčanom toku na način da ih upisuju u kategoriju u koju iste ne spadaju ili pak koriste određene „rupe“ u zakonu, odnosno njihovu dvosmislenost, kako bi na legitiman način opravdali pojedine manipulacije. U nastavku se navodi što manipulacije novčanim tokovima obuhvaćaju

te kako zapravo izgledaju spomenute „intraproperiodne geografske igre“ (Schilit, 2010: 193-194).

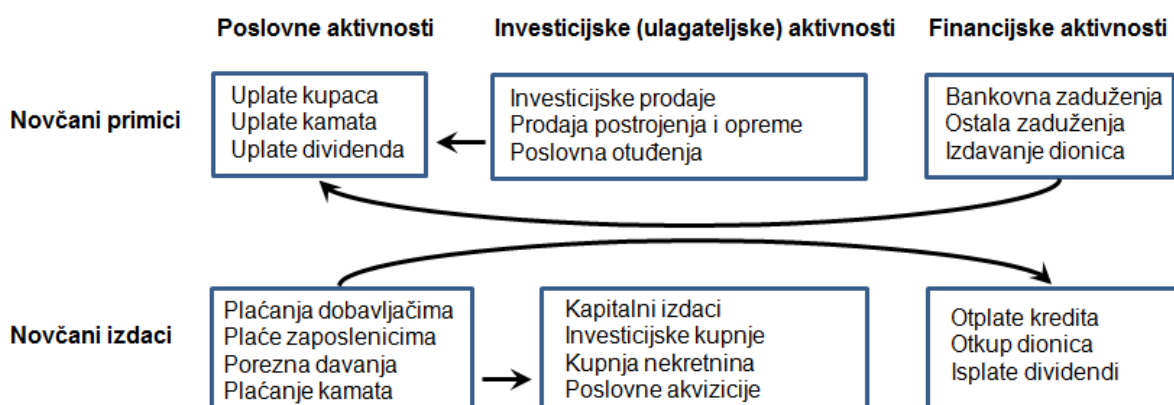
Manipulacije novčanim tokovima obuhvaćaju (Schilit, 2010: 190):

1. prebacivanje novčanih primitaka iz financijskih aktivnosti u poslovne aktivnosti,
2. prebacivanje novčanih izdataka iz poslovnih aktivnosti u investicijske aktivnosti,
3. napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti putem akvizicija i otuđivanja dijela poslovanja,
4. povećanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti korištenjem neodrživih aktivnosti.

Navedene manipulacije novčanim tokovima u financijskom se žargonu još nazivaju „Robin Hood trikovi“; „krade“ se od „bogate“ kategorije izvještaja o novčanom toku te se daje „siromašnoj“ kategoriji. U najvećem broju slučajeva, pod „siromašnom“ kategorijom podrazumijevaju se poslovne aktivnosti, dok se „bogatim“ kategorijama smatraju investicijske (ulagateljske) te financijske aktivnosti subjekta. Navedene manipulacije novčanim tokom, navedeni „Robin Hood trikovi“, u praksi su zapravo vrlo jednostavni i često se pojavljuju budući da će subjekti uvijek pronaći način i opravdanje zbog čega su novčane primitke upisali pod poslovne aktivnosti, odnosno novčane izdatke pod „manje bitne“ investicijske i financijske aktivnosti.

U nastavku slika 3. prikazuje shemu navedenih manipulacija novčanim tokovima, odnosno shemu „Robin Hood trikova“. Prikazuje se nepravilna promjena novčanih primitaka iz financijskih/investicijskih aktivnosti u poslovne aktivnosti, odnosno nepravilna promjena novčanih izdataka iz poslovnih aktivnosti u financijske/investicijske aktivnosti.

Slika 3. Prikaz sheme „Robin Hood trikova“





IZVOR: SCHILIT, H. M. i PERLER, J. (2010.) *Financial shenanigans*. 3. prošireno izdanje. New York City, New York: McGraw-Hill. Str. 193.

Sadašnji računovodstveni propisi nisu adekvatni, odnosno često se događaju situacije u kojima se poduzeća ne može spriječiti u provođenju ovakvih manipulacija novčanim tokovima. Glavni je razlog provođenja ovakvih manipulacija što „tvorci“ računovodstvenih propisa nemaju rješenja na neka od ključnih pitanja koja se tiču računovodstvenih propisa vezanih uz izvještaj o novčanom toku. Ukoliko se pogledaju navedeni propisi vezani uz izvještaj o novčanom toku gdje se opisuje način na koji se aktivnosti (novčani primitci i novčani izdaci) u poduzećima kategoriziraju, dolazi se do zaključka kako su isti prilično nejasni, odnosno da takvi propisi subjektima pružaju veliki raspon obavljanja manipulativnih radnji. Ponekad se računovodstveni propisi mogu smatrati pomoćnicima, odnosno asistentima kod provođenja „Robin Hood trikova“. Drugim riječima, način primjene računovodstvenih propisa, u određenim slučajevima, može prouzrokovati situacije gdje se kod određenih transakcija zapravo ne „uhvati“ njihova prava ekonomska svrha. Kao rezultat navedenog, čak i kada poduzeća slijede pravila, može se dogoditi da novčani tok od poslovnih aktivnosti prezentiraju na način koji ne odražava stvarno stanje u poduzeću. Naravno, u takvim situacijama poduzeća koja slijede računovodstvene propise ne može se optuživati za provođenje nezakonitih, odnosno namjerno manipulativnih radnji jer „igrajući po pravilima“ ne mora uvijek rezultirati financijskim izvještajem koji precizno reflektira, odnosno točno odražava temeljnu gospodarsku stvarnost (Schilit, 2010: 195).

Ono što se može smatrati lošim kod ovakvih situacija je činjenica što postoje mnoge manipulativne tehnike koje poduzeća namjerno koriste kako bi prikazali lažan ili nestvaran (napuhan) izvještaj o novčanom toku koji daje nerealnu sliku određenog poduzeća čime se želi obmaniti korisnike istog. Vrste, odnosno tehnike koje pojedinci koriste kako bi manipulirali izvještajem o novčanom toku sljede u nastavku rada.

## 5. VRSTE MANIPULACIJA IZVJEŠTAJEM O NOVČANOM TOKU

Kao što je već navedeno u prethodnom dijelu rada, manipulacije novčanim tokovima obuhvaćaju: prebacivanje novčanih primitaka iz financijskih aktivnosti u poslovne aktivnosti, prebacivanje novčanih izdataka iz poslovnih aktivnosti u investicijske aktivnosti, napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti putem akvizicija i otuđivanja dijela poslovanja te povećanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti korištenjem neodrživih aktivnosti. U nastavku rada sljede tehnike kojima se pojedinci koriste kako bi izvršili navedene manipulacije u izvještaju o novčanom toku.

### 5.1. Tehnike prebacivanja novčanih primitaka iz financijskih aktivnosti u poslovne aktivnosti

Tehnike prebacivanja novčanih primitaka iz financijskih aktivnosti u poslovne aktivnosti obuhvaćaju (Schilit, 2010: 198):

1. evidentiranje fiktivnih novčanih tokova iz financijskih aktivnosti po osnovi primljenih bankovnih kredita u poslovne aktivnosti,
2. povećavanje novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti na osnovi prodaje potraživanja prije datuma njihove naplate,
3. napuhavanje novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti na osnovi prodaje lažnih/fiktivnih potraživanja.

Navedene tri tehnike predstavljaju načine putem kojih poduzeća nastoje povećati novčane tokove iz poslovnih aktivnosti na način da novčane primitke u okviru financijskih aktivnosti evidentiraju u okviru poslovnih aktivnosti.

#### *5.1.1. Evidentiranje fiktivnih novčanih tokova iz financijskih aktivnosti po osnovi primljenih bankovnih kredita u poslovne aktivnosti*

Navedena tehnika evidentiranja lažnih/fiktivnih novčanih tokova iz financijskih aktivnosti po osnovi primljenih bankovnih kredita te njihovo prebacivanje u poslovne aktivnosti može se sagledati putem primjera poduzeća Delphi Corporation<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Delphi Corporation jedno je od vodećih svjetskih dobavljača tehnologije za tržište automobilskih i komercijalnih vozila sa sjedištem u Engleskoj. Više na: <http://www.delphi.com/>

Krajem 2000. godine, poduzeće Delphi Corporation pronašlo se u problemima. Budući da je 1999. godine postalo samostalno poduzeće (*spinoff*<sup>8</sup> od poduzeća General Motors<sup>9</sup>), uprava je nastojala prikazati Delphi Corporation kao poduzeće iza kojega stoji jako, održivo te neovisno poslovanje. Međutim, unatoč velikim ambicijama uprave, javljali su se problemi u poduzeću, budući da je u to vrijeme auto industrija imala oscilacije na tržištu te je gospodarska slika u zemlji bila loša. Poslovanje Delphi Corporation-a nastavljalo se pogoršavati u četvrtom kvartalu 2000. godine te je poduzeće bilo suočeno sa činjenicom da će javnosti morati priopćiti vijest kako je novčani tok od poslovnih aktivnosti negativan za navedeni kvartal. Ova vijest bila bi veliki udarac za poduzeće, budući da je često navodilo u javnosti kako je upravo novčani tok glavni indikator njihove uspješnosti i snage. Kako stvar ne bi dospjela u javnost uprava poduzeća smislila je shemu putem koje se nastojao „spasiti“ četvrti kvartal. U zadnjim tjednima četvrtog kvartala 2000. godine, Delphi Corporation otišao je do svoje banke „Bank One“ te joj ponudio prodati plemenite metale u vrijednosti od 200 mil. dolara. Međutim, bitno je napomenuti kako je u navedenom slučaju Delphi Corporation znao da se radi o banci, a ne o proizvođaču auto dijelova te da banka nema interesa za kupnjom plemenitih metala. Umjesto klasične prodaje plemenitih metala, Delphi Corporation je sklopio ugovor sa bankom gdje se navodi kako banka ima mogućnost „prodaje“ navedenih plemenitih metala nazad poduzeću Delphi Corporation nekoliko tjedana kasnije (nakon završetka godine). Ekonomski smisao same transakcije je jasan; Delphi Corporation je uzeo kratkoročni kredit od banke. Kao što je to slučaj sa brojnim drugim kreditima, banka je zatražila od Delphi Corporation-a da ima kolateral koji se može oduzeti u slučaju da poduzeće ne može vratiti preuzeti kredit (u navedenom slučaju to su plemeniti metali). Delphi Corporation je trebao evidentirati dobivenih 200 mil. dolara kredita od strane banke kao povećanje novčanog toka od financijskih aktivnosti. Sama transakcija trebala je povećati novac te istodobno i obvezu vraćanja kredita u bilanci Delphi Corporation-a. Jasno je kako zaduživanje te naknadno otplaćivanje kredita ne stvara nikakve prihode. Međutim, umjesto da je Delphi Corporation je evidentirao dobivenih 200 mil. dolara kredita od strane banke kao primitak u okviru financijskih aktivnosti, poduzeće je novac evidentiralo u okviru poslovnih aktivnosti kao primitak

---

<sup>8</sup> *Spinoff* je stvaranje novog samostalnog poduzeća kroz prodaju/distribuciju novih dionica postojećeg poduzeća ili podjele matičnog društva. Više na: <http://www.investopedia.com/terms/s/spinoff.asp>

<sup>9</sup> General Motors je automobilistički koncern sa sjedištem u SAD-u. Više na: <http://www.gm.com/index.html>

po osnovi prodaje plemenitih metala banci. Na takav je način Delphi Corporation zapravo napuhao svoje prihode i novčane primitke (Schilit, 2010: 200-201).

### *5.1.2. Povećavanje novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti na osnovi prodaje potraživanja prije datuma njihove naplate*

Kod navedene tehnike radi se zapravo o transakciji gdje poduzeće želi prodati svoja potraživanja prije datuma njihove naplate. Poduzeće pronalazi investitora (najčešće faktoring društvo gdje prenosi vlasništvo nad nekim potraživanjima na njega. Zauzvrat, poduzeće dobiva novčani primitak za ukupan iznos potraživanja umanjen za određenu naknadu.

Kod ovakvih transakcija postavlja se pitanje spadaju li one u poslovne ili financijske aktivnosti? Mnogi bi se složili da navedene transakcije spadaju pod financijske aktivnosti, budući da izgledaju kao dobivanje kredita, odnosno kao oblik financiranja od strane banke, posebno iz razloga što uprava određuje vrijeme i iznos primljenog novca. Međutim, evidentiranja ovakvih transakcija vrši se pod poslovnim aktivnostima, ne financijskim, iz jednostavnog razloga što novčani primici od navedenih transakcija predstavljaju uplatu od prodaja u prošlosti koje nisu bile naplaćene.

U 2004. godini farmaceutskom poduzeću Cardinal Health<sup>10</sup> trebao je novac, stoga je uprava odlučila prodati svoja potraživanja kako bi u kratkom roku poduzeće generiralo veliku sumu novca. Krajem drugog kvartala 2004. godine poduzeće je prodalo svoja potraživanja u vrijednosti od 800 mil. dolara. Na ovaj je način poduzeće Cardinal Health prikupilo novac od strane treće osobe (faktoring<sup>11</sup>) kojega bi inače prikupilo u budućim kvartalima od svojih kupaca. Prikupljanjem novca prije očekivanog roka, poduzeće je zapravo pomaknulo novčane priljeve budućeg razdoblja u novčane priljeve tekućeg kvartala, ostavljajući „rupu“ u budućim novčanim tokovima. Samim time poduzeće je prikazalo veliko povećanje novčanog toka od poslovnih aktivnosti dajući prividnu situaciju iz koje se može iščitati kako poduzeće ostvaruje ogroman rast novčanog toka od poslovnih aktivnosti (Schilit, 2010: 203-204).

---

<sup>10</sup> Cardinal Health je poduzeće sa sjedištem u SAD-u specijalizirano za distribuciju lijekova i medicinskih proizvoda. Više na: <http://www.cardinalhealth.com/en.html>

<sup>11</sup> Faktoring (eng. *factoring*) je financijski posao u kojemu se potraživanja za prodanu robu ili izvršenu uslugu prodaju trećoj osobi (najčešće banci) prije dospijeća njihove naplate. (NN. 94/14, 41/16)

Bitno je napomenuti kako će prijenos novčanog toka na raniji period vrlo vjerojatno dovesti do negativnih posljedica na budući novčani tok od poslovnih aktivnosti, osim ako uprava ne pronađe drugi način, odnosno drugu shemu kako zatvoriti „rupu“ u budućem novčanom toku.

Naravno, bitno je naglasiti kako ovakva tehnika zapravo predstavlja neuobičajenu transakciju te se u suštini radi o neodrživoj aktivnosti koja predstavlja izuzetak. U pojedinim situacijama prodaja potraživanja prije datuma njihove isplate može biti pametna odluka, a može biti i nužna odluka (na primjer ukoliko je poduzeće suočeno sa problemom likvidnosti). Međutim, za investitore je bitno imati na umu kako je, prodajom navedenih potraživanja, priljev novca iz budućih razdoblja prikupljen u tekućem razdoblju te se takvi novčani primici trebaju promatrati kao neodrživi.

### *5.1.3. Napuhavanje novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti na osnovi prodaje fiktivnih potraživanja*

Kod navedene tehnike napuhavanja novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti na osnovi prodaje lažnih, odnosno fiktivnih potraživanja radi se zapravo o potraživanjima od kupaca koji su rezultat lažne/fiktivne prodaje, odnosno radi se o fiktivnim potraživanjima koja se prodaju banci ili nekoj trećoj osobi (faktoring) te se za njih dobiva novac. Rizik kod ovakvim manipulacija snosi onaj tko je takva fiktivna potraživanja prodao jer se, naravno, radi o fiktivnom, odnosno nepostojećem potraživanju.

Kao primjer napuhavanja novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti na osnovi prodaje lažnih, odnosno fiktivnih potraživanja može se uzeti poduzeće Peregrine Systems<sup>12</sup>. Prije stečaja u 2002. godini, poduzeće Peregrine Systems godinama je „uljepšavalo“ svoja financijska izvješća. Koristeći se raznim prijevarama, najviše evidentiranjem fiktivnih prihoda, nastojali su obmaniti javnost kako je poduzeće jako i stabilno. Tokom godina svi evidentirani fiktivni prihodi rezultirali su napuhavanjem potraživanja u bilanci poduzeća koja nikada neće biti naplaćena. Kako bi prikrili manipulacije koje su obavljali tokom godina, počeli su „kapatiti“ spomenuta napuhana, fiktivna potraživanja. Manipulacija se odvijala na način da je

---

<sup>12</sup> Peregrine Systems je poduzeće koje se bavi poslovnim *software*-ima. Pruža informacijske tehnologije (IT) te *software*-e za upravljanje imovinom i uslugama sa sjedištem u SAD-u. Više na: <http://www.peregrine.com/>

Peregrine Systems prenesao svoja potraživanja u banku, za novac. Samu ekonomsku smisao transakcije možemo povezati sa prije spomenutim primjerom poduzeća Delphi Corporation gdje je smisao transakcije isti; Peregrine Systems je posudio novac od banke te je svoja potraživanja iskoristio kao kolateral za posuđeni novac. U izvještaju o novčanom toku, spomenuta transakcija evidentira se u okviru financijske aktivnosti. Međutim, kao i primjer sa poduzećem Delphi Corporation, Peregrine Systems evidentira ovakvu transakciju u okviru poslovnih aktivnosti (Schilit, 2010: 207).

Iako slični, važno je napomenuti kako postoji velika razlika između primjera poduzeća Delphi Corporation, koje je banci dalo „prihvatljivi“ kolateral (plemenite metale) te primjer poduzeća Peregrine Systems koje je banci dalo nepostojeći, odnosno fiktivni kolateral (fiktivna potraživanja). Razlika je u tome što, kod primjera poduzeća Peregrine Systems rizik ulaska u ovakvu manipulaciju je ogroman, budući da se govori o fiktivnim potraživanjima, podrazumijeva se da se radi o nepostojećim kupcima. Iako je Peregrine Systems svoja fiktivna potraživanja, kao kolateral, prenesao u banku, za novac, to ne znači da je zajedno sa potraživanjima u banku prenesao i rizik od gubitka istih. Rizik je ostao na poduzeću Peregrine Systems. Poduzeću ostaje obveza da vrati novac banci kada se ispostavi da se navedena potraživanja ne mogu naplatiti, odnosno da su navedena potraživanja fiktivna.

## **5.2. Tehnike prebacivanja novčanih izdataka iz poslovnih aktivnosti u investicijske aktivnosti**

Tehnike prebacivanja novčanih izdataka iz poslovnih aktivnosti u investicijske aktivnosti obuhvaćaju (Schilit, 2010: 214):

1. napuhavanje novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti putem povratnih transakcija,
2. neodgovarajuću kapitalizaciju uobičajenih operativnih troškova,
3. evidenciju plaćanja za nabavku zaliha koje se evidentiraju u okviru investicijskih aktivnosti.

Prebacivanjem, odnosno evidentiranjem operativnih troškova u okviru investicijskih aktivnosti, putem navedenih tehnika, poduzeća nastoje napuhati kategoriju poslovnih aktivnosti u izvještaju o novčanom toku.

### 5.2.1. Napuhavanje novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti putem povratnih transakcija

Korištenje tehnike napuhavanja novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti putem povratnih transakcija (eng. *boomerang transactions*) može se vidjeti iz primjera poduzeća Global Crossing<sup>13</sup>. Tijekom 1990-ih godina Global Crossing je bilo poduzeće sa jedno od najbrže rastućih tehnologija na tržištu telekomunikacija. Poduzeće se bavilo izgradnjom podvodne mreže optičkih kablova koja je trebala povezivati više od 200 gradova na različitim kontinentima. Kada se početkom 2001. godine projekt bližio završetku, počelo se postavljati pitanje, hoće li Global Crossing ikada biti u mogućnosti prodati dovoljno kapaciteta mreže kako bi nadoknadili troškove projekta i otplatili veliki dug. Global Crossing je na spomenuta pitanja odgovorio izvještajem o novčanom toku, gdje je u 2000. godini, unatoč gubicima od 1,66 mlrd. dolara, poduzeće objavilo pozitivne novčane tokove iz poslovnih aktivnosti u iznosu od 911 mil. dolara. Postavlja se pitanje, kako je to moguće?

Naime, kako je telekomunikacijska industrija prolazila kroz stagnaciju, Global Crossing i ostala telekomunikacijska poduzeća dosjetili su se načina putem kojega će, prodavajući proizvode jedni drugima, na učinkovit način povećati svoje prihode. Taj se plan odvijao na sljedeći način: Global Crossing je prodavao velike kapacitete buduće mreže telekom korisnicima na osnovu čega je poduzeće ostvarilo velike iznose novčanih primitaka u okviru poslovnih aktivnosti. Istovremeno je za približno iste iznose, od tih istih telekom korisnika, poduzeće kupovalo kapacitete na drugim mrežama, na osnovu čega je evidentiralo novčane izdatke u okviru investicijskih aktivnosti. Drugim riječima, Global Crossing bi prodavao kapacitete mreže korisnicima te simultano kupovao, za približno isti iznos, mrežne kapacitete na drugim mrežama. Kod ovakvih slučajeva radi se o povratnim transakcijama (eng. *boomerang transactions*). Sa ekonomskog stajališta, ovakve se transakcije mogu interpretirati kao prebacivanje novca iz „desnog u lijevi džep“ (Schilit, 2010: 215-216).

### 5.2.2. Neodgovarajuća kapitalizacija uobičajenih operativnih troškova

Pod tehnikom neodgovarajuće kapitalizacije uobičajenih operativnih troškova podrazumijevaju se knjiženja određenih troškova kao dio imovine, kada oni to zapravo nisu (umjesto da se knjiže kao troškovi).

---

<sup>13</sup> Global Crossing je telekomunikacijsko poduzeće sa sjedištem u Bermudi. Više na: <http://www.level3.com/en/>

Kao primjer neodgovarajuće kapitalizacije uobičajenih operativnih troškova može se navesti sljedeća situacija: određeno poduzeće odlučilo je angažirati društvo za ličenje zidova, za ličenje njegove upravne zgrade. Po izvršenju radova društvu je plaćeno 1 mil. dolara. Budući da je poduzeće odlučilo navedene troškove kapitalizirati, odnosno uključiti u vrijednost zgrade (što je neispravno budući da se radi o troškovima održavanja), novčani izdaci po toj osnovi evidentiraju se u okviru investicijskih aktivnosti, a ne poslovnih aktivnosti što bi bilo ispravno.

Upravo je poduzeće WorldCom<sup>14</sup>, počinitelj jedne od najvećih računovodstvenih prijevара u povijesti, bilo „korisnik“ navedene tehnike manipulacije novčanim tokom. Kapitalizacijom, odnosno uvrštavanjem uobičajenih operativnih troškova, u milijardama američkih dolara, poduzeće je u velikoj mjeri napuhavalo svoje prihode, a samim time i novčane tokove od poslovnih aktivnosti. Na taj su se način novčani izdaci, koji su trebali biti evidentirani u okviru poslovnih aktivnosti, evidentirali u okviru investicijskih aktivnosti. Navedena tehnika omogućila je WorldCom-u da se predstavi kao profitabilno poduzeće sa snažnim novčanim tokom od poslovnih aktivnosti (Schilit, 2010: 218-219).

Najčešće manipulacije novčanim tokovima, kada se govori o neodgovarajućoj kapitalizaciji uobičajenih operativnih troškova, odnose se na segment poduzeća vezan uz istraživanje i razvoj, uz opće troškove i rad vezan za dugoročne projekte, razvoj raznih *software*-a te stjecanje ugovora ili kupaca.

### *5.2.3. Evidencija plaćanja za nabavku zaliha koje se evidentiraju u okviru investicijskih aktivnosti*

Radi lakšeg razumijevanja navedene manipulativne tehnike potrebno je spomenuti kako se gotovo svako poduzeće na tržištu susreće sa troškovima prodane robe, odnosno troškovima koji nastaju u poduzeću prilikom proizvodnje ili nabavke zaliha koje se prodaju kupcima. Drugim riječima, kako bi se generirali novčani primici od prodaje određene robe, potrebni su novčani izdaci kojima će se navedena roba nabaviti. Sama ekonomska logika nabave zaliha je upravo takva da se transakcije vezane uz nabavku zaliha poduzeća evidentiraju u okviru poslovnih aktivnosti budući da se, već spomenuti, troškovi prodane robe vezuju uz samu poslovnu aktivnost

---

<sup>14</sup> WorldCom je telekomunikacijsko poduzeće sa sjedištem u SAD-u. 1997. godine poduzeće se spaja sa poduzećem MCI Communications te danas posluje pod imenom "MCI inc.". Više na: <http://www.mci.com/mcihome.jsp>



poduzeća. Drugim riječima, poduzeće nabavlja zalihe, iste zalihe prodaje kupcima kao proizvode.

Kao jedan od primjera evidentiranja plaćanja za nabavku zaliha u okviru investicijskih aktivnosti može se navesti primjer poduzeća Netflix<sup>15</sup>. Najveće novčane izdatke poduzeća Netflix 2007. godine činili su kupnja DVD-a koje je poduzeće potom iznajmljivalo svojim klijentima. Navedeni kupljeni DVD-i činili su zalihe, odnosno inventar kojega je poduzeće bilježilo kao imovinu u svojoj bilanci koja se amortizira unutar jedne godine. Netflix je u računu dobiti i gubitka ispravno evidentirao troškove nabavke DVD-a. Međutim, u izvještaju o novčanom toku poduzeće je novčane izdatke, vezane uz nabavku navedenih DVD-a, evidentiralo u okviru investicijskih aktivnosti. Razlog zašto Netflix navedene DVD-e nije evidentirao u okviru poslovnih aktivnosti je u tome što je poduzeće nabavku istih promatralo kao kupovinu kapitalne imovine (kapitalni izdaci) te su samim time novčani izdaci evidentirani u okviru investicijskih aktivnosti što je prouzrokovalo napuhavanje novčanog toka od poslovnih aktivnosti (Schilit, 2010: 220-221).

### **5.3. Tehnike napuhavanja novčanog toka iz poslovnih aktivnosti putem akvizicija i otuđivanja dijela poslovanja**

Tehnike napuhavanja novčanog toka iz poslovnih aktivnosti putem akvizicija i otuđivanja dijela poslovanja obuhvaćaju (Schilit, 2010: 228):

1. preuzimanje novčanih primitaka iz poslovnih aktivnosti u postupku uobičajene akvizicije drugog subjekta,
2. stjecanje ugovora ili kupaca radije, nego razvijajući iste interno,
3. napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti putem kreativnog oblikovanja prodaje poslovanja ili dijela poslovanja.

Navedene tri tehnike manipulacije novčanim tokovima poduzeća koriste kako bi putem akvizicija i otuđivanja dijela poslovanja napuhali novčani tok od poslovnih aktivnosti. Navedene tehnike manipuliranja novčanim tokovima imaju mnogo sličnosti u usporedbi sa prethodno navedenim tehnikama gdje se transakcije u okviru poslovnih aktivnosti evidentiraju u okviru investicijskih aktivnosti i obrnuto. Međutim, kod

---

<sup>15</sup> Netflix je poduzeće koje pruža razne video snimke na zahtjev servisa dostupan korisnicima širom svijeta sa sjedištem u SAD-u. Više na: <https://www.netflix.com/hr/>

tehnika napuhavanja novčanog toka iz poslovnih aktivnosti putem akvizicija i otuđivanja dijela poslovanja, naglasak je upravo na manipulacijama novčanim tokom vezanih uz sam proces akvizicije i otuđivanja dijela poslovanja.

Tehnika preuzimanja novčanih primitaka iz poslovnih aktivnosti u postupku uobičajene akvizicije drugog subjekta i tehnika stjecanja ugovora ili kupaca radije, nego razvijajući iste interno, uključuju manipulacije vezane uz evidentiranje poslovnih aktivnosti u okviru investicijskih aktivnosti, dok se tehnika napuhavanja novčanog toka iz poslovnih aktivnosti putem kreativnog oblikovanja prodaje poslovanja ili dijela poslovanja odnosi na manipuliranje, odnosno prebacivanje novčanih primitaka iz investicijskih aktivnosti u poslovne aktivnosti.

### *5.3.1. Preuzimanje novčanih primitaka iz poslovnih aktivnosti u postupku uobičajene akvizicije drugog subjekta*

Kao što je u prijašnjem dijelu rada navedeno, kod ove tehnike radi se o prebacivanju novčanih izdataka iz poslovnih aktivnosti u investicijske aktivnosti. Kako bi se lakše objasnilo navedenu tehniku manipuliranja novčanim tokom, bitno je spomenuti na koji se način akvizicije i otuđenja dijela poslovanja evidentiraju u izvještaju o novčanom toku.

Kada određeno poduzeće odluči napraviti akviziciju nad drugim poduzećem, sam proces akvizicije neće utjecati na novčani tok od poslovnih aktivnosti poduzeća stjecatelja, odnosno novčani izdatak koji se stvara pri stjecanju drugog poduzeća neće se evidentirati u okviru poslovnih aktivnosti. Naime, kod stjecanja drugog subjekta plaćanje za stjecanje istog evidentira se u okviru investicijskih aktivnosti. Jednom stečeni subjekt postaje dio stjecatelja te se svi primici po osnovi prodaje evidentiraju u okviru primitaka iz poslovnih aktivnosti bez novčanih izdataka vezanih za istu prodaju, što rezultira jednokratno visokim iznosima novčanih primitaka u okviru poslovnih aktivnosti. Drugim riječima, kada jedno poduzeće stekne drugo poduzeće, samim činom akvizicije naslijedilo je svu njegovu imovinu i potraživanja. Samim time poduzeće stjecatelj je u mogućnosti generirati neodržive novčane primitke od poslovnih aktivnosti putem likvidiranja navedenih potraživanja i imovine (naplata potraživanja i prodaja imovine).

Generalno gledajući, navedena potraživanja, koje je poduzeće steklo akvizicijom, rezultat su prijašnjih novčanih izdataka stečenog poduzeća, prije akvizicije (na primjer novčani izdaci za nabavku zaliha prodanih kupcima). Drugim

riječima, novčani primici od naplaćenih potraživanja slijede tek nakon novčanih izdataka koji su stvorili navedena potraživanja (ista situacija kao i sa nabavkom zalihama). Međutim, prilikom akvizicije drugog subjekta, novčani izdaci uključeni u stvaranje spomenutih potraživanja evidentiraju se u knjigama stečenog subjekta prije same akvizicije. To znači da se prilikom naplate navedenih potraživanja (nakon akvizicije) generiraju novčani primici od poslovnih aktivnosti bez evidentiranja odgovarajućih novčanih izdataka od poslovnih aktivnosti. Isto vrijedi za imovinu, novčani primici od prodaje naslijeđene imovine biti će evidentirani u okviru poslovnih aktivnosti iako nije bilo nikakvih novčanih izdataka od poslovnih aktivnosti za navedenu imovinu. Kao primjer, za navedenu tehniku preuzimanja novčanih primitaka iz poslovnih aktivnosti u postupku uobičajene akvizicije drugog subjekta, može se navesti poduzeće Tyco<sup>16</sup>. Tyco je u razdoblju od 1999. godine do 2002. godine napravio više od 700 akvizicija, ukupne vrijednosti oko 29 mlrd. dolara. Naravno, poduzeće je u navedenom razdoblju iskazivalo snažan novčani tok od poslovnih aktivnosti kao što se vidi u tablici 7 (Schilit, 2010: 233).

Tablica 7. Novčani tok od poslovnih aktivnosti poduzeća Tyco u razdoblju od 1999. do 2002. godine

(milijuni \$)	1999.	2000.	2001.	2002.
Novčani tok od poslovnih aktivnosti	3.550	5.275	6.926	5.696

IZVOR: SCHILIT, H. M. i PERLER, J. (2010.) *Financial shenanigans*. 3. prošireno izdanje. New York City, New York: McGraw-Hill. Str. 234.

U tablici 7. prikazan je novčani tok od poslovnih aktivnosti poduzeća Tyco. Iz tablice se može iščitati kako poduzeće u svakoj godini ostvaruje pozitivan novčani tok od poslovnih aktivnosti u razdoblju od 1999. do 2002. godine. Također, bitno je napomenuti, kako što je i prije navedeno, da je prikazani novčani tok rezultat brojnih akvizicija od strane poduzeća Tyco u navedenom razdoblju, odnosno da se novčani primici od poslovnih aktivnosti ne odnose na povećanje poslovanja samoga poduzeća.

Budući da akvizicije generiraju neodržive novčane primitke od poslovnih aktivnosti, navedeni novčani tok prikazan tablicom 7. potrebno je svesti na čisti

<sup>16</sup> Tyco je poduzeće koje se bavi ugradnjom sigurnosnih sustava sa sjedištem u Irskoj. Više na: <http://www.tyco.com/>

novčani tok nakon akvizicija kako bi se dobila prava slika o poduzeću, odnosno o novčanom toku poduzeća stjecatelja. Dobivanjem čistog novčanog toka nakon akvizicija, tablicom 8. prikazano je kako zapravo poduzeće Tyco bilježi negativne novčane tokove od poslovnih aktivnosti, unatoč prijašnjem prikazivanju pozitivnih novčanih tokova od poslovnih aktivnosti.

Tablica 8. Čisti novčani tok nakon akvizicija od poslovnih aktivnosti poduzeća Tyco u razdoblju od 1999. do 2002. godine

(milijuni \$)	1999.	2000.	2001.	2002.
<b>Novčani tok od poslovnih aktivnosti</b>	<b>3.550</b>	<b>5.275</b>	<b>6.926</b>	<b>5.696</b>
Umanjen za kapitalne izdatke	- 1.632	- 1.704	- 1.798	- 1.709
Umanjen za konstrukcije u tijeku	/	- 111	- 2.248	- 1.146
<b>Čisti novčani tok</b>	<b>1.918</b>	<b>3.460</b>	<b>2.880</b>	<b>2.841</b>
Umanjen za akvizicije	- 5.153	- 4.791	- 11.851	- 3.709
<b>Čisti novčani tok nakon akvizicija</b>	<b>- 3.217</b>	<b>- 1.331</b>	<b>- 8.971</b>	<b>- 868</b>

IZVOR: SCHILIT, H. M. i PERLER, J. (2010.) *Financial shenanigans*. 3. prošireno izdanje. New York City, New York: McGraw-Hill. Str. 234.

### 5.3.2. Stjecanje ugovora ili kupaca radije, nego razvijajući iste interno

Kod navedene tehnike također se može koristiti primjer istog poduzeća, Tyco. Poduzeće se bavilo prodajom sustava za nadzor sigurnosti. Prodaja navedenih sustava odvijala se direktno koristeći vlastite djelatnike i putem mreže distributera. Distributeri su angažirali vanjske djelatnike za što im je Tyco plaćao 800 dolara za svakog novog kupca. Problem je nastao kada Tyco nije evidentirao navedenih 800 dolara za svakog kupca kao trošak posredovanja, koji bi kao takvi generirali novčane izdatke u okviru poslovnih aktivnosti, već su evidentirani kao troškovi akvizicije ugovora i kupaca te su novčani izdaci evidentirani u okviru investicijskih aktivnosti (Schilit, 2010: 235-236).

### *5.3.3. Napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti putem kreativnog oblikovanja prodaje poslovanja ili dijela poslovanja*

Kao što je i prije navedeno, tehnika napuhavanja novčanog toka iz poslovnih aktivnosti putem kreativnog oblikovanja prodaje poslovanja ili dijela poslovanja odnosi se na manipuliranje, odnosno prebacivanje novčanih primitaka iz investicijskih aktivnosti u poslovne aktivnosti.

Kao primjer za navedenu tehniku, može se navesti poduzeće Softbank<sup>17</sup>. 2005. godine Softbank je sa japanskim telekomunikacijskim poduzećem Gemini BB sklopila ugovor o prodaji poduzeća koje se bavi iznajmljivanjem modema. Istovremeno je dogovoreno da će poduzeće Gemini BB Softbank-u plaćati naknade po osnovi budućih prihoda koje Gemini BB ostvari od iznajmljivanja modema. Na osnovi tog dogovora Gemini BB je Softbank-u platio 85 mil. japanskih jena (u daljnjem tekstu: jena) u novcu. Međutim, Softbank navedenu uplatu nije u potpunosti evidentirao kao novčani primitak u okviru investicijskih aktivnosti, već je tu istu uplatu razgraničio na način da je 45 mil. jena evidentirao u okviru investicijskih aktivnosti (po osnovi prodaje dijela poslovanja), dok je ostalih 40 mil. jena evidentirao kao primitak u okviru poslovnih aktivnosti (predujam po osnovi budućih naknada) (Schilit, 2010: 237-238).

Također, još jedan primjer kreativnog oblika prodaje poslovanja može se pronaći u slučaju poduzeća Tenet Healthcare<sup>18</sup>. Tenet Healthcare je tijekom 2000-ih godina prodalo nekoliko svojih bolnica kako bi poboljšali sliku likvidnosti i profitabilnosti poduzeća. Prije stavljanja određene bolnice na prodaju, Tenet Healthcare odvaja potraživanja od poslovanja bolnice koja se prodaje. Drugim riječima, ukoliko bolnica ima potraživanja u vrijednosti od 10 mil. dolara, Tenet Healthcare zadržava pravo na naplatu tih potraživanja te stavlja ostatak poslovanja bolnice na prodaju. Novčani primici od prodaje bolnice evidentiraju se, naravno, u okviru investicijskih aktivnosti. Bitno je napomenuti kako je prodajna cijena bolnice umanjena za iznos od 10 mil. dolara koliko otpada na izdvojena potraživanja od strane Tenet Healthcare-a, a samim time su umanjeni i novčani priljevi od investicijskih aktivnosti za navedeni iznos. Međutim, nakon prodaje bolnice, Tenet

---

<sup>17</sup> Softbank je multinacionalno telekomunikacijsko poduzeće sa sjedištem u Japanu. Više na: <http://www.softbank.jp/en/>

<sup>18</sup> Tenet Healthcare je multinacionalno poduzeće koje se bavi pružanjem zdravstvenih usluga sa sjedištem u SAD-u. Više na: <https://www.tenethealth.com/>

Healthcare naplaćuje spomenutih 10 mil. dolara od svojih prijašnjih kupaca čime se navedena naplaćena potraživanja evidentiraju u okviru poslovnih aktivnosti. Ova tehnika omogućila je poduzeću Tenet Healthcare-u da evidentira 10 mil. dolara novčanih primitaka od investicijskih aktivnosti u okviru poslovnih aktivnosti (Schilit, 2010: 238-239).

#### **5.4. Tehnike povećavanja novčanog toka iz poslovnih aktivnosti korištenjem neodrživih aktivnosti**

Tehnike povećavanja novčanog toka iz poslovnih aktivnosti korištenjem neodrživih aktivnosti obuhvaćaju (Schilit, 2010: 242):

1. napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti usporavanjem plaćanja obveza prema dobavljačima
2. napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti ubrzavanjem naplate potraživanja od kupaca
3. napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti kupnjom manje zaliha
4. napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti jednokratnim beneficijama

Navedene tehnike koriste se kako bi se napuhao novčani tok od poslovnih aktivnosti korištenjem neodrživih aktivnosti. Neodržive aktivnosti podrazumijevaju one aktivnosti čiji se učinci mogu jednokratno ili svega nekoliko puta koristiti.

##### *5.4.1. Napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti usporavanjem plaćanja obveza prema dobavljačima*

Radi se o tehnici koja prividno stvara veći novčani tok od poslovnih aktivnosti na način da se obveze koje dolaze na naplatu tokom tekuće godine plaćaju iduće godine. Navedena tehnika daje mogućnost poduzećima da „kozmetički“ rješavaju razne situacije vezane uz obveze prema dobavljačima, budući da se daje dojam da je određeno poduzeće korištenjem navedene tehnike generiralo više novca. Generalno govoreći, poduzeća gotovo uvijek nastoje usporiti plaćanja obveza prema dobavljačima, budući da na taj način mogu koristiti navedenu beneficiju prebacivanja novčanih tokova iz jednog razdoblja u drugo razdoblje. Međutim, važno je napomenuti kako se zapravo radi o neodrživoj aktivnosti koja se ne može koristiti u

nedogled, stoga se poduzeća ne mogu oslanjati na ovu tehniku kao stalan način prividnog generiranja novca.

Također, kod ove tehnike, osim obveza prema dobavljačima, potrebno je obratiti pažnju i na ostale obveze kod kojih poduzeća mogu odgoditi ili odugovlačiti plaćanja. Na novčani tok od poslovnih aktivnosti, osim već navedenih usporenih plaćanja obveza prema dobavljačima, na isti način, mogu utjecati usporena plaćanja poreznih obveza, usporen obračun plaća ili isplata bonusa te usporena plaćanja doprinosa na plaću.

#### *5.4.2. Napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti ubrzavanjem naplate potraživanja od kupaca*

Navedenom se tehnikom zapravo nastoji motivirati kupce da račune koji na naplatu dopijevaju iduće godine, plate u tekućoj godini kako bi se povećao novčani tok od poslovnih aktivnosti u prethodnoj godini. Ne može se reći kako je korištenje spomenute tehnike, gdje se kupce motivira da što prije plate određeni račun ili gdje kupac plaća avansno za određeni proizvod ili uslugu, loša stvar za poduzeća. Dapače, mnoga poduzeća preferiraju takva plaćanja. Jednostavan razlog leži u tome što ova tehnika ide u korist poduzeću na način da, u jednu ruku, daje značajnu prednost poduzeću nad svojim kupcima; avansna plaćanja na određeni način štite poduzeće od neplatiša, samim time eliminirajući nenaplativa potraživanja. Međutim, ono što je bitno ovdje naglasiti je činjenica da poduzeća ne mogu ubrzavati naplate potraživanja od kupaca do te mjere da će svaki uzastopni kvartal ili godinu bilježiti sve brži, odnosno veći rast istih, stoga se povećanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti na temelju ubrzanih naplata treba smatrati neodrživim. Ukoliko se uspoređuje tehnika napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti usporavanjem plaćanja obveza prema dobavljačima sa tehnikom napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti ubrzavanjem naplate potraživanja od kupaca može se zaključiti kako obje tehnike, u smislu manipulacija novčanim tokom, imaju istu ekonomsku logiku; odugovlačenje sa plaćanjima obveza kako bi se prikazali manji novčani izdaci u prethodnoj godini i ubrzavanja naplate potraživanja kako bi se prikazali veći novčani primici u prethodnoj godini, što u konačnici rezultira napuhavanjem novčanog toka iz poslovnih aktivnosti.

Često se događa da poduzeća istodobno koriste obje tehnike kako bi prikazale svoj novčani tok iz poslovnih aktivnosti boljim, nego što uistinu jest.

#### *5.4.3. Napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti kupnjom manje zaliha*

Kod navedene tehnike se zapravo radi o tome da poduzeće kupuje manju količinu zaliha (ili uopće ne kupuje zalihe) nakon što su iste prodane kupcima. Drugim riječima, poduzeće ne obnavlja svoje zalihe, odnosno ne naručuje onu količinu zaliha koju je kupovalo proteklih godina kod određenog dobavljača.

Kupnjom manjih količina zaliha (ili ne kupovanjem zaliha) poduzeća nastoje napuhati novčani tok od poslovnih aktivnosti, odnosno nastoje smanjiti novčane izdatke koje takve kupovine zaliha iziskuju. Međutim, ukoliko se govori o poduzeću koje svoje poslovanje temelji na prodaji proizvoda (gdje su zalihe nužne), lako se dolazi do zaključka kako se kod ove tehnike radi o neodrživoj aktivnosti. Naime, poduzeće kojemu zalihe predstavljaju neophodan dio svakodnevnog poslovanja pronaći će se u velikim problemima ukoliko duže vrijeme ne naručuje zalihe ili ih naručuje u malim količinama. To će rezultirati situacijom gdje će poduzeće bilježiti manje ili nikakve (ukoliko nema zaliha ili robe) novčane primitke; budući da poduzeće nema zaliha ili robe, nema što prodati kupcima. Poduzeća često znaju, istovremeno koristiti sve navedene tehnike napuhavanja novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti ili njihovu kombinaciju na temelju neodrživih aktivnosti.

#### *5.4.4. Napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti jednokratnim benificijama*

Navedena tehnika podrazumijeva jednokratne benificije, odnosno naknade koje poduzeće dobiva po osnovi sudskih sporova, odšteta i slično. Kao primjer, može se navesti slučaj poduzeća Sun Microsystems<sup>19</sup>. Microsoft Corporation<sup>20</sup> je 2004. godine morao Sun Microsystems-u, zbog izgubljene sudske parnice, uplatiti 2 mlrd. dolara. Sun Microsystems je navedenu uplatu, odnosno novčani primitak evidentirao u okviru poslovnih aktivnosti. Međutim, tek iz bilješka poduzeća, investitori su mogli vidjeti kako se zapravo radi o jednokratnoj benificiji, odnosno o prihodu koji nije bio rezultat poslovanja poduzeća (Schilit, 2010: 251).

---

<sup>19</sup> Sun Microsystems je poduzeće koje se bavilo prodajom računala, računalnih dijelova, računalnih *software*-a te pružanjem IT usluga sa sjedištem u SAD-u. U 2010. godini Oracle Corporation vrši akviziciju nad Sun Microsystems-om. Više na: <https://www.britannica.com/topic/Sun-Microsystems-Inc>

<sup>20</sup> Microsoft Corporation je multinacionalno poduzeće koje razvija, proizvodi, licencira, podržava i prodaje računarski softver, korisničku elektroniku, te osobne računare i servise. Više na: <https://www.microsoft.com/hr-hr/>



Također je bitno naglasiti, kako je u prijašnjem dijelu rada spomenuto da uz kategoriju manipulacija novčanim tokom postoji i kategorija manipulacijama zarada. Manipulacije zaradama također imaju veliki utjecaj na izvještaj o novčanom toku, razlog tomu je međusobna povezanost financijskih izvještaja. Korištenje manipulativnih tehnika u jednom financijskom izvještaju odraziti će se na druge financijske izvještaje. Tako primjerice, manipulacije zaradama obuhvaćaju tehnike poput (Schilit, 2010: 43-44):

1. prerano priznavanje prihoda
2. priznavanje fiktivnih prihoda
3. povećavanje dobiti priznavanjem učinka jednokratnih ili neodrživih aktivnosti
4. prebacivanje tekućih rashoda u buduće razdoblje
5. korištenje ostalih tehnika prikrivanja rashoda i gubitaka
6. prebacivanje dobiti u buduće razdoblje
7. prebacivanje budućih troškova u tekuće razdoblje

Usporedbom tehnika manipulacija zaradama sa tehnikama manipulacija novčanim tokom, mogu se vidjeti sličnosti. Generalno gledajući i jedne i druge tehnike manipulativnog ponašanja imaju cilj stvoriti nerealnu sliku poduzeća. Dok se manipulacije novčanim tokom prvenstveno baziraju, kako i samo ime navodi, na izvještaj o novčanom toku, manipulacije zaradama se baziraju prvenstveno na račun dobiti i gubitka.

Bitno je naglasiti kako postoji povezanost između navedena dva financijska izvještaja, budući da se „brojevi“, odnosno stanje u računu dobiti i gubitka jednim dijelom odražava na izvještaj o novčanom toku. Tako se primjerice mogu navesti tehnike manipulacija zaradama poput priznavanja fiktivnih prihoda, povećavanje dobiti priznavanjem učinka jednokratnih ili neodrživih aktivnosti i prebacivanje tekućih rashoda u buduće razdoblje, koje napuhuju prihode određenog poduzeća te samim time utječu, odnosno mogu napuhati novčani tok istog poduzeća. Važno je imati na umu da povećanjem prihoda, u pravilu, dolazi do povećanja novčanog toka te je korelacija između financijskih izvještaja, odnosno korištenja tehnika manipulativnog ponašanja, vrlo bitna.

## 6. RANI ZNAKOVI UPOZORENJA I OTKRIVANJE MANIPULACIJA IZVJEŠTAJEM O NOVČANOM TOKU

U prethodnom poglavlju, uz navedene i objašnjene tehnike putem kojih počinitelji nastoje manipulirati izvještajem o novčanom toku, također su dani i primjeri poduzeća koja su počinila navedene manipulacije izvještajem o novčanom toku. Iz primjera prethodno navedenih poduzeća može se vidjeti način putem kojega su poduzeća provodila manipulacije. Međutim, postavlja se pitanje, jesu li se određene manipulacije izvještajem o novčanom toku mogle spriječiti, odnosno postoji li mogućnost otkrivanja manipulativnog ponašanja prije nego li poduzeća uspiju u njihovom naumu?

### 6.1. Rani znakovi upozorenja na manipulacije novčanim tokom

Kao i kod svih prijevara, tako i kod manipulacija izvještajem o novčanom toku, postoje određeni znakovi koji navode da postoji mogućnost manipulativnog ponašanja. Rani znakovi upozorenja (eng. *red flags*) manipulativnog ponašanja vezani uz izvještaj o novčanom toku, zapravo predstavljaju „obrazac“ ponašanja pojedinaca putem kojega je moguće prepoznati određene znakove koji upućuju na mogućnost manipulativnog ponašanja. Svaka prethodno navedena tehnika manipuliranja novčanim tokovima ima svoje rane znakove upozorenja na koje investitori moraju obratiti pozornost. Važno je napomenuti kako se razlikuju dvije grupe ranih znakova upozorenja, a to su opći i specifični rani znakovi upozorenja.

Kada se govori o općim ranim znakovima upozorenja podrazumijevaju se indikatori koji ukazuju na manipulativne radnje koje se najčešće javljaju kod pojedinih subjekata. Zapravo, radi se o ranim znakovima upozorenja za koje se može reći da su općeniti budući da se radi o manipulativnom ponašanju koje je karakteristično za sve grupe prijevara, odnosno prijevare vezane uz prijevarno financijsko izvještavanje, pronevjeru imovine, korupciju i slično. Opći rani znakovi upozorenja na prijevaru jesu (Zenzerović, 2015: 4):

1. pojava neuobičajenih vrijednosti, odnosno računovodstvenih anomalija,
2. rezultat poslovanja koji znatno odstupa od prosjeka djelatnosti, odnosno od očekivanih vrijednosti,
3. neuobičajeno brzi rast,

4. nedostatak ili slabosti u internim kontrolama,
5. agresivan pristup top menadžmenta kod postizanja željenih rezultata poslovanja,
6. način upravljanja i osobnost, odnosno integritet top menadžmenta.

Specifični rani znakovi upozorenja, za razliku od općih, odnose se na one indikatore koji su karakteristični samo za određenu vrstu prijave, odnosno podrazumijevaju indikatore specifičnih pojavnih oblika prijave. Primjerice, grupa prijave je prijerno financijsko izvještavanje, unutar te grupe nalaze se manipulacije novčanim tokom, unutar manipulacija novčanim tokom nalaze se prijave poput, prethodno navedenih, prebacivanje novčanih primitaka iz financijskih aktivnosti u poslovne aktivnosti, prebacivanje novčanih izdataka iz poslovnih aktivnosti u investicijske aktivnosti i ostale uz koje se mogu vezati određeni specifični rani znakovi upozorenja.

Kada se govori o prijernom financijskom izvještavanju neki od specifičnih ranih znakova upozorenja jesu (Kranacher et. al., 2011: 423-438 i Zenzerović, 2015: 9-12):

1. značajno smanjenje potraživanja od strane kupaca ili rastući poslovni neuspjesi u djelatnosti ili sveukupnom gospodarstvu,
2. ponavljajući negativni novčani tokovi iz poslovnih aktivnosti ili nemogućnost generiranja novčanih tokova iz poslovnih aktivnosti uz istodobno izvještavanje dobiti ili rasta zarada,
3. brzi ili neuobičajeni rast profitabilnosti u usporedbi sa drugim poduzećima iste djelatnosti,
4. uvođenje novih računovodstvenih, zakonskih ili regulatornih zahtjeva,
5. stvaranje neuobičajenih ili preoptimističnih izjava za javnost ili poruka uz godišnja izvješća,
6. velika osjetljivost na brze promjene, poput promjena u tehnologiji, zastarijevanju proizvoda ili kamatnim stopama,
7. nerealna ili agresivna očekivanja investicijskih analitičara, institucionalnih ulagača, kreditora ili trećih stranaka u vezi s profitabilnošću poduzeća,
8. pretpostavljeni ili stvarni negativni učinak izvještavanja lošeg financijskog rezultata o značajnim poduzetim transakcijama,

9. povećanje novca i novčanih ekvivalenata te smanjenje potraživanja od kupaca uz istovremeno povećanje prihoda od prodaje neposredno prije početka pronalaska novih izvora financiranja,
10. pretjerani pritisak na menadžment ili poslovno osoblje za ispunjavanje zadanih financijskih ciljeva od strane onih koji su zaduženi za upravljanje,
11. obavljanje značajnih transakcija s povezanim strankama nevezanih uz redovno poslovanje ili s povezanim strankama koje nisu revidirane ili koje su revidirale druge revizorske tvrtke,
12. značajne, neuobičajene ili vrlo složene transakcije (osobito krajem godine) koje stvaraju potrebu preispitivanja suštine nad formom,
13. pretjerani interes menadžmenta za zadržavanjem ili povećavanjem vrijednosti dionica ili zarada poduzeća,
14. obećanja kojima se menadžment obvezuje analitičarima, kreditorima i ostalim trećim strankama na postizanje agresivnih ili nerealnih prognoza,
15. neuobičajen rast broja dana vezanih uz nabavku zaliha,
16. neuobičajen rast broja dana vezanih uz prodaju potraživanja od kupaca.

Kada se govori o manipulacijama novčanim tokom neki od specifičnih ranih znakova upozorenja navedeni su u nastavku. Manipulacije novčanim tokom koje uključuju tehnike prebacivanja novčanih primitaka iz financijskih aktivnosti u poslovne aktivnosti bilježe sljedeće rane znakove upozorenja:

1. evidencija primljenih bankovnih kredita pod poslovne aktivnosti poduzeća,
2. prodaja potraživanja od kupaca prije datuma njihove naplate,
3. bilješke u kojima se spominje prodaja potraživanja sa regresom,
4. prodaja fiktivnih potraživanja,
5. promjene u bilješkama vezanih uz financijske izvještaje poduzeća,
6. pružanje manje bilješki u odnosu na prethodno razdoblje,
7. poduzeće koje u bilješkama naglašava da je donijelo računovodstvenu odluku,
8. velika ekspanzija marži ubrzo nakon inventurnog otpisa.

Manipulacije novčanim tokom koje uključuju tehnike prebacivanja novčanih izdataka iz poslovnih aktivnosti u investicijske aktivnosti bilježe sljedeće rane znakove upozorenja:

1. veliki ili neuobičajeni kapitalni izdaci,
2. neodgovarajuća kapitalizacija uobičajenih operativnih troškova,

3. pojava povratnih transakcija,
4. novi ili neuobičajeni izvještaj o imovini poduzeća,
5. veliko ili neuobičajeno povećanje nematerijalne imovine u odnosu na prodaju,
6. evidentiranje nabavke zaliha u okviru investicijskih aktivnosti poduzeća,
7. kupnja patenata, ugovora i tehnologija u razvoju,
8. veliki ili neuobičajeni investicijski izdaci.

Manipulacije novčanim tokom koje uključuju tehnike napuhavanja novčanog toka iz poslovnih aktivnosti putem akvizicija i otuđivanja dijela poslovanja bilježe sljedeće rane znakove upozorenja:

1. preuzimanje novčanih primitaka iz poslovnih aktivnosti u postupku uobičajene akvizicije drugog subjekta,
2. poduzeća koja čine brojne i rutinske akvizicije,
3. opadajući čisti novčani tok, dok se novčani tok od poslovnih aktivnosti čini stabilnim,
4. poduzeća koja koriste EBITDA<sup>21</sup> kao mjeru njihove uspješnosti,
5. stjecanje ugovora ili kupaca radije, nego razvijajući iste interno,
6. napuhavanje novčanog toka iz poslovnih aktivnosti putem kreativnog oblikovanja prodaje poslovanja ili dijela poslovanja,
7. pojava novih kategorija i stavki na izvještaju o novčanom toku,
8. prodaja poslovanja gdje poduzeće zadržava pravo na potraživanja od kupaca.

Manipulacije novčanim tokom koje uključuju tehnike povećavanja novčanog toka iz poslovnih aktivnosti korištenjem neodrživih aktivnosti obuhvaćaju sljedeće rane znakove upozorenja:

1. usporena plaćanja obveza prema dobavljačima i ostalim vjerovnicima,
2. usporena plaćanja ostalih obveza poduzeća,
3. obveze prema dobavljačima rastu brže od troškova prodane robe,
4. veliki ili neuobičajeni rast ostalih obveza poduzeća,
5. velike ili neuobičajene pozitivne oscilacije u izvještaju o novčanom toku,
6. bilješke gdje se navode predujmovi, odnosno avansna plaćanja,

---

<sup>21</sup> EBITDA eng. kratica za „*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*”. Predstavlja dobit prije kamata, poreza, deprecijacije i amortizacije, odnosno razlika između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda društva koji ne uključuju trošak amortizacije. Više na: <http://www.investopedia.com/terms/e/ebitda.asp>

7. pružanje poticaja kupcima radi ubrzavanja naplate potraživanja,
8. kupnja malih količina zaliha,
9. bilješke vezane uz vrijeme nabavke zaliha,
10. drastične promjene u novčanom toku iz poslovnih aktivnosti poduzeća,
11. jednokratne benificije koje doprinose povećanju novčanog toka iz poslovnih aktivnosti poduzeća.

## 6.2. Otkrivanje manipulacija novčanim tokom

Svi navedeni rani znakovi upozorenja, za navedene tehnike, mogu ukazivati na potencijalnu manipulaciju novčanim tokom. Kako bi se potencijalna manipulacija novčanim tokom mogla predvidjeti ili otkriti postoje, uz navedene rane znakove upozorenja, pojedine tehnike koje bi mogle pomoći u otkrivanju istih. U nastavku sljede savjeti koji mogu pomoći pri otkrivanju potencijalnih manipulacija novčanim tokom.

- Vrlo je važno pročitati bilješke poduzeća te potražiti eventualne promjene nastale u svakom kvartalu. Pogotovo je važno pročitati sve bilješke u najvažnijim odjeljcima teksta. Većina istraživačkih platformi i *software*-a za obradu teksta imaju funkcije poput usporedbe riječi i *blackline*<sup>22</sup> funkcije koje omogućavaju lakšu usporedbu teksta.
- Nove promjene u bilješkama poduzeća trebale bi pružati više odgovora, ne pitanja. Poduzeća koja objavljuju nejasne bilješke potrebno je dublje preispitati.
- Važno je znati da se prijevare, odnosno manipulacije određenim financijskim izvještajem reflektiraju u drugim financijskim izvještajima. Primjerice, ukoliko se sumnja na određeno poduzeće da je počinitelj prijevare, odnosno manipulacije u računu dobiti i gubitka gdje je poduzeće evidentiralo fiktivne prihode, važno je imati na umu da je vrlo vjerojatno poduzeće također evidentiralo fiktivne novčane primitke u izvještaju o novčanom toku.

---

<sup>22</sup> *Blackline* funkcija uspoređuje dva dokumenta te prikazuje samo ono što se promijenilo između njih, odnosno prikazuje sve razlike u tekstu između dva dokumenta koja se uspoređuju. Više na: <https://www.blackline.com/finance-controls-and-automation>

- Ukoliko se sumnja da određeno poduzeće nepravilnom kapitalizacijom nastoji povećati svoje prihode, važno je imati na umu da navedeno može utjecati na novčani tok od poslovnih aktivnosti poduzeća.
- Brzo rastuća materijalna ili nematerijalna imovina određenog poduzeća može biti znak agresivne kapitalizacije. Izradom tablice na kvartalnoj bazi mogu se izračunati sve obveze i sva imovina kao postotak ukupne aktive u bilanci poduzeća pomoću koje se brzo mogu prepoznati stavke koje rastu brže od ostatka bilance.
- Usporedbom financijskih izvještaja dvaju poduzeća iste djelatnosti može se ući u trag potencijalnoj prijevari. Primjerice, kod prijašnje navedenog primjera poduzeća Netflix koje je nabavku zaliha, odnosno DVD filmova, evidentiralo u okviru investicijskih aktivnosti može se napraviti usporedba sa konkurentskim poduzećem koje se bavi istom djelatnošću, poduzeće Blockbuster<sup>23</sup>. Na početku svog poslovanja Blockbuster je, kao i Netflix, nabavku DVD-a evidentirao u okviru investicijskih aktivnosti. Međutim, za razliku od Netflix-a, Blockbuster je nakon konzultacija sa Komisijom za vrijednosne papire i razmjenu nabavku DVD-a počeo evidentirati u okviru poslovnih aktivnosti te je ispravio prijašnje financijske izvještaje na isti način. Situacija gdje postoje dva poduzeća, iste djelatnosti, koja na dva različita načina evidentiraju iste transakcije trebala bi biti znak upozorenja na potencijalnu prijevaru, odnosno manipulaciju novčanim tokom.
- Čisti novčani tok nakon akvizicija korisna je mjera pri analiziranju novčanih tokova serijskih poduzeća stjecatelja, odnosno akvizitora. Izračunom navedene mjere dobije se prava slika poduzeća, odnosno novčani tok poduzeća stjecatelja, kao što je navedeno primjerom poduzeća Tyco u tablici 8.
- Obveze prema dobavljačima spadaju pod „vrlo jednostavne“ obveze određenog poduzeća. Međutim, ukoliko se obveze prema dobavljačima u bilješkama određenog poduzeća opisuju na dulje od nekoliko rečenica, postoji mogućnost manipulacija.

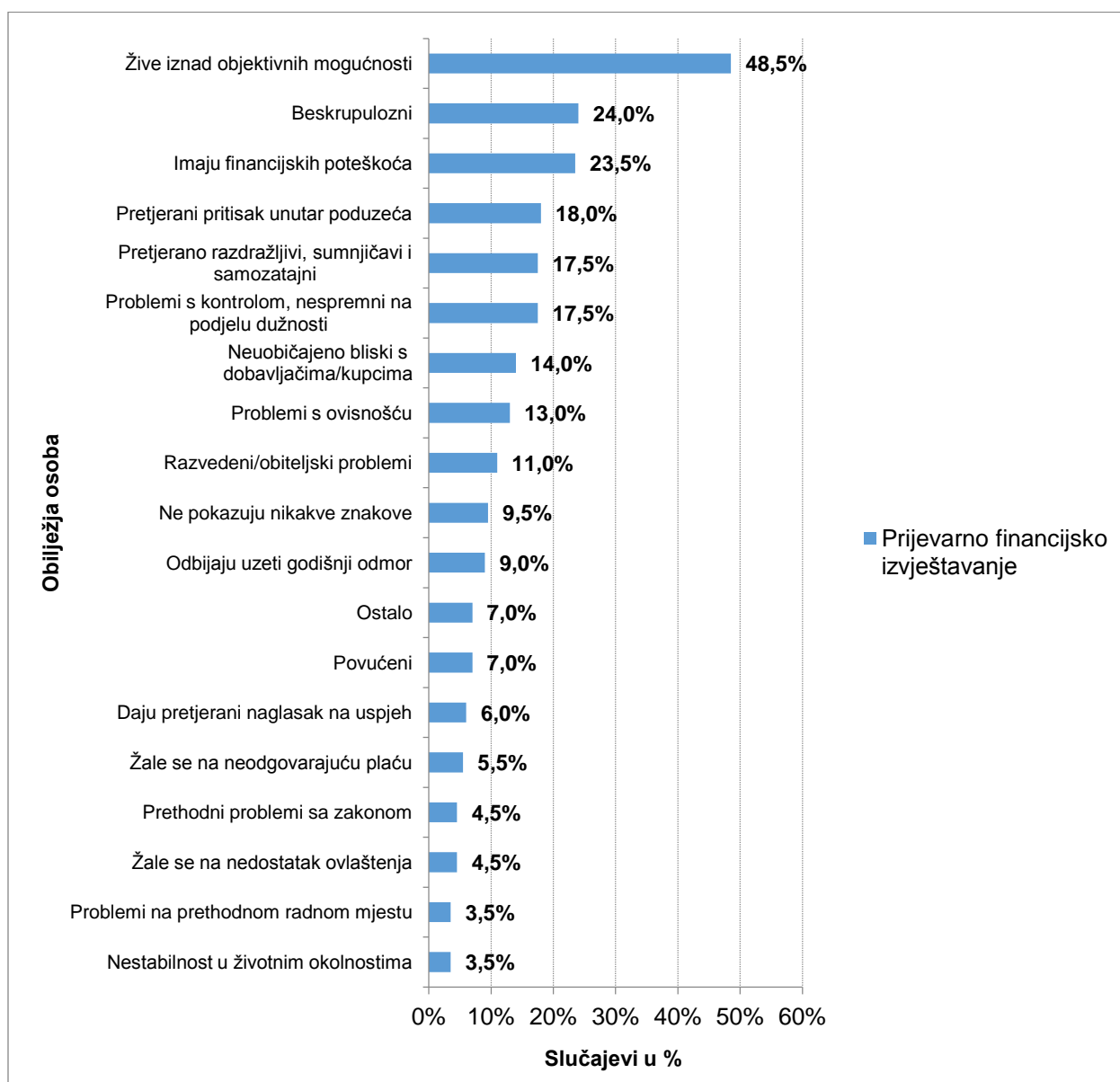
---

<sup>23</sup> Blockbuster je poduzeće koje se bavi pružanjem usluga iznajmljivanja filmova i video igrica putem trgovina, DVD-mail-a, streaming-a i prikazivanjima u kinu sa sjedištem u SAD-u. Više na: <http://www.blockbuster.com/>

- Iako su mnogi investitori zadovoljni kada menadžment određenog poduzeća izjavi da je porast novčanog toka od poslovnih aktivnosti poduzeća rezultat agresivnog vođenja radnog, odnosno obrtnog kapitala, važno je imati na umu da postoji mogućnost da takav rast novčanog toka nije održiv, odnosno da je riječ o neodrživoj ili jednokratnoj aktivnosti.

Uz prije spomenute opće i specifične rane znakove upozorenja te određene savjete koje mogu pomoći pri otkrivanju potencijalnih prijevara, također treba spomenuti da postoje određena obilježja ponašanja pojedinaca sklonim prijevarama, odnosno manipulacijama. Navedeno je prikazano grafikonom 10. u nastavku.

Grafikon 10. Obilježja osoba sklonih prijevarama vezanih uz prijevarno financijsko izvještavanje u 2016. godini





IZVOR: WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. *ACFE - Association of Certified Fraud Examiners*. [Online] Str. 70. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 31.08.2016.]

Grafikonom 10. prikazana su navedena obilježja pojedinaca vezanih uz prijevorno financijsko izvještavanje u 2016. godini. Na samome vrhu, 48,5% pojedinaca sklonim prijevarama žive iznad svojih objektivnih mogućnosti, njih 24% su beskrupulozni te 23,5% pojedinaca ima financijskih poteškoća. Na dnu sa 3,5% nalaze se nestabilnost u životnim okolnostima i problemi vezani uz prethodno radno mjesto pojedinca.

Analiza financijskih izvještaja također predstavlja jedan od načina otkrivanja manipulacija vezanih uz izvještaj o novčanom toku. Usporedbom istih financijskih izvještaja između dvaju ili više poduzeća istih djelatnosti ili usporedbom različitih financijskih izvještaja unutar određenog poduzeća, dolazi se do ključnih informacija vezanih uz financijsko stanje određenog poduzeća tekućeg i prošlih razdoblja. Stavke unutar financijskih izvještaja izražene su u obliku određene valute, što korisnicima daje ograničenu razinu informacija. Kako bi korisnici dobili cjelovitu sliku poduzeća, iznose u određenoj valuti potrebno je pretvoriti u oblik postotaka i omjera, što daje mogućnost korisnicima da izvrše analizu između više financijskih izvještaja na temelju njihove međusobne povezanosti. Kod otkrivanja prijevornog financijskog izvještavanja, upravo je otkrivanje spomenutih povezanosti i promjena određenih iznosa ključ u otkrivanju manipulativnog ponašanja. Ukoliko su promjene u postocima ili omjerima velike, iste će se odraziti na financijske izvještaje na način da će povezanost između financijskih izvještaja biti upitna; javljaju se računovodstvene anomalije, neuobičajene vrijednosti i slično.

Analiza financijskih izvještaja uključuje (Kranacher, 2011: 438):

1. vertikalnu analizu,
2. horizontalnu analizu,
3. analizu financijskih pokazatelja.

*Ad. 1.* Vertikalnom analizom nastoji se utvrditi povezanost između različitih stavki unutar financijskih izvještaja izraženih u obliku postotaka. Primjerice, primjenom vertikalne analize u izvještaju o novčanom toku, novčani primici i novčani izdaci bilježe se kao 100% udjela izvještaja. Ostale stavke koje spadaju pod novčane

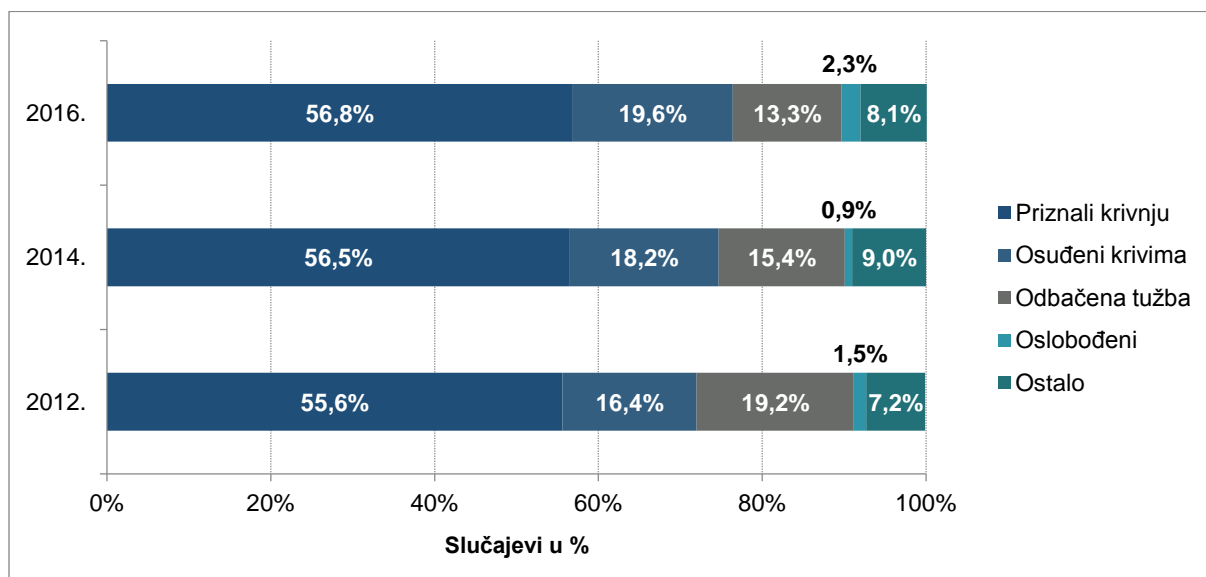
primitke, odnosno novčane izdatke, izražavaju se u obliku postotka, kao udio koji čine od ukupne vrijednosti spomenutih kategorija.

*Ad. 2.* Horizontalnom analizom nastoje se utvrditi promjene između jedne određene stavke unutar financijskog izvještaja kroz godine. Prva godina analize smatra se bazom analize, svaka naredna godina pokazuje odstupanja, u obliku postotka, od bazne godine.

*Ad. 3.* Analiza financijskih pokazatelja podrazumijeva analiziranje povezanosti između dvije različite stavke unutar financijskih izvještaja. Zapravo analizom financijskih pokazatelja nastoji se utvrditi omjer određenih stavki unutar financijskih izvještaja koje svojim rezultatom prikazuju stanje u kojemu se određeno poduzeće nalazi. Zanimljivo je spomenuti kako, pri korištenju vertikalne i horizontalne analize, promjene unutar financijskih izvještaja mogu biti opravdane putem promjena u poslovanju poduzeća. Međutim, isto se ne može reći za promjene ključnih financijskih pokazatelja poduzeća. Kada se uoče specifične promjene financijskih pokazatelja poduzeća, postoji signal upozorenja na potencijalnu prijevaru u poduzeću koju treba istražiti. Primjerice, značajan pad tekuće likvidnosti određenog poduzeća može biti rezultat povećanih tekućih obveza ili smanjenja imovine poduzeća. I povećanje tekućih obveza i smanjenje imovine poduzeća mogu biti sheme prikrivanja prijevara ukoliko kod istih ne istraži uzrok promjene.

Ukoliko se otkrije da su određeni pojedinci bili počinioci određenih prijevara ili za to postoji razumna osnova, postavlja se pitanje što dalje? Ukoliko je prijevara otkrivena ili postoje razumne sumnje da može nastati, odbor za reviziju preko vanjskih, internih revizora ili forenzičkih računovođa treba provesti istragu. Također, ukoliko se utvrdi da je određeno poduzeće/pojedinac bio počinitelj ili je sudjelovao u određenoj prijevari, odnosno manipulativnim radnjama, žrtva prijave istoga može prijaviti nadležnim institucijama, odnosno podignuti tužbu. U 2016. godini u prosjeku 59,3% takvih slučajeva završi tužbom, dok se ostalih 40,7% slučajeva nastoji riješiti na druge načine poput nagodbe ili internih disciplinskih mjera (Wells, 2016: 76).

Grafikon 11. Rezultati slučajevi manipulativnog ponašanja koji su završili tužbom u 2012., 2014. i 2016. godini

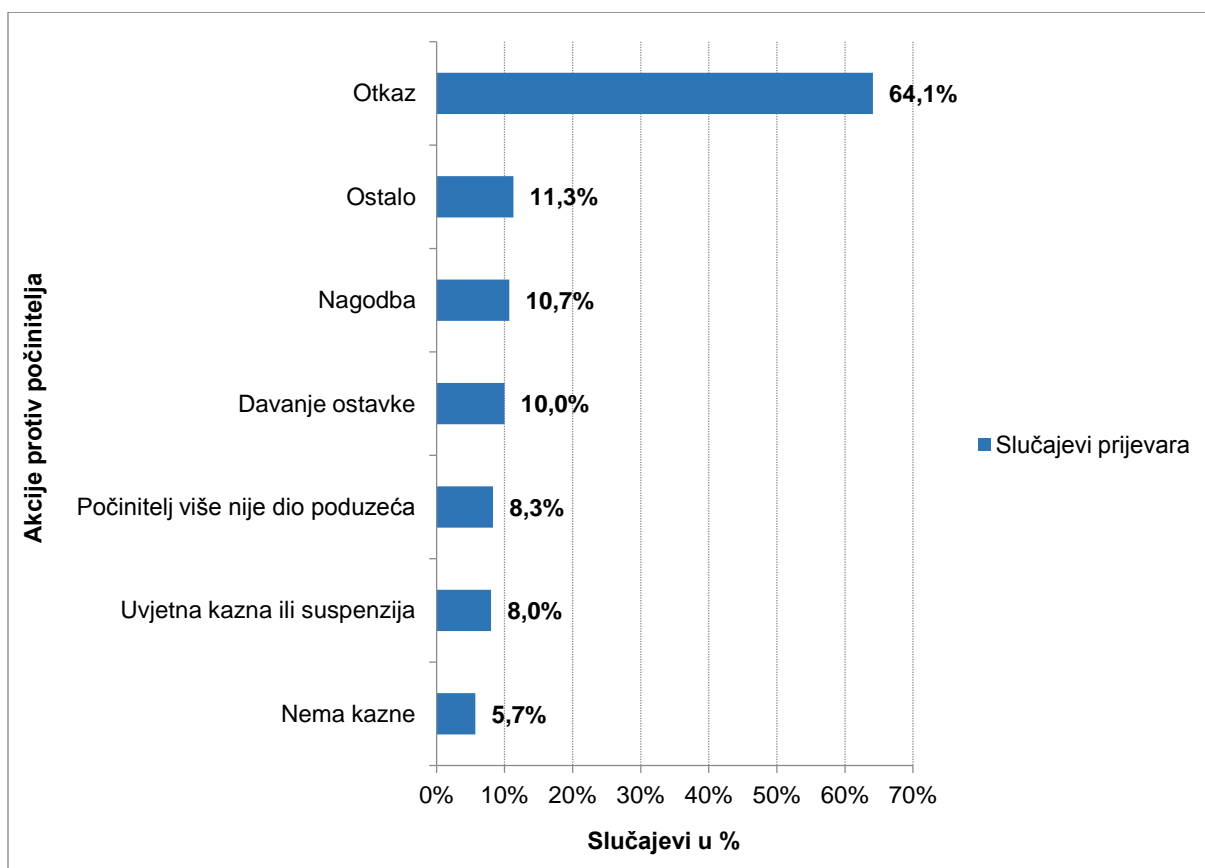


IZVOR: WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. ACFE - Association of Certified Fraud Examiners. [Online] Str. 75. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 31.08.2016.]

Iz grafikona 11. prikazani su rezultati slučajeva koji su završili tužbom. Iako je postotak optuženika koji su se izjasnili krivima, odnosno priznali krivnju, ostao kroz navedeno razdoblje otprilike isti, postotak odbačenih tužbi pao je sa 19,2% u 2012. godini na 13,3% u 2016. godini. U 2016. godini ukoliko se kombiniraju počinitelji koji su priznali krivnju te počinitelji koji su osuđeni krivima, dolazi se do zaključka kako se 76,4% slučajeva proglaše krivima na sudu, dok svega 2,3% takvih slučajeva završava oslobađajućom presudom.

Ukoliko je prijevara počinjena od osobe unutar poduzeća, odnosno ukoliko se dođe do saznanja da je primjerice zaposlenik, direktor ili netko treći unutar poduzeća počinio prijevaru, tada poduzeće može poduzeti nekoliko akcija protiv počinitelja koje su prikazane grafikonom 12.

Grafikon 12. Akcije protiv počinitelja prijevара unutar poduzeća u 2016. godini

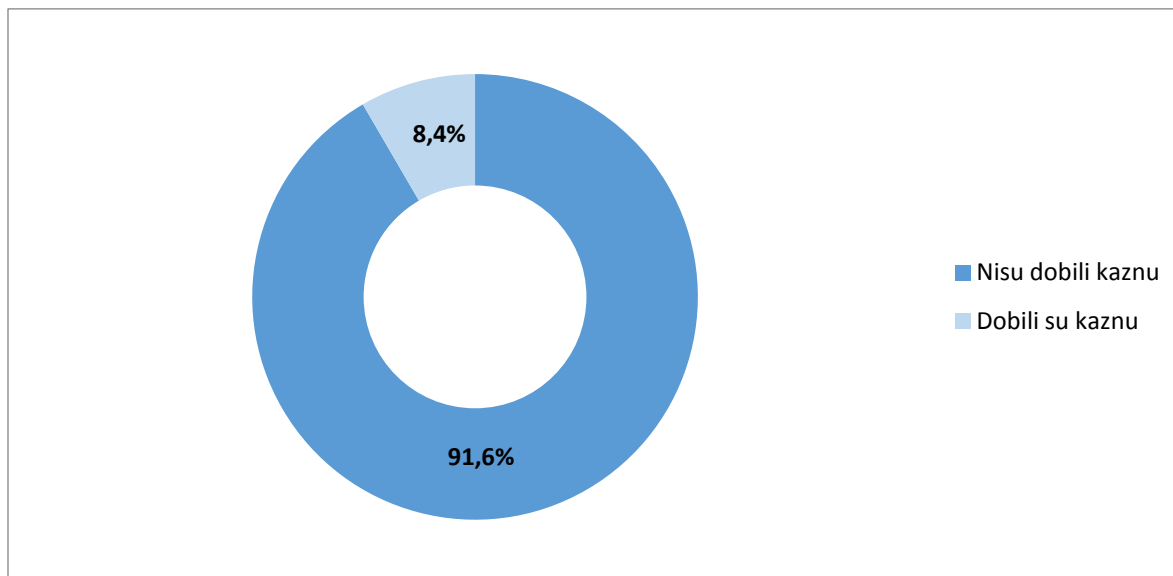


IZVOR: WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. *ACFE - Association of Certified Fraud Examiners*. [Online] Str. 78. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 31.08.2016.]

Kažnjavanje počinitelja prijevara, od strane poduzeća žrtve, važan je dio programa u prevenciji prijevara, budući da se na takav način ostalim „potencijalnim počiniteljima“ šalje jasna poruka o protuprijevarnom stavu menadžmenta poduzeća. Grafikon 12. prikazuje kako je otkaz daleko najčešća mjera kojom se kažnjavaju počinitelji prijevara, u 64,1% slučajeva. U pojedinim slučajevima protiv počinitelji prijevara se poduzmu lakše kazne poput uvjetne kazne ili suspenzije (8%), dok u 10% slučajeva počinitelji sami podnesu ostavku u poduzeću. Kako na najbolji način riješiti problem, odnosno sankcionirati počinitelja prijevarе unutar poduzeća, ponajviše ovisi o okolnostima i interesima poduzeća žrtve. Međutim, zanimljivo je spomenuti kako u 5,7% slučajeva nad počiniteljima nije primijenjena nikakva mjera kazne, dok je 10,7% slučajeva završilo nagodbom poduzeća i počinitelja prijevarе.

Također zanimljivo je postaviti pitanje što sa poduzećem koje je bilo žrtva prijave od strane osobe unutar samoga poduzeća, odnosno kažnjavaju li se poduzeća na temelju neadekvatnih kontrola i propusta zbog počinjenih prijevera?

Grafikon 13. Kazne protiv poduzeća žrtva prijave u 2016. godini



IZVOR: WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. *ACFE - Association of Certified Fraud Examiners*. [Online] Str. 78. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 31.08.2016.]

Grafikon 13. daje odgovor na prethodno postavljeno pitanje. U 8,4% slučajeva poduzeća žrtve prijave dobiju kaznu, dok u 91,6% slučajeva nisu kažnjena. Kazne u najvećem broju slučajeva iznose između 10.000 dolara i 1.000.000 dolara (Wells, 2016: 78).

## **7. PREVENCIJA MANIPULACIJA NOVČANIM TOKOVIMA**

Budući da bi samo „paralizirajuća“ razina regulacije bila u stanju u potpunosti otkloniti bilo kakvu pojavu manipulativnog ponašanja te spriječiti pojedince u provođenju istih, što bi naravno uvelike naštetilo normalnom poslovanju svih poduzeća, sprječavanje manipulacija novčanim tokom potrebno je započeti sa sljedećim radnjama (Kranacher, 2011: 442):

1. smanjiti pritisak za počinjenje manipulacija novčanim tokom,
2. smanjiti mogućnosti za počinjenje manipulacija novčanim tokom,
3. smanjiti razloge za počinjenje manipulacije novčanim tokom.

### **7.1. Smanjenje pritiska za počinjenje manipulacija novčanim tokom**

Pod navedenim se podrazumijeva smanjenje pritiska na zaposlenike, menadžment, direktora i ostalo osoblje kako ne bi zbog primjerice određenih nerealnih očekivanja bili primorani na manipulativno ponašanje. Pod smanjenjem pritiska podrazumijeva se (Kranacher, 2011: 442):

1. uspostava efektivnog nadzornog tijela nad „etičkim kodeksom“ stvorenim od strane menadžmenta poduzeća,
2. izbjegavanje postavljanja nedostižnih i nerealnih financijskih ciljeva,
3. izbjegavanje stavljanja pretjeranog pritiska na zaposlenike kod ostvarivanja određenih ciljeva poduzeća,
4. promjena ciljeva poduzeća, ukoliko je došlo do promjena na tržištu koje to zahtijeva,
5. potreba da se pobrine da je sustav nagrađivanja zaposlenika fer te da isti neće stvarati situacije podložne manipulacijama,
6. potreba da se obeshrabri prekomjerna buduća očekivanja ili buduće poslovne performanse poduzeća,
7. otklanjanje operativnih prepreka za efikasnije poslovanje poduzeća.

## **7.2. Smanjenje mogućnosti za počinjenje manipulacija novčanim tokom**

Smanjenje mogućnosti za počinjenje manipulacija podrazumijeva (Kranacher, 2011: 443):

1. održavanje točnih i potpunih izvještaja o internoj reviziji,
2. pažljivi nadzor nad poslovnim transakcijama i bliskim odnosima dobavljača, kupaca, kreditora, investitora i trećih stranaka koji sudjeluju u navedenim transakcijama poduzeća,
3. uspostavu fizičkog sistema osiguranja kako bi se zaštitila imovina poduzeća, novac, zalihe, oprema i druge vrijednosti unutar poduzeća,
4. podjelu važnih funkcija između zaposlenika unutar istog sektora u poduzeću,
5. održavanje točnih izvještaja o zaposlenicima, uključujući i kontrole provedene nad novim zaposlenicima,
6. uspostavu jasnih i ujednačenih računovodstvenih postupaka,
7. poticanje snažnih nadzornih veza unutar grupa kako bi se promovirala provedba računovodstvenih postupaka.

## **7.3. Smanjenje razloga za počinjenje manipulacija novčanim tokom**

Smanjenje razloga za počinjenjem manipulacija novčanim tokom podrazumijeva (Kranacher, 2011: 443):

1. promociju vrijednosti baziranih na integritetu kroz cjelokupno poduzeće,
2. uspostavu jasne politike što se smatra nedopuštenim ponašanjem
3. pružanje redovnih predavanja i treninga prema zaposlenicima o nedozvoljenom ponašanju unutar poduzeća,
4. uspostavu povjerljivog mehanizam za savjete i prijavu nedozvoljenog ponašanja
5. držanje govora zaposlenicima od strane top menadžmenta o prioritetima poduzeća te štetnosti manipulativnog ponašanja,
6. definiranje jasnih posljedica nepoštivanja pravila unutar poduzeća.

## 8. ZAKLJUČAK

Sama svrha sastavljanja financijskih izvještaja, odnosno cilj sastavljanja financijskih izvještaja je pružiti informacije o financijskom položaju, uspješnosti poslovanja i promjenama financijskog položaja subjekta, što je korisno širokom krugu korisnika, kako vanjskim, tako i unutarnjim korisnicima, u donošenju određenih ekonomskih odluka. Kao jedan oblik pružanja informacija o financijskom položaju, uspješnosti poslovanja i promjenama financijskog položaja određenog poduzeća koristi se izvještaj o novčanom toku. Izvještaj o novčanom toku prikazuje novčane primitke i novčane izdatke, odnosno način uporabe novca i novčanih ekvivalenata u određenom obračunskom razdoblju. Izvještaj o novčanom toku od velike je važnosti kako samom poduzeću, tako i korisnicima izvještaja.

Da je izvještaj o novčanom toku od velike važnosti također znaju i pojedinci skloni manipulacijama novčanih tokova. U današnje vrijeme, prijevorno financijsko izvještavanje predstavlja ozbiljan problem za poduzeća, investitore pa čak i samu državu. Posljednjih su godina revizori bili na udaru zbog niza propusta u otkrivanju prijevarnog financijskog izvještavanja (WorldCom, Tyco i slično). Zbog sve većeg trenda rasta prijevara vezanih uz prijevorno financijsko izvještavanje korisnici izvještaja o novčanom toku moraju biti na oprezu. U ovome radu prikazane su tehnike manipuliranja izvještajem o novčanom toku koje poduzeća koriste kako bi prikazali lažan ili nestvaran (napuhan) izvještaj o novčanom toku koji daje nerealnu sliku određenog poduzeća čime se želi obmaniti korisnike istog. Loša strana korištenja manipulativnih radnji novčanim tokom je činjenica što u pojedinim situacijama računovodstveni propisi djeluju kao pomoćnici počiniteljima manipulacija. Čak i kada poduzeća slijede pravila, može se dogoditi da novčani tok prezentiraju na način koji ne odražava stvarno stanje u poduzeću. Međutim, pomoću manipulativnih tehnika navedenih u ovome radu, investitori, poduzeća, kreditori i treće osobe imaju saznanja na koji način počinitelji prijevara provode iste, također, pomoću ranih znakova upozorenja imaju priliku ući u trag potencijalnim prijevarama.

Činjenica je da će određeni pojedinci uvijek pronaći način kako provesti određenu manipulativnu radnju. Nažalost, uvođenjem većeg broja regulativnih propisa neće se riješiti problem, budući da samo „paralizirajuća“ razina regulacije može riješiti sve pokušaje manipulativnog ponašanja, a takva razina regulacije ne pruža poslovnu slobodu poduzećima kako bi mogli normalno i efikasno poslovati.



Kao što je i u uvodnom dijelu rada napravljena usporedba između sporta i financijskog izvještavanja, odnosno sportaša i poduzeća, gdje je napravljena usporedba da je doping kod sportaša istoznačan kao manipulativno ponašanje kod poduzeća, dolazi se do zaključka kako u svijetu sporta, ne koriste svi sportaši doping, isto kao što sva poduzeća nisu počinitelji manipulativnih radnji. Samim time, budući da su gledatelji na stadionima, isto koliko i investitori u poslovnom svijetu, svjesni da postoji doping, kao i manipulativne radnje, to znači da se svakog sportaša sa zlatnom medaljom, kao i svako poduzeće sa snažnim financijskim izvještajem, prvo treba preispitati, odnosno analizirati prije nego ih se prihvati kao takve.

Kao zaključak ovoga rada, bitno je naglasiti važnost izvještaja o novčanom toku te razumjeti u kojoj se mjeri poduzeća oslanjanju na novčani tok kojega su sama generirala. Bez obzira koliku razinu profitabilnosti određeno poduzeće iskazuje, ukoliko ne posjeduje potreban novac kojime će poduzeće podmiriti tekuće obveze, pronaći će se u velikim problemima. Istovremeno, potrebno je obratiti pažnju na poduzeća koja u svojim izvještajima prikazuju pozitivne i snažne novčane tokove. Iako su ulaganja u takva poduzeća poželjna za mnoge investitore, postoje određene stvari koje poduzeća nastoje sakriti od javnosti, korištenjem tehnika manipulativnog ponašanja navedenih u ovome radu, a idu na štetu investitorima, ali i samom poduzeću. Međutim, iako se naglašava važnost izvještaja o novčanom toku, isti je samo jedan dio cijele slagalice. Uz izvještaj o novčanom toku postoje i drugi financijski izvještaji, gdje se sveukupnom analizom istih dobije cjelokupna slika poslovanja određenog poduzeća što uvelike smanjuje potencijalne manipulativne radnje, što u konačnici dovodi do donošenja ispravnih ekonomskih odluka.

# LITERATURA

## I. Knjige

1. BELAK, V. (2011.) *Poslovna forenzika i forenzično računovodstvo*. Zagreb: BELAK EXCELLENS d.o.o.
2. GULIN, D. et al. (2003.) *Računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
3. KRANACHER, M. J., RILEY, JR. R. A. i WELLS, J. T. (2011.) *Forensic Accounting and Fraud Examination*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
4. MEIGS, R. F. et al. (2001.) *Financial accounting*. 10. izdanje. New York City, New York: McGraw-Hill.
5. RRIF - plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge (1993.) *Računovodstvo poduzetnika*, Zagreb: RRIF.
6. SCHILIT, H. M. i PERLER, J. (2010.) *Financial shenanigans*. 3. prošireno izdanje. New York City, New York: McGraw-Hill.
7. SEVER, S. et al. (2008.) *Primjena hrvatskih standarda financijskog izvještavanja - s poreznim propisima*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
8. TEB – poslovno savjetovanje d.o.o. (2011.) *Međunarodni standardi financijskog izvještavanja*. Zagreb: Mladen Štahan.
9. ZENZEROVIĆ, R. (2007.) *Računovodstveni informacijski sustavi*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“.
10. ŽAGER, K. et al. (2008.) *Analiza financijskih izvještaja*. 2. prošireno izdanje. Zagreb: MASMEDIA.

## II. Članci

1. COLBY, E. E. (2014.) Financial statement fraud, Part 1. *CGA - Professional Development Network*. [Online] Str. 1.-5. Dostupno na: [https://www.cga-pdnet.org/non\\_verifiableproducts/articlepublication/finstatfraud/finstatfraud\\_p1.pdf](https://www.cga-pdnet.org/non_verifiableproducts/articlepublication/finstatfraud/finstatfraud_p1.pdf) [Pristupljeno 11.07.2016.]
2. IFAC - Međunarodna federacija računovođa (2009.) Međunarodni revizijski standard 220 - *Kontrola kvalitete za reviziju financijskih izvještaja*. [Online] Str. 168.-169. Dostupno na: [http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/1\\_KB-za-CIP-124.pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/1_KB-za-CIP-124.pdf) [Pristupljeno: 30.07.2016.]
3. KROLL (2016.) Global Fraud Report - *Vulnerabilities on the Rise*. [Online] Str. 1.-9. Dostupno na: [http://anticorruzione.eu/wp-content/uploads/2015/09/Kroll\\_Global\\_Fraud\\_Report\\_2015low-copia.pdf](http://anticorruzione.eu/wp-content/uploads/2015/09/Kroll_Global_Fraud_Report_2015low-copia.pdf) [Pristupljeno: 31.08.2016.]
4. NN - Narodne Novine (2014.) NN br. 94/14 - *Zakon o faktoringu*. [Online] Dostupno na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_07\\_94\\_1883.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_07_94_1883.html) [Pristupljeno: 01.09.2016.]
5. NN - Narodne Novine (2015.) NN br. 78/15 - *Zakon o računovodstvu* i NN br. 134/15 - *Uredba o izmjenama i dopunama Zakona o računovodstvu*. [Online] Dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> [Pristupljeno: 01.10.2016.]
6. NN - Narodne Novine (2016.) NN br. 41/16 - *Zakon o izmjeni Zakona o faktoringu*. [Online] Dostupno na: [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_05\\_41\\_1064.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_05_41_1064.html) [Pristupljeno: 01.09.2016.]
7. WELLS, J. T. (2012.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2012. Global Fraud Story. *ACFE - Association of Certified Fraud Examiners*. [Online] Str. 31. Dostupno na: [https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf](https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf) [Pristupljeno: 31.08.2016.]
8. WELLS, J. T. (2016.) Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse - 2016. Global Fraud Story. *ACFE - Association of Certified Fraud Examiners*.

[Online] Str. 1.-79. Dostupno na: <http://www.acfe.com/rtt2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf> [Pristupljeno: 10.07.2016.]

9. ZENZEROVIĆ, R. (2015.) *Rani signali upozorenja na potencijalne prijevare (red flags)*. [Online] Str. 1.-29. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/290168722\\_Rani\\_signali\\_upozorenja\\_na\\_potencijalne\\_prijevare\\_red\\_flags](https://www.researchgate.net/publication/290168722_Rani_signali_upozorenja_na_potencijalne_prijevare_red_flags) [Pristupljeno: 01.09.2016.]

### III. Ostala online literatura

1. *Blackline* - <https://www.blackline.com/finance-controls-and-automation>
2. Blockbuster - <http://www.blockbuster.com/>
3. Cardinal Health - <http://www.cardinalhealth.com/en.html>
4. Delphi Corporation - <http://www.delphi.com/>
5. EBITDA - <http://www.investopedia.com/terms/e/ebitda.asp>
6. General Motors - <http://www.gm.com/index.html>
7. Global Crossing - <http://www.level3.com/en/>
8. Microsoft Corporation - <https://www.microsoft.com/hr-hr/>
9. Netflix - <https://www.netflix.com/hr/>
10. Peregrine Systems - <http://www.peregrine.com/>
11. Softbank - <http://www.softbank.jp/en/>
12. *Spinoff* - <http://www.investopedia.com/terms/s/spinoff.asp>
13. Sun Microsystems - <https://www.britannica.com/topic/Sun-Microsystems-Inc>
14. Tenet Healthcare - <https://www.tenethealth.com/>
15. Tyco - <http://www.tyco.com/>

16. Victor Marie Hugo - <http://www.buro247.hr/knjige/prijedlozi/11880.html>

17. WorldCom - <http://www.mci.com/mcihome.jsp>

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Shema novčanog toka na osnovi poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti.....	10
<b>Slika 2.</b> Klasifikacija prijevornog financijskog izvještavanja.....	19
<b>Slika 3.</b> Prikaz sheme „Robin Hood trikova“ .....	33

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Nastanak novčanih primitaka i novčanih izdataka .....	6
<b>Tablica 2.</b> Stavke novčanih primitaka i novčanih izdataka iz poslovnih aktivnosti.....	8
<b>Tablica 3.</b> Stavke novčanih primitaka i novčanih izdataka iz investicijskih aktivnosti .	8
<b>Tablica 4.</b> Stavke novčanih primitaka i novčanih izdataka iz financijskih aktivnosti ...	8
<b>Tablica 5.</b> Izvještaj o novčanom toku prema direktnoj/izravnoj metodi .....	11
<b>Tablica 6.</b> Izvještaj o novčanom toku prema indirektnoj/neizravnoj metodi.....	13
<b>Tablica 7.</b> Novčani tok od poslovnih aktivnosti poduzeća Tyco u razdoblju od 1999. do 2002. godine .....	44
<b>Tablica 8.</b> Čisti novčani tok nakon akvizicija od poslovnih aktivnosti poduzeća Tyco u razdoblju od 1999. do 2002. godine .....	45

## POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1.</b> Frekvencija prijevera prema vrstama u 2012., 2014. i 2016. godini .....	21
<b>Grafikon 2.</b> Prosječan gubitak u američkim dolarima prema vrstama počinjenih prijevera u 2012., 2014. i 2016. godini.....	22
<b>Grafikon 3.</b> Metode prikrivanja prijevera u 2016. godini .....	23
<b>Grafikon 4.</b> Metode otkrivanja prijevera u 2012., 2014. i 2016. godini.....	24
<b>Grafikon 5.</b> Metode otkrivanja prijevernog financijskog izvještavanja u 2012. godini	25
<b>Grafikon 6.</b> Prosječan gubitak u američkim dolarima i frekvencija prijevera prema pozicijama počinitelja u 2016. godini .....	26
<b>Grafikon 7.</b> Primarne slabost interne kontrole prema vrstama prijevere u 2016. godini .....	27
<b>Grafikon 8.</b> Žrtve prijevera prema vrstama organizacija - prosječan gubitak u američkim dolarima i broj slučajeva u postotku u 2016. godini .....	28
<b>Grafikon 9.</b> Odjel počinitelja prijevera - frekvencija u postotku i prosječan gubitak u američkim dolarima u 2016. godini .....	30
<b>Grafikon 10.</b> Obilježja osoba sklonih prijeverama vezanih uz prijeverno financijsko izvještavanje u 2016. godini.....	57
<b>Grafikon 11.</b> Rezultati slučajevi manipulativnog ponašanja koji su završili tužbom u 2012., 2014. i 2016. godini .....	60
<b>Grafikon 12.</b> Akcije protiv počinitelja prijevera unutar poduzeća u 2016. godini .....	61
<b>Grafikon 13.</b> Kazne protiv poduzeća žrtva prijevere u 2016. godini.....	62



## SAŽETAK

Za financijske izvještaje može se reći da su završni cilj cjelokupnog računovodstvenog sustava putem kojih se može dobiti cjelokupna slika poslovanja određenog poduzeća. Drugim riječima, oni pružaju važne računovodstvene informacije koje omogućuju racionalan proces upravljanja poslovanjem određenog poduzeća. Jedan od temeljnih financijskih izvještaja prema kojemu je, u ovome radu, usmjerena najveća pozornost je izvještaj o novčanom toku.

Izvještaj o novčanom toku dugo se vremena smatrao jednim od „čišćih“ financijskih izvještaja, ponajviše iz razloga što su se kroz protekla desetljeća prijave financijskim izvještajima, najvećim dijelom, odnosile na manipulacije vezane uz račun dobiti i gubitka te bilancu. Međutim, poduzeća poput Tyco-a, WorldCom-a i sličnih dokazali su suprotno.

Razvojem kreativnog, odnosno manipulativnog računovodstva, poduzeća pod svaku cijenu nastoje prikazati svoja financijska izvješća u što boljem svjetlu. Pronalaze brojne manipulativne tehnike kojima nastoje napuhati svoje financijske izvještaje vodeći se prema onoj poslovici „*cash is king*“, odnosno „novac je kralj“. Poduzeća imaju velike koristi od snažnog i stabilnog novčanog toka, stoga ne čudi činjenica da poduzeća nastoje prikazati snažan i stabilan novčani tok koji ulijeva veće povjerenje investitorima, gdje samim time poduzeće postaje atraktivnije te ostvaruje veći rejting na tržištu.

Budući da investitori stavljaju sve veći naglasak na izvještaj o novčanom toku, poduzeća nastoje usavršiti nove manipulativne tehnike kojima bi prikazali svoj novčani tok boljim, nego što on uistinu jest. U ovome radu otkrivaju se tehnike kojima se poduzeća služe kako bi manipulacijama napuhali svoje novčane tokove.

**Ključne riječi:** izvještaj o novčanom toku, manipulacije novčanim tokom, kreativno računovodstvo, manipulativno ponašanje, prijevarno financijsko izvještavanje.

## SUMMARY

The financial statements can be defined as a product or the final result of the entire accounting system in which a person can get the overall picture of a certain business, of a certain company. In other words, they provide relevant accounting information which the management finds useful in making business decisions in a certain company. One of the financial statements discussed in this paper is the statement of cash flow.

For a long period of time, the statement of cash flow has been considered as one of the “cleanest” financial statements. Mostly because, during the past decades, most of the fraudulent financial reporting frauds were connected to the statement of income and the balance sheet, however, companies such as Enron, WorldCom and others proved the opposite.

With the rise of creative/manipulative accounting, companies tend to show their financial statements in the best way possible. With the help of many manipulative techniques, companies tend to inflate their financial statements to make them look better than they actually are. It's logical to conclude that companies benefit from a strong cash flow, as the saying goes “cash is king”; if they got cash, they got investors on their side and a better rating on the market.

Nowadays, investors are putting a lot of pressure on the companies to show a strong and positive cash flow statement which leads to using a variety of manipulative techniques to inflate cash flows, which are discussed in this paper.

**Key words:** the statement of cash flow, manipulating cash flows, creative accounting, manipulative behavior, fraudulent financial reporting.