

5. ULOGA RAČUNOVODSTVA ZA DONOŠENJE POSLOVNIH ODLUKA U POSLOVANJU TURISTIČKIH AGENCIJA

5.1. Uloga i značenje računovodstva u upravljanju poduzećem

5.1.1. Pojam i razvoj računovodstva

Povijest računovodstva seže daleko u prošlost, počeci se susreću još u Starom vijeku u Mezopotamiji. Preteča današnjeg računovodstva razvija se u doba renesanse u Italiji i Francuskoj. U novijoj povijesti značajan razvoj računovodstva vezan je uz razvoj industrijskog društva. Kako je industrijalizacija omogućila masovnu proizvodnju robe koja postaje predmet međunarodne razmjene, u tom razdoblju sazrijeva spoznaja o standardizaciji računovodstvenog izvještavanja kako bi financijski izvještaji postali „čitljivi“ ulagačima i partnerima na raznim nacionalnim tržištima. Globalizacijsko doba brzih promjena i umreženih svih dionika na tržištu stavlja pred računovodstvo nove zahtjeve: računovodstvo se okreće budućnosti i postaje značajan upravljački instrument.

Sam pojam računovodstva nije tako jednostavno definirati kako se čini iz razloga što računovodstvo ima široku primjenu u praksi i što je povezano sa svim

poslovnim funkcijama. Računovodstvo je jedna od rijetkih znanstvenih disciplina koja se prije razvila u praksi nego u teoriji. I u suvremenim uvjetima, praksa i teorija računovodstva stalno se međusobno isprepleću i utječu na razvoj jedna druge. Prema Američkom udruženju računovođa (American Accounting Association) računovodstvo je „**proces utvrđivanja, mjerenja i sučeljavanja ekonomskih informacija kako bi se korisnicima informacija omogućila prosudba i donošenje odluka**“. Računovodstvo je, dakle, sustavno snimanje, izvještavanje i analiza poslovnih financijskih transakcija. „**Računovodstvo kao teorija može se definirati kao logičko zaključivanje na temelju uspostavljenih načela koja pružaju opći okvir u kojem djeluje računovodstvena praksa, ali i vodič za razvoj nove prakse i postupaka**“ (Hendriksen, 1963., p.1). Iz navedenih definicija proizlazi da je računovodstvo alat pomoću kojeg se vrijednosno iskazuju, mjere i procjenjuju sve transakcije koje se događaju u poduzeću.

Svrha računovodstva je pribavljanje podataka koje oblikuje u informacije. Informacije su ekonomskog karaktera jer obuhvaćaju financijske i druge ekonomske

aktivnosti poduzeća. Da bi informacije bile vjerodostojne one moraju biti mjerljive. Značenje mjerljivosti je što omogućuje da se sazna kolika je financijska snaga poduzeća, kolika je i kakva imovina poduzeća, koliko uspješno je poduzeće vođeno: koliki dobitak ili gubitak ostvaruje. Identificiranje i mjerljivost računovodstvenih podataka otklanja mogućnost subjektivne procjene te omogućuje usporedivost (benchmarking) s prethodnim razdobljima i/ili sa srodnim, najčešće konkurentskim poduzećima na tržištu, kao i donošenje odluka. Ako je informacija mjerljiva, iskazana u novčanim jedinicama na jedinstven, standardiziran način, to znači da se ona kao takva može lako i provjeriti, a to doprinosi njenoj vjerodostojnosti.

Računovodstvo samo sebi nije svrha. Kako se i iz same definicije može zaključiti, temeljna zadaća računovodstva je da pruži relevantne informacije za odlučivanje internim i eksternim korisnicima njegovih informacija. Kako bi se tom zahtjevu udovoljilo, funkcija računovodstva obuhvaća sljedeće aktivnosti:

- prikupljanje i evidentiranje podataka
- klasifikacija podataka

- obrada podataka, uključujući izračune i sintetiziranje podataka prema prirodnim vrstama
- stvaranje baze za izračun rezultata
- izvještavanje o rezultatima

Izveštavanje o rezultatima je način „komunikacije“ između računovodstva i korisnika informacija. Kakav će se način „komunikacije“ uspostaviti ovisi o potrebi korisnika informacija i jasnoći definiranih zahtjeva za informacijama prema računovodstvu s jedne strane te s druge strane, o znanju i sposobnosti računovođe da tim zahtjevima udovolji. Postoji nekoliko oblika komunikacije, ovisno o svrsi kojoj služe. Najčešće su to financijski izvještaji bazirani na podacima iz financijskog računovodstva i izvještaji za potrebe upravljačkog računovodstva.

5.1.2. Financijsko, troškovno i menadžersko računovodstvo: razlike, sličnosti i poveznice

Financijsko, troškovno i menadžersko računovodstvo imaju svojih sličnosti i poveznica, ali i razlika. Informacije koje daju svojim korisnicima su različite: različito utemeljene i ciljno različito određene.



Slika 1. Odnos financijskog računovodstva, računovodstva troškova i menadžerskog računovodstva (izvor: prijedlog autora)

„**Financijsko računovodstvo** je dio računovodstva koje uzima novac/vrijednost kao sredstvo mjerenja postignuća. Ono obuhvaća cijeli sustav nadzora i kontrole novca kroz imovinu i obveze poduzeća te kroz prihode i rashode“ (Poslovni rječnik, 2012.). Dakle, iz izvještaja financijskog računovodstva dobivaju se spoznaje o financijskom položaju poduzeća i njegovim postignućima u određenom periodu. Svi izvještaji financijskog računovodstva bazirani su na stvarnim, dokumentiranim podacima. Ne može se knjižiti neka poslovna transakcija u financijskom knjigovodstvu ako ne postoji dokument koji tu transakciju i potvrđuje. Knjiženja u financijskom računovodstvu obavljaju se po sustavu dvojnog knjigovodstva. Financijsko računovodstvo, odnosno financijski knjigovođa odgovoran je za pravovremeno, točno i istinito izvještavanje i pružanje informacija menadžmentu i vanjskim korisnicima. Sustav izvještavanja financijskog računovodstva je standardiziran što znači da slijedi odredbe računovodstvenih standarda (MRS, MSFI, GAAP) i zakonske regulative pojedine zemlje. Izvještaji financijskog računovodstva su povijesni jer iskazuju rezultate odluka donesenih u prošlosti, a namijenjeni su prvenstveno eksternim korisnicima (vlasnicima, društvenoj zajednici, poslovnim partnerima, bankama, statistici). Zbog obveze poštivanja zakonskih odredbi i odredbi računovodstvenih standarda, cilj financijskog računovodstva je osigurati vrijedne, točne i pouzdane informacije. Informacije se prezentiraju putem financijskih izvještaja.

Temeljni izvještaji financijskog računovodstva su:

- Bilanca stanja: iskaz imovine i obveza na dan izvještavanja
- Račun dobiti i/ili gubitka: iskaz poslovnog rezultata (uspješnosti) u određenom periodu

- Izvještaj o novčanom toku: iskaz priljeva i odljeva novca u određenom periodu
- Bilješke uz financijske izvještaje: kratka pojašnjenja poslovnih politika i sintetiziranih stavki u financijskim izvještajima

Troškovno računovodstvo

Troškovno računovodstvo je skup računovodstvenih procesa koji obuhvaćaju troškove poslovanja poduzeća. Polaze od procjene troškova inputa, prate kretanje i nastajanje troškova u svim fazama životnog vijeka proizvoda te svim fazama poslovanja, analiziraju i prate kako varijabilne troškove tako i fiksne troškove uključujući i troškove amortizacije. Troškovno računovodstvo prvenstveno je fokusirano na praćenje troškova po jedinici proizvoda s ciljem da se što bolje upravlja troškovima i u konačnici da se postignu što niži troškovi na razini poduzeća što doprinosi povećanju profitabilnosti. Troškovno računovodstvo usmjereno je na informacije menadžmentu za donošenje odluka te je stoga značajan alat kod izrade budžeta kompanije. Troškovno računovodstvo koristi se podacima o visini troškova u prošlim razdobljima iz financijskog računovodstva. Dok financijsko računovodstvo prati i iskazuje troškove po prirodnim vrstama na razini poduzeća ili njegove pojedine operativne jedinice (poslovni segment, strateška poslovna jedinica i dr.), troškovno računovodstvo bavi se troškovima na nižim razinama (troškovi proizvoda, troškovi usluge, troškovi aktivnosti...). Obuhvaćaju se troškovi kroz sve životne faze proizvoda/usluge s osnovnim ciljem da se troškovi smanje. Globalizacijskim procesima ponuda roba i usluga više nije ograničena na lokalna tržišta nego je suočena s konkurencijom svjetskog tržišta na kojem konkurencija i želje kupaca ograničavaju prodajnu cijenu. Iz razloga što je prodajna cijena ograničena i limitirana konkurencijom, kontrola troškova te upravljanje troškovima sve više dobivaju na značenju.

Unutar troškovnog računovodstva razvijaju se razne metode i instrumenti obračuna i kontrole troškova:

- troškovi životnog vijeka proizvoda
- troškovi procesa
- ciljni troškovi
- troškovi kvalitete
- troškovi očuvanja okoliša

Kvalitetan ustroj troškovnog računovodstva od izuzetnog je značenja menadžmentu za donošenje odluka.

Menadžersko računovodstvo

Menadžersko računovodstvo počelo se razvijati na višem stupnju industrijske proizvodnje kada proizvod ili usluga prelazi granice lokalnog tržišta. Međutim, tek 80-tih godina prošlog stoljeća doživljava snažan razvoj zbog traženja odgovora na jačanje konkurencije iz Japana i južnoazijskih zemalja koja je ugrozila industrije Sjedinjenih Država i Europe te utjecala da se posebna pozornost posveti izučavanju metoda i tehnika za upravljanje poslovnim uspjehom (performance measurement). Pred menadžment se postavlja zahtjev upravljanja poduzećem u budućnosti. Upravo u okviru menadžerskog računovodstva međuovisnost teorije i prakse je jako značajna i one jedna na drugu djeluju razvojno, produktivno i sinergijski (Ahrens & Chapman 2005). Tako su se neki instrumenti i pokazatelji menadžerskog računovodstva kao budžetiranje, ciljni troškovi i povrat na uloženu imovinu (Return on Assets - ROA), najprije razvili u praksi da bi tek kasnije postali predmet izučavanja i unapređenja u teoriji (Chapman, Hopwood, Shields 2007.s. 508-510). Povrat na uložena sredstva (ROA) je kao formula nastala u General Motorsu i iako je prema svom sadržaju namijenjena prvenstveno eksternim korisnicima, vlasnicima, kasnije biva inkorporirana kao pokazatelj u Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996.), povezuje se u proces strategijskog planiranja (Arzac, 1986.), a koristi se i kao

poslovni model za iskazivanje kritičnih aktivnosti i ciljeva (Wagner, 1984.). Daljnji ubrzan razvoj menadžersko računovodstvo doživljava pojavom globalizacije koja utječe da se znanja, kapital, radna snaga i proizvodi razmjenjuju na velikom broju nacionalnih tržišta (svjetsko tržište) u kratkom vremenu. Zadnjih godina posebno se razvija strateško računovodstvo kao segment menadžerskog računovodstva.

Menadžersko računovodstvo odlikuje „management approach“, menadžerski pristup što znači da je orijentirano prvenstveno internim korisnicima, odnosno potrebama menadžera. Stoga se menadžersko računovodstvo sastoji od cijelog niza različitih izvještaja potrebnih menadžmentu za donošenje odluka. Dio izvještaja polazi od izvještaja koje daje financijsko računovodstvo, kao baze za usporedbu stvarno ostvarenih rezultata s planiranim rezultatima i za benchmarking. Benchmarking znatno pridonosi kvaliteti odluka jer ako se radi za pojedine segmente unutar poduzeća u duljem periodu, omogućuje sagledavanje trendova pojedinih značajnih stavki (rast prihoda, sporiji rast troškova od rasta prihoda, utjecaj uvođenja novog proizvoda/usluge na rast prihoda i/ili profitabilnosti i sl.). Ako se benchmarking radi na način da se ključni pokazatelji uspoređuju s konkurencijom na ciljanom tržištu, omogućuje sagledavanje snage i slabosti poduzeća u odnosu na konkurenciju. Time menadžment dobiva kvalitetnu informacijsku osnovicu za donošenje odluka o budućim poslovnim radnjama, kako bi otklonio vlastite slabosti te se još više fokusirao na razvoj komponenti u kojima je jači od konkurencije. Kolika će biti kvaliteta izvještaja menadžerskog računovodstva ovisi o kvaliteti menadžera koji mora jasno definirati svoje zahtjeve za informacijama. Računovođa mora biti osoba koja će razumjeti te zahtjeve, dobro poznavati poslovni proces poduzeća te financijsko računovodstvo kako bi mogao izgraditi informatičko informacijsku bazu iz koje će kreirati relevantne informacije za menadžere.

„Kvaliteta informacija menadžerskog računovodstva mjeri se dostignutom razinom njene upotrebne vrijednosti, koja je utoliko veća, ukoliko je informacija ciljno orijentirana problematici donošenja određene poslovne odluke“ (Peršić&Janković, 2006. str 5). Dok su izvještaji financijskog računovodstva sintetizirani na razini poduzeća i usmjereni najviše prema potrebama eksternih korisnika, izvještaji menadžerskog računovodstva mogu biti sintetizirani za potrebe visokog menadžmenta, dok se za operativne potrebe, dakle za potrebe srednjeg i nižeg menadžmenta izrađuje cijeli niz parcijalnih izvještaja (izvještaj o prodaji svih paket aranžmana, o prodaji pojedinih paket aranžmana prema tržištima i/ili prema destinacijama, o popuni smještajnih kapaciteta, o broju otkazanih dolazaka, o vrsti otkazanih dolazaka...). Dok je financijsko računovodstvo obvezno jer se mora voditi na točno određen način što propisuju zakonske odredbe i računovodstveni standardi, menadžersko računovodstvo je slobodno, kakve će izvještaje raditi, u kojem intervalu i s kojim obuhvatom, ovisi isključivo o zahtjevima menadžmenta.

Suvremenoračunovodstvomora.udovoljitiinformacijskim zahtjevima menadžmenta na svim razinama, što znači, pružiti im objektivnu sliku o rezultatima njihovih odluka o alokaciji ograničenih resursa, pozicioniranju proizvoda i usluga na ciljno tržište, ocjeni pozicije u odnosu na konkurente, zadovoljavanje potreba i želja kupaca, dostignute razine kooperacije s dobavljačima i u valorizaciji dostignutog stupnja efikasnosti i efektivnosti ostvarene u dugom i kratkom roku.

5.2. Prihodi, troškovi i rashodi turističke agencije

5.2.1. Prihodi turističke agencije

Cilj svakog poduzeća je ostvarivanje prihoda. „Prihodi su povećanje ekonomskih koristi tijekom obračunskog

razdoblja u obliku priljeva ili povećanja imovine, ili smanjenja obveza što ima za posljedicu povećanje glavnice, osim povećanja vezanog uz uplate od strane vlasnika u glavnici“ (Okvir MSFI-a, str.10431). Da bi se transakcija klasificirala kao prihod, trebaju biti zadovoljeni sljedeći uvjeti (MRS 18, 2005.):

- a) da su nastale ekonomske koristi za pružatelja usluga kojemu tržište priznaje učinke što znači da postoji platežno sposobna potražnja na tržištu za uslugom koja se nudi
- b) da se ekonomske koristi od učinaka mogu izmjeriti u trenutku nastanka što znači da su kupci voljni platiti ponuđenu uslugu po ponuđenoj cijeni koja predstavlja mjeru vrijednosti usluge
- c) o vremenu priznavanja prihoda a to je trenutak kad je prodavatelj učinaka/usluge prenio koristi vlasništva i dio rizika na budućeg kupca, odnosno vlasnika

Prihodi se, prema načinu nastanka i obuhvata mogu klasificirati prema prirodnim vrstama kao:

- 1) prihodi iz poslovanja
- 2) prihodi iz financiranja
- 3) izvanredni prihodi

Prihodi iz poslovanja; Prihodi se ostvaruju prvenstveno prodajom roba i usluga, u izuzetnim slučajevima prodajom dugotrajne imovine te iz financijskih transakcija. Najveći dio prihoda u agenciji nastaje iz osnovne poslovne djelatnosti - prodaje usluga na tržištu i to su poslovni prihodi ili prihodi iz poslovanja. Zbog obuhvata i načina kako nastaju ti prihodi se nazivaju još i *ciljnim prihodima* poslovanja iz razloga što ih menadžment stalno mora pratiti i upravljati njima kako bi se zadržao postojeći ili povećao tržišni udjel. Ciljnim poslovnim prihodima upravljaju i za njih su odgovorni

menadžeri različitih hijerarhijskih razina ovisno o ustrojstvenoj organizaciji poduzeća. Ciljni prihodi nastaju tržišnom valorizacijom ciljnih učinaka (Gulin et al. 2010.). Zbog značenja kojeg imaju na uspješnost poslovanja poduzeća, poslovni prihodi su predmet praćenja financijskog i menadžerskog računovodstva. Financijsko računovodstvo daje informaciju koje su vrste prihoda, od kojih učinaka i u kojoj visini bili ostvareni poslovni prihodi u nekom prošlom razdoblju. Na bazi tih spoznaja unutar menadžerskog računovodstva izrađuju se projekcije koja vrsta prihoda i u kojem vrijednosnom obujmu mora biti ostvarena u budućim poslovnim razdobljima da bi se osigurala stopa profitabilnosti koja će zadovoljiti vlasnika i da bi se ostvario strateški određen tržišni udjel na pojedinim tržištima na kojima se planiraju valorizirati učinci.

Prihodi iz financiranja javljaju se, najčešće, u vidu prihoda od kamata i prihoda od pozitivnih tečajnih razlika. „Financijski prihodi generiraju se iz privremenog viška novca koji je uložen u kratkoročne investicije i utržive vrijednosnice. Financijski prihodi uključuju i pozitivne tečajne razlike s osnove dugovanja kao i odobrenja vezana uz financijsko poslovanje“ (Poslovni rječnik, 2012.). Prihodi iz financiranja nikako nisu tipični prihodi turističke agencije, ali svejedno mogu značajno utjecati na njen financijski rezultat. Oni se ostvaruju ukoliko se racionalno upravlja novčanim sredstvima na način da se kratkoročni viškovi novčanih sredstava plasiraju u utržive vrijednosne papire (dionice, zapise, udjele u fondovima i sl.) i da se postignu umanjenja obveza uslijed prijevremenih plaćanja. Ako agencija posjeduje potraživanja i/ili obveze iskazane u stranim sredstvima plaćanja, u cilju disperzije valutnog rizika, treba ih konvertirati u različite valute. Valutnim rizikom treba upravljati kao i svakim drugim poslovnim rizikom. Turističke agencije koje svojim poslovanjem ostvaruju potraživanja s jedne strane te obveze s druge strane, na stranim tržištima iskazane u stranim sredstvima

plaćanja, prilikom ugovaranja tih poslova trebaju voditi računa da ih vremenski i valutno uravnoteže. Ravnoteža se postiže na način da iznos potraživanja u jednoj valuti treba sučeliti s istim ili sličnim iznosom obveza u toj istoj valuti te s dospijecom plaćanja koje ima vremenski slijed s naplatom obveza. U cilju disperzije rizika ako se radi o većim iznosima potraživanja i obveza na dulji rok, jedan od instrumenata koji može doprinijeti stabilnosti je ugovaranje forward i sličnih poslova sa svojom poslovnom bankom. Forward je dogovor dvije strane o kupoprodaji deviza po unaprijed određenom tečaju na točno određeni datum u budućnosti.

Izvanredni prihodi, kako im i sam naziv kazuje, javljaju se rijetko u poslovanju. Prema MRS 1 – Prezentiranje financijskih izvještaja „stavke tretirane kao izvanredne nastaju iz normalnih poslovnih rizika s kojima se suočava poslovni subjekt i ne opravdavaju prezentiranje u odvojenoj komponenti izvještaja o dobiti“. Prema ovom polazištu o tretiranju izvanrednih prihoda i rashoda, turistička agencija ne bi smjela imati iskazane nikakve izvanredne stavke te se svi neuobičajeni poslovni prihodi ili rashodi iskazuju kao ostali poslovni prihodi, odnosno rashodi. Ovaj stav treba uvažavati usprkos činjenici da su predviđene u klasifikaciji prihoda i rashoda u Računu dobiti i gubitka prema odredbama Zakona o računovodstvu (NN 109/07) i Pravilnika o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja (NN 38/08 i 12/09).

Turističke agencije ostvaruju prihode temeljem Zakona o pružanju usluga u turizmu (NN 68/07). Prihodi turističkih agencija nastaju pružanjem usluga iz njihove osnovne djelatnosti, a ti se poslovi mogu klasificirati kao (Trezner, 2007.):

1. pružanje usluga u svoje ime i za svoj račun
2. pružanje usluga za tuđi račun:
 - pružanje usluga u svoje ime, a za račun davatelja usluga

pružanje usluga u svoje ime, a za račun turista
 pružanje usluga u ime i za račun turista
 pružanje usluga u ime i za račun davatelja usluga

Neovisno o tome na koji je od gore navedenih načina usluga izvršena, prihod turističke agencije je samo prihod (priljev) koji je ostvaren u svoje ime i za svoj račun. Ukoliko agencija pruža usluge za tuđi račun na jedan od gore navedenih načina, ona **prihod ostvaruje jedino u vidu provizije** koju zaračuna za uslugu svoga posredovanja. Odnos koji pri tim poslovima nastaje s davateljem ili primateljem usluge nije prihod putničke agencije nego su to stavke potraživanja i obveza koje se ne reflektiraju kroz račun dobiti i gubitka nego kroz kratkotrajnu imovinu i obveze u bilanci agencije. Kao prihodi u izvještajnom razdoblju moraju se priznati svi oni prihodi koji su fakturirani i koji se odnose na to razdoblje neovisno o tome jesu li naplaćeni. Novčani tok, odnosno priljev sredstava ne smije se poistovjetiti s prihodom. Prihod nastaje u trenutku kad je usluga isporučena. Usluga može biti naplaćena prije, u trenutku isporuke i poslije isporuke u određenom ugovorenom periodu. Naplata isporučene usluge znači smanjenje kratkotrajne imovine - potraživanja uz istovremeno povećanje drugog pojavnog oblika kratkotrajne imovine - novca na žiro računu agencije.

Prema podacima koje je prikupila UHPA, a vezano na vrstu pružanja usluga, turističke agencije u Hrvatskoj ostvaruju oko 50% prometa od poslova organizacije paket aranžmana, izleta, kongresa i transfera, a drugu polovicu prometa realiziraju pružajući posredničke i druge usluge. Zbog disperzije poslovnih rizika, agencija bi trebala u svojoj ponudi imati više različitih vrsta usluga. Polazeći od osnovnih potreba menadžmenta da raspolaže relevantnim informacijama za potrebe upravljanja, u sklopu financijskog računovodstva turističke agencije, treba analitički evidentirati prihode

od pojedinih vrsta usluga. Ovisno o ustroju turističke agencije, dobro je prihode pratiti i po sektorima, službama i odjelima. Također po tim organizacijskim jedinicama treba i planirati prihode. Ukoliko turistička agencija ima poznate kupce ili ciljane skupine kupaca, prihodi se trebaju pratiti i planirati i prema kupcima uvažavajući sve spoznaje iz okruženja vezane za kupovnu snagu, bonitet i želje tih kupaca.

Ukoliko je poslovanje turističke agencije organizirano da se unutar nje odvija više procesa mora se jasno identificirati svaki onaj izvještajni segment (Mackay, 2010., str. 1) uz koji se može vezati odgovornost glavnog donositelja poslovnih odluka (CODM). Takav pristup nalaže IFRS/MSFI 8. Ukoliko je ustroj agencije takav da više od 10% ukupnog prihoda, uz korištenje više od 10% ukupne imovine ostvaruje segment za kojeg se nedvojbeno može identificirati glavni donositelj poslovnih odluka (CODM), te ako kotira na tržištima vrijednosnih papira obvezna je primjena IFRS/MSFI 8 te izvještavanje eksternih korisnika o poslovnim rezultatima izvještajnog segmenta. Agencije koje ne kotiraju na tržištima vrijednosnih papira a imaju poslovanje koje zadovoljava kriterije IFRS/MSFI 8, za potrebe menadžerskog odlučivanja trebale bi se fakultativno opredijeliti za ustroj računovodstva koje će omogućiti izvještavanje prema poslovnim segmentima. Neovisno o tome nalažu li to ili ne, računovodstveni standardi ili zakonske odredbe, *za potrebe upravljanja treba ustrojiti evidenciju unutar financijskog računovodstva prema kojoj će se moći pratiti poslovni uspjeh svake profitne organizacijske jedinice (poslovnog segmenta, strateške poslovne jedinice, profitnog centra)*. Tako se dolazi do podataka o snazi i/ili slabosti pojedine jedinice te se, na temelju spoznaja iz izvještaja financijskog računovodstva, razrađuje operativno postupanje u obračunskom razdoblju kao i strategija razvoja u duljem roku. Izvještaji financijskog

računovodstva su baza za kreiranje izvještaja menadžerskog računovodstva. Sagledavajući vrstu i visinu prihoda ostvarenih u proteklim razdobljima, a iskazanih u okviru financijskog računovodstva, pristupa se izradi analiza prihoda kroz sagledavanje trendova kretanja, ocjenu snage i slabosti prihoda od pojedinih vrsta usluga te se na takvim informacijama, koristeći instrumente i alate menadžerskog računovodstva, kreira model strateškog razvoja agencije i njenog pozicioniranja na tržištu u kratkom i dugom roku.

5.2.2. Troškovi i rashodi turističke agencije

Troškovi su ekonomska i računovodstvena kategorija o kojoj svako poduzeće vodi razne vrste evidencija u cilju njihovog praćenja i upravljanja troškovima. Trošak se može definirati na više načina ovisno o pristupu. Opća definicija je da je to iznos koji se plaća da bi se zauzvrat dobilo nešto (proizvod ili usluga). U poslovnom smislu trošak je „novčani izraz upotrijebljenih resursa koji se koriste u svrhu postizanja određenog cilja ili ostvarivanja učinka.“ (Gulin et al, 2010., str. 392). U komercijalnom smislu trošak je „potvrđeni zahtjev jedne osobe drugoj da kupi, proda isporuči ili primi proizvod ili uslugu pod određenim (ugovorenim) uvjetima“ (Poslovni rječnik, 2012.).

Pojmu troška pojam rashoda je blizak, ali ne i istoznačan. Rashodi su, kao i troškovi, ekonomska i računovodstvena kategorija. Prema računovodstvenim standardima, „rashod je smanjenje ekonomske koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva ili smanjenja sredstava ili stvaranje obveza što za posljedicu ima smanjenje glavnice izuzev smanjenja u vezi s raspodjelom glavnice vlasnicima“ (MRS, 2005.). Svi rashodi su ujedno i troškovi dok svi troškovi nisu istovremeno i rashodi (npr. utrošena vrijednost u proizvodnji u toku i nedovršenim proizvodima ili, u

slučaju turističke agencije, troškovi nastali vezano za usluge koje će realizirati u budućnosti). Određeni troškovi koji nastanu u izvještajnom razdoblju ne moraju biti rashodi ako je izvjesno da se oni u tom razdoblju ne mogu sučeliti s prihodima koji rezultiraju iz trošenja resursa u razdoblju.

Vrste troškova

U ekonomskoj literaturi i praksi troškovi se mogu različito klasificirati. Osnovna klasifikacija troškova je *prema prirodnim vrstama*. Klasifikacija troškova prema prirodnim vrstama obvezno se provodi unutar financijskog računovodstva i primjenjuje se pri izradi financijskih izvještaja. Pravilnikom o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja (NN 130/2010.) za Račun dobiti propisana je struktura troškova prema prirodnim vrstama kako slijedi:

- materijalni troškovi
- troškovi rada
- troškovi amortizacije
- rezerviranja za troškove i rizike
- ostali troškovi

Gornja klasifikacija troškova dosta je uobičajena u praksi financijskog knjigovodstva. Unutar ove klasifikacije turistička agencija može formirati podskupine srodnih troškova prema informacijskim zahtjevima menadžmenta. Za potrebe upravljanja troškovima i sastavljanje izvještaja troškovnog računovodstva mogu se razraditi interne različite klasifikacije troškova po prirodnim vrstama kako bi izvještaji mogli menadžmentu pružiti relevantne informacije za odlučivanje. Tako se, npr. kod turističke agencije, troškovi rada mogu pratiti na razini agencije, zatim na razini mjesta troška (podružnice, destinacije i sl.), i dalje na razini procesa (usluge organizacije kongresa, usluge organizacije izleta, prodaje putnih karata itd.)

Za potrebe upravljanja poslovanjem i za kreiranje izvještaja menadžerskog računovodstva, a vezano uz troškove koji nastaju u poslovnom procesu putničke agencije potrebno je ustrojiti evidenciju i praćenje sljedećih troškova:

1. prema nositelju
 - direktni
 - indirektni
1. prema reagiranju na aktivnosti
 - fiksni
 - varijabilni
2. prema značenju za odlučivanje
 - relevantni
 - irelevantni
3. prema obuhvatu kontrole
 - kontrolabilni
 - nekontrolabilni
4. prema vremenu nastanka
 - povijesni
 - sadašnji (troškovi zamjene)
 - budućí

Klasifikacija troškova prema nositelju

Prema nositelju troškova, troškovi se dijele na:

- direktne
- indirektni

„Nositelji troškova su korisni učinci koji su uzrokovali nastanak troškova“ (Perčević u Gulin et al., 2011., str. 61). Nositelj troškova može biti različit ovisno o organizacijskoj strukturi agencije. Tako nositelj troškova može biti svaka pojedina vrsta usluge, podružnica, tržište i sl.

Direktni troškovi su oni koji se mogu jasno pridijeliti određenom nositelju i koji se sučeljavaju s učincima koji ih uzrokuju. U praksi i literaturi, kao jasan primjer

direktnih troškova navode se troškovi materijala i troškovi sati rada utrošenih na proizvodnju proizvoda ili usluge. Za direktne troškove može se jasno odrediti i mjesto nastanka troška. Ovisno o tome kako je turistička agencija organizacijski i funkcionalno postavila svoje poslovanje, različiti mogu biti direktni troškovi. Ako je npr. paket aranžman „Split i tok rijeke Cetine“ jedan proizvod, direktni trošak bi bili sati rada zaposlenika na izvedbi gornjeg aranžmana, troškovi turističkog pratitelja i lokalnih vodiča, troškovi zakupa kapaciteta smještaja, troškovi prijevoza i svi drugi troškovi koji se direktno mogu pridijeliti tom paket aranžmanu.

Indirektni troškovi su oni koji se ne mogu jasno i točno pridijeliti nositelju, ali je njihov nastanak nužan da bi se postigli učinci. U praksi su to troškovi administracije, troškovi prodaje i drugi opći troškovi koji su nužni za odvijanje cjelokupnog poslovnog procesa na razini turističke agencije kao cjeline ili pojedinog njenog dijela, a nisu direktno vezani za pojedinog nositelja troškova. S razvojem tehnologije i novih inovativnih rješenja u proizvodnji i prodaji proizvoda/usluga, udjel indirektnih troškova u ukupnim troškovima sve je veći. Kako bi se točno mogla odrediti cijena nekog proizvoda/usluge koja bi pokrivala sve troškove i osiguravala određen doprinos pokrića, odnosno zaradu, potrebno je da se svi opći troškovi rasporede na nositelje. Problem alokacije indirektnih troškova najviše je izražen kod proizvodnje gdje postoji potreba da se direktni troškovi po jedinici uvećaju za pripadajući dio općih troškova proizvodnje kako bi se dobila cijena koštanja proizvoda, i kako bi se mogao utvrditi iznos vrijednosti nedovršene proizvodnje, koristeći pri tom jednu od metoda raspodjele. Iako turističke agencije nemaju naglašen taj problem jer su kod njih, u pravilu, svi troškovi rashodi razdoblja, za potrebe upravljanja dobro je razraditi metodologiju praćenja direktnih i indirektnih troškova po aktivnosti, odnosno svakom nositelju učinka. Time se stvara

preduvjet za praćenje produktivnosti i profitabilnosti nositelja kroz usporedbu ostvarenih rezultata sa sličnim, unutar ili izvan agencije, kao i u odnosu na planirane troškove. Slijedom prethodno iznesene pretpostavke da je svaka pojedina vrsta paket aranžmana jedan nositelj troškova, indirektni troškovi u tom primjeru bi bili: troškovi marketinga za ukupnu ponudu turističke agencije u određenom periodu, amortizacija prijevoznog sredstva agencije i sl. Troškovi razdoblja su svi oni troškovi koji su nastali u izvještajnom razdoblju a vezani su direktno ili indirektno za nastanak usluga koje agencija pruža. Kako je pružanje usluga u turizmu osnovna djelatnost turističke agencije, to su, u pravilu, svi troškovi, direktni i indirektni, koji nastanu u izvještajnom razdoblju troškovi razdoblja te terete poslovni rezultat tog razdoblja. Izuzetak od ovog pravila može biti kod izleta i paket aranžmana koji su ugovoreni da će biti realizirani u nekom roku u budućnosti koji pada poslije roka izvještajnog razdoblja. Ukoliko je izvjesno da će prihodi temeljem tih poslova nastati u idućem obračunskom razdoblju, onda, poštujući računovodstveno načelo sučeljavanja (istovremenosti nastanka prihoda i rashoda), sve direktne troškove koji su nastali, a koji se nedvojbeno odnose na izlete i aranžmane u budućem razdoblju, treba odgoditi za to buduće razdoblje. Isto vrijedi i za indirektno troškove koji se kao opći troškovi jasno mogu pridijeliti navedenim uslugama. Dakle, u situaciji kad su troškovi nastali u izvještajnom razdoblju a nedvojbeno su vezani za realizaciju učinaka u idućem razdoblju, oni se ne iskazuju kao troškovi razdoblja i ne terete poslovni rezultat tekućeg razdoblja.

Klasifikacija troškova prema reagiranju na aktivnosti

Troškovi koji nastaju u poslovanju turističke agencije različito se ponašaju ovisno o promjeni razine aktivnosti koju agencija obavlja. Neki troškovi uvijek će ostati isti neovisno o prometu kojeg agencija napravi (fiksni

troškovi) dok će drugi rasti ili padati ovisno o ostvarenom prometu (varijabilni troškovi). Iz tog razloga važno je u poslovanju identificirati fiksne i varijabilne troškove.

Fiksni troškovi su oni koji se ne mijenjaju ovisno o razini aktivnosti nego su konstantni i nastaju pri svakoj razini aktivnosti. Kod putničke agencije to su troškovi administrativnog osoblja, uprave i prodaje, troškovi amortizacije dugotrajne imovine, fiksnog najma kapaciteta (prostora, prijevoznih sredstava) i slično. Fiksni troškovi ostaju nepromijenjeni u apsolutnom iznosu do određene granice iskorištenja kapaciteta. Međutim, kako aktivnosti rastu, kapacitet može postati nedostatan pa se trebaju napraviti dodatna ulaganja (npr. zakupiti poslovni prostor u drugom gradu). U tom slučaju dolazi do povećanja fiksnih troškova (najamnina, amortizacija opreme, grijanje, zaposlenici...) koji će na toj višoj razini ostati konstantni za određeni raspon aktivnosti. Ako aktivnosti rastu, fiksni troškovi po jedinici proizvoda padaju, relativno se smanjuju iako u apsolutnom odnosu ostaju nepromijenjeni. Povećanje aktivnosti uvjetuje relativno smanjenje fiksnih troškova uslijed čega raste produktivnost i profitabilnost aktivnosti (određene usluge) jer je opterećena ukupnim nižim troškovima.

Varijabilni troškovi direktno su ovisni o razini aktivnosti, odnosno iskorištenju kapaciteta. Varijabilni troškovi u apsolutnom iznosu, na razini turističke agencije, rastu s rastom proizvedenih učinaka, odnosno padaju ako pada proizvodnja odnosno prodaja učinaka. Po jedinici proizvoda varijabilni troškovi su konstantni. Za razliku od fiksnih troškova koji nastaju ako i nema aktivnosti, varijabilni troškovi su vezani uz aktivnosti. Oni su, u pravilu, direktni troškovi proizvoda ili usluge i odgovorni menadžer ih može kontrolirati te utjecati na njih. Kod turističke agencije varijabilni troškovi bi bili: troškovi prijevoznice karte putnika do određene destinacije,

troškovi turističkog vodiča, i slični troškovi koji nastaju ako se usluga ostvaruje na tržištu i čiji nastanak je nužan da bi se ostvarile sve faze ponuđene usluge. Ako uslugu konzumira više korisnika/kupaca, varijabilni troškovi će u masi rasti, dok će po korisniku usluge ostajati isti. U isto vrijeme, fiksni troškovi će u masi biti konstantni, ali će u cijeni koštanja usluge po korisniku padati kad raste broj korisnika.

Istovrsni troškovi se ponekad mogu ponašati kao varijabilni, a ponekad kao fiksni te se tada govori o mješovitim troškovima. Npr. ako je turistička agencija unajmila usluge lokalnog turističkog vodiča za određeni period uz ugovorenu fiksnu cijenu, to će za agenciju biti fiksni trošak. Ugovorenu cijenu treba platiti neovisno o tome vodi li vodič dvije, pet ili nijednu grupu u ugovorenom periodu. Ako je vodič u periodu vodio više grupa, trošak vodiča po svakoj grupi je niži. Suprotan slučaj bi bio kad agencija unajmi lokalnog turističkog vodiča za određeni period na način da je s njim ugovorila fiksnu cijenu za svako vođenje grupe turista. Taj trošak će za agenciju biti varijabilan jer ako vodič vodi pet grupa, platit će mu u masi više nego ako vodi dvije grupe, a ako ne vodi ni jednu grupu nema troška ni obveze plaćanja. Ako raste broj grupa, raste i trošak najma vodiča dok za svaku grupu trošak najma vodiča ostaje konstantan. Istovremeno, u takvom ugovornom odnosu s vodičem, iako je trošak po grupi fiksna, jedinični trošak je niži što je više putnika u grupi.

Spoznaja i identifikacija fiksnih i varijabilnih troškova značajna je za menadžersko donošenje odluka. Temeljem informacija o visini ovih troškova može se pristupiti *izračunu točke pokrića, odnosno doprinosna pokrića*.

Klasifikacija troškova prema značenju za odlučivanje

Da bi menadžment mogao donositi poslovne odluke, on mora raspolagati kvalitetnim informacijama. Informacije menadžmentu moraju biti dostupne iz svih poslovnih procesa, ali i iz okruženja. Troškovi su u svakoj organizaciji jedna od ključnih stavki o kojoj treba imati različite informacije. Troškovi su nužni utrošci koji su preduvjet za ostvarenje učinaka i za generiranje novčanog toka. U poslovnom procesu troškovi su negativna stavka jer predstavljaju umanjenje učinaka i odljev novca. Zbog svega toga zadatak je računovodstva, posebno troškovnog, pružiti menadžmentu različitih razina informacije o ponašanju i kretanju troškova kako bi se mogao ustrojiti sustav upravljanja troškovima. S obzirom na značenje pojedinih troškova u poslovnom procesu, oni se mogu klasificirati na:

- relevantne
- irelevantne

Relevantni troškovi su oni koji imaju veliko značenje u poslovnom procesu, najčešće zbog svoje visine i zastupljenosti. Relevantni troškovi su podloga za donošenje upravljačkih odluka. Za menadžment su relevantni troškovi na koje mogu utjecati. Svi troškovi koji imaju značajniji udjel u ukupnim poslovnim troškovima su relevantni i trebaju biti predmet praćenja troškovnog računovodstva.

Irelevantni troškovi su oni koji nisu značajni za donošenje odluka. Najčešće su to troškovi na koje se ne može utjecati jer su zadani zakonskim ili nekim drugim propisima (razni doprinosi, cijene goriva i sl.). U poslovnom odlučivanju irelevantni su i oni troškovi koji se javljaju povremeno, koji su manji po iznosu i kao takvi nemaju značajan utjecaj na financijski rezultat.

Klasifikacija troškova prema obuhvatu kontrole

Prema obuhvatu kontrole troškovi se mogu podijeliti na:

- kontrolabilne
- nekontrolabilne

Kontrolabilni troškovi su oni na koje menadžer može utjecati i za koje je odgovoran. Ovisno o organizacijskoj strukturi poduzeća i razini menadžera, različiti troškovi su kontrolabilni. Najviše razine menadžmenta odgovorne su i kontroliraju najviše troškova. Što je razina menadžmenta niža, smanjuje se i obuhvat kontrolabilnih troškova.

Nekontrolabilni troškovi su oni na koje menadžer određene razine nema utjecaj, te ih stoga i ne kontrolira niti može biti odgovoran za njihovu razinu. Npr. menadžer koji upravlja jednom dislociranom poslovnicom agencije može utjecati na troškove radne snage u svojoj poslovnici preko određivanja potrebnog broja zaposlenika, i u tom slučaju troškovi rada su za njega kontrolabilan trošak za koji je on odgovoran. Istovremeno, on ne može utjecati na troškove najma prostora u kojem poslovnica obavlja svoju djelatnost jer je taj ugovor sklopljen na višoj razini menadžmenta pa iako trošak najma tereti poslovni rezultat poslovnice, on je za menadžera poslovnice nekontrolabilni trošak za kojeg on nije odgovoran jer na njega nema utjecaj. Za visoku razinu menadžera agencije, kontrolabilni trošak je navedeni trošak najma ali i ukupni trošak rada agencije.

Internim organizacijskim propisnicima treba definirati razinu menadžmenta i pridijeliti troškove koji su kontrolabilni za pojedinu razinu kako bi bile jasno dodijeljene odgovornosti za troškove. Ovaj pristup treba primijeniti i kod izrade budžeta u kojoj treba sudjelovati svaki menadžer za svoje područje odgovornosti.

Utvrđen i prihvaćen budžet s jasno definiranim ciljevima za svaku pojedinu organizacijsku jedinicu, koji je nastao kao konsenzus želja i mogućnosti, puno je bliži izvršiteljima i nositeljima odgovornosti te se time postiže i veća vjerojatnost njegovog ostvarenja. Naročito su japanska poduzeća razvila efikasne metode upravljanja troškovima: metoda ciljnih troškova – Target Costing i, posljednjih godina, metoda kaizen troškova – Kaizen Costing. Obje metode imaju isti cilj: sniženje i kontrola troškova, koji se realizira uključivanjem sve većeg broja izvršitelja u planiranje postupaka koji će rezultirati sniženjem troškova. Kaizen metoda otišla je i korak dalje te je za cilj postavila kontinuirani rad na sniženju troškova kroz cijeli životni vijek proizvoda/usluge uključivanjem u taj proces što većeg broja izvršitelja (Monden, Hamada, 2011.).

Klasifikacija troškova prema vremenu nastanka

Prema vremenu nastanka troškovi se mogu klasificirati na:

- povijesne
- sadašnje (troškovi zamjene)
- buduće ili planske

Povijesni troškovi su oni koji su već nastali i koji su rezultat odluka menadžmenta u prošlosti. Na njih menadžment ne može više utjecati ali je odgovoran za njihov nastanak. Povijesni troškovi predmet su evidencije i praćenja financijskog računovodstva. To su dokumentirani troškovi, iskazani u skladu s računovodstvenim standardima i podložni pregledu i ocjeni revizora, koji su nastali u prethodnim obračunskim razdobljima. Oni se iskazuju kao negativna stavka u Računu dobiti i gubitka te je njihov prikaz, stoga, prvenstveno namijenjen eksternim korisnicima. Vlasnici, kao eksterni korisnici financijskih izvještaja, kroz odnos ostvarenih povijesnih troškova u obračunskom razdoblju i onih koji

su bili planirani za to razdoblje, ocjenjuju uspješnost menadžmenta koji vodi kompaniju (agenciju).

Iskaz strukture i visine povijesnih troškova treba biti predmet interesa i visokog menadžmenta kompanije. Iako su to troškovi koji su nastali u prošlom obračunskom razdoblju te na njih menadžment više nema utjecaja, oni predstavljaju vrijednu bazu za analize i buduće odlučivanje. Praćenjem povijesnih troškova kroz dulji period, odnosno kroz više obračunskih razdoblja utvrđuju se trendovi njihovog kretanja (pad ili rast). Kad se trendovi povežu s upravljačkim odlukama u tom razdoblju dobije se informacija o razini kvalitete tih odluka, o njihovoj slabosti i snazi za stvaranje troškova te se time stvara preduvjet za donošenje novih odluka za iduće poslovno razdoblje. Izvještaje o povijesnim troškovima menadžmentu su značajna informacija za usporedbu sa srodnim organizacijskim jedinicama unutar kompanije ali i za benchmarking s konkurencijom. *Sadašnji troškovi ili troškovi zamjene* su nedospjeli troškovi iskazani kroz vrijednost imovine u bilanci stanja na određen dan. Trošak zamjene je tekući trošak po kojem možemo zamijeniti postojeću imovinu u bilanci s drugom na tržištu istih ili sličnih svojstava, isključujući pri tom iznos ispravka vrijednosti. Trošak zamjene još se u literaturi naziva i vrijednost zamjene, koja je u pravilu uvijek viša od knjigovodstvene vrijednosti imovine. „Imovina za koju se utvrđuje trošak zamjene može biti dugotrajna materijalna imovina, dionice, potraživanja i prava zaloga. Ovaj trošak je promjenjiv ovisno o kretanju tržišne vrijednosti“ (Investopedia, 25.01.2012.). Prema načelu istinitosti iskazivanja vrijednosti imovine u bilanci kao i prema odredbama MRS 36, kompanija je dužna prilikom izrade financijskih izvještaja vrednovati svoju imovinu prema trošku zamjene. Poseban značaj imaju troškovi zamjene prilikom ugovaranja osiguranja imovine: nije svejedno u slučaju nastanka štete je li osiguravatelj nadoknađuje knjigovodstvenu sadašnju

vrijednost (nabavna vrijednost imovine umanjena za ispravak vrijednosti - amortizaciju) ili zamjensku vrijednost odnosno vrijednost po kojoj se imovina može nabaviti na tržištu.

Budući ili planski troškovi su troškovi koji nisu nastali ali je izvjesno da će nastati u budućnosti. Oni su značajan instrument menadžerskog računovodstva jer se planiranjem troškova i njihovom ugradnjom u budžet razdoblja otvara mogućnost upravljanja troškovima i postizanja strateških ciljeva. Planski troškovi „predstavljaju aktivnosti i poslovne odluke koje menadžment želi poduzeti i donijeti u idućem razdoblju. To su ciljevi menadžmenta koji se žele ostvariti u budućem razdoblju i koji će predstavljati kriterij za ocjenu uspješnosti menadžmenta“ (Perčević u Gulin et al. 2011., str. 59). Prilikom izrade budžeta buduće troškove treba planirati kroz sve faze poslovnog procesa.

5.2.3. Instrumenti i alati menadžerskog računovodstva za upravljanje troškovima

Točka pokrića i doprinos pokrića

Točka pokrića jedan je od značajnih i često upotrebljavanih instrumenata menadžerskog računovodstva koji se koristi za ocjenu uspješnosti menadžmenta, za izradu planova, a značajan je njegov doprinos i prilikom odlučivanja o razvijanju novog proizvoda/usluge. Točka pokrića može se definirati kao razina aktivnosti na kojoj se izjednačuju prihodi i rashodi. U točki pokrića ne ostvaruje se dobitak, ali ni gubitak. Točka pokrića je, dakle, količina proizvoda ili usluga koju moramo proizvesti ili prodati, a da nismo na gubitku. Svaka jedinica proizvedena ili prodana iznad količine točke pokrića ostvaruje dobitak, svaka aktivnost manja od one u kojoj je točka pokrića generira

gubitak. Točka pokrića može se izraziti kao jednadžba:

$$q = FT \div (pc - vt)$$

ili

$$pc \times q - vt \times q - FT = 0$$

gdje je:

q – količina prodanih ili proizvedenih jedinica

FT – ukupni fiksni troškovi

pc – prodajna cijena po jedinici

vt – varijabilni troškovi po jedinici

Doprinos pokrića ili kako se još naziva *marginalna kontribucija* ili *kontribucijska marža* je izvedenica iz točke pokrića. Doprinos pokrića je razina prodaje na kojoj nije ostvaren dobitak ni gubitak, ali na kojoj se pokrivaju svi troškovi. U točki doprinosa pokrića svaka prodana jedinica pokrila je svoje troškove (varijabilne ili troškove prodane robe – usluge) te dalje pridonosi pokriću fiksnih troškova i ostalih režijskih troškova razdoblja. Doprinos pokrića je količina koju treba proizvesti ili prodati, pri kojoj bi svi troškovi bili pokriveni i ostvarena željena razina dobiti. *Kad je doprinos pokrića (marginalna kontribucija) jednak fiksnim troškovima onda je on ujedno i točka pokrića.* Kad je doprinos pokrića veći od fiksnih troškova pri toj količini se ostvaruje stopa dobiti. Doprinos pokrića može se izračunati razradom formule točke pokrića na način da se u izračun uvede iznos dobitka koji se želi ostvariti:

$$mk = pc - vt$$

ili

$$q = (FT + D) \div mk \text{ što je isto kao}$$

$$q = (FT + D) \div (pc - vt)$$

gdje je:

mk – marginalna kontribucija

D - dobitak

Točka pokrića i doprinos pokrića koristan su instrument menadžerskog računovodstva, koji, uz druge izračune i spoznaje, pridonosi kvalitetnijem odlučivanju. Naročito je instrument točke pokrića koristan kod tzv. miksa proizvoda jer se putem njega može utvrditi optimalna količina potrebne proizvodnje ili prodaje svih raznovrsnih učinaka uz ostvarenje željene dobiti.

Metoda točke pokrića primjenjiva je pod određenim uvjetima, koji su dijelom i njeni nedostaci a to su:

- mora biti *jasna podjela svih* troškova na fiksne i varijabilne
- fiksni troškovi su konstantni za svaku proizvedenu ili prodanu količinu (zanemaruju se granični troškovi)
- varijabilni troškovi mijenjaju se uvijek upravo proporcionalno s količinom učinaka

Navedene pretpostavke znatno pojednostavljaju upotrebu instrumenta točke pokrića s jedne strane, dok su mu zbog toga ograničavajući faktor s druge strane. U praksi se ne mogu postići u potpunosti uvjeti koji se pretpostavljaju za izračun točke pokrića, a uz to u izračun se ne uvode i neki drugi faktori koji mogu biti značajni za donošenje odluka (utjecaji iz okruženja na cijenu, količina platežno sposobne potražnje, porast produktivnosti zbog inovativnih rješenja i sl.). Uz sve navedene slabosti instrument točke pokrića daje menadžmentu korisne informacije za odlučivanje, koje moraju biti dopunjene i informacijama iz drugih izvora. Naročita vrijednost ove metode je u situacijama kad treba donijeti odluku razvijati ili ne novi proizvod uz postojeću razinu onih koji su aktivni u ponudi.

Primjer 1:

primjena točke pokrića i doprinosa pokrića

Turistička agencija AB u ponudu bi stavila izlet A kod kojeg fiksni troškovi iznose 18.000 kn (prijevoz

autobusom 13.000 kn, turistički pratitelj 3.000 kn, lokalni vodič 2.000 kn), a varijabilni troškovi 330 kn (ručak 200 kn, ulaznice za rafting vožnju 80 kn, ulaznice za muzej 50 kn). Prema ispitivanju tržišta cijena konkurencije za slične aranžmane, kao i temeljem ocjene kupovne moći ciljne skupine putnika, određeno je da bi prihvatljiva prodajna cijena trebala iznositi 800 kn bez PDV-a, odnosno 1.000 kn s PDV-om. Agencija želi utvrditi:

- koji je najmanji broj putnika koji bi pokrio troškove izleta
- koji je najmanji broj putnika koji bi osigurao bruto zaradu agenciji od 10.000 kn (7.000 kn za pokriće općih i administrativnih troškova, 3.000 kn dobit).

a)

$$q = FT \div (pc-vt) = FT \div mk = 18.000 \div (800 - 330) = 18.000 \div 470 = 38,298$$

Ako bi izlet kupilo 38 putnika, svi troškovi bili bi pokriveni, ali agencija ne bi ostvarila nikakvu dobit na tom aranžmanu

b)

$$q = (FT+D) \div mk = (18.000 + 10.000) \div 470 = 60$$

Ako bi izlet kupilo 60 putnika agencija bi pokrila sve troškove i ostvarila dobit od 10.000 kn. Svaka prodaja iznad 39 putnika donosi zaradu, ali ne osigurava željenu dobit od 10.000 dok ne dosegne prodaju od 60 putnika.

Izračun cijene	prihod 38 putnika	TP prihod 38,298* putnika	prihod 40 putnika	DP prihod 60 putnika
fiksni troškovi	18.000	18.000	18.000	18.000
varijabilni troškovi	12.540 (330x38)	12.638 (330x38,298)	13.200 (330x40)	19.800 (330x60)
ukupno troškovi	<i>30.540</i>	30.638	<i>31.200</i>	<i>37.800</i>
agencijska marža, doprinos pokrića	(140)	0	800	10.200*
osnovica** PDV 25%	30.400 (800x38)	30.638 (800x38,298)	32.000 (800x40)	48.000 (800x60)
iznos PDV	7.600	7.660	8.000	12.000
ukupan promet	38.000	38.298	40.000	60.000
prodajna cijena/putnik	1.000	1.000	1.000	1.000

Tablica TP 1. Kalkulacija na temelju točke pokrića***

*iako nije prihvatljivo za praksu, izračun točke pokrića u primjeru je napravljen bez zaokruživanja na cijele brojeve putnika kako bi se jasnije prikazalo da se pri prodaji u točki pokrića ne ostvaruje ni dobitak ni gubitak

** U aranžman izleta uključene su sve usluge koje se oporezuju po stopi 25% (prijevoz autobusom, turistički pratitelj, lokalni vodič, ručak, ulaznice za muzej); usluge koje se oporezuju po stopi od 10% (npr. hotelski smještaj) u ovom primjeru nisu uključene

*** Više o kalkulaciji prodajnih cijena vidjeti u Priručniku „Destinacijske menadžment kompanije“, poglavlje Trezner, Ž.: „Kalkulacije i definiranje paket aranžmana“, UHPA 2008. Zagreb, str. 129

Iz tablice je vidljivo da, ukoliko se formira grupa od 38 (ili manje) putnika, ostvarit će se gubitak od 140 kn samo na direktnim troškovima izleta i gubitak će rasti ukoliko je prodaja još manja. Znači da za prodaju ispod 39 putnika izlet treba otkazati. Svaka prodaja preko 39 putnika donosi dobitak, odnosno omogućuje pokriće direktnih troškova i dijela indirektnih troškova poslovanja (najam prostora turističke agencije, plaće zaposlenih i drugo). Prodaja preko 60 putnika osigurava pokriće svih troškova i određenu dobit. Gornji primjer postavljen je tako da se utvrdi volumen prodaje koji pokriva fiksne i varijabilne troškove koji se direktno odnose na izlet A. Iako prodaja veća od 39 putnika pokriva sve direktne troškove izleta A, ona nije prihvatljiva razina jer ne osigurava pokriće drugih općih troškova poslovanja agencije kao što su plaće zaposlenih, najam ili amortizacija prostora, režijski troškovi i drugo. Iz tog razloga radi se izračun doprinosa pokrića na željenu razinu od 10.000 kn, u ovom slučaju bruto dobiti iz koje treba pokriti opće i administrativne troškove. Kako su opći, administrativni troškovi predvidivi i lako se može planirati njihova visina za cijelu poslovnu godinu, to se oni ponašaju kao fiksni te stoga treba utvrditi koliki bi se iznos tih troškova trebao pridijeliti svakom paketu usluga kad se računa potrebna visina doprinosa pokrića.

U ovom primjeru pretpostavljena je visoka vrijednost željenog doprinosa pokrića (10.000) te je stoga potrebno ostvariti prodaju velikoj grupi od 60 putnika. Ako se tijekom razdoblja ostvaruje veći broj izleta (u izračunu može smanjiti željena dobit-marža po izletu, kako bi se formirale manje grupe putnika, ali nikako manje od točke pokrića) jer će se opći i administrativni troškovi pokrivati u ostvarenoj većoj masi dobiti. Uz sve ostale nepromijenjene parametre, pretpostavimo da je agencija procijenila da je grupa od 60 putnika prevelika te da je optimalna grupa 50 putnika.

Tablica TP 2. Kalkulacija na temelju točke pokrića

Izračun	1. grupa 50 putnika	2. grupa 50 putnika	ukupno
fiksni troškovi	18.000	18.000	36.000
varijabilni troškovi	16.500	16.500	33.000
ukupno troškovi	34.500	34.500	69.000
agencijska marža, doprinosa pokrića	5.500	5.500	11.000
osnovica PDV 25%	40.000	40.000	80.000
iznos PDV	10.000	10.000	20.000
ukupan promet	50.000	50.000	100.000
prodajna cijena/putnik	1.000	1.000	1.000

Usporedbom ovih dviju tablica vidi se da doprinos pokrića raste brže s porastom jedinica prodaje/broja putnika (a) tablica) nego s porastom broja tura. Kod jedne grupe od 60 putnika doprinos pokrića iznosi 10.200, a kod dvije grupe s ukupno 100 putnika, doprinos pokrića veći je svega za 800 kn i iznosi 11.000. Razlog tome su fiksni troškovi. Kad se iskorištenost kapaciteta povećava fiksni troškovi po jedinici proizvoda/putnika padaju iako u masi ostaju isti (tablica TP 1). Kad iskorištenje kapaciteta (u primjeru to može biti broj sjedala u autobusu), dosegne maksimum, potrebna su nova ulaganja (tablica TP 2) u fiksne troškove (dva autobusa) što onda izaziva jednokratni skok troškova koji se nakon tog skoka zadržavaju na istoj razini dok se ponovo ne dosegne maksimalno iskorištenje kapaciteta. U takvom slučaju govorimo o polufiksniim troškovima. U ovakvim situacijama treba

dobro razmotriti kakva je ponuda na tržištu prije nego se donese odluka o povećanju fiksnih troškova. U primjeru agencija će imati veću maržu ako ima samo jedan izlet sa 60 putnika nego ako ima dva izleta s 88 putnika.

Primjena modela točke pokrića kod poslovnih kombinacija

Turistička agencija u svojoj ponudi, u pravilu, ima više sličnih turističkih usluga. Sve one nemaju jednak utjecaj na profitabilnost poslovanja, pa se postavlja problem koju kombinaciju izabrati kako bi se ostvarila što veća profitabilnost. Pri donošenju odluke u takvom slučaju primjena modela točke pokrića, odnosno marginalne kontribucije, može biti korisna. Usluge/proizvodi koji imaju veću marginalnu kontribuciju trebali bi se favorizirati. Tu se, međutim, može javiti kao ograničavajući faktor raspoloživi kapacitet. Kod turističke agencije to može biti broj zaposlenog stručnog osoblja, prijevozna sredstva u vlasništvu agencije koja se koriste u poslovne svrhe, broj dislociranih prodajnih mjesta i slično. Svaki od tih ograničavajućih faktora može se eliminirati na način da se proširi kapacitet, ali to iziskuje dodatne troškove i ulaganja i ne bi se smjela

donijeti odluka o tim dodatnim novim ulaganjima prije nego se ispita potražnja na tržištu hoće li se nova, veća ponuda moći plasirati u visini koja je potrebna za ostvarenje dobiti. Dakle, prije nego se donese odluka o novim ulaganjima u fiksne troškove (dodatan najam autobusa, dodatan broj zaposlenih pratitelja i sl.) treba ocijeniti mogućnosti povećanja zarade na postojećoj razini kapaciteta. Svrha poslovnih kombinacija je u tome da se uz postojeći kapacitet osigura što veća dobit.

Primjer 2:

Primjena točke pokrića kod kombinacija usluga ¹⁵²

Turistička agencija u ponudi ima tri aranžmana izleta: A, B i C koji se planiraju realizirati jednom tjedno tijekom ljetnog perioda. Postavlja se pitanje treba li zadržati takav odnos ili promijeniti učestalost izleta kako bi se ostvarila veća dobit. Polazi se od pretpostavke da u ljetnom periodu nema ograničenja u potražnji na tržištu nego su jedina ograničenja raspoloživi kadrovski kapacitet turističke agencije koji na organizaciju izleta može izdvojiti 36 sati tjedno. Podaci su sljedeći:

	Izračun	A	B	C	ukupno
1.	prodajna cijena izleta prije PDV-a	1.000	800	600	
2.1.	fiksnih troškovi izleta	12.000	10.000	8.000	
2.2.	varijabilni troškovi	600	500	400	
3.	opći, administrativni troškovi - fiksnih	1.000	1.000	1.000	3.000
4.	minimalna željena zarada	200	200	200	600
5	direktni radni sati na pripremi izleta	18	12	6	36

Tablica DP 1

¹⁵² Primjer je obrada autora temeljena na Meigs & Meigs (1999.): Računovodstvo - temelj poslovnog odlučivanja, str. 1077-1112

doprinos pokriću (mk) izleta A	$1000-600=400$
doprinos pokriću (mk) izleta B	$800-500=300$
doprinos pokriću (mk) izleta C	$600-400=200$

Prema gornjem izračunu, opredjeljenje bi bilo da se pokuša preferirati izlet A jer ima najveći doprinos pokrića, odnosno najviši ostatak za pokriće vlastitih fiksnih troškova. Prije donošenja odluke treba provjeriti kakav je doprinos pokrića po satu direktnog rada na pripremi i organiziranju izleta.

	Izračun	A	B	C	ukupno
1.	doprinos pokriću	400	300	200	
2.	direktni radni sati na pripremi izleta	18	12	6	36
	doprinos pokriću po satu direktnog rada	22	25	33	

Tablica DP 2

Doprinos pokrića prema satima rada utrošenim na organizaciju izleta najveći je kod izleta C i iznosi 33 kn. Kad je ukupni broj izleta agencije ograničen jednim oskudnim resursom (broj zaposlenih - direktni sati rada), agencija bi trebala pokušati maksimizirati doprinos

pokrića po jedinici tog oskudnog resursa. Ilustracija ovog stava prikazana je u sljedećoj tablici u kojoj se prikazuju iznosi doprinosa pokrića kad bi turistička agencija raspoloživih 36 sati direktnog rada iskoristila isključivo za kreiranje svakog od triju razmatranih izleta:

Izlet	ukupni kapacitet (sati rada)	doprinos pokriću po satu rada	ukupan doprinos pokriću kad bi se kapacitet koristio za samo 1 izlet	moгуći broj izleta u odnosu na oskudni resurs (36 sati)
A	36	22	792	2
B	36	25	900	3
C	36	33	1118	6

Tablica DP 3

Iz gornje je tablice vidljivo da agencija može maksimizirati svoju dobit ako preferira izlet C jer za utrošak istog vremena oko organizacije izleta može realizirati šest izleta C. Ako je ipak zbog nedostatka potražnje nemoguće realizirati 6 izleta C u tjednu, manji broj izleta C treba zamijeniti najprije s izletom B, dok izlet A

omogućuje najnižu zaradu. Gornja tvrdnja ilustrirat će u sljedećoj tablici u kojoj će se prikazati kalkulacija za sva tri izleta uvažavajući ograničenje oskudnog resursa (broj sati rada) i zahtjev za pokrićem općih i administrativnih troškova (1.000 kn) te ostvarenjem minimalne zarade (200 kn).

$$q = (FT+D) \div mk$$

A $q = (12.000 + 1.000 + 200) \div 400 = 33$,
zaokruženo broja putnika u grupi 35

B $q = (10.000 + 1.000 + 200) \div 300 = 37$,
zaokruženo broja putnika u grupi 40

C $q = (8.000 + 1.000 + 200) \div 200 = 51$,
zaokruženo broja putnika u grupi 50

Zbog različite visine prodajne cijene, očekuje se cjenovna elastičnost potražnje te se grupe planiraju s brojem putnika, koji je viši za jeftinije izlete, ali maksimalno 50 zbog ograničenja sjedala u autobusu.

		Izlet A, (35 putnika)	Izlet B (40 putnika)	Izlet C (50 putnika)	ukupno
1.	prodajna cijena izleta prije PDV-a	1.000	800	600	
1.1.	prihod od prodaje izleta	35.000	32.000	30.000	97.000
2.1.	fiksni troškovi izleta	12.000	10.000	8.000	30.000
2.2.	varijabilni troškovi	21.000 (600x35)	20.000 (500x40)	20.000 (400x50)	61.000
2.	ukupno direktni troškovi izleta	33.000	30.000	28.000	91.000
3. (1.1.-2)	marža - doprinos pokriću po izletu	2.000	2.000	2.000	6.000
4.	mogući broj izleta u odnosu na oskudni resurs (36 sati)	2	3	6	
5.	ukupni doprinos pokrića uz realizaciju samo jednog tipa izleta	4.000	6.000	12.000	

U gornjoj tablici je dokazana prethodna tvrdnja kako nije dovoljno pri odlučivanju o izboru usluga čija će se prodaja preferirati sagledati samo doprinos pokrića po jedinici proizvoda (izleta), nego treba sagledati i doprinos pokriću po jedinici oskudnog resursa (zaposleni - sati rada) kako bi se, bez dodatnog ulaganja u proširenje kapaciteta (zapošljavanje novih djelatnika), uspostavila takva kombinacija prodaje koja će uz postojeći kapacitet omogućiti maksimalnu dobit. Iz tablice vidimo, ako bi se realizirala tri izleta A, B, i C u tjednu kako je prvotno bilo planiranu, ostvario bi se doprinos pokriću u tom

tjednu 6.000 kn (iz kojeg treba pokriti 3.000 kn općih i administrativnih troškova). Međutim, ako bi se u tjednu realizirao samo izlet C, šest puta, bio bi utrošen isti broj sati na organizaciji izleta, ali bi doprinos pokriću iznosio 12.000.

Najčešće, agencija ne može sve svoje napore posvetiti proizvodnji samo jedne usluge koja je najprofitabilnija, jer time se izlaže prevelikom riziku ukoliko tržište neće uvijek imati jednak interes za tom uslugom. U našem primjeru turistička agencija treba preferirati prodaju usluge/izleta C, a kad se zadovolji tržišna potražnja za

izletom C, ponuda bi se trebala proširiti na izlet B. To ne znači da agencija u svojoj ponudi ne treba imati i izlet A, naročito ako to doprinosi izgradnji njenog brenda ili je potpora izletima C i B, ali izlet A treba nuditi tek kad se zadovolji potražnja za izletima C i B.

Ciljni troškovi (Target Costing)

Turističke agencije nalaze se na tržištu na kojem su suočene s djelovanjem konkurencije. Na većini tržišta, pa tako i u Hrvatskoj, turističko tržište obilježava relativno mali broj velikih dobavljača (turoperatora, agencija) i relativno velik broj malih agencija. Cjenovna elastičnost je važno obilježje turističke potražnje čemu se moraju prilagoditi i turističke agencije svojom cjenovnom ponudom. Ako se pođe od pretpostavke da je prodajna cijena ograničena i zadana, da bi se ostvarila potrebna profitabilnost potrebno je pristupiti upravljanju troškovima. Metoda ciljnih troškova polazi od pretpostavke da je potrebno utvrditi maksimalno dopuštene, ciljne troškove koje će turistička usluga moći podnijeti. Kad je definirana maksimalna visina troškova razvija se usluga koja će svojom prodajnom cijenom osigurati očekivani profit uz zadovoljavajuću razinu kvalitete. Ciljni troškovi su alat upravljanja troškovima kojim se postiže sniženje ukupnih troškova poslovanja na način da se snižavaju troškovi kroz svaku fazu ukupnog životnog vijeka proizvoda još dok se s proizvodom nije krenulo u proizvodnju, odnosno s uslugom u ponudu. Uobičajeni način izrade kalkulacije se napušta i postavlja na obrnute polazne osnove:

ciljni troškovi usluge

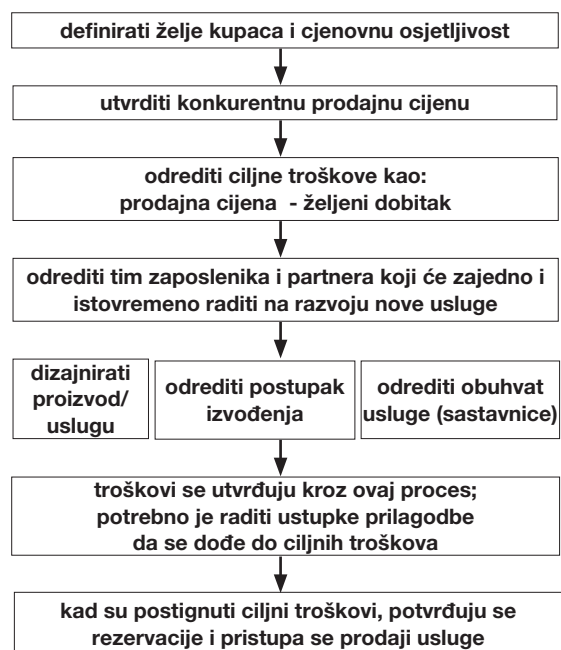
= predviđena prodajna cijena – željeni profit

Zbog utjecaja osjetljivosti platežno sposobne potražnje na tržištu i cijena koje nudi konkurencija, turistička agencija često ne može samostalno određivati prodajnu cijenu svojih usluga jer je determinirana potražnjom i konkurencijom, stoga se mora poći od prodajne cijene kao konstante kako predviđa ova metoda. Učinci

primjene metode ciljnih troškova postižu se i kroz upravljanje troškovima kroz sve faze izrade usluge/proizvoda što je prednost pred tradicionalnim načinom kad se nakon prihvaćenog dizajna (projekta) pristupalo izradi proizvoda/usluge ne tražeći rješenja za sniženje troškova prije nego što oni nastanu.

Koncept primjene tehnike ciljnih troškova prikazuje se u sljedećem dijagramu:

Slika 2. Dijagram postizanja ciljnih troškova



Izvor: Prilagodba autora prema Yasuhiro Monden and Kazuki Hamada, „Target Costing - Kaizen Costing in Japanese Automobile Companies”, *Journal of Management Accounting Research* 3, dostupno na http://www.accountingformanagement.com/target_costing_pricing_products_and_services.htm

Tehnika ciljnih troškova je proces koji se odvija određeni vremenski proizvod koliko treba da se razvije proizvod/ usluga koja zadovoljava postavljene ciljeve. Nakon što se usluga dizajnirala, radi se izračun troškova usluge prema utvrđenom dizajnu i obuhvatu. Postupak utvrđivanja visine troškova se ponavlja uz prilagodbe i ustupke svih uključenih dionika dok se ne postignu ciljni troškovi. Ukoliko se, prema predviđenom dizajnu, ne uspiju i nakon višekratnih prilagodbi postići ciljni troškovi, pristupa se promjeni dizajna usluge.

Kao dobre strane metode ciljnih troškova navodi se (Monden, Hamada, 2011.):

- orijentiranost poduzeća kupcima.
- otklanjanje barijera među odjelima unutar poduzeća.
- koristi od snažnije uključenosti zaposlenika u poslovnim procesima
- jačanje partnerskih odnosa s dobavljačima
- minimiziraju se sve aktivnosti koje nisu nužne
- potiče se traženje najnižih troškova po učincima
- skraćuje se vrijeme plasmana na tržištu

Metoda ciljnih troškova ima i određene nedostatke i limitirajuće faktore koji se očituju kroz:

- da bi primjena bila učinkovita mora postojati razvijena informacijsko informatička baza troškova
- primjena je moguća jedino uz suradnju svih koji su uključeni u proces
- potrebno je više sastajanja u cilju koordinacije
- može utjecati na smanjenje kvalitete proizvoda/ usluge ako se ugrade pojedine jeftinije sastavnice koje nisu na razini kvalitete ukupnog proizvoda/usluge

Uz kategoriju ciljnih troškova veže se i kategorija *ciljnih cijena (Target Pricing)*. Ciljna cijena je ona koja se dobije kad se na stvarne troškove doda iznos željene profitne marže (zarade).

1. korak utvrđivanja ciljne cijene

$$rt + p = tp$$

Ukoliko tako formirana cijena nije konkurentna na tržištu, postupak formiranja cijene se mora obrnuti:

2. korak utvrđivanja ciljne cijene

$$tp (m) - p = tc$$

gdje je:

rt	stvarni troškovi
p	željeni profit
tp	ciljna cijena-target price
tp (m)	ciljna cijena koja se postiže na tržištu, cijena konkurencije
tc	ciljni troškovi – target costs

Ispitivanjem tržišta utvrđuje se koju je cijenu kupac voljan platiti za određenu razinu kvalitete proizvoda/ usluge i koje cijene nudi konkurencija za istovrsni ili slični proizvod iste kvalitete. Tako utvrđena cijena tada postaje ciljana cijena, fiksna kategorija, od koje se odbija željena profitna marža kako bi se utvrdio iznos prihvatljivih troškova za proizvod koji se planira razvijati. Tako utvrđeni troškovi postaju ciljni troškovi, limitirajuća kategorija koja se ne smije premašiti te se pokreće postupak postizanja ciljnih troškova kroz analizu učinkovitosti svih faza životnog vijeka proizvoda. Metode ciljnih cijena i ciljnih troškova omogućuju jasnije definiranje ciljeva unutar poduzeća čime se postiže bolja poslovna efikasnost što rezultira pružanjem veće vrijednosti kupcu uz nižu cijenu.

Kaizen troškovi (Kaizen Costing)

U cilju postizanja što bolje konkurencije na globaliziranom tržištu, japanska poduzeća, nakon potvrđenog uspjeha primjene instrumenta ciljnih troškova, nastavila su istraživati i razvijati metode, alate i tehnike upravljanja troškovima. To je rezultiralo dogradnjom metode ciljnih troškova kroz Kaizen troškove. „Obračun ciljnih troškova instrument je strateškog menadžmenta. Predstavlja kontinuirani proces, a zajedno s Kaizen Costing metodom, odnosno metodom neprekidnog poboljšanja i smanjenja troškova usmjeren je na cjelokupni životni ciklus“ (Janković u Gulin et al. 2011., str. 512).

Implementacija ciljnih troškova u poslovne procedure, preduvjet je za primjenu metode Kaizen troškova. Osnovna razlika između Target Costing i Kaizen Costing metode je u tome što se Target Costing metoda primjenjuje dok je novi proizvod samo projektiran (dizajniran) i još se nije pristupilo njegovoj izradi, a i neće ukoliko se ne uspiju postići, odnosno potvrditi ciljni troškovi. Kod metode ciljnih troškova analiziraju se i utvrđuju svi troškovi u svakoj fazi životnog vijeka proizvoda dok on ne izađe na tržište. Kaizen metoda ide dalje od toga. Polazi se od pretpostavke da životni vijek proizvoda traje i nakon što je proizvod/usluga proizveden i stavljen u funkciju. Kaizen je proces koji se odvija nakon što je proizvod dizajniran i pušten u proces realizacije. Proces sniženja troškova proširuje se na cijeli opskrbni lanac na način da se djeluje skupa s dobavljačima u cilju da se smanje njihovi troškovi na strani inputa dok se na strani outputa nastoje smanjiti troškovi otpada i recikliranja. Sniženje troškova moguće je postići kroz sniženje cijene inputa, ali i kroz efikasnije radne postupke. U ovaj proces uključuje se širi krug zaposlenika jer se smatra da direktni izvršitelji imaju najbolji uvid u snagu i slabosti procesa te svojim rješenjima mogu pridonijeti racionalizaciji.

Prema Yashurio Mondenu, koji je razvio metodu Kaizen troškova to je proces „unapređenja kroz male korake“. Koncept Target Costing i koncept Kaizen Costing, kad se primjenjuju zajedno, tvore koncept troškova životnog vijeka - Life Cycle Costing (IFS R&D, 2001.)

Primjena metoda ciljnih troškova i Kaizen troškova u poslovanju turističke agencije može pridonijeti njenoj učinkovitosti i boljem tržišnom pozicioniranju. Postupak je sljedeći:

Slika 3. Postupak primjene ciljnih i Kaizen troškova

1. Turistička agencija ispituje želje kupaca: za kojim uslugama postoji interes (prijevoz, paket aranžmani, izleti...) te kakva je platežna sposobnost kupaca na tržištu; utvrđeno je da su kupci zainteresirani za paket aranžmane koji obuhvaćaju posjet trima državama na sjeveru Europe a koji se odvijaju unutar tjedan dana.
2. Temeljem spoznaja o vlastitim mogućnostima i željama formira se cijena usluge – ciljna cijena koja bi bila prihvatljiva za kupca; polazeći od uobičajenih troškova za takve paket aranžmane, turistička agencija formira *1. ciljnu cijenu*

$$rt + p = tp$$

$$10.000 \text{ kn stvarni troškovi} + 1.000 \text{ željena dobit} \\ = 11.000 \text{ prodajna cijena}$$

ispitivanjem tržišta uočeno je da je mali broj kupaca koji bi bio voljan platiti utvrđenu cijenu a i da konkurencija slične aranžmane nudi po cijeni od cca 9.000 kn; na temelju tih spoznaja utvrđuje se *konačna ciljna cijena* u visini 8.800 kn kako bi se postigla cjenovna prednost pred konkurencijom

3. Od ciljne cijene odbija se dobit koja se želi ostvariti kako bi se utvrdili dopušteni, ciljni troškovi; utvrđeni ciljni troškovi uspoređuju se sa stvarnim (iz prošlih razdoblja ili iz sličnih aranžmana koji se već realiziraju na tržištu).**

tp (m) – p = tc

8.800 tržišna cijena– 1.000 željena dobit

= **7.800 ciljni troškovi**

ciljni troškovi su niži od stvarnih (iskazani u koraku 2) za 2.200 kn, što je očekivano, i što upućuje da se treba pokrenuti proces sniženja troškova

4. Određuju se djelatnici koji će raditi na kreiranju nove usluge kao i obuhvat usluge te se utvrđuju mogući dobavljači (hoteli, prijevoznici, turistički vodiči....) i ispituju se cijene njihove ponude
5. Dizajnira se usluga na način da se cijeli paket aranžman razradi prema sadržaju ponude, razini kvalitete ponuđenih elemenata i vremenu trajanja.
6. Utvrđuju se troškovi za dizajnirani paket aranžman na način da se uključuju i dobavljači ali da se traže rješenja za snižavanje troškova unutar uobičajenog postupanja turističke agencije (drugačiji način oglašavanja, drugačija brošura)... sve s ciljem sniženja troškova. Ovo je ključna faza procesa koja najdulje i traje jer se više puta ponavlja dok se ne postignu ciljni troškovi. U prvoj fazi sučeljavanja troškova postignuti su troškovi u visini 9.200. Postupak se ponavlja: traže se dodatni popusti od dobavljača ili alternativni dobavljači, rade se simulacije skraćivanja boravka u jednoj zemlji uz produženje u drugoj, kombiniraju se različite vrste prijevoza kako bi se snizili troškovi noćenja, mijenja se vremenski termin usluge... Ustupke u snižavanju troškova trebaju raditi svi učesnici u usluzi i u svim fazama njene realizacije. U ovoj fazi moguća je i zamjena dobavljača ukoliko se ocijeni

da nisu voljni pristati na ustupke, ali se treba voditi računa da zamjene koje se rade bilo dobavljača, prijevoznika i slično ne smiju rezultirati gubitkom kvalitete te faze kako bi se postigla potrebna visina troška. Ukoliko se iz više pokušaja ne uspiju složiti inputi koji će omogućiti postizanje ciljnih troškova, napušta se rad na tom aranžmanu i pristupa se redizajnu koji bi sadržavao određene izmjene u elementima za koje je prethodno utvrđeno da se ne mogu „uklopiti“ u ciljne troškove (npr. jedna od predviđenih zemalja posjeta u potpunosti se isključuje iz aranžmana, te se zamjenjuje drugom koja do sada nije bila uključena...). Kad se nakon više krugova usuglašavanja postigne izračun da troškovi aranžmana mogu biti u visini 7.800 kn, pristupa se detaljnoj razradi plana putovanja vodeći pri tom računa da u svakoj fazi realizacije aranžmana mora biti zadovoljena uobičajena ili viša razina kvalitete.

7. Izlazi se na tržište s ponudom paket aranžmana koji uključuje posjet trima državama sjeverne Europe, koji kupac može dobiti po *cijeni 8.800 kn* (200 kn niže od konkurencije) a koji mu osigurava istu ili višu kvalitetu usluge od one koju nudi konkurencija; agencija će za svaki takav paket aranžman imati troškove u visini 7.800 kn i dobit u visini 1.000 kn.

Izvor: Razrada autora prema Yasuhiro Monden and Kazuki Hamada, „Target Costing-Kaizen Costing in Japanese Automobile Companies”, Journal of Management Accounting Research 3, dostupno na http://www.accountingformanagement.com/target_costing_pricing_products_and_services.htm

** Prilikom utvrđivanja željene dobiti može se koristiti metoda točke pokrića i marginalne kontribucije, odnosno poći od stvarnih troškova: fiksnih i varijabilnih te izračunati doprinos pokrića

Iz navedenog primjera može se vidjeti koje su prednosti primjene metode ciljnih i Kaizen troškova. Utvrđeni iznos ciljnih troškova prisiljava sve sudionike, interne i eksterne da se uključe u traženju novih rješenja u cilju snižavanja troškova kako bi se postigla *niža prodajna cijena uz istu stopu profitabilnosti po jedinici*. Postizanje nižih troškova ne smije rezultirati povećanjem dobiti po jedinici nego sniženjem prodajne cijena što djeluje na jačanje tržišnog položaja turističke agencije te se postiže veća zarada na razini turističke agencije kroz veći broj prodanih usluga. Koristeći metodu kaizen troškova turistička agencija treba i nakon što je izradila kompletan putni aranžman za tržište i dalje preispitivati tržište i tražiti načine sniženja troškova, a time i prodajne cijene po tom aranžmanu, koristeći pri tom zapažanja i mišljenja svojih djelatnika (pratitelja putovanja, vodiča i sl.), suradnika i drugih partnera s kojima surađuje na tom aranžmanu. Kaizen troškovi polaze od svojevrstne filozofije da kreator, proizvođač proizvoda, treba sa svojim proizvodom živjeti cijeli uporabni vijek proizvoda. Briga o proizvodu ne smije prestati kad se on plasira na tržištu, nego ga se prati i u daljnjim fazama s ciljem da bi se smanjili troškovi.

5.3. Temeljni financijski izvještaji: bilanca, račun dobiti i gubitka, novčani tok

Prema Zakonu o računovodstvu (NN 146/2005.), temeljnim financijskim izvještajima smatraju se: bilanca, Račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku, izvještaj o promjeni kapitala i bilješke uz financijske izvještaje. Financijski izvještaji su finalni proizvod financijskog računovodstva a namijenjeni su prvenstveno eksternim korisnicima (vlasnici, potencijalni ulagači, tržišta kapitala, banke, kupci, dobavljači, statistika i drugi), međutim oni pružaju korisne informacije i internim korisnicima. „Upravo zbog toga što su financijski izvještaji nositelji

računovodstvenih informacija kao i zbog vrlo širokog i značajnog kruga korisnika, oni moraju fer prezentirati financijski položaj, financijsku uspješnost i novčane tokove“ (Tadijančević u Gulin et al, 2010., str. 50).

5.3.1. Račun dobiti i gubitka kao informacijska osnovica poslovnog odlučivanja

Račun dobiti i gubitka je značajan izvještaj koji pruža informacije o ukupnoj prodaji u periodu izvještavanja, svim rashodima i neto dobitku ili gubitku. Ostvareni financijski rezultat poslovnog subjekta može biti:

- dobitak
- točka pokrića
- gubitak

U račun dobiti i gubitka treba uključiti sve stavke prihoda i rashoda koji su nastali u periodu izvještavanja a koje se trebaju priznati prema odredbama MSFI i MRS (veliki subjekti i svi koji se listaju na tržištu vrijednosnih papira), odnosno prema HSFI (HSFI 15 i HSFI 16) za one subjekte koji primjenjuju hrvatske standarde (mali i srednje veliki). Za razliku od bilance koja ima kontinuitet izvještavanja jer se iskazana stanja na kraju godine prenose kao početna stanja u iduću godinu, Račun dobiti i gubitka izrađuje se kao iskaz uspješnosti poslovanja u određenom periodu koji završava tim periodom i samo se konačan rezultat poslovne uspješnosti, dobitak ili gubitak, prenosi u pasivu bilance povećavajući ili smanjujući kapital.

Prihodi i rashodi u Računu dobiti i gubitka iskazuju se na agregatnoj osnovi na način koji najbolje odgovara subjektu izvještavanja. Iako se raščlanjenje prihoda i rashoda može raditi do razine koja odgovara poduzeću a koja ne ugrožava preglednost izvještaja, postoje dvije forme izrade izvještaja Računa dobiti i gubitka:

- izvještaj po prirodnim vrstama
- izvještaj prema funkciji

Izvještaj prema prirodnim vrstama polazi od prihoda kojima se sučeljavaju rashodi nastali u periodu izvještavanja prema svojim prirodnim vrstama (troškovi

sirovina, materijala i energije, trošak radne snage, trošak amortizacije itd.). Ova forma izvještavanja je jednostavna i preporučuje se za male turističke agencije koje nemaju heterogenu ponudu usluga niti ustrojene centre odgovornosti.

Izveštaj o dobiti prema funkciji više je prilagođen zahtjevima menadžera za informacijama jer prihodima od prodaje sučeljava rashode prema funkcijama koji su direktno vezani za proizvodnju realiziranih učinaka. Ova forma izvještaja više je u upotrebi kod većih poslovnih subjekata i kod onih koji su organizacijski postavljeni na način da se učinci prate kroz centre odgovornosti. Ukoliko turistička agencija ima ustrojene centre odgovornosti preporučuje se izvještavanje o dobiti prema funkcionalnoj metodi, i to interno, za svaki centar odgovornosti, a sumarno za eksterne korisnike.

Dalje u nastavku daje se primjer Računa dobiti i gubitka turističke agencije. **(Tablica 1.)**

Iskaz dobitka treba prikazati za najmanje dva istovrsna razdoblja (u primjeru dvije godine) kako bi se mogli uočiti trendovi kretanja pojedinih stavki te temeljem analize trendova dobiti informacije o jačini utjecaja pojedinih stavki na financijski rezultat. U primjeru prodaja raste za 7,3% dok bruto profitna marža raste za 55,5% i najveći utjecaj na tako visoki rast ima smanjenje troškova prodanih usluga. Zbog povećanja udjela bruto dobiti/bruto profitne marže s 24,5% na 35,6% poduzeće ostvaruje dobar rezultat u odnosu na prethodnu godinu iako drugi troškovi poslovanja, koji nisu direktno vezani za prodane usluge rastu po visokim stopama. Usprkos činjenici što je ostvaren rast prodaje i dobitak, trendovi kretanja ostalih troškova, koji rastu brže od rasta prihoda, upozoravaju na činjenicu da se njima ne upravlja dobro i da bi poduzeće ponovo moglo u idućim razdobljima zapasti u poteškoće. Iskazivanjem stavki Računa dobiti i gubitka kroz udjele i indekse,

proširuje se obuhvat iskazanih stavki na informacije o smjeru kretanja poslovanja i o promjenama u strukturi poslovanja te utjecaju tih promjena na poslovni rezultat.

Računovodstvene informacije temeljem Računa dobiti i gubitka

Cilj svakog poduzeća je ostvarenje neto dobitka, odnosno što više stope profitabilnosti. Račun dobiti i gubitka je izvještaj financijskog računovodstva koji iskazuje uspješnost poslovanja u određenom periodu. Uspješnost poslovanja mjeri se ostvarenim neto dobitkom, odnosno stopom profitabilnosti. Neto dobitak znači novac koji se generirao od prodaje nakon pokrivanja svih troškova prodaje i rashoda u određenom razdoblju. Ostvareni neto dobitak je mjera efikasnosti primijenjenih metoda prodaje u određenom periodu. Za menadžere predstavlja ocjenu ispravnosti poslovnih odluka donesenih u prethodnom razdoblju dok vlasnicima pruža podatke o uspješnosti uprave s jedne strane te isplativosti ulaganja s druge strane. Stopa profitabilnosti značajna je kod donošenja odluke o ulaganju u neki posao. Stopa profitabilnosti koja se ostvaruje u nekom poslu trebala bi biti viša od kamatne stope na sredstva uložena u banku iz razloga što ulaganje u posao generira veće rizike nego ulaganje u banku.

Menadžment kompanije mora stalno ispitivati čimbenike koji djeluju na stopu profitabilnosti u cilju njenog povećanja. Prema nekim nepisanim pravilima smatra se da troškovi koji se direktno odnose na prodanu robu/usluge ne bi smjeli učestvovati više od 75% u ukupnim prihodima od prodaje dok troškovi razdoblja (troškovi uprave i prodaje i troškovi administracije) ne bi smjeli učestvovati u ukupnim prihodima od prodaje više od 20% (Vitez, 2012.). Svako približavanje ovim limitima traži preispitivanje poslovnih procesa. Kako su kod usluga najviše zastupljeni sati rada na kreiranju usluge, potrebno

GODINA	20x2	udjel	20x1	udjel	20x2/20x1
Prihodi od prodaje	1.180.000	100	1.100.000	100	107,3
Troškovi prodane robe/usluge	(760.000)	64,4	(830.000)	75,5	91,6
Bruto dobit	420.000	35,6	270.000	24,5	155,5
Ostali poslovni prihodi	3.500		3.000		116,7
Troškovi sirovina, materijala i energije	(26.000)		(14.400)		180,5
Amortizacija	(30.800)		(28.000)		110,0
Ostali materijalni troškovi	(2.900)		(700)		414,3
Troškovi usluga	(51.000)		(21.000)		242,9
Troškovi osoblja	(250.000)		(210.000)		119,0
Neto (gubici)/dobici od vrijednosnog usklađenja dugotrajne i kratkotrajne imovine	1.900		(11.000)		
Neto gubici od rezerviranja za troškove i rizike	(1.300)		(1.600)		81,25
Dobit/(Gubitak) iz osnovne djelatnosti	63.400		(13.700)		
Prihodi od kamata i tečajnih razlika	2.900		1.000		
Rashodi od kamata i tečajnih razlika	(1.000)		(4.300)		
Neto financijski (gubici)/dobici	1.900		(3.300)		
Dobit /(Gubitak) prije oporezivanja	65.300	5,5	(17.000)	1,5	
Trošak poreza na dobit	(13.060)		-		
Dobit/(Gubitak)/tekuće godine*	52.240		(17.000)		

Tablica 1. Račun dobiti i gubitka turističke agencije AB za razdoblje 01.01. 20x2-31.12. 20x2-

* U primjeru je porez na dobit izračunat primjenom zakonske stope od 20% na ostvarenu dobit prije poreza. U praksi iznos porezne obveze utvrđuje se temeljem odredbi Zakona o porezu na dobit i Pravilnika o porezu na dobit što utječe na korekciju porezne osnovice – dobit prije poreza utvrđene u Računu dobiti i gubitka, a samim tim i na visinu porezne obveze.

je sate rada normirati na prihvatljivu razinu. Ako je ostvarena stopa profitabilnosti u jednom obračunskom razdoblju niska, ne znači da se taj posao odmah treba napustiti. Kako su prihodi od prodaje s jedne strane te troškovi i rashodi s druge strane osnovni čimbenici koji definiraju stopu profitabilnosti, treba pristupiti njihovoj analizi te ispitati koje su mogućnosti rasta prodaje ili rasta cijena, odnosno koji se troškovi mogu smanjiti a sve u cilju povećanja neto profita.

Iako je na duži rok profitabilnost povezana s likvidnošću, često pozitivan novčani tok u određenom periodu poslovanja može navesti na pogrešan zaključak o visokoj profitabilnosti. Kako bi se izbjegli takvi pogrešni zaključci, analizi i izračunu profitabilnosti uvijek treba pristupiti kroz cijenu proizvoda/usluge jer je ukupan prihod i profit, iskazan u Računu dobiti i gubitka sinteza pojedinačnih proizvoda i njihovih doprinosa pokrića. Koliko je god važno pratiti što se događa na razini poduzeća, nužno je sagledati sve relevantne faktore koji utječu na rezultat te ustanoviti stopu doprinosa pokriću svakog jediničnog proizvoda.

Izveštaj Računa dobiti i gubitka, menadžment mora izrađivati za kraće periode. U suvremenim uvjetima smatra se prihvatljivo razdoblje od mjesec dana. Time se postiže bolje upravljanje kompanijom jer praćenje na mjesečnoj razini omogućuje utvrđivanje trendova kretanja profitne marže i razinu realizacije zacrtane politike za tekuću godinu te daje menadžmentu informacije u kojem smjeru mora djelovati da bi se ostvarili, kroz budžet prihvaćeni, operativni ciljevi. Temeljem računa dobiti i gubitka sagledava se kretanje dva vrlo značajna pokazatelja: bruto profitna marža (Gross Profit Ratio - GPR) i neto profitna marža (Net profit margin ratio – NPR).

Bruto profitna marža predmet je interesa, u prvom redu

menadžmenta, koji mora raditi na njenom stalnom povećanju kako bi se zaštitio od rizika promjene cijena i rasta troškova. Povećanje bruto profitne marže postiže se rastom prodaje s jedne strane i snižavanjem troškova s druge strane.

bruto profitna marža (GP)
= prihodi od prodaje – troškovi prodane robe i usluga

stopa bruto profitne marže (GPR)
= GPx100 ÷ prihodi od prodaje
optimalna stopa GPR ≥ 35%

Tablica 1.2. Izračun bruto profitne marže

bruto profitna marža (GP) za 20x1
= 1.100.000 – 830.000 = 270.000

stopa bruto profitne marže (GPR)
= 270.000x100 ÷ 1.100.100 = 24,5%

bruto profitna marža (GP) za 20x2
= 1.180.000 – 760.000 = 420.000

stopa bruto profitne marže (GPR)
= 420.000x100 ÷ 1.180.000 = 35,6%

Iz primjera se može vidjeti da u godini u kojoj je ostvarena bruto profitna marža ispod optimalne dolazi do poteškoća u poslovanju koje rezultira s gubitkom. U cilju sniženja troškova prodanih usluga dobro je primijeniti princip ciljnih troškova pri dizajniranju usluge. Kako je 20x1 godine ostvaren gubitak, menadžment je dužan utvrditi uzroke nastanka gubitka i poduzeti mjere za uspješno poslovanje. U konkretnom slučaju je evidentno da je bruto profitna marža ispod prihvatljive pa se otuda trebaju početi raditi i analize na način da se:

- a) sagleda struktura usluga koje se grupiraju prema srodnosti
- b) za svaku grupu usluga analizira se struktura kalkulacije
- c) ispitivanjem tržišta utvrdi se jesu li prodajne cijene bile konkurentne te se utvrdi ciljna prodajna cijena
- d) od ciljne prodajne cijene odbije se željena dobit po toj usluzi (koja bi trebala biti veća od 35% od prodajne cijene) kako bi se utvrdili ciljni troškovi
- e) pristupa se procesu formiranja ciljnih troškova¹⁵³
- f) napušta se proizvodnja/prodaja usluga za koje se ne mogu postići ciljni troškovi

Praksa pokazuje da nikakvo povećanje prodaje na dužak rok neće doprinijeti stabilnosti poduzeća i rastu produktivnosti ako se kontinuirano ne radi kontrola troškova i poduzimaju mjere za njihovo sniženje. Troškovi imaju prirodno svojstvo neprekidnog rasta te, ukoliko se s njima neprekidno ne upravlja u cilju njihovog smanjenja, rast prihoda, ma koliko snažan bio rezultat će padom stope bruto profitne marže i stope profitabilnosti.

Neto profitna marža predstavlja omjer dobiti iz osnovne djelatnosti i poslovnih prihoda te pokazuje generira li poduzeće dovoljno novca za podmirenje kamata, poreza i prinosa vlasniku.

Neto profitna marža (NPR)

= dobit iz osnovne djelatnosti ÷ prihodi

Ili

% stopa neto profitne marže

= (dobit iz osnovne djelatnosti ÷ prihodi) x 100

¹⁵³ postupak formiranja ciljnih troškova detaljno je obrađen u poglavlju 2.3. Ciljni i Kaizen troškovi

Tablica 1.3. Izračun neto profitne marže

Neto profitna marža za 20x2 godinu
= 63.400 ÷ 1.183.500 = 0,054

Stopa neto profitne marže
= (63.400 ÷ 1.183.500) x 100 = 5,4%

Poduzeće u 20x2. godini na svaku kunu svoje prodaje ostvaruje 5,4 lipe dobitka koji mu preostane za podmirenje kamata, poreza i prinosa vlasniku. Ako poduzeće ostvaruje nisku neto profitnu maržu, ispod željene dobiti, znači ili da nedovoljno kontrolira svoje troškove ili da ostvaruje prenisku bruto profitnu maržu po jedinici. Ako neto profitna marža pokazuje trend pada, menadžment mora preispitati uzroke tog pada koji mogu biti u nedovoljnoj prodaji (ako su prodajne cijene konkurentne) ili u previsokim troškovima koji nemaju opravdanje u stvaranju učinaka.

Za 20x1. godinu neto profitna marža nije iskazana jer poduzeće ostvaruje gubitak iz osnovne djelatnosti, odnosno pri svakoj kuni prodaje ostvaruje gubitak od 1,2 lipe.

Uz navedene pokazatelje kojima se mjeri uspješnost poslovanja temeljem Računa dobiti i gubitka, sve više se upotrebljavaju i pokazatelji: EBITDA i EBIT.

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) se još naziva i operativni novčani tok a predstavlja iznos ostvarene dobiti prije kamata, poreza, deprecijacije i amortizacije.

EBITDA = prihodi - rashodi (izuzimajući kamate, porez, amortizaciju i otpise)

Kamate i porez su novčane stavke koje vežu odljev novca iz kompanije dok su amortizacija i deprecijacija

nenovčane stavke koje akumuliraju novac u kompaniji. Pojam deprecijacije i amortizacije u engleskoj poslovnoj terminologiji nešto se razlikuje od primjene u hrvatskom jeziku. Engleski termin deprecijacija predstavlja ispravak vrijednosti dugotrajne imovine koja se u našem Računu dobiti i gubitka iskazuje kroz trošak amortizacije. Pojam amortizacija u engleskom jeziku predstavlja otpise i odnosi se prvenstveno na nematerijalnu imovinu. EBITDA je značajan pokazatelj jer daje podatak koliko se novca generira iz osnovne djelatnosti i hoće li ga biti dovoljno za namirenje kreditnih i drugih obveza. Ovaj pokazatelj naročito je koristan za industrijsku djelatnost zbog visoke vrijednosti dugotrajne imovine, ali mogu ga upotrebljavati i one turističke agencije koje imaju u svom vlasništvu veću vrijednost materijalne imovine. Usporedbom ostvarene EBITDA-e s onom koju ostvaruju konkurentske turističke agencije dobiva se informacija o vlastitoj uspješnosti ili neuspješnosti generiranja novčanog toka iz osnovne djelatnosti.

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) se još naziva operativna dobit, a predstavlja dobit prije kamata i poreza. U izračun EBIT-e uključuje se samo ostvarena dobit iz osnovne djelatnosti.

EBIT = poslovni prihodi – poslovni rashodi

Kao pokazatelj interesantan je za vjerovnike (banke i dobavljače) jer omogućuje mjerenje sigurnosti izvršenja obveza plaćanja. Za turističke agencije EBIT je prihvatljiviji pokazatelj od EBITDA-e jer iz izračuna isključuje amortizaciju i otpise koji za manje turističke agencije i nisu značajne stavke, a samim time otklanja i utjecaj različite strukture imovine pojedinih turističkih agencija. EBIT je naročito koristan menadžmentu za usporedbu s konkurencijom i temeljem toga ocjenu vlastite poslovne uspješnosti.

Tablica 1.4. Izračun operativnog novčanog toka (EBITDA) i operativne dobiti (EBIT)

EBITDA za 20x2

$$= 1.183.500 - (760.000 + 329.900) = 93.600$$

EBITDA za 20x1

$$= 1.103.000 - (830.000 + 246.100) = 26.900$$

EBIT za 20x2

$$= 1.185.400 - 1.122.000 = 63.400$$

EBIT za 20x1

$$= 1.103.000 - 1.116.700 = - 13.700$$

Podaci kazuju da poduzeće u 20x1 godini ne generira dovoljno novčanog toka iz osnovne djelatnosti (nedostaje mu 13.700 kn). Ako poduzeće u nekom razdoblju ne ostvaruje pozitivnu operativnu dobit, kao u ovom slučaju, još uvijek se ne smatra visoko rizičnim ukoliko mu ostvarena EBITDA prelazi iznos tekuće amortizacije te se smatra da je sposobno podmirivati tekuće poslovne obveze. Takve se situacije mogu javiti npr. ako je poduzeće u prethodnom periodu imalo znatnija ulaganja u investicije koje u kratkom periodu nisu mogle dati optimalne učinke (tzv. period uhodavanja investicije). Ostvarena EBITDA u primjeru je manja od amortizacije (28.000) što ukazuje na probleme s likvidnošću i nemogućnost urednog podmirjenja dospjelih obveza. Takvo poduzeće ocjenjuje se kao rizično, odnosno kreditno nesposobno jer ne generira dovoljno novčanog toka niti za podmirjenje tekućih poslovnih obveza (obveze prema dobavljačima niti za podmirjenje kamatnih obveza).

Poslovni rezultat u 20x2 generira EBITDA-u veću od iznosa tekuće amortizacije što ukazuje na sposobnost

urednog podmirenja svih obveza iz osnovnog poslovanja. Kako poduzeće ostvaruje EBIT u visini 63.400 to znači da ima dovoljno novčanog toka i za podmirenje kamatnih obveza ako bi bile do te visine.

Sastavljanje financijskih izvještaja u većini zemalja je zakonom propisana obveza¹⁵⁴. U Republici Hrvatskoj sastavljanje financijskih izvještaja propisano je prvenstveno odredbama Zakona o trgovačkim društvima (Nar. nov., br. 111/93., 34/99., 121/99., 52/00., 118/03. i 107/07.). Prema odredbama Zakona o računovodstvu (Nar. nov., br. 109/07). čl. 15. st. 1. poduzetnik je dužan sastavljati godišnje financijske izvještaje u obliku, sadržaju i na način propisan ovim Zakonom (strukturu i sadržaj financijskih izvještaja propisuje ministar financija na prijedlog Odbora za standarde financijskog izvještavanja) i na temelju njega donesenim propisima. Iako mali poduzetnici u Hrvatskoj samo na koncu godine imaju zakonsku obvezu sastavljanja Računa dobiti i gubitka, za sve male i srednje turističke agencije preporuka je da Račun dobiti i gubitka sastavljaju na koncu svakog mjeseca, ili bar svakog tromjesečja za interne potrebe menadžmenta i vlasnika jer je često u istoj osobi inkorporirana funkcija upravljanja i vlasništvo. Prema SBDC (SBDC, 2012.) koristi od sastavljanja Računa dobiti i gubitka svaki mjesec ili najmanje svako tromjesečje su:

- dobiva se odgovor na pitanje „koliko sam zaradio i jesam li uopće zaradio?“
- uspoređuju se planirani pokazatelji s ostvarenima
- uspoređuju se vlastiti pokazatelji s pokazateljima branše
- utvrđuju se trendovi kretanja u prošlosti za izradu razumnih poslovnih prognoza za buduće razdoblje
- omogućuje kontinuirano praćenje poslovnog rasta i financijske stabilnosti

- omogućuje da se na vrijeme detektiraju problemi u vezi s visinom prodaje, marži ili troškova što omogućuje brzu prilagodbu u cilju smanjivanja gubitka i bolje kontrole troškova
- odmah su raspoloživi podaci za slučaj da treba kredit
- bolje se upravlja prihodima i rashodima koji utječu na utvrđivanje porezne obveze

5.3.2. Bilanca kao informacijska osnovica poslovnog odlučivanja

Bilanca je jedan od temeljnih financijskih izvještaja koji se još naziva i izvještaj o financijskom položaju subjekta. Postoji čitav niz definicija bilance upravo iz razloga njenog značenja, prvenstveno za eksterne, ali i za interne korisnike. Općeprihvaćena definicija bilance je da je bilanca sustavni pregled imovine, kapitala i obveza na određeni dan.

Bilanca je svojevrsna snimka financijskog položaja kompanije u određenom trenutku, na određeni dan. Već idući ili prethodni dan bilanca bi iskazivala različite iznose. Temeljem strukture bilance sagledava se financijska snaga poduzeća te je, stoga bilanca i alat za ocjenu poslovne likvidnosti. Bilanca je jednako koristan izvještaj internim i eksternim korisnicima. Manje turističke agencije, čije poslovanje nije „bilančno složeno“ (nisu subjekt konsolidacije, nemaju spajanja i stjecanja i sl.), a i koje nemaju razvijen sveobuhvatan i kontinuiran sustav poslovnog izvještavanja trebaju češće sastavljati bilancu jer na temelju nje menadžment/vlasnik dolazi do informacija o trendovima promjena iz kojih se sagledava financijska snaga ali i mogućnosti za daljnje poslovanje. Aktiva bilance sadrži imovinu poduzeća dok pasiva daje sliku iz kojih je izvora ta imovina nabavljena, financirana. Aktiva i pasiva, stoga, moraju biti uravnotežene jer

¹⁵⁴ U nekim državama (Australija) ne postoji zakonska obveza izrade i predaje financijskih izvještaja za male poduzetnike nego su samo obavezni izraditi i predati porezne izvještaje jednom godišnje

sadržavaju iste stavke gledane s različitih polazišta (kojom se imovinom raspolaže i iz kojih je izvora ta imovina nabavljena).

imovina = obveze + kapital (glavnica)

Imovina su sva sredstva od vrijednosti u vlasništvu ili pod kontrolom poslovnog subjekta koja pridonose stvaranju prihoda. Imovina se dijeli na dugotrajnu i kratkotrajnu, odnosno tekuću imovinu:

- dugotrajna imovina je ona koja u toku jedne poslovne godine neće promijeniti svoj oblik u novac (zemljište, zgrade, oprema...)
- kratkotrajna ili tekuća imovina je ona koja u toku jedne poslovne godine bar jednom promijeni svoj robni oblik u novčani (novac, potraživanja, zalihe...)

Pasivu bilance sačinjavaju obveze i glavnica. Obveze su dugovi, budući financijski odljevi koji rezultiraju iz poslovanja, a koji su proizašli iz odnosa s vanjskim partnerima (dobavljači, banke, država...). Obveze se dijele na dugoročne i kratkoročne obveze:

- dugoročne su one koje se neće podmiriti isplatom novca u roku do godinu dana (dugoročni krediti, obveze za financijski leasing...)
- kratkoročne su one koje se podmiruju, plaćaju unutar 12 mjeseci (dobavljači, kratkoročni krediti, obveze prema zaposlenima...)

Bilanca se može prikazati:

ukupna imovina – ukupne obveze (dugoročne i kratkoročne) = neto imovina = vlasnička glavnica

Vlasnička glavnica, kapital sastoji se od upisanog kapitala, rezervi, zadržane dobiti i prenesenih gubitaka. Vlasnička glavnica je, dakle, iznos imovine koji pripada vlasniku nakon podmirenja svih obveza. Kapital je novac ili imovina koju je vlasniku generiralo ulaganje

u posao. Očekuje se da kapital, glavnica stalno raste jer se uvećava za ostvareni dobitak svakog razdoblja. Izuzetno kapital, glavnica može i padati ako poduzeće ostvaruje gubitak. **(Tablica 2.)**

Iako se bilanca sastavlja na određeni dan, ona ima svoj kontinuitet i zato ju je potrebno sagledavati u vremenu i prostoru. Bilancu je potrebno, kao i Račun dobiti i gubitka, neovisno što to ne traže zakonski propisi, sastaviti više puta unutar poslovne godine, nabolje kvartalno. Usporedbom promjena u strukturi bilance između dva datuma sastavljanja bilance, koje se najbolje sagledavaju na način da se osnovne stavke bilance iskažu kroz udjele u ukupnoj aktivni, odnosno pasivi (kako je prikazano u gornjem primjeru), dolazi se do informacije kako se tekuće poslovanje odražava na financijsku stabilnost poduzeća (raste li zaduženost, jesu li produljeni dani naplate potraživanja, rastu li kratkoročne obveze brže od kratkoročnih potraživanja itd.), Komparacijom bilančnih pozicija na više datuma sastavljanja bilance dolazi se do informacije o trendovima kretanja financijske stabilnosti poduzeća te se stvaraju pretpostavke za pravovremeno donošenje odluka u cilju unapređenja poslovanja. Na primjer ako stalno rastu dani potraživanja od kupaca treba utvrditi proceduru prodaje kupcima kako bi se smanjio rizik nenaplate. Procedura mora biti u pisanom obliku, dostupna svim djelatnicima koji rade na prodaji s jasnim uputama postupanja i razinama odgovornosti. Neke od radnji koje bi procedura trebala sadržavati su:

- ocjena boniteta kupca
- utvrđivanje visine rizika izloženosti prema svakom kupcu ovisno o njegovom bonitetu ako se radi o pravnim osobama, odnosno ako agencija prodaje usluge građanima na odgodu plaćanja onda se limit izloženosti utvrđuje prema instrumentima (čekovi, kreditne kartice, visina gotovinskog udjela i sl.)

Tablica 2. Bilanca turističke agencije AB na dan

Bilanca stanja na dan 31.12.

AKTIVA		% udjela	20x2.		% udjela	20x1.
IMOVINA						
Dugotrajna imovina						
Nekretnine, postrojenja i oprema		98,2	96.200		98,3	117.000
Nematerijalna imovina		1,8	1.800		0,9	1.100
Financijska imovina			-		0,8	900
Ukupno dugotrajna imovina	33,7	100,0	98.000	40,8	100,0	119.000
Kratkotrajna imovina						
Zalihe		5,4	10.500		0,2	400
Potraživanja od kupaca		88,0	170.000		97,8	168.700
Ostala potraživanja - predujmovi		0,7	1.400		0,3	600
Mjenice i čekovi			-		0,2	400
Dani kratkoročni zajmovi		0,2	100		0,1	200
Novac i novčani ekvivalenti		5,7	11.100		1,4	2.300
Ukupno kratkotrajna imovina	66,3	100,0	193.100	59,2	100,0	172.600
UKUPNO IMOVINA	100,0		291.100	100,0		291.600

PASIVA		% udjela	20x2.		%udjela	20x1.
GLAVNICA I OBVEZE						
Kapital i pričuve						
Dionički kapital		72,9	70.600			70.600
Pričuve						
Zadržana dobit						
Dobit tekućeg razdoblja		53,9	52.240			(17.000)
Preneseni gubitak		(26,8)	(26.000)			(9.000)
Ukupno glavnica	33,3	100,0	96.840	15,3	100,0	44.600
Dugoročne obveze						
Obveze po dugoročnim kreditima		91,0	44.000		95,3	60.800
Dugoročna rezerviranja		9,0	4.360		4,7	3.000
Ukupno dugoročne obveze	16,6	100,0	48.360	21,9		63.800
Kratkoročne obveze						
Obveze po kratkoročnim kreditima		12,9	18.800		9,6	17.500
Tekući dio dugoročnih kredita		8,8	12.900		3,5	6.500
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze		78,3	114.200		86,9	159.200
Ukupno kratkoročne obveze	50,1	100,0	145.900	62,8	100,0	183.200
UKUPNO GLAVNICA I OBVEZE	100,0		291.100	100,0		291.600

- vrsta i kvaliteta instrumenata plaćanja ili osiguranja plaćanja do visine utvrđenog limita
- ažurno, dnevno praćenje naplate kako bi se oslobodio prostor do limitiranog iznosa za nove isporuke
- utvrđivanje granice tolerancije za kašnjenje u plaćanju, te utvrđivanje roka nakon kojeg se šalje opomena
- utvrđivanje roka u kojem se moraju poduzeti mjere prisilne naplate

Analogno ovom prikazu pristupa se rješavanju i drugih uočenih slabosti (dobavljači, zalihе i drugo).

Sagledavati bilancu u prostoru znači raditi usporedbu pokazatelja izračunatih temeljem bilance s drugim subjektima koji s istom ili sličnom ponudom djeluju na ograničenom tržištu. Tijekom poslovanja potrebno je u određenim periodima raditi usporedbe vlastitog poslovanja s konkurencijom i/ili s grupacijom kojoj poduzeće pripada. Da bi bilančni podaci bili usporedivi između subjekata različite veličine i strukture bilance pristupa se iskazu temeljenom na udjelima (kako je prikazano u gornjem primjeru). Na taj način dobivaju se informacije o snazi i slabosti turističke agencije u odnosu na konkurenciju te se na bazi tih spoznaja donese poslovne odluke za buduće postupanje.

Iako prema hrvatskim propisima pravni subjekti imaju obvezu sastaviti bilancu na dan 31. prosinca, u cilju boljeg upravljanja poduzećem bilancu treba sastavljati više puta u toku obračunskog razdoblja. Manje i srednje putničke agencije trebale bi bilancu sastavljati na kraju svakog tromjesečja. Prema SBDC (SBDC, 2012.) koristi od sastavljanja bilance svako tromjesečje su:

- brzo se može sagledati financijska snaga i poslovna sposobnost poduzeća
- ima se uvid u promjenama imovine, duga i radnog kapitala

- omogućuje praćenje rasta ili pada vrijednosti poslovanja
- sagledava se i prati likvidnost poslovanja
- analizira se sposobnost podmirenja kratkoročnih i dugoročnih obveza prema dospijeću
- prati se struktura imovne i obveza, relativni odnosi duga i glavnice i utvrđuje visina potrebne zadržane dobiti

Računovodstvene informacije temeljem Bilance

Kako se temeljem računa dobiti i gubitka može preko pokazatelja izračunavati poslovna uspješnost poduzeća u određenom periodu, tako se iz bilance preko pokazatelja sagledava kratkoročna i dugoročna stabilnost poduzeća, likvidnost, ocjenjuje njegova poslovna rizičnost, utvrđuju trendovi kao baza za planiranje budućih ciljeva. U nastavku se prikazuju pokazatelji koji mogu biti korisni turističkim agencijama kao informacije za donošenje operativnih poslovnih odluka.

Stopa povrata na kapital je pokazatelj koji prvenstveno interesira vlasnike, dioničare. Da bi se smatrala zadovoljavajućom, stopa povrata na kapital treba biti veća od uobičajene kamatne stope na štednju u periodu i na tržištu na kojem turistička agencija posluje.

stopa povrata na kapital (ROE) = neto dobit ÷ dionička glavnica

Tablica 2.1.: Stopa povrata na kapital

**stopa povrata na kapital (ROE) za 20x2 god.
=52.240 ÷ 96.840 = 0,53**

Stopom povrata na kapital mjeri se profitabilnost uloženog kapitala u određeno poslovanje. U primjeru, vlasnici nisu ostvarivali nikakav prinos na kapitalu 20x1.

godini, nego su zbog visokog gubitka čak gubili na vrijednosti svog prvotno uloženog kapitala. U 20x2. godini situacija je drugačija, te vlasnik na svaku kunu uloženog kapitala, ostvaruje prinos od 53 lipe što je visoka stopa profitabilnosti.

Stopa povrata na imovinu (Return On Assets - ROA) pokazuje koliko se uspješno menadžment koristi imovinom koja je u vlasništvu poduzeća da bi generirao prihode. Izračunava se:

(1) stopa povrata na imovinu (ROA)

= neto dobit ÷ ukupna imovina

ili

(2) stopa povrata na imovinu (ROA)

= operativna neto dobit (dobit prije kamata i poreza) ÷ ukupna imovina

Ovisno o tome što vlasnika ili investitora zanima, ROA se može računati prema jednoj od gornjih formula. Obje formule daju informaciju o efikasnosti korištenja imovine u svrhu postizanja prihoda i dobiti, s tim da se u drugom slučaju sagledava efikasnost korištenja imovine bez utjecaja cijene zaduživanja.

Tablica 2.2. Stopa povrata na imovinu

(1) stopa povrata na imovinu (ROA) za 20x2 god.

= 52.240 ÷ 291.100 = 0,18

(2) stopa povrata na imovinu (ROA) za 20x2 god

= 63.400 ÷ 291.100 = 0,22

ROA kao pokazatelj potpunu informaciju o efikasnosti korištenja imovine pruža kad se uspoređuje s ostvarenom stopom ROA-e u prethodnim razdobljima i, što je naročito korisno, s drugim subjektima unutar grupacije te s glavnim konkurentima. Takvim benchmarkingom

menadžment i vlasnik turističke agencije dolazi do informacije koliko je menadžment agencije efikasan, je li konkurencija efikasnija i koliko više ili manje ostvaruje profita po svakoj kuni imovine. Viša stopa ROA-e znači i višu efikasnost, odnosno sposobnost menadžmenta da s malim ulaganjima ostvari željeni profit.

Za poduzeće je značajno utvrditi visinu obrtnog kapitala. *Obrtni*, ili kako se još naziva, *radni kapital* je iznos novca koji je potreban da bi poslovanje teklo bez financijskih problema i generiralo optimalnu dobit. Visina potrebnog obrtnog kapitala ovisi o djelatnosti. Poduzeća koja se bave proizvodnjom te imaju veći iznos novca uloženi u dugotrajnu imovinu i duži proizvodni ciklus trebaju veći obrtni kapital. Poduzeća koja tek počinju s radom uvijek trebaju visoki obrtni kapital za pokretanje djelatnosti koji se poslije postepeno smanjuje kako se razvija njihova djelatnost i ostvaruje zarada.

Turističke agencije zbog svoje uslužne djelatnosti, u pravilu, trebaju nižu razinu obrtnog kapitala. Razina postojećeg obrtnog kapitala utvrđuje se temeljem podataka iz bilance na način:

Obrtni kapital

= kratkotrajna imovina – kratkotrajne obveze

Razlika između kratkotrajne imovine i kratkotrajnih obveza predstavlja iznos obrtnog kapitala poduzeća. Radni kapital treba uravnotežiti da bude optimalan za postojeću razinu aktivnosti: previsok obrtni kapital smanjuje zaradu jer je dio novca utrošen u imovinu koja nije u funkciji tekućeg stvaranja učinaka, dok prenizak obrtni kapital uzrokuje zastoje u poslovanju te ugrožava likvidnost. Kako bi se utvrdilo je li postojeći iznos obrtnog kapitala optimalan, izračunavaju se *koeficijenti likvidnosti*.

Pokazatelji likvidnosti

Najčešće upotrebljavani koeficijenti likvidnosti su: koeficijent tekuće likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti.

(1) Koeficijent tekuće likvidnosti

koeficijent tekuće likvidnosti

= kratkotrajna imovina ÷ kratkotrajne obveze

Koeficijentom tekuće likvidnosti koji se još naziva i koeficijent radnog kapitala, mjeri se likvidnost poslovanja. On pokazuje ima li poduzeće dovoljno kratkotrajne imovine da bi iz nje moglo namiriti svoje kratkotrajne obveze. Koji će omjer kratkotrajne imovine i kratkotrajnih obveza biti optimalan za poduzeće ovisi o više faktora (duljina obrtnog procesa, ugovoreni rokovi plaćanja obveza i naplate potraživanja i drugi). Turistička agencija bi sama trebala utvrditi koja je visina koeficijenta tekuće likvidnosti za nju prihvatljiva, uvažavajući sve čimbenike svog poslovanja ali i općeprihvaćeno stajalište da **koeficijent tekuće likvidnosti mora biti veći od jedan i što bliži dva ili veći od dva**. Niži koeficijent od jedan ugrožava likvidnost i uvjetuje zastoje u plaćanjima, pa stoga i u isporukama, dok koeficijent veći od dva ukazuje na visoku sigurnost urednog podmirenja obveza u kratkom roku, ali kad je previsok može ukazivati i na neracionalno korištenje sredstava (npr. previsoke zalihe) što u duljem roku može utjecati na pad profitabilnosti a time i na slabljenje likvidnosti. Svaki porast koeficijenta tekuće likvidnosti je pozitivan jer ukazuje na jačanje sposobnosti poduzeća da podmiruje svoje obveze.

(2) Koeficijent ubrzane likvidnosti

Koeficijent ubrzane likvidnosti = (kratkotrajna imovina – zalihe) ÷ kratkotrajne obveze

Koeficijent ubrzane likvidnosti mjeri solventnost poduzeća i više je fokusiran na novčani tok od koeficijenta tekuće likvidnosti iz razloga što u izračun uključuje dio

kratkotrajne imovine koja je izražena u novcu ili obliku koji se brzo pretvara u novac (potraživanja od kupaca i druga potraživanja). Zalihe, kao materijalni oblik imovine, nisu uvijek brzo unovčive te se stoga isključuju iz obračuna.

Prihvatljivu razinu koeficijenta ubrzane likvidnosti, turistička agencija bi trebala utvrditi sama, uvažavajući specifičnosti svog poslovanja ali i opće prihvaćeno pravilo da koeficijent ubrzane likvidnosti **ne smije biti manji od jedan**. Ako je manji od jedan znači da poduzeće ima velike probleme sa solventnošću i da ne može uredno podmirivati svoje dospjele obveze plaćanja. Koeficijent veći od jedan znači da poduzeće ima uravnotežene tokove prodaje i nabave, naplate i plaćanja te da može uredno izvršavati svoje dospjele obveze plaćanja. Svaki porast koeficijenta ubrzane likvidnosti je pozitivan trend.

(3) Koeficijent financijske stabilnosti

koeficijent financijske stabilnosti

= dugotrajna imovina ÷ (glavnica + dugoročne obveze)

Koeficijent financijske stabilnosti pokazuje uravnoteženost imovine i izvora financiranja te imovine prema ročnosti. Općeprihvaćeno pravilo je da dugotrajna imovina mora biti financirana iz dugotrajnih izvora (dugoročni krediti i vlasnička glavnica) kako bi se osigurala financijska stabilnost. Polazeći od toga prilikom utvrđivanja prihvatljivog koeficijenta financijske stabilnosti treba voditi računa da on **mora biti manji od jedan** što znači da je dugotrajna imovina u cijelosti financirana iz dugoročnih izvora i da dio dugoročnih izvora financiranja služi za financiranje *trajnih* obrtnih sredstava koja, iako pripadaju kratkotrajnoj imovini, imaju svojstvo ročnosti dugotrajne imovine. Kad je koeficijent financijske stabilnosti veći od jedan znači da se dio dugotrajne imovine, koja neće unutar 12 mjeseci promijeniti svoj oblik u novac, financira iz kratkoročnih

izvora (najčešće dobavljača i kredita za obrtna sredstva) koje dospijevaju na plaćanje unutar 12 mjeseci. Zbog tog raskoraka u ročnosti sredstava, imovine s jedne strane i izvora iz kojih je financirana s druge strane, dolazi do financijske nestabilnosti poduzeća koja se očituje kroz poremećaj likvidnosti jer se dospjele tekuće obveze ne mogu uredno plaćati. Pad koeficijenta financijske stabilnosti predstavlja pozitivan trend za razliku od koeficijenta tekuće i ubrzane likvidnosti čiji pad predstavlja negativan trend.

Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti iskazuju odnos vlastitog financiranja i financiranja iz tuđih izvora, odnosno koliki dio imovine je financiran iz vlasničke glavnice a koliki iz kredita i obveza. Pokazatelji zaduženosti su: koeficijent financiranja, koeficijent zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja.

Koeficijent financiranja

= ukupne obveze ÷ glavnica

Smatra se da je prihvatljiv koeficijent financiranja **veći od jedan ali ne veći od četiri**. Prihvatljivost raspona od 1 do 4 različita je za različite djelatnosti. Djelatnosti čiji je proizvodni proces vezan uz korištenje skupe tehnologije i relativno malo rada, dakle kapitalom intenzivne djelatnosti u pravilu imaju prihvatljiv viši koeficijent financiranja. Kako turističke agencije ne spadaju u takvu djelatnost, nego su radom intenzivna djelatnost koja pruža usluge, za njih nije prihvatljiv koeficijent financiranja veći od 2.

Koeficijent financiranja jedan znači da je poslovni rizik u jednakom omjeru raspoređen između vlasnika i eksternih subjekata (banaka, dobavljača...). Koeficijent manji od jedan znači da su obveze prema vanjskim izvorima manje od vlasničke glavnice, da poduzeće nije rizično za vanjske kreditore jer je poslovanje pozitivno

usmjereno. Koeficijent financiranja veći od jedan ukazuje da postoji rizik za kreditore i da poslovanje nije pozitivno usmjereno.

Koeficijent zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja samo su drugačije modificirane inačice koeficijenta zaduženosti.

Koeficijent zaduženosti = ukupne obveze ÷ ukupna imovina

Koeficijent vlastitog financiranja = glavnica ÷ ukupna imovina

Poduzeće samo mora utvrditi prihvatljivu razinu svoje zaduženosti, vezano za djelatnost kojom se bavi kao i za svoje specifičnosti. Previsoka zaduženost uzrokuje financijsku nestabilnost jer je poduzeće izloženo nepovjerenju svojih dionika da je rizik poslovnih poteškoća i nemogućnosti urednog podmirenja duga visok. S druge strane ni preniska zaduženost nije uvijek dobra jer oslanjanje samo na vlastite izvore sredstava može biti kočnica da se iskoriste sve mogućnosti na tržištu za brži rast i jačanje tržišne pozicije.

Pokazatelji učinkovitosti

Kombinacijom korištenja podataka iz Računa dobiti i gubitka i Bilance izračunavaju se pokazatelji učinkovitosti koji se još nazivaju i pokazatelji aktivnosti. Koje će pokazatelje aktivnosti poduzeće računati odlučuje samo. Polazeći od toga da je osnovna djelatnost turističke agencije pružanje usluga u turizmu, korisno bi bilo pratiti sljedeće pokazatelje učinkovitosti:

- koeficijent obrtaja ukupne imovine
- koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine
- koeficijent obrtaja potraživanja
- koeficijent obrtaja obveza

Pokazateljima aktivnosti mjeri se učinkovitost politika upravljanja potraživanjima i obvezama. Proces prodaje

završen je u trenutku kad se prodana usluga ili proizvod naplatio. Novac je roba koja kao i svaka druga roba ima svoju cijenu. Ako se novcem ne upravlja učinkovito, njegova cijena raste i sve više opterećuje financijski rezultat poduzeća (redovne kamate, zatezne kamate) ali utječe i na probleme likvidnosti poslovnog procesa. Kako bi se izbjegli takvi poremećaji značajno je upravljati potraživanjima (iz kojih rezultiraju novčani primici) i obvezama (koje rezultiraju novčanim odljevima) na način da su oni usklađeni.

Pokazatelji aktivnosti izračunavaju se na temelju podataka o poslovnoj uspješnosti u određenom periodu (Račun dobiti i gubitka) i *prosječnih* stanja imovine. Imovina se tijekom poslovanja mijenja po vrijednosti i pojavnim oblicima te iz tog razloga u izračun treba uzeti stanje imovine na nekoliko različitih datuma u periodu za koji se računaju pokazatelji. Izračun pokazatelja je točniji što je prosječna vrijednost imovinske stavke izračunata kao prosjek većeg broja stanja.

Koeficijent obrtaja ukupne imovine

KO ui

= ukupan prihod ÷ ukupna prosječna imovina

Ovaj koeficijent govori koliko se puta u godini obrne ukupna imovina poduzeća. Poduzeća koja imaju visoki udjel dugotrajne materijalne imovine u ukupnoj imovini, kao i ona koja imaju dugačak proizvodni proces, imaju nizak ovaj koeficijent (rijetko ispod 1). Koeficijent obrtaja ukupne imovine koristan je za usporedbu s drugim turističkim agencijama kako bi se dobio pregled koliko se efikasno koristi vlastita imovina. Turističke agencije ovaj koeficijent trebaju imati znatno iznad 1 iz razloga što one nisu kapitalom intenzivne djelatnosti, što nemaju proizvodnju te im udjel kratkotrajne imovine u bilanci mora biti prevladavajući (najbolje iznad 70%).

Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine i koeficijent obrtaja potraživanja

KO ki

= ukupan prihod ÷ prosječna kratkotrajna imovina

KO p = prihodi od prodaje ÷ prosječna potraživanja

Turističke agencije u pravilu nemaju, ili imaju jako malo zaliha te stoga se kod njih koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine i koeficijent obrtaja potraživanja ne razlikuju mnogo. Kako u kratkotrajnoj imovini turističkih agencija najveću stavku čine potraživanja, dobro je utvrditi koeficijent obrtaja potraživanja. Ovaj koeficijent kazuje koliko brzo se naplaćuju potraživanja, odnosno koliko uspješno menadžment upravlja kupcima kao najznačajnijom stavkom potraživanja. Što je koeficijent viši, poduzeće je uspješnije u prikupljanju novca, odnosno u naplati svojih potraživanja za isporučene usluge. Koeficijent obrtaja potraživanja treba biti znatno iznad 1 jer nizak koeficijent upućuje ili na neopravdano dugačke rokove naplate ili na insolventne dužnike koji kasne s plaćanjem što povećava i rizik nenaplate. Nizak koeficijent traži preispitivanje i promjenu politike prema dužnicima. Svaki porast koeficijenta obrtaja u odnosu na prethodno razdoblje predstavlja pozitivan trend.

Kao izvedenica koeficijenta obrtaja potraživanja izračunava se *prosječan period naplate ili prosječni dani naplate potraživanja*.

prosječni dani naplate = 365 ÷ (prihodi od prodaje ÷ prosječna potraživanja)

ili

prosječni dani naplate = 365 ÷ KO p

Ovaj pokazatelj kazuje za koliko se dana u prosjeku naplate potraživanja, odnosno koliko dana prosječno poduzeće kreditira svoje kupce. Što je broj dana niži to je uspješnija politika upravljanja kupcima.

Prikazani način izračuna koeficijenta obrtaja i prosječnih dana naplate potraživanja i obveza može se računati (pratiti i planirati) na razini poduzeća ali i na razini nižih sastavnih cjelina. To znači da se po istoj metodologiji može npr. računati koeficijent obrtaja naplate potraživanja od kupaca po pojedinoj poslovnici, po pojedinoj vrsti usluge koju prodaje turistička agencija pa čak i po pojedinim kupcima. Pri tom treba voditi računa da se u brojniku i nazivniku uvijek moraju sučeljavati istovjetne kategorije (ako se računa koeficijent obrtaja naplate od kupaca npr. turističkih aranžmana ljetovanja sučeljavaju se samo prihodi od prodaje aranžmana ljetovanja s prosječnim potraživanjima od kupaca koji su kupili aranžmane ljetovanja). Na isti način se, prema potrebama menadžmenta, mogu računati i koeficijenti obrtaja obveza po pojedinim vrstama obveza.

Koeficijent obrtaja obveza

$KO_o = \text{troškovi prodane robe-usluga} \div \text{prosječne kratkotrajne obveze}$

Koeficijent obrtaja obveza kazuje koliko se često podmiruju obveze odnosno koliko puta u godini se obveze obrnu.

Kao i kod koeficijenta obrtaja potraživanja tako se i kod koeficijenta obrtaja kratkotrajnih obveza kao izvedenica javlja *pokazatelj prosječnog perioda podmirenja obveza odnosno prosječni dani plaćanja obveza:*

$\text{prosječni dani plaćanja} = 365 \div (\text{troškovi prodane robe-usluga} \div \text{prosječne kratkotrajne obveze})$

ili

$\text{prosječni dani plaćanja} = 365 \div KO_o$

Prosječni dane naplate kazuju koliko dana se poduzeće kreditira u svom poslovnom procesu koristeći tuđe izvore sredstava, najčešće dobavljače. Visok omjer znači da je kratak rok između isporuke robe ili usluge i podmirenja

obveza. To može značiti da je poduzeće likvidno i uredno namiruje svoje obveze, ali može ukazivati i na potrebu preispitivanja odnosa s dobavljačima. Nizak koeficijent, odnosno veliki broj prosječnih dana plaćanja ukazuje da poduzeće ima probleme s likvidnošću te da je izloženo riziku neplaćanja.

Dodatne informacije dobiju se komparacijom pokazatelja obrtaja potraživanja i obrtaja obveza. Kako bi se zaštitila vlastita likvidnost i osigurala solventnost, koeficijent obrtaja imovine treba biti veći ili bar jednak koeficijentu obrtaja obveza. Ili, ako se odnos sagledava kroz prosječan period:

$\text{prosječni dani naplate} \geq \text{prosječni dani plaćanja}$

Turistička agencija mora upravljati svojom solventnošću na način da usklađuje novčane tokove primitaka i izdataka. Kako bi se efikasnije djelovalo na likvidnost potrebno je uspostaviti takav poslovni odnos u kojem će se potraživanja naplaćivati u kraćem roku nego što su dospjeća obveza plaćanja kako bi se smanjila količina potrebnog novca za neometani poslovni proces. To utječe i na sniženje troškova poslovanja jer poduzeće neće trebati koristiti kredite finansijskih institucija te stoga neće imati ni trošak kamata.

Pokazatelji učinkovitosti, kao i drugi, prethodno navedeni pokazatelji, omogućuju menadžmentu informacije o stanju, položaju i efikasnosti poduzeća. Da bi informacije bile relevantne menadžmentu za donošenje odluka potrebno je osigurati kontinuitet podataka. Kontinuitet se postiže da se pokazatelji izračunavaju kroz dulji period na istovjetan način. Tako utvrđeni pokazatelji omogućuju internim i eksternim korisnicima komparaciju kroz određeni period temeljem čega se utvrđuju trendovi kretanja. Trendovi kretanja najbolje upućuju jesu li poslovne odluke, donesene u periodu izvještavanja i prethodnim periodima, bile ispravne ili

ne. Na bazi pokazatelja lako se radi i benchmarking s konkurencijom ali i s grupacijom. Usporedbom s drugim, sličnim subjektima menadžment treba sagledati vlastite snage i slabosti upravljanja kompanijom te na bazi tih spoznaja donositi operativne i strateške odluke.

Izračun pokazatelja

Temeljem Računa dobiti i gubitka (Tablica 1) te Bilance (Tablica 2) turističke agencije AB, pristupa se izračunu pokazatelja likvidnosti, zaduženosti i učinkovitosti.

Tablica 2.3. Pokazatelji likvidnosti, zaduženosti i učinkovitosti

RB	Opis	20x2 godina	Pokazatelj	Ciljna veličina
1.	Pokazatelji likvidnosti			
1.1.	Koeficijent tekuće likvidnosti	kratkotrajna imovina ÷ kratkotrajne obveze	$193.100 \div 145.900 = 1,3$	veći od 2
1.2.	Koeficijent ubrzane likvidnosti	(kratkotrajna imovina – zalihe) ÷ kratkotrajne obveze	$(193.100 - 10.500) \div$ $145.900 = 1,2$	veći od 1
1.3.	Koeficijent financijske stabilnosti	dugotrajna imovina ÷ (glavnica + dugoročne obveze)	$98.000 \div (96.840 +$ $48.360) = 0,7$	manji od 1
2.	Pokazatelji zaduženosti			
2.1.	Koeficijent financiranja	ukupne obveze ÷ glavnica	$(48.360 + 145.900) \div$ $96.840 = 2,0$	veći od 1 manji od 4
2.2.	Koeficijent zaduženosti	ukupne obveze ÷ ukupna imovina	$(48.360 + 145.900) \div$ $291.100 = 0,7$	manji od 1
2.3.	Koeficijent vlastitog financiranja	glavnica ÷ ukupna imovina	$96.840 \div 291.100 = 0,3$	0,5-0,3
3.	Pokazatelji učinkovitosti*			
3.1.	Koeficijent obrtaja ukupne imovine	ukupan prihod ÷ ukupna prosječna imovina	$1.186.400 \div 291.350$ $= 4,1$	za uslužne dj. veći od 1
3.2.	Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	ukupan prihod ÷ prosječna kratkotrajna imovina	$1.186.400 \div 182.850$ $= 6,5$	
3.3.	koeficijent obrtaja potraživanja	prihodi od prodaje ÷ prosječna potraživanja	$1.180.000 \div 169.350$ $= 7,0$	
3.3.1	prosječni dani naplate	$365 \div KO p$	$365 \div 7 = 52$	
3.4.	Koeficijent obrtaja obveza	troškovi prodane robe/usluga ÷ prosj. kratkotrajne obveze	$760.000 \div 164.550$ $= 4,6$	
3.4.1.	prosječni dani plaćanja	$365 \div KO o$	$365 \div 4,6 = 79$	

* Prilikom izračuna pokazatelja aktivnosti, s prihodima, odnosno rashodima iz RDG uvijek se u odnos stavljaju prosječne vrijednosti imovine, odnosno obveza ovisno o tome koji se pokazatelj računa. U primjeru su prosječne imovinske stavke i prosječne obveze izračunate na način da se uzelo stanje u bilanci na dan 31.12.20x2. i 01.01.20x2. jer je stanje 01.01. tekuće godine uvijek istovjetno stanju 31.12. prethodne godine. U praksi se preporučuje prosječnu vrijednost imovine, odnosno obveza, računati na način da se iz knjigovodstvenih kartica uzme najmanje pet stanja (početno, na kraju svakog tromjesečja i završno). Što se u izračun uzima veći broj stanja na određene datume u tijeku perioda za koji se računaju koeficijenti, izračun je točniji.

Kako se iz tablice može vidjeti, koeficijent tekuće likvidnosti nešto je niži od „zlatnog“ pravila, ali još uvijek prihvatljiv iz razloga što se radi o uslužnoj djelatnosti koja u pravilu nema ili ima niske zalihe koje značajno ne utječu na njenu kratkotrajnu imovinu te ne vežu novčana sredstva. Turistička agencija AB je likvidna, ali kako je koeficijent ubrzane likvidnosti 1,2 (ne znatno veći od minimalno prihvatljive vrijednosti), lako može doći u probleme sa solventnošću ako dođe do zastoja u naplati potraživanja. Koeficijent financijske stabilnosti 0,7 ukazuje da je dugotrajna imovina financirana iz dugoročnih izvora u cijelosti te da se i dio kratkotrajne imovine financira iz dugoročnih izvora što osigurava poslovnu stabilnost. Pokazatelji zaduženosti upućuju na prihvatljivu zaduženost: 30% ukupne imovine financirano je iz vlastitih izvora (kapitala) što je prihvatljivo iz razloga što većinu imovine (59,5%) čini kratkotrajna imovina koja je brzo unovčiva. Pokazatelji učinkovitosti ukazuju na uravnoteženo upravljanje potraživanjima koja se naplaćuju u prosjeku u 52 dana i obvezama koje se podmiruju u prosjeku u 79 dana, što znači da turistička agencija AB na teret dobavljača kreditira svoja potraživanja te ne treba koristiti kreditna sredstva za financiranje tekućeg poslovanja. Kako bi se dobila potpuna slika o učinkovitosti agencije AB, njene koeficijente treba usporediti s istovrsnim koeficijentima drugih turističkih agencija i cijele branše (ako su dostupni). Ako drugi ostvaruju znatno veće koeficijente obrtaja to je znak da učinkovitost nije dobra i da treba mijenjati poslovne politike. Također je potrebno iste pokazatelje izračunati i za prethodna poslovna razdoblja te usporedbom utvrditi trendove kretanja pokazatelja, definirati koji imaju pozitivne trendove kretanja, a u kojem dijelu poslovanja dolazi do negativnih trendova. Temeljem tako napravljenog benchmarkinga (interno kroz određen period, te eksterno prema konkurenciji) detektiraju se slabosti i prednosti vlastitog poslovanja te se raspoložive relevantnim informacijama za poslovno odlučivanje.

5.3.3. Izvještaj o novčanom toku

Novčani tok je jedan od temeljnih financijskih izvještaja. „Izvještaj o novčanom toku pruža informacije o novčanim primicima i novčanim izdacima tijekom obračunskog razdoblja te stanju novca i novčanih ekvivalenata na kraju i na početku obračunskog razdoblja“ (Tušek u Gulin et al., 2010., str.83). Izvještajem o novčanom toku mjeri se likvidnost i solventnost poduzeća na način da se sagledavaju promjene u financijskom položaju poduzeća unutar promatranog razdoblja, kroz promjene u strukturi imovine i obveza poduzeća. „Novac je krvožilni sustav bilo kojeg poslovanja i stvarna projekcija novčanog toka može rezultirati razlikom između uspjeha i neuspjeha poslovanja“ (SBDC, 2012.). Svrha sastavljanja izvještaja o novčanom toku je sagledati novčane tokove u budućnosti kako bi se na vrijeme mogle poduzeti potrebne mjere u cilju upravljanja likvidnošću, odnosno novcem. Reagiranje na krizu mora biti prije nego je kriza nastala, na način da se upravlja rizicima. Preko izvještaja o novčanom toku, menadžment dobiva relevantne informacije temeljem kojih može upravljati rizicima likvidnosti. Izvještaj o novčanom toku uvijek se sastavlja za određeno razdoblje i u cilju boljeg upravljanja novčanim tokovima dobro je pristupiti izradi za kraća razdoblja (tromjesečja) od jedne godine.

Kako se u poslovnom procesu novac generira i troši kroz nekoliko kategorija tako se Izvještaj o novčanom izrađuje prema kategorijama aktivnosti:

- poslovne aktivnosti
- investicijske (ulagateljske) aktivnosti
- financijske aktivnosti

Poslovne aktivnosti kao obračunska kategorija iskazane su u Računu dobiti i gubitka, a kroz Izvještaj o novčanom toku te aktivnosti se pretvaraju u novčani izraz.

Tu spadaju primici od prodaje roba i usluga, naknade od provizija, isplate dobavljačima za isporučene robe i usluge, isplate zaposlenicima i svi drugi primici i izdaci novca vezani uz tekuće poslovanje, odnosno radni kapital.

Investicijske (ulagateljske) aktivnosti su promjene na dugotrajnoj imovini koje se događaju kroz stjecanja ili otuđenja dugotrajne imovine. Tu spadaju svi primici od prodaje dugotrajne imovine, primici od prodaje glavnice ili dužničkih instrumenata drugih poduzeća, novčane isplate za stjecanje dugotrajne imovine i glavnice ili dužničkih instrumenata i drugi primici i izdaci koji su vezani na dugotrajnu imovinu.

Financijske aktivnosti iskazuju novčane tokove koji rezultiraju iz promjene glavnice kao i one iz kreditnih odnosa s financijskim ustanovama. Tu spadaju primici s osnove emisije dionica ili drugih glavninih instrumenata, primici od zajmova, pozajmica, izdaci za isplatu dividendi, otkup vlastitih dionica, novčane otplate posuđenih iznosa (bez kamata). Prema MRS-u 7¹⁵⁵, plaćene i naplaćene kamate razvrstavaju se u poslovne aktivnosti iz razloga što su sastavni dio računa dobiti i gubitka te ulaze u izračun neto ostvarene dobiti (profita).

MRS 7 predviđa dvije metode sastavljanja Izvještaja o novčanom toku:

- direktna
- indirektna

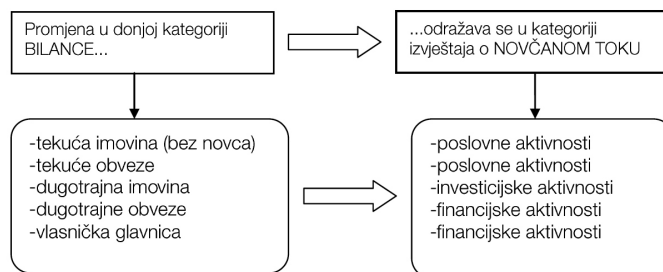
Izbor metode izvještavanja moguć je jedino u dijelu izvještavanja novčanog toka iz poslovnih aktivnosti, dok se izvještavanje o ulagateljskim i financijskim

aktivnostima uvijek izrađuje i prezentira prema direktnoj metodi.

Direktna metoda je detaljnija i više obuhvatna jer se iskazuju novčani primici i novčana plaćanja u bruto iznosima te se time, uz informaciju o visini generiranog novčanog toka, dobiva i informacija o apsolutnim iznosima primitaka i izdataka koji generiraju taj tok. Za sastavljanje izvještaja o novčanom toku po direktnoj metodi nisu dovoljni samo podaci iz RDG i Bilance nego se podaci moraju uzimati iz financijskog knjigovodstva. *Indirektna metoda* je jednostavnija za primjenu, koristi podatke iz RDG-a i Bilance na način da se neto novčani tok iz poslovnih aktivnosti utvrđuje usklađivanjem neto dobiti/gubitka s promjenama u kratkotrajnoj imovini i kratkotrajnim obvezama, nenovčanim stavkama kao što su amortizacija, odgođeni porezi, otpisi i druge slične stavke koje imaju novčane učinke. Za turističke agencije, naročito manje, preporučuje se upotreba indirektna metode iz razloga jednostavnosti ali i njihove poslovne strukture koja, u pravilu, ima dosta homogenu poslovnu djelatnost.

U donjoj slici prikazuje se utjecaj promjena u strukturi bilance na izvještaj o novčanom toku:

Slika 4. Povezanost bilance i izvještaja o novčanom toku



¹⁵⁵ MRS 7 dozvoljava alternativno razvrstavanje određenih stavki. Tako se kamate mogu razvrstati u poslovne novčane tokove, ali i u ulagateljske tokove jer se polazi od pretpostavke da su one prihodi od ulaganja ili troškovi dobivanja financijskih resursa

Izvor: Prilagodba autora prema
<http://www.accountingcoach.com/online-accounting-course/06Xpg02.html#statement-of-cash-flows-ope>,
 pristup 23.02.2012.

Kod indirektno metode izvještaj o novčanom toku iz poslovnih aktivnosti uvijek počinje s ostvarenom neto dobiti poslije poreza. U idealnim uvjetima, kada bi se prodana roba ili usluga naplaćivala odmah, bez odgode plaćanja te obveze podmirivale odmah, po nastanku, novac na računu bio bi jednak neto ostvarenoj dobiti. Međutim, kako u praksi takvih idealnih uvjeta nema, prilikom izrade izvještaja o novčanom toku rade se prilagodbe ostvarene dobiti poslije poreza koja se mora korigirati za određene stavke koje nisu novčane (amortizacija), za promjene koje nastaju iz aktivnosti prodaje ili kupovine dugotrajne imovine, te promjene u tekućoj kratkotrajnoj imovini i obvezama u promatranom periodu. Kako je amortizacija u računi dobiti i gubitka priznata kao trošak, ona stoga umanjuje neto dobitak. Iako je amortizacija trošak iskazan u Računu dobiti i gubitka, za razliku od drugih troškova u razdoblju, iza troška amortizacije ne stoji novčani tok, odnosno nema odljeva novca, nema plaćanja dobavljaču te se stoga za iznos amortizacije, koja predstavlja akumulirani novac, mora uvećati ostvarena dobit prilikom izrade Izvještaja o novčanom toku.

U nastavku, u primjeru se daje prikaz Izvještaja o novčanom toku za poduzeće AB za razdoblje od godinu dana, sastavljen primjenom indirektno metode.

Tablica 3. Izvještaj o novčanom toku poduzeća AB za razdoblje 01.01.-31.12. 20x2. godine

	20x2
(Gubitak)/dobit tekuće godine prije poreza	65.300
Porez na dobit	(13.060)
Amortizacija	30.800
Novčani tok iz poslovanja prije promjena u obrtnom kapitalu	83.040
Promjene u obrtnom kapitalu	
(Povećanje)/smanjenje zaliha	(10.100)
(Povećanje)/smanjenje potraživanja od kupaca i ostalih potraživanja	(1.300)
Smanjenje/(povećanje) predujmova za materijalnu imovinu	(800)
(Smanjenje) obveza prema dobavljačima i ostalih obveza	(45.000)
(Povećanje)/smanjenje ostalih potraživanja	500
Povećanje/(Smanjenje) dugoročnih rezerviranja	1.360
Novčani tok iz promjena u obrtnom kapitalu	(55.340)
Neto novac ostvaren iz poslovnih aktivnosti	27.700
Novčani tokovi iz ulagateljskih aktivnosti	
Smanjenje financijske imovine	900
Plaćanja za nabavku nekretnina, postrojenja i opreme	(10.000)
Plaćanja za nabavku nematerijalne imovine	(700)
Neto novac korišten u ulagateljskim aktivnostima	(9.800)
Novčani tokovi iz financijskih aktivnosti	
Otplata dugoročnih i kratkoročnih zajmova	(16.800)
Primici iz dugoročnih i kratkoročnih zajmova	7.700
Neto novac iz financijskih aktivnosti	(9.100)
Neto povećanje/(smanjenje) novca i novčanih ekvivalenata	8.800
Novac i novčani ekvivalenti na početku financijske godine	2.300
Novac i novčani ekvivalenti na kraju financijske godine	11.100

Iz primjera se može vidjeti da prilikom korištenja indirektnih metode neto dobitak/gubitak, kao polaznu veličinu generiranog novca iz poslovnih aktivnosti u određenom razdoblju treba korigirati i uskladiti s pojedinim pozicijama financijskih izvještaja koje utječu na povećanje odnosno smanjenje novca. Tu se primjenjuju određena pravila:

- kad vrijednost imovine raste, novac (gotovina na računu) se smanjuje
- kad vrijednost imovine pada, novac (gotovina na računu) se povećava
- kad obveze rastu, novac (gotovina na računu) se povećava
- kad obveze padaju, novac (gotovina na računu) se smanjuje
- kad glavnica raste, novac (gotovina na računu) se povećava
- kad glavnica pada, novac (gotovina na računu) se smanjuje

Neto novac ostvaren od poslovnih aktivnosti treba sagledavati u odnosu na ostvarenu neto dobit: ukoliko je novac iz poslovnih aktivnosti veći ili jednak ostvarenoj neto dobiti, smatra se da je poduzeće dobro vođeno u svim poslovnim segmentima i da je izuzetno stabilno. Takvo poduzeće je u mogućnosti povećavati dividendu, otkupljivati vlastite dionice ili kupovati tuđe kako bi stjecalo vlasničke udjele, odnosno akvizirati druge tvrtke i tako širiti svoj tržišni položaj. Ako su novčani primici iz poslovnih aktivnosti manji od neto dobiti, potrebno je pristupiti analizi uzroka zašto se ostvarena neto dobit ne pretvara u gotovinu. U gornjem primjeru imamo situaciju:

- neto dobit poslije poreza iznosi
52.240
- neto novčani tok od poslovnih aktivnosti
27.700
- negativna razlika
24.540

Uzroci zašto se ostvarena neto dobit ne pretvara u novac su: povećanje zaliha i znatno veća vrijednost plaćenih obveza nego što su naplate potraživanja. Temeljem ovako dobivenih informacija menadžment treba ispitati opravdanost porasta zaliha te usklađenost ugovorenih rokova naplate potraživanja i ugovorenih rokova plaćanja obveza. Problem može biti i u tome da se potraživanja ne naplaćuju uredno prema dospelju što umanjuje sposobnost poduzeća da generira potrebnu gotovinu ostvarenu prodajom.

Iako se izvještaj o novčanom toku relativno kratko upotrebljava u odnosu na račun dobiti i gubitka i bilancu, čija primjena je uobičajena već desetljećima, taj izvještaj se kod nekih investitora, naročito s anglosaksonskog poslovnog područja, nametnuo kao primarni. Zadnja financijska i ekonomska kriza još je više učvrstila stav da je „novac kralj“ pa se, stoga, prilikom sagledavanja boniteta poduzeća polazi primarno od izvještaja novčanog toka jer se iz njega mogu sagledati svi priljevi novca u poduzeće i svi odljevi novca iz poduzeća. Smatra se da vrijednost kompanije, odnosno cijena njene dionice na tržištu vrijednosnih papira, treba rasti ako kompanija generira više novca nego što ga troši. Takva kompanija (veći neto novčani tok iz poslovnih aktivnosti od neto dobiti) ima sve preduvjete da se širi na tržištu kao i da privlači ulagače.

Uz to što je sagledavanje novčanog toka izvor relevantnih informacija za investitore, uravnoteženi novčani tok je temelj poslovanja svakog poduzeća te je stoga praćenje novčanog toka obveza menadžmenta. Kako bi se upravljalo novčanim tokovima i umanjilo izloženost riziku insolventnosti, poduzeće bi trebalo izrađivati plan novčanog toka. Plan novčanog toka radi se po mjesecima za razdoblje od najmanje dvanaest mjeseci (više o tome u poglavlju 5.5).

5.4. Planiranje u turističkim agencijama

Suvremeni pristup upravljanju turističkim agencijama traži od poduzetnika poznavanje računovodstva. Svrha računovodstva nije samo evidentiranje poslovnih događaja i izrada financijskih izvještaja nego je njegova funkcija daleko šira i više obuhvatna. Polazeći od definicije Američkog računovodstvenog udruženja da je računovodstvo proces utvrđivanja, mjerenja i sučeljavanja ekonomskih informacija kako bi se korisnicima informacija omogućila prosudba i donošenje odluka, vidi se višeslojna funkcija računovodstva. Prva karakteristika je da je računovodstvo proces, znači računovodstvene informacije i izvještaje treba promatrati kroz vrijeme. Kontinuitet računovodstvenog izvještavanja kroz dulji period omogućuje utvrđivanje i praćenje trendova kretanja što pruža informaciju o uspješnosti poslovnih odluka donesenih u prošlim razdobljima. Dalje, računovodstvo je proces kojim se „utvrđuju, mjere i sučeljavaju ekonomske informacije“. Navedeno znači da se svi poslovni događaji unutar turističke agencije moraju evidentirati u računovodstvu gdje se iskazuju vrijednosno, odnosno u novčanim jedinicama. Tako oni postaju mjerljivi. Kako bi se dobila šira mjerljivost ekonomskih informacija, pristupa se izračunu pokazatelja na bazi informacija iz temeljnih financijskih izvještaja. Pokazatelji omogućuju da se uspoređuju poslovni subjekti različite veličine i djelatnosti. Usporedbom s drugima, naročito konkurencijom, dobivaju se informacije o financijskoj snazi i uspješnosti pojedine kompanije odnosno njenog menadžmenta. Tako dobiveni i obrađeni računovodstveni podaci predstavljaju relevantne informacije menadžmentu za definiranje poslovnih ciljeva i politika za budućnost.

Informacije koje pruža računovodstvo baza su za:

- kratkoročno poslovno odlučivanje (računovodstvo odgovornosti)

- strateško poslovno odlučivanje (strategijsko računovodstvo)

5.4.1. Uloga i značenje poslovnog planiranja za upravljanje turističkom agencijom

Planiranje je instrument menadžerskog računovodstva koji omogućuje vođenje kompanije k ostvarenju zacrtanih ciljeva u kratkom roku. „Proces upravljanja koji se formalizira i kvantificira u računovodstvu obuhvaća dvije aktivnosti: planiranje i kontrolu. Planiranje bez kontrole ne može biti i obrnuto.“ (Gulin et al, 2011. str. 265). Dakle, planiranje omogućuje kontrolu poslovnih procesa i mjerenje ostvarenja ciljeva. Analiza je preduvjet planiranja jer se analizom dobiva prava slika financijskog položaja poduzeća, identificiraju se problemi, na vrijeme se utvrđuju potrebne korekcije u poslovanju te smanjuju poslovni rizici.

Često se pojmovi planiranje i budžetiranje upotrebljavaju kao sinonim, što nije pogrešno, ali ni sasvim točno jer oba pojma predstavljaju kvantifikaciju postavljenih ciljeva, ali u različitim iskazima. Planiranje je širi pojam jer obuhvaća izradu planova u naturalnim i vrijednosnim iskazima dok budžetiranje sadržava samo vrijednosne iskaze. Budžet je detaljan plan stjecanja i korištenja financijskih i drugih resursa kroz određeni vremenski period. Planiranje se može definirati kao skup koraka koje poduzeće poduzima da bi postiglo ostvarenje zacrtanih ciljeva. Planiranje se ostvaruje kroz izradu niza budžeta (proračuna), koji, kad se koordiniraju i usklade, predstavljaju poslovni plan poduzeća ili, kako se često naziva, master plan. Master plan sastoji se od niza planova u kojima su postavljeni ciljevi za pojedinu funkciju (nabavu, proizvodnju, prodaju, distribuciju, zaposlene...) koji se u konačnici izražavaju kroz vrijednosni izraz i integriraju u planirani Račun dobiti

i gubitka, bilancu i novčani tok. Master plan je jedan od temeljnih upravljačkih alata jer predstavlja rezultat „komunikacije“ planova raznih menadžerskih razina uz alokaciju izvora i koordinaciju aktivnosti uvažavajući organizacijsku strukturu poduzeća.

Izrada planova pridonosi boljoj poslovnoj uspješnosti turističkih agencija iz više razloga:

- proces budžetiranja zahtijeva uspostavu komunikacije među različitim organizacijskim dijelovima poduzeća što pridonosi boljem razumijevanju tko što radi
- budžetiranje prisiljava menadžere da, uz rješavanje tekućih poslovnih zadataka, razmišljaju o budućim akcijama i politikama te traže rješenja kako doći do postavljenih ciljeva
- tijekom procesa budžetiranja moguće je identificirati određene slabosti prije nego su se one odrazile negativno na poslovne procese
- definiranje i postavljanje jasnih ciljeva koji se moraju postići na pojedinim organizacijskim razinama utječe na bolje efekte zaposlenih koji su tako upoznati što se od njih očekuje
- budžetiranje doprinosi da se sredstva raspoređuju na one nositelje gdje će efekti biti najbolji
- iskazivanje ciljeva kroz planove omogućuje mjerljivost ostvarenja te pridonosi efikasnosti poslovanja jer se uočena odstupanja brzo mogu identificirati te poduzimati mjere za otklanjanje negativnih odstupanja, odnosno daljnjeg poticanja radnji koje su rezultirale pozitivnim odstupanjima
- sam postupak planiranja utječe da se uspostavljaju određeni kompanijski standardi koji se moraju poštovati

Kako bi se postigli što bolji financijski rezultati, ali kako bi i cijeli proces budžetiranja doprinio većoj poslovnoj efikasnosti, potrebno je primijeniti koncept

računovodstva odgovornosti. Računovodstvo odgovornosti polazi sa stanovišta da je menadžer odgovoran za one stavke na koje može značajnije utjecati. Menadžeru se pridjeljuju sredstva (alokacija resursa) na koja utječe i za koja je odgovoran. Najčešće su to stavke prihoda i troškova. Takvim postupkom postižu se rezultati jer je jasno utvrđen odgovorni menadžer koji mora pratiti kretanje svih pridijeljenih stavki u odnosu na planirane i reagirati na svako odstupanje u primjerenom vremenu. Svrha računovodstva odgovornosti nije penalizirati menadžera za nepostizanje zacrtanih ciljeva nego odrediti odgovornost za praćenje stvarnih rezultata u odnosu na planirane (kako npr. troškovi ne bi nekontrolirano rasli ili prodaja padala i sl.) s ciljem izvještavanja nadređenih o odstupanjima, dakle, kreiranje povratnih informacija o ostvarenjima kako bi se na vrijeme poduzele mjere da se otklone uzroci odstupanja, odnosno nađu nova rješenja za postizanje ciljeva.

Značajan preduvjet za dugoročno uspješno pozicioniranje poduzeća na tržištu su jasno definirani strateški ciljevi. Turistička agencija mora imati svoju misiju i viziju. Temeljem vizije definiraju se strateški ciljevi koji se operacionaliziraju kroz godišnje planove. Godišnji poslovni plan sastoji se od (Hornrgren et al., 2009.):

- operativnih planova (plan prodaje, proizvodnje, nabave materijala, utroška materijala, plan troška rada, plan troškova prodanih proizvoda, plan marketinga, plan općih i administrativnih troškova i drugi planovi prema potrebi poduzeća)
- financijskog plana (planirani račun dobiti i gubitka, planska bilanca, plan novčanog toka)

Postupak planiranja predstavlja koordinaciju planova organizacijskih jedinica po sadržaju i unutar vremenskog okvira. Vertikalna koordinacija obuhvaća usklađivanje aktivnosti budžetiranja na različitim hijerarhijskim razinama dok horizontalna obuhvaća usklađivanje

aktivnosti budžetiranja na jednoj hijerarhijskoj razini (Peršić, Janković, 2006.). Vertikalna koordinacija može biti uspostavljena na način da:

- planiranje se pokreće na najnižim razinama odgovornosti pa prema višim razinama (bottom up postupak)
- da najviši menadžment sukladno strateškim ciljevima definira osnovne operativne ciljeve za razdoblje planiranja pa se oni razrađuju po nižim centrima odgovornosti (top down postupak)
- postupak uzajamnog pristupa predstavlja kombinaciju bottom up i top down postupka; ovaj postupak je najviše u primjeni jer omogućuje da plan bude usklađen sa strateškim ciljevima uz istovremeno uvažavanje procjene mogućnosti nižih razina odgovornosti odnosno neposrednih izvršitelja.

Veće turističke agencije trebale bi svoju organizacijsku strukturu prilagoditi poslovnim funkcijama tako da definiraju **centre odgovornosti**. To mogu biti odjeli, sektori, podružnice (filijale) i slično. Centri odgovornosti dijele se na: profitne, troškovne i ulagateljske.

Profitni centri; to je segment poduzeća koji stvara prihode i troškove. To može biti prodajno područje, podružnica, destinacijska odrednica pa čak i djelatnik. Unutar nadređenog profitnog centra mogu se dalje formirati podređeni profitni centri, npr. podružnica može biti nadređeni profitni centar a unutar nje kao jedan podređeni centar može biti organizacija izleta, drugi organizacija paket aranžmana i sl. Pojedinom centru pridodaju se samo direktni prihodi i direktni troškovi. Profitni centri procjenjuju se prema svojoj profitabilnosti te se njihovi prihodi i troškovi uspoređuju s planiranima, s ostvarenjima u prošlom razdoblju i s ostvarenjima drugih profitnih centara. Za profitne centre izrađuje se izvještaj o prihodima, rashodima i dobiti.

Troškovni centri; to je segment poduzeća koji stvara troškove ili rashode, ali direktno ne stvara prihode (npr. administrativne službe, proizvodnja, potporne usluge funkcijama u poduzeću). Troškovni centri procjenjuju se prema svojoj sposobnosti kontrole troškova te količini i kvaliteti usluga koje oni osiguravaju poduzeću. Za troškovne centre izrađuje se izvještaj o troškovima i o utrošcima (količinskim jedinicama) ako je to moguće.

Prihodovni centri; to su organizacijske jedinice poduzeća koje ostvaruju prihod od prodaje robe i usluga. U praksi to mogu biti prodajne funkcije, predstavništva na izdvojenim tržištima koja imaju funkciju promidžbe i prodaje i sl. U praksi su prihodovni centri dosta rijetki jer se navedene funkcije vežu uz troškovne, odnosno profitne centre. Ukoliko postoje prihodovni centri, „naglasak se stavlja na osiguranju informacija za kontrolu odstupanja, koja se mogu iskazivati kao odstupanja od obujma prodaje, odstupanja od prodajnih cijena i odstupanja od ostvarenih prihoda prodaje“ (Peršić u Gulin et al, 2011., str. 311).

Ulagateljski centri; „Ulagateljski centar je profitni centar za koji je menadžment u mogućnosti objektivno izmjeriti troškove imovine koja se koristi u poslovanju centra“ (Meigs&Meigs, 1999., str. 1115). U primjeru turističke agencije to može biti vlastiti poslovni prostor u kojem se nalazi podružnica, vozni park i sl. Kod ulagateljskih centara prati se prinos na ulaganje.

5.5. Primjer izrade poslovnog plana turističke agencije

Prije nego se pristupi izradi godišnjeg poslovnog plana turističke agencije AB potrebno je sagledati ostvarene rezultate u prethodnom razdoblju. Rezultati se trebaju analizirati kako bi se uočili dosadašnji trendovi kretanja, te dobila realna slika položaja turističke agencije na

tržištu. Analize se rade na način kako je to prikazano u prethodnim poglavljima: izračunavaju se pokazatelji temeljem financijskih izvještaja; izračunati pokazatelji se uspoređuju s pokazateljima konkurentskih poduzeća na ciljanom tržištu i pokazateljima za grupaciju ako su dostupni. Na taj način dobije se informacija u kojim je poslovnim segmentima turistička agencija AB bolja, a u kojim lošija od svoje konkurencije, odnosno grupacije na tržištu. Ako se uočilo da npr. agencija AB ima lošije koeficijente likvidnosti od konkurencije, treba preispitati ugovorene rokove i načine naplate od kupaca te promijeniti politiku prema kupcima kako bi se ubuduće osigurala bolja naplata (stimulirati plaćanje unaprijed uz odobravanje casa – sconta, tražiti instrumente osiguranja naplate, omogućiti plaćanje kreditnim karticama i sl.). Ako je npr. ROE niža nego kod konkurencije, treba vidjeti je li razlog tome u neprimjerenim prodajnim cijenama ili pak u nedovoljno kontroliranim troškovima.

Napravljene analize, kao i odluke koje slijede iz njih, trebaju omogućiti postizanje boljih rezultata u idućem razdoblju, što je i cilj kojim se pristupa planu. Uz analizu financijskih pokazatelja potrebno je napraviti i analizu nefinancijskih pokazatelja te definirati njihov utjecaj na ciljeve koji se žele postići u idućem razdoblju.

To može biti:

- istražiti interes i želje kupaca za pojedinom vrstom usluga (paket aranžmani, izleti, posredovanje usluga prijevoza i drugo)
- ispitati kupovnu moć kupaca na ciljanom tržištu kako bi se utvrdila kritična cijena usluga koje će se nuditi
- odrediti ciljne skupine kupaca kojima će se agencija AB obraćati kao i kanale obraćanja (oglašavanje u javnim sredstvima informiranja, putem Interneta, na sajmovima, putem letaka...)

- ispitati ponudu i cijene dobavljača (hotelske kuće, prijevoznici, restorani i drugi)
- ispitati tržište radne snage (postoje li kvalificirani lokalni vodiči i sl.)

Polazni dokument za izradu plana su smjernice nadzornog odbora, odnosno vlasnika na temelju kojih je uprava odredila operativne ciljeve za 20x3 godinu:

- rast prihoda od prodaje 10% u odnosu na prethodnu godinu
- rast operativne dobiti 11% u odnosu na prethodnu godinu
- rast troškova mora biti sporiji od rasta prihoda
- udjel troškova plaća u ukupnim troškovima ne smije rasti
- nabavit će se kombi vozilo u visini 80.000 kn
- odobrava se isplata dividende u visini 20.000 kn

Iako bi planove u praksi trebalo izrađivati za svaki mjesec u primjeru će se, zbog bolje preglednosti, poći od prikaza za svako tromjesečje (postupak izrade je isti i na mjesečnoj razini). Pri izradi ovog primjera koristit će se financijski izvještaji turističke agencije AB, obrađeni u prethodnim poglavljima.

Operativni planovi

Plan prodaje zauzima centralno mjesto u procesu planiranja i uvijek je početni korak u izradi godišnjih planova. Bazira se na postignućima u prošlom razdoblju, spoznajama o ekonomskom okruženju i očekivanjima razini konkurencije.

prihodi od prodaje 20x2	planirani rast	planirani iznos prihoda od prodaje
1.180.000	10%	1.298.000
bruto dobit 20x2	planirani rast	planirani iznos bruto dobiti
420.000	11%	466.200
troškovi prodanih usluga	planirani rast	planirani troškovi prodanih usluga
760.000	9,4%	831.800

Nakon što se utvrdio ciljni iznos ukupnih prihoda od prodaje, pristupa se izradi plana prodaje na način da se prvenstvo daje uslugama koje imaju veći doprinos pokrivača.

Tablica P 1.1. Plan doprinosa pokrivaču

u 000 kn

Kalkulacija	izleti		paket aranžmani		prodaja karata		ukupno
	iznos	udjel	iznos	udjel	iznos	udjel	
iznos prodaje prije PDV-a	510	100,0	690	100,0	98	100,0	1.298
direktni troškovi usluge	264	51,8	540	78,3	27,8	28,4	831,8
doprinos pokrivaču	246	48,2	150	21,7	70,2	71,6	466,2

Tablica P 1.2. Plan prodaje

u 000 kn

struktura prodaje	ostvarena prodaja 20x2		plan prodaje 20x3										20x3/20x2
			1. kvartal		2. kvartal		3. kvartal		4. kvartal		Ukupno		
	kol	iznos	kol	iznos	kol	iznos	kol	iznos	kol	iznos	kol	iznos	
izleti	40	400	4	40	16	160	24	220	10	90	54	510	127,5
paket aranž.	30	700	3	90	8	210	10	250	5	140	26	690	0,98
prod. karata	400	80	40	8	150	30	200	40	100	20	490	98	122,5
ukupno		1.180		138		400		510		250		1.298	110,0

Turistička agencija u izradi plana prodaje pošla je od ostvarenja u prethodnoj godini. Analizom trendova u prethodnim razdobljima kao i sagledavanjem ponude konkurencije i želja tržišta, menadžment je zaključio da treba povećati broj izleta jer imaju veći doprinos pokrivača od paket aranžmana i potražnja za njima je veća zbog nižih cijena u odnosu na paket aranžmane. Prodaja putnih karata ima najviši doprinos pokrivača, ali planira se povećanje od 22% jer se procjenjuje da potražnja neće rasti više o toga. Planirano povećanje temelji se na očekivanom porastu avionskih karata, iz razloga što su otvorene neke nove, niskobudžetne linije prema inozemstvu.

Plan prodaje je nadređeni plan nižim centrima odgovornosti ovisno o organizacijskoj strukturi. Tako npr. ako postoje posebni odjeli za prodaju izleta, za prodaju paket aranžmana i za prodaju putnih karata, svaki od njih mora imati razrađen svoj plan prodaje

po mjesecima koji koordinira s planom prodaje cijele turističke agencije. Svaki odjel treba napraviti razradu svoje usluge po vrstama usluge (prema destinacijama puta, sadržaju, tržištu prodaje itd.), te kalkulaciju za svaku vrstu. Pri izradi detaljnih operativnih planova usluge, treba voditi računa da se ispita tržište dobavljača i dobiju garancije cijena inputa kako bi se mogao planirati ciljni doprinos pokrivaču. Ako je agencija mala pa nema ustanovljene odjele, kao mjesto troška može se odrediti djelatnik zadužen za izlete, drugi djelatnik za paket aranžmane itd. Izuzetno je važno da svaki odgovorni menadžer (djelatnik) centra odgovornosti ima jasno postavljene ciljeve koje mora postići, jer tada može lakše doprinijeti njihovu ostvarenju.

Na temelju plana prodaje pristupa se izradi plana potraživanja od kupaca kako bi se mogao planirati priljev novca:

Tablica P 1.3. Plan potraživanja od kupaca

plan prodaje	1.kvartal	2.kvartal	3.kvartal	4.kvartal	ukupno
prije PDV	138.000	400.000	510.000	250.000	1.298.000
25% PDV	34.500	100.000	127.500	62.500	324.500
ukupno potraživanja	172.500	500.000	637.500	312.500	1.622.500

Tablica P 1.4. Dinamika naplate potraživanja¹⁵⁶

	1.kvartal	2.kvartal	3.kvartal	4.kvartal	ukupno
naplata potraživanja iz prethodne godine	119.000	51.000			170.000
prodaja u 1.kvartalu	103.500	69.000			172.500
prodaja u 2. kvartalu		300.000	200.000		500.000
prodaja u 3. kvartalu			382.500	255.000	637.500
prodaja u 4. kvartalu				212.500	212.500*
Ukupno	222.500	420.000	582.500	467.500	1.692.500

*ostatak prodaje 4.kvartala, 100.000 naplaćuje se u 20x4godini

¹⁵⁶ Novčani proračun na ovakav način trebao bi se izraditi za svaki mjesec. Kako se u primjeru, zbog bolje preglednosti plan razradio po kvartalima, tako će se raditi i ovaj proračun. Kako je u primjeru prikazan kvartal, istovjetno se u praksi planira mjesec.

Pri izradi plana novčanog priljeva polazi se od potraživanja od kupaca na dan 31.12.20x2, odnosno stanja 01.01.20x3. koja su iznosila 170.000. Kako su prosječni dani naplate u 20x2 godini iznosili 53 dana, to se procjenjuje da bi se u 1. kvartalu moglo naplatiti 70% iznosa (119.000), u drugom kvartalu 30% (51.000). Budući da je planirana drugačija politika prema kupcima i skraćenje rokova naplate, očekuje se

sljedeća dinamika po kvartalima: prodano u tekućem kvartalu (mjesecu) naplaćuje se u 60%-tnom iznosu, u idućem kvartalu ostatak od 40%. U zadnjem kvartalu planira se daljnje ubrzanje naplate od 68%.

Nastavno na plan prodaje izrađuje se plan nabavne vrijednosti inputa nužnih za proizvodnju učinaka (usluga):

Tablica P 2.1. Plan direktnih troškova usluga

direktni troškovi usluge	1.kvartal	2.kvartal	3.kvartal	4.kvartal	ukupno
izleti	19.554	78.222	117.334	48.890	264.000
paket aranžmani	62.309	166.154	207.690	103.847	540.000
putne karte	2.270	8.510	11.346	5.674	27.800
direktni troškovi usluge prije PDV	84.133	252.886	336.370	158.411	831.800
PDV 25%	21.033	63.222	84.093	39.602	207.950
obveze prema dobavljačima	105.166	316.108	420.463	198.013	1.039.750

Uz financijski iskaz direktnih troškova usluga, potrebno je razraditi te troškove detaljnije uključujući i prirodne pokazatelje. To znači da za svaki tip usluge treba napraviti jediničnu kalkulaciju i izračunati točku pokrića, odnosno utvrditi minimalan broj putnika u grupi ispod

kojeg se usluga ne smije realizirati (postupak prikazan u poglavlju 2).

Uz planiranje direktnih troškova vezanih za nastanak usluga, mora se planirati i troškove razdoblja: troškove uprave i prodaje, odnosno opće troškove poslovanja:

Tablica P 2.2. Plan općih i administrativnih troškova

u 000 kn

	vrsta troška	ostvarenje 20x2		plan 20x3						
		iznos	udjel	ukupno	udjel	1.kvartal	2.kvartal	3.kvartal	4.kvartal	plan/. ostv.
1.	materijal, energija	26	7,2	30	7,6	4	9	11	6	115,4
2.	amortizacija	30,8	8,5	33*	8,3	8	8	8	9	107,1
3.	ostali materijalni troškovi	2,9	0,8	3	0,8	0,75	0,75	0,75	0,75	103,4
4.	troškovi usluga (promidžba i dr.)	51	14,1	55	13,9	15	15	10	15	107,8
5.	troškovi osoblja	250	69,0	273	68,8	50	70	93	60	109,2
6.	troškovi vrijedn. usklađenja	1,3	0,4	1	0,2	-	-	-	1	76,9
7.	drugi nespomenuti troškovi			2	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	
	ukupno troškovi	362	100	397	100	78,25	103,25	123,25	92,25	109,6

*amortizacija je planirana u većem iznosu zbog nabavke vozila

Kao kod plana prodaje tako se i kod plana troškova po kvartalima uvažio sezonski karakter poslovanja turističke agencije. Planiran je rast troškova od 9,6% što je sporije od rasta prihoda za 0,4% kako je i bio postavljen zahtjev od strane uprave da troškovi moraju rasti sporije od rasta prihoda. Troškovi osoblja, kao najveća troškovna stavka koja u ukupnim troškovima sudjeluje sa 69%, rasli su sukladno rastu ukupnih

troškova, ali i dalje zadržavajući isti udjel u troškovima.

Na temelju plana troškova pristupa se izradi plana obveza prema dobavljačima kako bi se mogao planirati mjesečni odljev novčanih sredstava.

Tablica P 2.3. plan obveza prema dobavljačima za opće i administrativne troškove

	vrsta troška	plan 20x3				
		1.kvartal	2.kvartal	3.kvartal	4.kvartal	Ukupno
1.	materijal, energija	4.000	9.000	11.000	6.000	30.000
3.	ostali materijalni troškovi	750	750	750	750	3.000
4.	troškovi usluga (promidžba i dr.)	15.000	15.000	10.000	15.000	55.000
7.	drugi nespomenuti troškovi	500	500	500	500	2.000
	ukupno troškovi/ dobavljači	20.250	25.250	22.250	22.250	90.000
	PDV 25%	5.063	6.313	5.562	5.562	22.500
	obveze plaćanja dobavljačima	25.313	31.563	27.812	27.812	112.500

Kako je utvrđeno da su prosječni rokovi od 65 dana u kojima se plaćalo dobavljačima u 20x2 godini predugački i da se moraju skratiti, u planu odljeva sredstava planira se da će se 90% obveza iz prethodne godine platiti u 1. kvartalu, te da će se 50% obveza dobavljačima namirivati u tekućem kvartalu (mjesecu)

u kojem su i nastale, a ostatak od 50% u idućem. U zadnjem kvartalu, zbog planiranih većih priljeva od naplate potraživanja od kupaca plaćanja obveza prema dobavljačima će se pojačati kako bi se mogle tražiti casa-sconti te će se platiti cca 63% obveza koje su nastale u zadnjem kvartalu.

Tablica P 2.4: Dinamika podmirenja obveza prema dobavljačima

RB		1. kvartal	2.kvartal	3.kvartal	4.kvartal	Ukupno
1.1.	dobavljači za nabavnu vrijednost usluga	105.166	316.108	420.463	198.013	1.039.750
1.2.	dobavljači za opće i admin. troškove	25.313	31.563	27.812	27.812	112.500
1.	<i>ukupno obveze dobavljačima</i>	<i>130.479</i>	<i>347.671</i>	<i>448.275</i>	<i>225.825</i>	<i>1.152.250</i>
2.1.	prenesene obveze iz prethodne godine	102.780	11.420			114.200
2.2.	obveze u 1.kvartalu	65.239	65.240			130.479
2.3	obveze u 2. kvartalu		173.835	173.836		347.671
2,4,	obveze u 3. kvartalu			224.137	224.138	448.275
2.5	obveze u 4. kvartalu				142.215	142.215
2.	ukupno	168.019	250.495	397.973	366.353	1.182.840

*ostatak obveza prema dobavljačima u iznosu 83.610 kn plaća se u 20x4 godini

Plan otplate kredita izrađuje se prema amortizacijskom planu kredita koji je sastavni dio ugovora o kreditu što ga poduzeće ima s bankom:

Tablica P 2.5. Plan otplate kredita

	1.kvartal	2.kvartal	3.kvartal	4.kvartal	Ukupno
preneseno stanje iz prethodne godine					75.700
povrat kredita		20.000	10.200		(30.200)
stanje na koncu godine					45.500

Nakon plana naplate potraživanja i plana podmirenja obveza prema dobavljačima i bankama izrađuje se pregled toka novca. Ako pregled toka novca pokaže da se u određenom mjesecu neće moći udovoljiti obvezama plaćanja koje dospijevaju u tom mjesecu, treba razmotriti mogućnost kratkoročnog kreditiranja

ili, ako je novčani jaz manji po vrijednosti i postoji mogućnost premošćivanja u kratkom roku, treba razmotriti mogućnost promjene uvjeta plaćanja prema dobavljačima:

Tablica 2. 6. Plan priljeva i odljeva

RB		1.kvartal	2.kvartal	3.kvartal	4.kvartal	ukupno
2.	Priljevi novca					
2.1.	naplata potraživanja	222.500	420.000	582.500	467.500	1.692.500
3.	Odljevi novca					
3.1.	plaćanja dobavljačima za troškove nabavne vrijednosti usluga i opće troškove	168.019	250.495	397.973	366.353	1.182.840
3.2.	troškovi rada	50.000	70.000	93.000	60.000	273.000
3.3.	vraćanje kredita		20.000	10.200		30.200
	ukupno odljevi	218.019	340.495	501.173	426.353	1.486.040
4.	višak/(manjak) novca	4.481	79.505	81.327	41.147	206.460

Gornja tablica prikazuje novčani tok iz operativnog poslovanja te služi kao baza za planiranje daljnjih novčanih tokova. Na temelju prikaza raspoloživog novca može se zaključiti da poduzeće neće trebati dodatna kreditna sredstva te da ostale veće isplate mogu imati sljedeću dinamiku:

- u prvom kvartalu nema mogućnosti za dodatne isplate

- isplata dividende (20.000 kn) izvršit će se u drugom kvartalu
- kupnja vozila (80.000 kn) obavit će se u trećem kvartalu

Raspoloživi novac dalje se umanjuje za plaćanje poreza (porez na dobit, PDV), kamata i ostale manje relevantne izdatke koji se mogu javiti u poslovanju.

Financijski planovi

Polazeći od pojedinačnih operativnih budžeta, na kraju se sastavlja financijski plan koji sadrži planski RDG, bilancu i novčani tok. Dok su pojedinačni operativni planovi namijenjeni menadžmentu

različitih razina odgovornosti te oni temeljem njih prate svoju uspješnost u realizaciji zacrtanih ciljeva, financijski plan je namijenjen prvenstveno eksternim korisnicima (vlasnici, banke, poslovni partneri).

Tablica P 3. Plan računa dobiti i gubitka turističke agencije AB za razdoblje 01.01.-31.12.20x3.

Godina	20x2	udjel	20x3	udjel	20x3/20x2
Prihodi od prodaje	1.180.000	100	1.298.000	100	110,0
Troškovi prodane robe/usluge	(760.000)	64,4	(831.800)	64,1	109,4
Bruto dobit	420.000	35,6	466.200	35,9	111,0
Ostali poslovni prihodi	3.500		3.500		100,0
Troškovi sirovina, materijala i energije	(26.000)		(30.000)		111,4
Amortizacija	(30.800)		(33.000)		107,1
Ostali materijalni troškovi	(2.900)		(3.000)		103,4
Troškovi usluga	(51.000)		(55.000)		107,8
Troškovi osoblja	(250.000)		(273.000)		109,2
Neto (gubici)/dobici od vrijednosnog usklađenja dugotrajne i kratkotrajne imovine	1.900		(1.000)		
Neto gubici od rezerviranja za troškove i rizike	(1.300)		(2.000)		153,8
Dobit/(Gubitak) iz osnovne djelatnosti	63.400		72.700		114,7
Prihodi od kamata i tečajnih razlika	2.900		0		
Rashodi od kamata i tečajnih razlika	(1.000)		(2.000)		200
Neto financijski (gubici)/dobici	1.900		(2.000)		
Dobit /(Gubitak) prije oporezivanja	65.300	5,5	70.700	5,5	107,2
Trošak poreza na dobit	(13.060)		(14.150)		108,3
Dobit/(Gubitak)/tekuće godine*	52.240		56.550		108,2

* U primjeru je porez na dobit izračunat primjenom zakonske stope od 20% na ostvarenu dobit prije poreza. U praksi iznos porezne obveze utvrđuje se temeljem odredbi Zakona o porezu na dobit i Pravilnika o porezu na dobit što utječe na korekciju porezne osnovice – dobit prije poreza utvrđene u Računu dobiti i gubitka, a samim tim i na visinu porezne obveze.

Tablica P 4. Planska bilanca turističke agencije AB

AKTIVA		% udjela	20x2.		% udjela	20x3.
IMOVINA						
Dugotrajna imovina						
Nekretnine, postrojenja i oprema		98,2	96.200		98,7	143.200*
Nematerijalna imovina		1,8	1.800		1,3	1.800
Financijska imovina			-			
Ukupno dugotrajna imovina	33,7	100,0	98.000	54,8	100,0	145.000
Kratkotrajna imovina						
Zalihe		5,4	10.500		6,7	8.000
Potraživanja od kupaca		88,0	170.000		83,7	100.000
Ostala potraživanja - predujmovi		0,7	1.400		0,8	1.000
Mjenice i čekovi			-		0,3	400
Dani kratkoročni zajmovi		0,2	100		0,1	100
Novac i novčani ekvivalenti		5,7	11.100		8,4	10.000
Ukupno kratkotrajna imovina	66,3	100,0	193.100	45,2	100,0	119.500
UKUPNO IMOVINA	100,0		291.100		100,0	264.500

PASIVA

		% udjela	20x2.		% udjela	20x1.
GLAVNICA I OBVEZE						
Kapital i pričuve						
Dionički kapital		72,9	70.600		52,9	70.600
Pričuve						
Zadržana dobit					4,7	6.240
Dobit tekućeg razdoblja		53,9	52.240		42,4	56.550
Preneseni gubitak		(26,8)	(26.000)			0
Ukupno glavnica	33,3	100,0	96.840	50,3	100,0	133.390**
Dugoročne obveze						
Obveze po dugoročnim kreditima		91,0	44.000		94,0	31.100
Dugoročna rezerviranja		9,0	4.360		6,0	2.000
Ukupno dugoročne obveze	16,6	100,0	48.360	12,5	100,0	33.100
Kratkoročne obveze						
Obveze po kratkoročnim kreditima		12,9	18.800		1,5	1.500
Tekući dio dugoročnih kredita		8,8	12.900		13,2	12.900
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze		78,3	114.200		85,3	83.610
Ukupno kratkoročne obveze	50,1	100,0	145.900	37,2	100,0	98.010
UKUPNO GLAVNICA I OBVEZE	100,0		291.100	100,0		264.500

*neto vrijednost dugotrajne materijalne imovine iznosi:

stanje 31.12.20x2.=stanje 01.01.20x3	96.200
nabavljeno vozilo	80.000
planirana amortizacija u 20x3	(33.000)
stanje 31.12.20x3.	143.200

**promjene u stanju glavnice

RB	stanje 31.12.20x2.=stanje 01.01.20x3	
1.	dionički kapital	70.600
2.1.	dobit prethodne godine	52.240
2.2.	gubitak iz prethodnih godina	(26.000)
2.3. (2.1.-2.2.)	pokriće gubitka prije isplate dividende	26.240
2.4.	isplata dividende	(20.000)
2.	zadržana dobit	6.240
3.	planirana dobit	56.550
4. (1+2+3)	stanje glavnice na dan 31.12.20x3	133.390

Kad se radila analiza poslovne učinkovitosti i financijskog položaja poduzeća u 20x2. godini (vidjeti poglavlje 3, tablica 2.3), utvrđeno je da poduzeće ima niske koeficijente obrtaja kratkotrajne imovine i obveza što utječe na relativno dugačko vezivanje novca u potraživanjima, kao i da neuredno podmiruje kratkoročne obveze (u 79 dana) što umanjuje njegovu poslovnu sigurnost i poskupljuje poslovanje ako se moraju plaćati zatezne kamate. Takav odnos u planskoj godini treba poboljšati na način da se kupci naplaćuju brže i sigurnije (uvjetovanje plaćanja avansa, uzimanje instrumenata osiguranja naplate, davanje popusta na plaćanje pri isporuci usluge i sl.) te da se obveze prema dobavljačima moraju urednije podmirivati, a za kraće rokove plaćanja trebaju se tražiti popusti ili casa sconto.

Tablica P 5. Pokazatelji efikasnosti razine planiranja

RB	Pokazatelj		20x2	20x3
1.	koeficijent tekuće likvidnosti	kratkotrajna imovina/kratkotrajne obveze	1,3	1,2
2	koeficijent ubrzane likvidnosti	(kratkotrajna imovina - zalihe)/kratkotrajne obveze	1,2	1,1
3	koeficijent zaduženosti	ukupne obveze/ukupna imovina	0,7	0,5
4.	koeficijent obrtaja kupaca	prihodi od prodaje/prosječna potr. od kupaca	6,9	9,6
4.1.	dani naplate	365/KO k	53	38
5	koeficijent obrtaja dobavljača	troškovi prodanih usluga/prosječne obveze - dobavljači	5,6	8,4
5.1.	dani plaćanja	365/KO d	65	43

Iz gornje tablice je vidljivo da bi u planskoj godini svi koeficijenti koji pokazuju uspješnost i financijski položaj turističke agencije bili zadovoljavajući ako poduzeće bude ostvarilo planom zacrtane ciljeve. Poduzeće bi smanjilo svoju zaduženost i rokove plaćanja i skratilo naplate.

Tablica P 6. Plan novčanog toka

	20x2	20x3
(Gubitak)/dobit tekuće godine prije poreza	65.300	70.700
Porez na dobit	(13.060)	(14.150)
Amortizacija	30.800	33.000
Novčani tok iz poslovanja prije promjena u obrtnom kapitalu	83.040	89.550
<i>Promjene u obrtnom kapitalu</i>		
(Povećanje)/Smanjenje zaliha	(10.100)	2.500
(Povećanje)/Smanjenje potraživanja od kupaca i ostalih potraživanja	(1.300)	70.000
Smanjenje/(povećanje) predujmova za materijalnu imovinu	(800)	0
(Smanjenje) obveza prema dobavljačima i ostalih obveza	(45.000)	(30.590)
(Povećanje)/Smanjenje ostalih potraživanja	500	
Povećanje/(Smanjenje) dugoročnih rezerviranja	1.360	(2.360)
Novčani tok iz promjena u obrtnom kapitalu	(55.340)	39.550
Neto novac ostvaren iz poslovnih aktivnosti	27.700	129.100
Novčani tokovi iz ulagateljskih aktivnosti		
Smanjenje financijske imovine	900	
Plaćanja za nabavku nekretnina, postrojenja i opreme	(10.000)	(80.000)
Plaćanja za nabavku nematerijalne imovine	(700)	
Neto novac korišten u ulagateljskim aktivnostima	(9.800)	(80.000)
Novčani tokovi iz financijskih aktivnosti		
Otplata dugoročnih i kratkoročnih zajmova	(16.800)	(30.200)
Isplata dividende		(20.000)
Primici iz dugoročnih i kratkoročnih zajmova	7.700	
Neto novac iz financijskih aktivnosti	(9.100)	(50.200)
Neto povećanje/(smanjenje) novca i novčanih ekvivalenata	8.800	(1.100)
Novac i novčani ekvivalenti na početku financijske godine	2.300	11.100
Novac i novčani ekvivalenti na kraju financijske godine	11.100	10.000

Iz planskog novčanog toka vidljivo je da će poduzeće ostvariti dovoljno novčanih sredstava iz poslovne aktivnosti

za uredno poslovanje i podmirivanje dospjelih obveza te da može i bez korištenja kredita kupiti planirano vozilo. Međutim svako negativno odstupanje od plana (nepredviđeni rast troškova, slabija prodaja i lošija naplata potraživanja od kupaca), tražit će dodatna novčana sredstva iz eksternih izvora da bi se održala solventnost. Odnos neto dobiti i novčanog toka ukazuje da bi planirano poslovanje trebalo realizirati jer omogućuje jačanje financijskog položaja poduzeća kroz generiranje novca:

- neto dobit poslije poreza
56.550
- neto novčani tok od poslovnih aktivnosti
129.100
- pozitivna razlika
72.550

Pozitivna razlika ukazuje na mogućnost poduzeća da ostvaruje prinos na uloženi kapital (dividendu) te da iz vlastitih izvora može financirati širenje poslovanja (manje nabavke dugotrajne imovine, ulaganja u istraživanje i razvoj novih tržišta i sl.)

Uz izvještaj o novčanom toku na godišnjoj razini, treba izrađivati i operativne tokove priljeva i odljeva novca za kraće periode, najbolje mjesečno, kako bi se slučaju odstupanja u ostvarenju zacrtanih planova pravovremeno moglo reagirati prije nego nastupi kriza solventnosti.

Pri izradi plana priljeva i odljeva treba voditi računa o ugovorenim rokovima naplate, odnosno plaćanja. Kako ugovoreni rokovi nisu uvijek istovjetni stvarnim u praksi, dobro je utvrditi prosječne rokove naplate i plaćanja (tablica P 5). Prosječni dani naplate se očekuju u 38 dana, a plaćanja u 43. Za izradu plana priljeva i odljeva

koriste se podaci iz plana prodaje, plana doprinosa pokrića i plana troškova.

5.6. Učinkovita upotreba plana

Svako poduzeće osnovano je s ciljem da posluje i da ostvaruje rezultate koji će vlasniku osigurati povrat uloženi sredstava te donositi prinos na uloženi kapital. Dakle, poduzeće ima svoju misiju da kroz zadovoljstvo kupaca osigura zahtjeve vlasnika. Kako bi moglo realizirati svoju misiju poduzeće mora imati viziju, mora znati što želi ostvariti u budućnosti. Poslovna strategija je dugoročni plan jasno definiranih ciljeva temeljenih na viziji poduzeća. Strategija definira kakvo mora biti poslovno ponašanje da bi se postigli zacrtani ciljevi. Utvrđivanje strategije je temeljna funkcija top menadžmenta. Strateški plan je dinamička kategorija koja se treba stalno preispitivati i prilagođavati utjecaju vanjskih i unutarnjih čimbenika. Budžetiranje, odnosno planiranje je operacionalizacija strateških ciljeva u kratkoročnom razdoblju. Izrada plana uvijek mora biti usklađena sa strateškim (dugoročnim) ciljevima.

Kako bi se udovoljilo zahtjevu harmonizacije strateških ciljeva i operativnog djelovanja u praksu je korisno implementirati kontinuirano planiranje da bi se uspostavila efikasnija poveznica između strategije (dugoročnog cilja) i budžetiranja (kratkoročne provedbe dugoročnog cilja). Jednom usvojena strategija predmet je stalnog preispitivanja i prilagođavanja novim utjecajima iz okruženja. Tako npr. turistička agencija može donijeti strateški plan za razdoblje od pet godina. To je općeniti plan koji se ne razrađuje detaljno, ali minimalno mora, po svakoj godini definirati :

- tržišni položaj agencije: osnovne segmente prodaje,

teritorijalnu rasprostranjenost, i sl.

- financijski položaj: prihodi, rast, zaduženost, prinos na uložena sredstva i sl.,
- vanjski čimbenici: očekivane promjene u okruženju (gospodarske, porezne, marketinške, tržište radne snage...), ciljne skupine kupaca i dobavljača i sl.

Kad se za prvu godinu strateškog plana izrađuje operativni plan, strateški plan se treba izraditi za sljedeću petu godinu tako da je baziran na revolving principu i uvijek sadrži ciljeve za najmanje pet idućih godina.

Budžetiranje je vrijedan instrument upravljačkog računovodstva. Budžetiranje je operativna razrada strateških ciljeva u idućoj godini. Bazira se na računovodstvu odgovornosti što znači da se „svi podaci sadržani u izvještajima mogu neposredno dovesti u vezu s osobom čije su poslovne odluke utjecale na ostvarenu visinu i strukturu rezultata ostvarenog na razini centra odgovornosti“ (Peršić u Gulin et al., 2011, str. 314). Svakom centru odgovornosti treba pridijeliti one troškove, prihode i sredstva na koje odgovorni menadžer može utjecati i koje može kontrolirati. Planiranje je proces tijekom kojeg se u postupku izrade plana mora postići kompromis i usklađenost menadžera svih razina odgovornosti. Menadžeri nižeg ranga sudjeluju u izradi plana samo u segmentu svoje razine odgovornosti, tako da svi ne moraju biti upoznati sa svim elementima plana. Top menadžment ne mora biti upoznati s operativnim planovima na nižim razinama, ali mora biti upoznat s financijskim planovima. Kako je planiranje proces to znači da se tijekom izrade plana može na razinama centara odgovornosti izrađivati više planova koji se onda usklađuju s planovima ostalih organizacijskih jedinica. Kad su svi planovi usklađeni na svim razinama centara odgovornosti, pristupa se

izradi plana računa dobiti i gubitka, bilance i novčanog toka (financijski plan) te usvajanju planskog dokumenta. Financijski plan je namijenjen eksternim korisnicima i top menadžmentu. Za top menadžment su to definirani ciljevi koje moraju postići, a za vlasnike je to instrument mjerenja uspješnosti menadžmenta.

Svaki centar odgovornosti, preko svog plana upoznat je s ciljevima koje mora postići. Već u samom postupku izrade plana, menadžment centara odgovornosti (u gornjem primjeru su to profitni centri: (1) izleti, (2) paket aranžmani, (3) putne karte) morao je razmišljati i osmisлити rješenja kako postići traženo a isto tako bio je u prilici uočiti dosadašnje slabosti i moguće rizike.

Da bi se postigla puna učinkovitost upravljanja putem plana potrebno je svaki mjesec sagledavati realizaciju ostvarenih rezultata u odnosu na planirane. Svako odstupanje od plana traži preispitivanje situacije u svrhu uočavanja razloga odstupanja te iznalaženje rješenja za otklanjanje poteškoća. Budžetiranje štiti poduzeće od stihijskog djelovanja tržišta jer menadžment u svakom trenutku ima informacije da li se ostvaruju zacrtani ciljevi. Budžetiranje pojačava odgovornost svih razina upravljanja jer se permanentnom usporedbom ostvarenih rezultata u odnosu na planirane promptno uočavaju slabosti pojedinih centara odgovornosti i stvaraju pretpostavke za donošenje odluka o poduzimanju potrebnih mjera kako bi se slabosti otklonile. Razvoj poduzeća i očuvanje tržišnog položaja, naročito u uvjetima globalizacije, kad se svaka promjena na pojedinom lokalnom tržištu, odmah odražava i na globalnom tržištu nije moguće ukoliko unaprijed nije poznat i jasno definiran smjer kratkoročnog i dugoročnog razvoja.

Prema Meigs & Meigs (1999.) koristi od planiranja su sljedeće:

- početni indikator potencijalnih problema, prilikom izrade plana već se uočava gdje se mogu pojaviti problemi u idućem razdoblju pa se odmah mogu početi tražiti rješenja i poduzimati mjere da se potencijalni rizici otklone
- koordinacija aktivnosti odjela; plan razrađen po mjestima odgovornosti informira svaku razinu menadžmenta o razini očekivane uspješnosti njegovog mjesta odgovornosti tijekom planiranog

razdoblja i o povezanosti njegove uspješnosti s uspješnostima drugih odjela

- mjera za procjenu menadžerske uspješnosti; usporedba stvarnih rezultata s planiranima je mjerilo uspješnosti menadžera svake pojedine razine odgovornosti. Mjerenje je efikasnije ukoliko su ispravno locirani resursi, prihodi i troškovi na koje menadžer može utjecati

Uz navedeno, planiranje doprinosi boljem upravljanju troškovima i sprječava njihov nekontroliran rast.

LITERATURA:

1. Ahrens, T. & Chapman, C. S. (2005.): Management control systems and the crafting of strategy: a practice-based view. In: C. S. Chapman (Ed.), *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*. Oxford: Oxford University Press
2. Arzac, E. (1986.): Do your business units create shareholder value? *Harvard Business Review*, January/February 1986
3. Chapman, Ch. S., Hopwood, A.G. Shields, M.D. (2007.): *Handbook of Management Accounting Research Volume 1*, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford OX5 1 GB, UK Radarweg 29, PO Box 211, 1000 AE Amsterdam, The Netherlands
4. Gulin, D. et al. (2010.): *Računovodstvo*, III izmijenjeno izdanje, HZRIF, Zagreb
5. Horngren, CH.T. et al (2009.): *Cost Accounting a Managerial Emphasis*, 13th Ed., Pearson Prentice Hall, Pearson Education International
6. IFS R&D – Industrial&Financial Systems: Kaizen Costing and Value Analysis, White Paper, October 2001., dostupno na: http://www.pmcgua.com/english/functionalities/ifs_kaizen_costing_and_value_analysis.pdf, pristup 01.02.2012.
7. investopedia, dostupno na <http://www.investopedia.com/terms/r/replacementcost>.
8. Hendriksen, E.S., (1963.): *Accounting Theory*, R.D. Irwin, Illinois, p.1
9. http://tutor2u.net/business/accounts/intro_accounting.htm (definicija račun. AAA)
10. Kaplan, R, Norton D. (1996.): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review* January-February
11. Mackay, R (2010): Operating Segments – how AASB 8 can impair your goodwill, *Moore Stephens Accountants & Advisors, Financial Reporter*, February 2010
12. Meigs, R.F & Meigs, W.B. (1999.) *Računovodstvo - temelj poslovnog odlučivanja*, MATE, Zagreb
13. Monden, Y. & Hamada, K., (2011.): “Target Costing-Kaizen Costing in Japanese Automobile Companies,” *Journal of Management Accounting Research* 3, pp. 16-34.
14. MSFI - Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (2005), hrvatski prijevod, HZRIF, Zagreb
15. MRS - Međunarodni računovodstveni standardi (2000), hrvatski prijevod, HZRIF, Zagreb
16. Peršić, M., Janković, S., (2006.): *Menadžersko računovodstvo hotela*, FHTM Opatija & HZRFD, Zagreb
17. Poslovni rječnik – Business Dictionary (2012), raspoloživo na <http://www.businessdictionary.com/definition/financial-accounting>, pristup 19.01.2012.
18. SBDC - Small Business Development Corporation (2012.), West Australian State Government agency, dostupno na: <http://www.smallbusiness.wa.gov.au>, pristup 09.02.2012.
19. Trezner, Ž. (2007.): Računovodstvena praćenja prihoda od pružanja usluga turističkih agencija, RiF, 12/2007, str. 35-39, Zagreb
20. Vitez, O. (2012.): Importance of Profit & Loss Statement, dostupno na: http://www.ehow.com/about_5372961_importance-profit-loss-statement.html, pristup: 02.02.2012.
21. Wagner, H. M. (1984): Profit wonders, investment blunders. *Harvard Business Review*, September/October 1984, 121–135