POSTUPAK ODREĐIVANJA CIJENA USLUGA CATERINGA NA PRIMJERU PODUZEĆA FORUM D.O.O.

Brešić, Adriana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:611213

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

POSTUPAK ODREĐIVANJA CIJENA USLUGA CATERINGA NA PRIMJERU PODUZEĆA FORUM D.O.O.

Mentor:

doc. dr. sc. Ivana Dropulić

Student:

Adriana Brešić,5141044

Split, travanj, 2017.

Sadržaj:

1. UVOD 1

1.1. Problem istraživanja 1

1.2. Cilj istraživanja 2

1.3. Metode korištene u istraživanju 2

1.4. Struktura rada 3

2. METODE UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA 4

2.1. Upravljanje troškovima 6

2.2. Modeli upravljanja troškovima u poduzeću 10

2.2.1. Modeli tradicionalnog upravljanja troškovima (TPC)……14

2.2.2. Model upravljanja troškovima temeljeni na procesima (PBC) 14

2.2.3. Modeli upravljanja troškovima temeljeni na aktivnostima (ABC) 14

2.2.4. Model utemeljen na integraciji upravljanja troškovima proces/aktivnosti (PBC/ABC) 15

2.2.5. Model ciljanih troškova (TC) 16

2.2.6. Budžetiranje temeljeno na aktivnostima (ABB) 20

2.2.7. Model bilance postignuća (BSC) 20

2.2.8. Kaizen troškovi (KC) 22

2.2.9. Model upravljanja troškovima kvalitete (QCM) 22

3. ODREĐIVANJE PRODAJNIH CIJENA USLUGA CATERINGA NA PRIMJERU PODUZEĆA FORUM D.O.O. 24

3.1. Opći podaci o poduzeću Forum d.o.o. 24

3.2. Metode upravljanja troškovima te njihova primjena kod određivanja cijena usluga cateringa poduzeća Forum d.o.o. 31

3.3. Rezultati istraživanja 39

4. ZAKLJUČAK 42

LITERATURA: 44

POPIS SLIKA: 46

POPIS TABLICA: 46

POPIS GRAFIKONA: 47

SAŽETAK 47

SUMMARY 48

1. UVOD

U svakom poslovanju je jako bitno znati formirati cijenu po kojoj će se naplaćivati vlastitI proizvod ili uslugu. Formiranje cijene, nije jednostavan posao. Cijena mora biti formirana tako da poduzeću osigurava konkurentnost na tržištu i profit u isto vrijeme, što je ponekad jako teško postići.

Poduzeće ostvaruje profit tako da svoje proizvode, odnosno usluge plasira na tržište po određenoj cijeni. Kako formirati cijenu, sto sve uzeti u obzir, su složena pitanja na koje menagment mora naći odgovor, jer preniska cijena neće osigurati poduzeću željenu dobit, a s previsokom cijenom poduzeće neće biti konkurentno na tržištu.

Na tržištu postoje poduzeća koja prate tržišnu cijenu ali i ona koja sama formiraju svoju prodajnu cijenu. Da bi donijelo ispravnu odluku poduzeće Forum d.o.o. detaljno utvrđuje direktne troškove koje ima za izradu svakog menu-a ,na koje dodaje željeni postotak dobiti kako bi formiralo formiralo prodajnu cijenu a uz pomoć različitih metoda upravljanja troškovima utvrđuje da li optimalno upravlja troškovima.

Svaki menu je samo osnovna varijanta menu-a te se naravno prilagođava svakom individualnom zahtjevu kupca.

Da li je proizvod konkurentan na tržištu utvrdit će se istraživanjem konkurentskih poduzeća odnosno njihovim cijenama usluga menu-a te usporedbom sa troškovima poduzeća Forum d.o.o.

1.1. Problem istraživanja

Odluke o cijenama proizvoda/usluga predstavljaju jedno od ključnih pitanja menadžmenta poduzeća budući da je cijena instrument koji u kombinaciji s drugim instrumentima izravno utječe na financijski rezultat poslovanja

Problem ovog rada je postupak formiranja cijena usluga cateringa na primjeru poduzeća Forum d.o.o. Rješavanjem problema istraživanja, doći će se do zaključka o optimalnim cijenama usluga cateringa poduzeća Forum d.o.o.,s obzirom na troškove,kupce i konkurenciju.

1.2. Cilj istraživanja

Cilj rada je na primjeru poduzeća Forum d.o.o. istražiti što sve utječe na odluke o cijenama usluga cateringa te koje se sve metode mogu koristiti pri donošenju odluka o cijenama usluga cateringa navedenog poduzeća. Kada se analiziraju svi elementi koji utječu na formiranje cijene, doći će se do zaključka o cijeni konačnih usluga cateringa. Tako formirana cijena će poduzeću osigurati poslovanje s dobiti i podmirenje svih obveza, s jedne strane, a s druge strane će biti dovoljno niska da poduzeće bude konkurentno na tržištu.

1.3. Metode korištene u istraživanju

U izradi i istraživanju koristit će se znanstvene metode koje će se prilagoditi predmetu istraživanja.

Induktivnom metodom dolazi se do općeg zaključka na temelju pojedinačnih činjenica .Veći broj pojedinačnih pojava se uopćava kako bi se donio opći zaključak.

Deduktivna metoda se temelji na dedukciji,odnosno na zaključivanju od općih sudova ka pojedinačnim ili ka drugim općim sudovima. Ona služi znanosti posebice za objašnjenje činjenica i zakona ,zatim predviđanja budućih događaja,otkrivanju novih činjenica i zakona provjeravanju hipoteza te za znanstveno izlaganje.

Metoda analize podrazumijeva raščlanjivanje složenih pojmova ,sudova i zaključaka na njihove sastavne dijelove te izučavanje svakog djela za sebe i u odnosu na druge dijelove

Metoda sinteze suprotno od analize podrazumijeva postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu ,sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije .

Metoda studije slučaja je postupak kojim se istražuje neki zaseban slučaj iz određenog znanstvenog područja . Istražuje se bilo koji ograničeni problem odnosno neka karakteristična osobina određenog slučaja .

Metoda intervjuiranja kao metoda znanstvenog istraživanja koristi se gotovo u svim poljima znanosti . Intervjuiranje je ustvari oblik razgovora koji se vodi s točno određenom svrhom .

Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja. Ova se metoda primjenjuje u početnoj fazi

znanstvenog istraživanja, a ima veću vrijednost ako je jednostavno opisivanje povezano s objašnjenjima o uočenim važnijim obilježjima opisivanih činjenica, predmeta i procesa.

Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Metoda kompilacije može se upotrijebiti u kombinaciji s drugim metodama u znanstveno istraživa kom radu, tako da djelo nosi u što većoj mjeri osobni pečat autora kompilatora, koji će, uz osobni pristup pisanju znanstvenog ili stručnog djela korektno i na uobičajen način citirati sve ono što je od drugih preuzeo.

1.4. Struktura rada

U prvom, odnosno uvodnom djelu rada ukratko je predstavljena tema. Osim nekoliko uvodnih rečenica, u uvodnom dijelu definiran je i problem rada, cilj rada, metode koje su korištene za istraživanje problema rada, te je predstavljena struktura rada.

U drugom dijelu rada definirane su metode upravljanja troškovima. Nakon definiranja, nabrojene su i objašnjene sve pojedine metode.

Treći dio rada predstavlja istraživački dio. U ovom djelu rada se određuju cijene usluga cateringa na primjeru poduzeća Forum d.o.o.

U četvrtom ili zaključnom dijelu rada prezentirana su zaključna razmatranja vezana uz temu određivanja usluga cateringa u poduzeću Forum d.o.o.. Nakon zaključka, slijedi literatura, popis slika i tablica te sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. METODE UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA

Troškovi su sastavni dio svakog poslovanja. Prilikom određivanja cijena, troškovi igraju glavnu ulogu. Upravljanje troškovima je jedan od najvažnijih poslova menadžmenta, jer troškovi dominantno utječu na rezultat poslovanja, ali i na cijenu proizvoda ili usluge.

„Trošak predstavlja najznačajniju ekonomsko–računovodstvenu kategoriju, a jako veliku važnost pridaju joj menadžeri i računovodstveni i ekonomski teoretičari. Troškove se vrlo često uspoređuje s pojmom rashoda, ali postoji bitna razlika između tih pojmova.“[1]

Često se u literaturi pronalaze različiti nazivi za troškove, odnosno, kao što su: trošak, utrošak, rashod i sl.

Utrošak predstavlja izraz utrošenih elemenata proizvodnje (npr. sati korištenja strojeva ili potrošena energije u kWh), a trošak se dobije tako što se utrošak pomnoži s cijenom elemenata utroška.[2]

Pojednostavljeno rečeno, troškom se smatra svako trošenje sredstava na plaćanje roba ili usluga, režija i slično. Kako bi se točno znalo na što su raspoređeni troškovi, potrebno ih je razvrstati. Troškovi se najčešće razvrstavaju po mjestima nastanka.

U Hrvatskoj je razvrstavanje troškova zadovoljeno kontnim planom kao osnovnim instrumentom financijskog računovodstva.[3]

„Moglo bi se reći da je to statička definicija u kojoj se troškovima prilazi samo s aspekta prirodnih svojstava. Jasno, i to je značajno za dobivanje informacija o tome kakvi i koliki su troškovi nastali u stvaranju konkretnih učinaka. Međutim, to je nedovoljno za dobivanje širih spoznaja o značenju troškova iako i takve informacije predstavljaju bazu za upravljanjem troškova.“ [4]

U širem smislu objašnjenja pojma trošak, troškom se smatra potrošnja dobara za proizvodnju proizvoda i usluga. U užem smislu troškovi predstavljaju svjesno uništavanje korisnih stvari u

[1] Gulin, D. et al.(2011), Upravljačko računovodstvo. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 48.
[2] Ibidem
[3] Ramljak, B.(2013), Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenja poslovnog rezultata, Sveučilište u Splitu, Split, str. 1.
[4] Ibidem

procesu proizvodnje i to s namjerom da se u zamjenu za to dobiju još korisniji proizvodi ili drugi učinci.[5]

Troškovi se klasificiraju na sljedeći način:[6]

Troškovi prema vremenu nastanka - troškove se može podijeliti na povijesni trošak ili budući odnosno budžetirani trošak. Troškovi koji su nastali u nekom prošlom obračunskom razdoblju i na koje menadžment nema utjecaja nazivaju se povijesnim troškovima. Pomoću tih troškova se može vidjeti koliko je neko poduzeće bilo uspješno,

Troškovi prema funkcijama - unutar svakog poduzeća postoji određeni broj poslovnih funkcija, odnosno svako poduzeće ima funkciju nabave, računovodstva, financija, proizvodnje, itd., a te funkcije dijele se na proizvodne i neproizvodne. Proizvodni troškovi su troškovi stvaranja proizvoda, a neproizvodni troškovi jesu troškovi administracije, uprave i prodaje,

Troškovi prema položaju u financijskim izvještajima - dijele se na troškove proizvoda i troškove razdoblja, nedospjele i dospjele troškove te primarne i konverzijske troškove,

Troškovi prema mogućnosti obuhvata po nositeljima – dijele se na direktne, oni koje se može pratiti prema učincima od kojih su nastali, te indirektne, oni koje je nemoguće pratiti po nositeljima niti po radnim nalozima,

Troškovi prema ponašanju na promjenu aktivnosti - varijabilni, fiksni i mješoviti troškovi,

Troškovi prema značajnosti za donošenje poslovnih odluka –mogu biti relevantni, koji predstavljaju podlogu za donošenje određene poslovne odluke, te irelevantni troškovi su isključeni iz analize troškova jer ne služe menadžeru za donošenje poslovnih odluka,

Troškovi prema mogućnosti kontrole - predstavlja podjelu troškova na kontrolirane i ne kontrolirane troškove.

[5]Ravlić, P., Ruža, F., Vušković, J.(1974), Ekonomika poduzeća, IV. Dopunjeno i prerađeno izdanje, Viša ekonomska škola Pula, Split, Varaždin, str. n307.
[6]Belak, V.(2009). Računovodstvo proizvodnje, RRIF Plus, Zagreb, str. 58.

2.1. Upravljanje troškovima

Upravljanje troškovima predstavlja aktivnost menadžmenta u kojoj menadžeri, primjenjujući svoja znanja i vještine nastoje „proizvesti“ što više prihoda, istovremeno „proizvodeći“ što manje troškova. Takvo nastojanje, odnosno kvalitetno upravljanje troškovima, rezultira ekonomičnim i profitabilnim poslovanjem.

Da bi ostvarilo svoje ciljeve poslovanja, poduzeće treba nadjačati konkurenciju ne samo danas, već i u budućnosti, a pomoću upravljanja troškovima ono to može učiniti na dva načina: efikasnijim korištenjem internih resursa poduzeća i strogom kontrolom troškova ili premošćivanjem proizvodnih aktivnosti koje rezultiraju visokim troškovima.[7]

„Upravljanje troškovima poslovanja temelji se na proaktivnom stavu jer pretpostavlja da su svi troškovi proizvoda i usluga rezultat odluka donesenih od menadžmenta. Upravo zato menadžeri koji upravljaju troškovima, ne bilježe samo troškove već su aktivni partneri u donošenju odluka o razvijanju i unaprjeđenju proizvoda i usluga te reduciranju troškova. Njihove se odluke najčešće temelje na informacijama o dinamici troškova i odnose se na ocjenjivanje uklapanja pojedinih aktivnosti u prihvatljive troškovne okvire.“ [8]

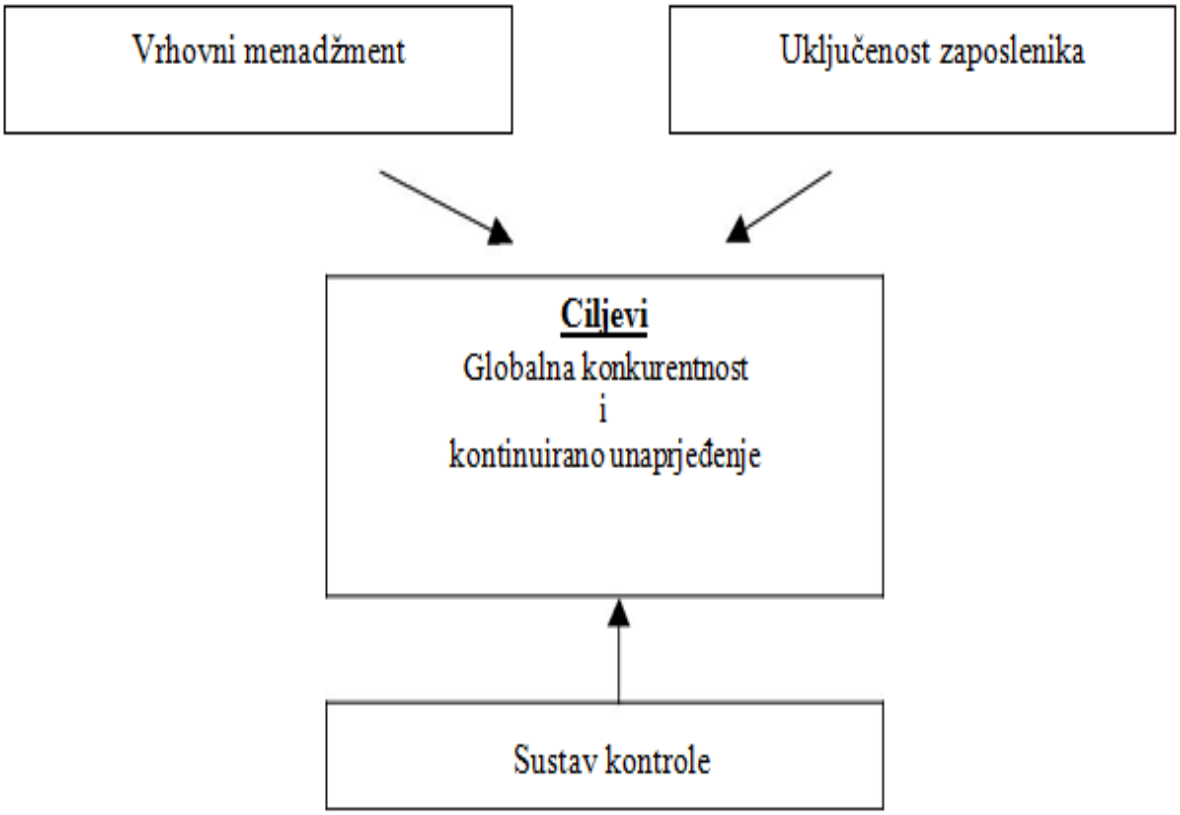
Upravljanje troškova je dio menadžerskog računovodstva, a uključuje:[9]

- **planiranje** - obuhvaća projekcije troškova koji se očekuju, a bit će iskazani u novčanim jedinicama kojima će se zahvatiti dio ili čak cjelokupno poslovanje subjekta. To je posebna vrsta obrade podataka u svezi s troškovima, koja ima za cilj uspoređivanje ostvarenih s planiranim troškovima. Kao rezultat planskog promišljanja nastaju predračuni troškova,
- **evidenciju** - ostvaruje se kroz financijsko računovodstvo, koje troškove prati prema vrstama i uvijek u vrijednosti. Dakle, predmet evidencije su troškovi koji su već nastali u poslovanju poduzeća. Za potrebe menadžmenta ili za druge interne korisnike, moguće je na osnovi te evidencije sastavljati obračune troškova godišnje, kvartalno, po mogućnosti i mjesečno (za prošlo razdoblje),

[7] Mikić, M.,(2009), Upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br.1, str. 162.
[8] Agrawal, S.P., Mehra, S., Siegel, P.H.,(2008), Cost Management System: AnOperationalOverview, ManagerialFinance, str. 60.
[9] Ramljak, B.,(2013), Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenja poslovnog rezultata, Sveučilište u Splitu, Split, str. 3.

- **analizu** - na temelju podataka koji proizlaze iz predračuna (planiranje)i obračuna (evidencija) troškova, moguće je ocjenjivati kretanje troškova po pojedinim dijelovima subjekta ili u subjektu kao cjelini, zatim utvrđivati ekonomske uzroke i posljedice što nastaju iz određenih odstupanja od planiranih troškova i drugo,
- **kontrolu**
- **organizaciju planiranja, evidencije i analize** - pravilno provedene organizacije svakog navedenog vida, je za očekivati da će i rezultati biti povoljni. Naime, od dobro postavljene organizacije poslova sve polazi, zato tom dijelu upravljanja troškovima unutar menadžerskog računovodstva treba pokloniti punu pažnju.

Slika 1: Sustav upravljanja troškovima



Izvor: Mikić, M.,(2009), Upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br.1, str. 163.

Suvremeno poslovno okruženje karakterizira razvoj tehnologije, kraći životni vijek proizvoda, sve veći troškovi poslovanja i zahtjevi kupaca.

U takvim uvjetima poslovanja upravljanje troškova sve više dobiva na značaju, a njima se može upravljati samo ako ih se može mjeriti, odnosno, ako su točne informacije u traženom obliku pravovremeno dostupne odgovarajućoj osobi.[10]

Upravljanje troškovima (Cost Management) poseban je način upravljanja poduzećem i vođenja poslovanja koji najveću važnost u postizanju organizacijskih ciljeva poklanja optimalizaciji troškova.“ [11]

Tablica 1: Upravljanje troškovima kao funkcija menadžmenta

Odluke menadžmenta	Elementi sustava upravljanja troškovima	Metode upravljanja Troškovima
Strategijske odluke		
1. Odabir dugoročne strategije Poduzeća	Poznavanje poduzeća, njegovih konkurenata i njegova okruženja	Analiza konkurentnosti usporedbom procesa s konkurentima i najboljim Rješenjima
2. Definiranje obujma i opsega poslovanja poduzeća	Mjerenje očekivane efikasnosti korištenja resursa u alternativnom poslovanju	Analiza trenutnih i mogućih promjena u vrijednosnom lancu i uzročnicima ekonomskih Troškova
3. Planiranje i organiziranje upotrebe resursa u svrhu efikasnog poslovanja	Utvrđivanje prilika za unaprjeđenje vrijednosti i troškova novih ili postojećih proizvoda i usluga	Analiza efikasnosti trenutnih poslovnih i proizvodnih procesa. Mjerenje očekivanih stvarnih i oportunitetnih troškova

[10]Peršić, M., Janković, S.,(2006), Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str .391.
[11]Drljača, M., (2004), Metode upravljanja troškovima, Izvorni rad, Stillokes, Zagreb, ISSN 1332-0122.

		različitih odluka
4. Provedba planova i organizacijskih promjena	Predvoditi organizacijske promjene	Omogućuje vodstvo za višefunkcijske timove
5. Procjena rezultata planova i Promjena	Mjerenje i izvještavanje o aktualnim rezultatima aktivnosti, procesa, proizvoda i usluga	Mjerenje periodičnih troškova nastalih u poslovnim, proizvodnim, marketinškim i distribucijskim procesima i Aktivnostima
Operativne odluke		
6. Motiviranje i procjena učinaka pojedinaca i organizacijskih jedinica	Mjere i metode za motivaciju i procjenu osoblja	Razvijanje inicijativnih Programa i mjerenje napretka, produktivnosti, kvalitete, vremenskog ciklusa i potrošačkog Zadovoljstva
7. Razmjena informacija o planovima i rezultatima	Razmjena informacija o rezultatima aktivnosti upravljanja troškovima	Pružanje čestih i pravodobnih informacija u cilju donošenja Odluka
8. Procjena efektivnosti donesenih odluka i njihovo Unaprjeđivanje	Razlika između stvarnih rezultata i planova ili očekivanja	Objašnjavanje i interpretacija razlika između stvarnih rezultata i planova

Izvor: Mikić, M.(2009), Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, vol. 7, br. 1, str. 164.

Tablica 1 prikazuje strateške i operativne odluke menadžmenta vezane uz upravljanje troškovima. Strateške odluke u upravljanju troškovima su dugoročne odluke i direktno se vežu na strategiju poduzeća. Operativne odluke su odluke koje menadžeri donose u

svakodnevnom poslovanju. Cilj jednih i drugih odluka jeste efikasno upravljanje organizacijom uz što niže troškove.

Kako bi menadžeri mogli kvalitetno upravljati troškovima potrebne su im određene vještine i organizacijski resursi. Sljedeća slika prikazuje karakteristike menadžera i organizacije u primjeni sustava upravljanja troškovima;

Slika 2: Karakteristike menadžera i organizacije u primjeni sustava upravljanja troškovima



Izvor: Mikić, M.,(2009), Upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br.1, str. 165.

Slika 2 prikazuje vještine i organizacijske resurse koji su potrebni menadžerima kako bi postigli određene organizacijske ciljeve.

2.2. Modeli upravljanja troškovima u poduzeću

Suvremeni uvjeti proizvodnje, obavljanja usluga i poslovanja zahtijevaju korištenje novih metoda upravljanja troškovima, a novo poslovno okruženje ogleda se u sve kompleksnijem postizanju konkurentnosti, pa se organizacije sve više okreću modernim metodama

upravljanja troškovima, te time postaje sve teže odgovoriti na sljedeća ključna pitanja o troškovima:[12]

- koliki su stvari ukupni troškovi svakog proizvoda ili usluge,
- što uzrokuje troškove i moraju li oni biti tako visoki,
- što uraditi da se troškovi smanje ili zadrže u prihvatljivim granicama,
- kakve efekte izazivaju troškovi na ukupan rezultat poduzeća,
- koji menadžeri su odgovorni za troškove i kako ih motivirati na upravljanje troškovima.

Model upravljanja troškovima u poduzeću određuje se prema karakteristikama industrije u kojoj poduzeće djeluje, proizvoda i usluga, snaga i slabosti poduzeća, te njegovih prilika i prijetnji, a na temelju toga, menadžeri se odlučuju za određeni model.

S obzirom da upravljanje troškovima podrazumijeva opsežne metode koje se mogu koristiti i na individualnoj razini, ali i na razini cijelog poduzeća, pa se tako razlikuju tradicionalna metoda od strateškog upravljanja troškovima.

Modeli upravljanja troškovima su:[13]

- Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima (Traditional Product Costing – TPC)
- Model upravljanja troškovima temeljeni na procesima (Process Based Costing – PBC)
- Modeli upravljanja troškovima temeljeni na aktivnostima (Activity Based Costing – ABC)
- Model utemeljen na integraciji upravljanja troškovima proces/aktivnosti (PBC/ABC)
- Model ciljanih troškova (target Costinf - TC)
- Budžetiranje temeljeno na aktivnostima (Activity Based Budgeting - ABB)
- Model bilance postignuća (Balanced Score Card - BSC)
- «Kaizen» troškovi (Kaizen Costing - KC)

[12]Belak, V.,(1995), Menadžersko računovodstvo, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, str. 132.
[13]http://oliver.efri.hr/~jana/ut-skripta.pdf (10.2.2017.)

- Model upravljanja troškovima kvalitete (Quality Cost Management - QCM)

2.2.1. Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima (TPC)

Tradicijski model je najstariji model upravljanja troškovima poslovanja. U primjeni je preko jednog stoljeća.

Osnovna svrha navedenog modela odražava se u mjerenju količine potrošenih inputa u odnosu na broj pojedinačno proizvedenog proizvoda, sustav se temelji na podjeli proizvodnih troškova u sljedeće osnovne skupine:[14]

- troškovi izravnog materijala;
- troškovi direktnog rada;
- troškovi amortizacije;
- troškovi proizvodne režije;
- troškovi upravne i prometne režije.

Tradicionalni model upravljanja proizvodnim troškovima nastoji računovodstveno obuhvatiti troškove izravnog materijala i izravnog rada, dok se troškovi režije priključuju izravnim troškovima.[15]

„Tradicionalni model upravljanja proizvodnim troškovima još se naziva "tradicionalnom kalkulacijskom metodom." Kada se govori o tradicionalnoj kalkulacijskoj metodi mislimo na jednostavnu kalkulaciju dijeljenja i kalkulaciju s dodacima tako što su dodaci izračunati na osnovi različitih vrijednosnih osnova. Tradicionalne su metode doista samo metode kalkuliranja, dok se danas u sve većoj mjeri afirmiraju potrebe za cjelovitim sustavima odlučivanja koje klasična kalkulacija ne može zadovoljiti. Kalkulacija je u osnovi ograničen pojam te znači preračunavanje troškova radi čega pruža informacije kratkoročnog karaktera. Kritičari naglašavaju pomanjkanje dugoročnog pristupa, prije svega što kalkulacijske metode nisu integralni činitelji kompleksnijih sustava odlučivanja, koji omogućuju strateške odluke.“[16]

[14]Mikić, M.,(2009), Upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br.1, str.166.
[15]Drljača, M., (2004), Metode upravljanja troškovima, Izvorni rad, Stillokes, Zagreb, ISSN 1332-0122
[16] Ibidem

Obzirom da se tradicionalne metode još dosta koriste navode se njihovi glavni nedostaci, a oni su:[17]

- ograničena upotrebljivost za odlučivanje,
- nedovoljno uvažavanje tržišta,
- vremenski pomak,
- manjkava dinamika.

„Glavno obilježje ovog modela sastoji se u tome da se troškovi materijala i rada, prate i kontroliraju po svakoj vrsti, odnosno jedinici proizvoda, dok se troškovi proizvodne režije raspoređuju na pojedine proizvode na temelju udjela troškova izravnog rada. Jasno, ovakav model je bio moguć u uvjetima proizvodnje manjeg broja proizvoda. Model ima svoje prednosti i nedostatke koji su u svezi s rasporedom troškova proizvodne režije. Prednosti: jednostavnost primjene i primjena u uvjetima kad se ne zahtijeva značajnija točnost rasporeda troškova proizvodne režije. Nedostaci: što se rasporeda troškova proizvodne režije tiče, u uvjetima kad je udio direktnog rada u ukupnim troškovima neznatan, postavlja se pitanje je li to ispravan kriterij za raspored. U današnjoj situaciji razvoja tehnike i tehnologije, upravo taj kriterij i postaje zanemariv, pa je to ujedno i osnovni nedostatak ovog modela.“[18]

Tradicionalna metoda upravljanja troškovima se razlikuje od ostalih metoda jer uzima u obzir sve vrste troškova i kao takva može biti ne pouzdana ukoliko se radi o mnoštvu različitih vrsta troškova koje ima neko poduzeće.

Moguće je isto tako da obračunavanje troškova proizvodnje i upravno-prometne režije na osnovi troška direktnog rada iskrivi stvarnu sliku o troškovima pojedinih proizvoda, pogotovo ukoliko je udio troška direktnog rada u ukupnim troškovima malen, a istovremeno je trošak proizvodne i upravno-prometne režije velik.[19]

U okviru tradicionalnih metoda upravljanja troškova vrši se:[20]

Sustav obračuna troškova po radnim nalozima - primjenjuje se u proizvodnji po narudžbi, a osnovna karakteristika ove vrste proizvodnje sastoji se u tome što je sama proizvodnja

[17] Ibidem
[18] Ramljak, B.,(2013), Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenja poslovnog rezultata, Sveučilište u Splitu, Split, str. 8.
[19] Ibidem
[20] Gulin, D. et. al.,(2011), Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 173.

proizvoda ili serije istovrsnih proizvoda inicirana narudžbom kupca. Na temelju narudžbe kupca, operativna priprema proizvodnje ispostavlja proizvodnji radni nalog na kojem se nalazi točno specificirani proizvod ili serija proizvoda koja se mora proizvesti u određenom roku. Za svaki proizvod odnosno seriju istovrsnih proizvoda, ispostavlja se poseban radni nalog, koji se tretira kao privremeni nositelj troškova. Po radnom nalogu se evidentiraju, prate i alociraju troškovi proizvodnje u cilju utvrđivanja ukupnih i jediničnih troškova proizvodnje za svaki radni nalog posebno.

2.2.2. Model upravljanja troškovima temeljeni na procesima (PBC)

Model upravljanja troškovima temeljeni na procesima je metoda upravljanja troškovima koja podrazumijeva da je poduzeće skup poslovnih procesa koji imaju zadatak postići finalni proizvod. Kod ove metode se troškovi prate po fazama proizvodnje a režije dodaju izravnim troškovima, te se tako troškovi materijala i rada raspodjele po fazama proizvodnje u kojima su nastali.

PBC modeli bi trebali pokazati uzroke troškova proizvodne režije i stupanj njihovog pridruživanja izravnim troškovima svake faze u procesu proizvodnje.[21]

2.2.3. Modeli upravljanja troškovima temeljeni na aktivnostima (ABC)

Model upravljanja troškova temeljem aktivnosti ili ABC[22] model podrazumijeva raspoređivanje troškova po aktivnostima. Ova metoda za razliku od procesne metode prati troškove po aktivnostima odnosno dijelovima poslovnog procesa, te tako omogućuje menadžerima lakši nadzor nad troškovima i uklanjanje suvišnih troškova.

Pomoću ABC metode upravljanja troškovima se omogućuje lakši nadzor nad troškovima u pojedinim ustrojstvenim dijelovima te se menadžeri lakše usredotočuju na uklanjanje suvišnih troškova dijelovanja.[23]

[21] Belak, V., (1995), Menadžersko računovodstvo, RRiF plus, Zagreb, str. 134.
[22] Activity Based Costing
[23] Cingula, M., (2001), Menadžment u gospodarskom razvoju – ciljevi i strategije odlučivanja, u zborniku Hrvatska pridružena članica Europske unije–razvoj gospodarstva, računovodstva i financija, Hrvatski računovođa, Zagreb, Brijuni, str. 115.

„Kod ABC modela osnovica za raspoređivanje troškova na nositelje troškova su troškovi aktivnosti. Za razliku od tradicionalnih sustava obračuna troškova koji su razvijeni u periodu radno intenzivne proizvodnje i stoga malenog udjela općih proizvodnih troškova, ABC metoda razvila se s porastom općih proizvodnih troškova u ukupnoj strukturi troškova odnosno s razvojem tehnologije. Visina je sada tih općih proizvodnih troškova takva da ima značajan utjecaj na utvrđivanje jediničnog troška pojedinog proizvoda te je potrebno primijeniti objektivniju metodu obračuna troškova kako i profitabilnost pojedinog proizvoda ne bi bila iskrivljena te kako bi se donosile ispravne poslovne odluke u vidu prodajne cijene proizvoda, količine proizvodnje i slično. Stoga je u svrhu eliminiranja nedostataka tradicionalnih sustava obračuna troškova razvijen suvremeni sustav obračuna troškova pod nazivom ABC metoda čija je osnovna premisa da proizvodi konzumiraju aktivnosti a aktivnosti konzumiraju resurse. Stoga je i najvažniji korak kod ove metode identificirati aktivnosti što je teže u većim i složenijim organizacijama a po kojima se prate opći proizvodni troškovi. Pri tome je aktivnost zadatak koji uzrokuje troškove u proizvodnom procesu. Nakon što su opći proizvodni troškovi pridruženi aktivnostima koja ih je uzrokovala, raspoređuju se na proizvode pomoću faktora trošenja. Faktor trošenja pokazuje u kojoj mjeri određeni proizvod zapravo koristi neku aktivnost.“ [24]

ABC metoda upravljanja troškovima na temelju aktivnosti posebnu pažnju posvećuje općim troškovima proizvodnje nastojeći ih što objektivnije raspoređivati na nositelje troškova. Glavna osnovica za obračun i upravljanje troškovima su aktivnosti. Drljača u svom članku navodi da ova metoda prati kretanje troškova po pojedinoj aktivnosti ili dijelu poslovnog procesa. On također ističe da se time omogućuje lakši nadzor nad troškovima u pojedinim dijelovima poduzeća te se menadžeri lakše usredotočuju na uklanjanje suvišnih troškova i djelovanja.[25]

2.2.4.Model utemeljen na integraciji upravljanja troškovima proces/aktivnosti (PBC/ABC)

Model PBC/ABC predstavlja kombinaciju modela PBC i ABC a nastao je iz potrebe da se uklone nedostaci ovih dviju metoda.

[24] http://www.racunovodja.hr/obracun-troskova-primjenom-abc-metode-uniqueidRCViWTptZHJ3hZAWP4cu4g3BYAD50klL/ [06.09.2016.]
[25] Drljača, M., (2004), Metode upravljanja troškovima, Izvorni rad, Stillokes, Zagreb, ISSN 1332-0122

„Ovaj model navodi da se u primjeni ABC modela nailazi na brojne probleme oko identificiranja aktivnosti, definiranja troškovnih indikatora i indikatora aktivnosti. Zbog toga se ovaj model vraća na pristup utemeljen na procesu koji može olakšati upravljanje troškovima kroz primjenu fleksibilnog budžetiranja koje prihvaća promjene u aktivnostima, uzima u obzir efekte promjena u fizičkom procesu ili u aktivnostima, kontrolu opravdanosti investiranja te mjerenje performansi.“[26]

Međutim, tako definiran model “analize vrednovanja procesa“ čak i terminološki predstavlja spoj PBC i ABC pristupa.[27]

Model PBC/ABC više u obzir uzima sveukupne troškove. Prethodni modeli su se bazirali isključivo na troškove proizvodnje.

2.2.4. Model ciljanih troškova (TC)

Koncept ciljanih troškova predstavlja model definiranja maksimalnih troškova, odnosno maksimalne cijene nekog proizvoda. Ovim modelom se definira maksimalan iznos koštanja nekog proizvoda.

Koncept ciljnih troškova je instrument strateškog menadžmenta, nije usmjeren na proizvodnju već na rane faze životnog ciklusa proizvoda, te predstavlja računovodstveni oblik obuhvaćanja i sustavnog mjerenja troškova uključenih u proizvod ili uslugu, s kojima se ostvaruje planirani dobitak.[28]

Ciljno upravljanje troškovima započinje proces s prodajnom cijenom i planiranom dobiti koju tržište može prihvatiti, a tek potom odrediti moguće troškove proizvodnje.[29]

Sustav ciljnih troškova nije usmjeren samo na funkciju upravljanja troškovima nego na cijeli sustav. Proširuju perspektivu u smislu usmjerenja na potrebe, usmjerenja na cjelinu te stvaraju cjelovit pogled na ukupni životni vijek proizvoda.

Tablica 2: Karakteristike modela za upravljanje troškovima

[26]Belak, V. (1995.): Menadžersko računovodstvo, RRIF plus, Zagreb, str. 136.
[27] Ibidem
[28]Penavin, S.,(2008), Upravljanje troškovima; Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 24.
[29] Gulin, D.,(2011), Upravljačko računovodstvo; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 48.

Redni broj	Model	Ishodište modela (odgovor na pitanje)	Pretpostavka modela
1.	Ciljni troškovi (Target Costing – TC)	Koliki troškovi smiju biti?	Poznavanje strukture postojećih troškova, Poznavanje tržišta

Izvor: Drljača, M., (2004), Metode upravljanja troškovima, Izvorni rad, Stillokes, Zagreb, ISSN 1332-0122

Sedam je glavnih činitelja ciljnih troškova:[30]

1. tržišna istraživanja – informacije o nepoznatim željama i potrebama kupaca. Istraživanje pomaže definirati tržišne i proizvodne niše,
2. analiza konkurencije - utvrdimo koji su konkurentski proizvodi trenutačno dostupni našim ciljnim kupcima, kako kupci ocjenjuju te konkurentske proizvode te moguće konkurentske reakcije na uvođenje novog proizvoda našeg poduzeća na tržište,
3. tržišna niša – analiziramo tržište i informacije konkurencije što nas dovodi do ciljnih tržišnih segmenata,
4. zahtjevi kupaca (potrebe) – pokušavamo dobiti što je moguće više specifičnih informacija o proizvodu iz perspektive kupca,
5. zahtjevi koji se odnose na proizvod – odredimo specifične značajke proizvoda, pouzdanost proizvoda, ugođaj i učestalost popravljanja,
6. tržišna cijena – odredimo cijenu koja je konkurentna i kupcu prihvatljiva,
7. željena dobit – potrebna dobit izražava se profitabilnošću prodaje.

Kako bi funkcioniranje obračuna ciljnih troškova bilo uspješno, u njegov sastavni dio potrebno je uključiti JIT (Just in time koncept) i TQM koncept (Total quality management).

[30]Peršić, M., Janković, S.,(2006), Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 448.

Just in time koncept specifičan je oblik upravljanja proizvodnjom i zalihama. Predstavlja strategiju smanjenja troškova u proizvodnji, gdje se proračunom postiže kraće vrijeme skladištenja dijelova, repromaterijala odnosno sirovina ili samo izbjegavanje skladištenja te stavljanje istih u proizvodni pogon u najkraćem roku. Zasniva se na principu proizvodnje bez zaliha i skladišta. Just in time koncept zahtjeva izuzetno dobro planiranje i organizaciju rada i jasno definirane ugovorne obveze te strogo poštovanje rokova isporuke.

Da bi JIT metoda bila uspješna moraju biti ispunjeni mnogobrojni zahtjevi:[31]

1. kvaliteta dijelova mora biti visoka – manjkavi dijelovi mogu zaustaviti montažnu liniju,
2. bez ili sa minimalnim zalihama,
3. mora postojati pouzdana povezanost i čvrsta kooperacija s dobavljačima,
4. idealno bi bilo kad bi dobavljači bili locirani u blizini kompanije, uz dostupan transport,
5. veličina proizvodnje ovisi o potražnji,
6. timski rad, a zaposlenici su odgovorni za održavanje svoje opreme, dok su šefovi treneri i mentori koji poštuju svoje zaposlenike i aktivno sudjeluju u procesu proizvodnje,
7. zadovoljstvo kupaca.

Total Quality Management odnosno Potpuno upravljanje kvalitetom je način upravljanja organizacijom usredotočen na kvalitetu, utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije koji zadovoljavanjem želja kupaca teži za dugoročnim uspjehom organizacije.[32]

U koncepciji upravljanja ciljnim troškovima razvijene su različite metode njihovih obračuna, a to su:[33]

- metoda oduzimanja,
- metoda zbrajanja i
- integrirana metoda.

Metoda oduzimanja (Market in to Company) je osnovna metoda određivanja ciljnih troškova i najčešće se koristi u praksi. Bazira se na izračunu ciljne cijene odnosno cijene koju

[31]Penavin, S.,(2008), Upravljanje troškovima; Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 27.
[32]Penavin, S.: op.cit., str. 32.
[33] Gulin, D.: op.cit., str. 56.

su potrošači spremni platiti te ciljnog dobitka. „Oduzimanjem vrijednosti ciljne cijene od ciljnog dobitka izračunava se visina dopuštenih troškova odnosno onih troškova koje je tržište spremno prihvatiti. Na temelju postojeće proizvodne i procesne tehnologije stručni odjeli utvrđuju standardne troškove. Ciljni troškovi odredit će se između dopuštenih i standardnih troškova.[34]

Slika 3: Metoda oduzimanja



Izvor: Penavin, S.,(2008), Upravljanje troškovima; Ekonomski fakultet u Osijeku

Metoda zbrajanja (Out of company) temelji se na sličnom proizvodu što znači da je ciljni trošak moguće postići ponavljanjem ili poboljšanjem prijašnje varijante proizvoda. Ova metoda ne uzima u obzir u potpunosti tržišnu cijenu kao osnovu određivanja ciljnih troškova. Nedostatak ove metode je ignoriranje zahtjeva s tržišta.

Formula za izračun ciljnog troška kod metode zbrajanja: [35]

Ciljni trošak = a + bx

gdje je:

a = uobičajeni stvarni trošak svojstven svakom proizvodu

b = trošak kojeg određuje „x“ svojstvo oblikovanog proizvoda.“

[34]Ibid., str. 58.
[35]Peršić, M., Janković, S.(2006): Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 450.

2.2.5. Budžetiranje temeljeno na aktivnostima (ABB)

„Model budžetiranja temeljeno na aktivnosti polazi od utvrđivanja zahtjeva kupca/korisnika, a ne utvrđivanja troškova. Interes ovog modela usmjeren je na kapacitet opreme i stupanj njene dostatnosti za ispunjavanje zahtjeva koje postavlja kupac/korisnik. Analizirajući kapacitete važno je utvrditi kapacitete opreme i broj zaposlenih. Po izradi početnih kalkulacija ova metoda analizira troškove koji proizlaze iz korištenja materijalnih resursa i ljudskih potencijala.“[36]

Budžetiranje temeljeno na aktivnostima je metoda koji najčešće primjenjuju državne institucije i ustanove koje svoje poslovanje financiranju iz unaprijed definiranog budžeta. Kod ove metode je jako bitno ustanoviti buduće troškove. Ti troškovi moraju biti precizno definirani, i moraju se svi troškovi uzeti u obzir, kako bi budžetiranje bilo prezino i uspješno obavljeno.

2.2.7. Model bilance postignuća (BSC)

„Model bilance postignuća razvili su Robert Kaplan i David Norton. Oni su1990. godine provodili istraživanje na nekoliko poduzeća, kako bi istražili novemetode mjerenja uspješnosti poslovanja. Iako su razmatrali određeni brojmogućih rješenja, na kraju su se ipak odlučili za ideju bilance postignuća kojaima mjere uspješnosti poslovanja, koje obuhvaćaju sve aktivnosti u organizaciji –kupce, interne poslovne procese, aktivnosti zaposlenika i dioničare. Danas jebilanca postignuća usvojena u brojnim organizacijama u svijetu, kako u profitnimtako i u neprofitnim.“ [37]

Iako model bilance postignuća pretpostavlja četiri perspektive: financije,kupce, interne procese te učenje i razvoj, moguće je postojanje i višeperspektiva, ovisno o vrsti poslovanja.

Slika 4: Osnovni model bilance postignuća

[36]Drljača, M., (2004), Metode upravljanja troškovima, Izvorni rad, Stillokes, Zagreb, ISSN 1332-0122
[37]Podrug, N., Vrdoljak Raguć, I., Pavković, I., Istraživanje postignuća u hrvatskim poduzećima, UDK/UDC: 658(497.5), str. 695.



Izvor: Dražić Lutilsky, I., Perčević, H. (2007), Uravnotežen sustav mjerenja rezultata – BSC model, Računovodstvo i financije, 53(6), str. 41.

Na slici 4 su vidljive četiri perspektive:

1.„*Financijska perspektiva* pokazuje pridonosi li strategija poduzeća poboljšanju financijskoga rezultata u poduzeću. Cilj svakoga poduzeća je ostvariti povrat na uložena sredstva, ali fokus nikako ne smije biti samo na financijskim pokazateljima. Pretjerano naglašavanje kratkotrajnih, financijskih rezultata može navesti menadžment zanemarivanje stvaranja dugoročne vrijednosti. Financijski ciljevi u središtu su pozornosti prilikom odabira ciljeva i mjera svih ostalih perspektiva u bilanci postignuća. Oni su dio dugoročnih ciljeva poduzeća i njegovih poslovnih cjelina, a pomoću bilance postignuća oni se jasno definiraju i integriraju u viziju i misiju poduzeća.“ [38]

2.„*Perspektiva kupaca* mjeri vrijednost i privlačnost proizvoda i usluga od strane kupaca. Današnja poduzeća u središte svoje pozornosti sve više stavljaju kupce i njihove potrebe. U

[38]Osmanagić Bedenik, N. (2004), *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha,* Školska knjiga, Zagreb, str. 246.

suštini, perspektiva kupaca trebala bi se usredotočiti na one kupce i segmente tržišta koji se smatraju ključnim za ostvarenje organizacijskih ciljeva.“ [39]

3.„*Perspektiva internih procesa* identificira procese koji su kritični za postizanje ciljeva kupaca i vlasnika. Ciljevi i mjere za ovu perspektivu obično se definiraju nakon financijske i perspektive kupaca. Takav redoslijed omogućuje poduzeću usredotočenost na one procese koji pridonose ostvarenju prethodno definiranih ciljeva vlasnika i kupaca.“ [40]

4.“Perspektiva učenja i rasta „

2.2.8. Kaizen troškovi (KC)

Kaizen troškovi je metoda upravljanja troškovima čija suština je kontinuirano smanjivanje troškova kvaliteta u toku procesa proizvodnje i primjene boljih postupaka.[41]

Uvijek se može napraviti kvalitetniji proizvod i uz što manje troškove kvaliteta (troškove osiguranja zadovoljavaju veće kvalitete, troškovi gubitaka ako kvalitet nije postignut). Implementacijom metode otkriva se koji troškovi kvaliteta ne bi nastali kada bi se proizveo kvalitetan proizvod.[42]

Menadžerske metode upravljanja troškovima Target Costing i Kaizen troškovi su pogodne za redukciju troškova kvaliteta tokom životnog vijeka proizvoda kao i za komparaciju vlastitih troškova s konkurencijom na tržištu.[43]

2.2.9. Model upravljanja troškovima kvalitete (QCM)

Model upravljanja troškovima kvalitete je model koji nastoji utjecati na smanjenje troškova kvalitete kao sastavnice ukupnih troškova.

Troškovi kvalitete su troškovi koji nastaju pri osiguravanju zadovoljavajuće kvalitete i zadobivanju povjerenja u nju, kao i gubici koji se trpe kada ona nije postignuta. [44]

---

[39]Podrug, N., Vrdoljak Raguć, I., Pavković, I.,: Istraživanje postignuća u hrvatskim poduzećima, UDK/UDC: 658(497.5), str. 696.
[40]Janković, S. (2007), *Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu,* Računovodstvo i financije, 53(11), str. 177.
[41]http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202007/076-Q07-109.pdf (10.2.2017.)
[42] Ibidem
[43] Ibidem
[44]Drljača, M., (2004), Metode upravljanja troškovima, Izvorni rad, Stillokes, Zagreb, ISSN 1332-0122

U osnovi se dijele na:[45]

- troškove za kvalitetu (s pojavnim oblicima troškova preventive i ispitivanja) i
- na troškove zbog (ne)kvalitete (s pojavnim oblicima unutarnjih i vanjskih troškova nedostataka).

„Nakon što je implementiran djelotvoran sustav prikupljanja, klasifikacije i obrade postojećih troškova kvalitete u organizaciji, pristupa se temeljnoj aktivnosti, a to je: upravljanje troškovima kvalitete. Svrha rada na troškovima kvalitete, pored ostalog je utvrđivanje nesukladnosti u poslovnim procesima kako bi se trajno otklonio uzrok njihova nastanka i poslovni procesi učinili pouzdanima. Pod pojmom optimizacije razimijeva se proces dostizanja najpovoljnijeg odnosa ukupnih troškova kvalitete i razine kvalitete koju organizacija nudi kupcu/korisniku radi zadovoljenja njegovih potreba. Troškovi kvalitete prvi se put eksplicite spominju 1933. godine.“ [46]

Model daje odgovor na pitanje koji troškovi ne bi nastali kada bi se svaki posao dobro obavio prvi put?

[45] Ibidem
[46] Ibidem

3. ODREĐIVANJE PRODAJNIH CIJENA USLUGA CATERINGA NA PRIMJERU PODUZEĆA FORUM D.O.O.

3.1.Opći podaci o promatranom poduzeću „Forum d.o.o.“

Poduzeće za građevinarstvo, trgovinu i usluge Matković d.o.o. utemeljeno je 1990. godine i za kratko vrijeme izraslo je u suvremenu tvrtku u 100% privatnom vlasništvu. Zahvaljujući prije svega vlastitom zalaganju i bogatom iskustvu svih djelatnika, te suvremenoj opremi i primijenjenoj tehnologiji poduzeće bilježi izvanredne rezultate u proizvodnji i graditeljstvu, a posebno u ugostiteljskoj i trgovačkoj djelatnosti.

Investicijska aktivnost je zastupljena u svim segmentima razvoja tvrtke što omogućava sve bolje poslovanje, zapošljavanje novih djelatnika i stalno prisutan uspješan poslovni rezultat.

U vlasništvu poduzeća Matković d.o.o. Livno je, između ostalog, i poslovno trgovački centar Forum d.o.o., (prva urbana zona), smješten između autobusnog kolodvora i rijeke Bistrice uz magistralni put Livno – Split. Arhitektura objekta nastoji naglasiti autohtone građevne i oblikovne vrijednosti te interpolirati ih u svjetske arhitektonske trendove. Interijer i opremljenost objekta se odlikuje visokim stupnjem uređenja, a prostor oko centra se ističe ukupno i lijepo uređenim vodotokovima, zelenim parkovima površinama, prilaznim putevima i velikim brojem parking mjesta. Poslovno trgovački centar Forum d.o.o. obuhvaća 7.620 m² poslovnog prostora, 1.320 m² skladišnog prostora, parkiralište kapaciteta za 160 automobila te ljetnu terasu površine cca 400 m².[47]

Unutrašnji prostor centra se odlikuje mogućnosti pružanja brojnih usluga kao i maksimalnom prilagodljivošću najrazličitijim potrebama svakog poslovnog prostora što omogućava kvalitetnu opskrbu i visoku razinu usluge.

Trgovačka aktivnost u centru se odvija u 49 poslovnih prostora čija se površina kreće od 40 m² do 260 m² maloprodajnog prostora. Zastupljeni su najrazličitiji sadržaji kao što su prodavaonice novina i suvenira, obuće i sportske opreme, tekstila i odjevnih predmeta, kućnih potrepština i raznog pribora, kozmetičkih proizvoda i cvijeća, igračaka i galanterije, elektroproizvoda i bijele tehnike, diskont s raznovrsnim robama i privlačnim cijenama. Od ostalih sadržaja koje gosti mogu koristiti cijeli dan su banka, dvorana za sastanke, frizerski

[47] http://ptcforum.ba/ (20.2.2017.)

salon. Gostima poslovno trgovačkog centra Forum d.o.o. na raspolaganju su kvalitetni ugostiteljsko zabavni sadržaji i usluge kao što su restoran, pizzeria i kafeterija.

Poduzeće Forum d.o.o. u svojoj sveobuhvatnoj ponudi ima nekoliko ugostiteljskih objekata između ostalih izdvajaju se Restoran Bacchus, PizzerijuPinochio, Cefeteriju Picasso, te Svadbene salone Bacchus.Nakon nekoliko godina poslovanja osluškujući potrebe tržišta,ovo poduzeće u svoje usluge je uvrstilo i uslugu takozvanog cateringa. Restoran Bacchus na širem i užem prostoru kojem djeluje slovi kao vodeći restoran u regiji,što potvrđuje i svakodnevna posjeta lokalnih gostiju, prolaznika, političkih elita i poslovnih ljudi. Također je „pokretač inovacija„ u ugostiteljstvu, te prvi na tom tržištu radi uslugu cateringa.[48]

Restoran Bacchus pored redovne djelatnosti a- lacard prodaje u restoranu kao dodatnu ponudu nudi toplo – hladni buffet (catering):

U ponudi ima četiri cetring menu-a ;

- Toplo hladni buffet 1
- Toplo hladni buffet 2
- Toplo hladni buffet 3
- Hladni buffet (FingerFood)

U sljedećim tablicama prikazati će se sadržaj svakog menu-a. Prikazani menu-i su osnovne varijante i skloni su izmjenama ovisno o željama i platežnim mogućnostima gosta.

[48] Ibidem

Tablica 3: Toplo hladni buffet 1

Ponuda br.1 Toplo – hladni buffet CIJENA PO OSOBI: 35,00 KM
TOPLO HLADNA PREDJELA
Dimljeni losos na ogledalu, carpaaccio od tunjevine,salata od hobotnice
Pladanj mesnih delicija: cvjetovi pršuta, govođe pečenice,šunka sa pjenicom od sira
Pladanj odabranih sireva sa suhim voćem
Hladne rolanepečenke od pilećeg i telećeg mesa na podlozi od francuske salate
Mozzarela sa balsamicom
Vegetarijanka plata (pohano povrće razno)
*****
TOPLA JELA
Teleći medaljoni sa začinskom travama, Prilog: riža na maslacu,njoke
Domaća puretina na način kuće
Domaće tagliattele sa vrganjima
Rižot od kozica,rižot od sipe
IZBOR SALATA
Svježe sezonske, francuska, salata tri colori,salata od mrkve i celera sa dresingom
PITE: meso ,sir ,zelje
Domaći kruh ispod peke, kruh od heljde, uštipci,domaća peciva
Sitni slatki zalogajčići (izbor raznovrsnih kolača)
Rezano voće

Izvor: Prikaz autora na temelju podataka iz poduzeća

Tablica 4: Toplo hladni buffet 2

Ponuda br.2 Toplo – hladni buffet _____ CIJENA PO OSOBI: 30,00 KM
TOPLO HLADNA PREDJELA
Pladanj mesnih delicija: cvjetovi pršuta, goveđe pečenice,šunka sa pjenicom od sira
Hladne pečenke od telećeg mesa na podlozi od francuske salate
Pladanj odabranih sireva sa suhim voćem
Vegetarijanka plata (pohano povrće razno)
*****
TOPLA JELA
Juneće rolnice u umaku – Njoke
Piletina u umaku od gorgonzole – riža
Slane palačinke s povrćem zapečene sa sirom
Domaća tjestenina „ NA NAČIN KUĆE „
Lignje na pariški sa tartar umakom
IZBOR SALATA
Svježe sezonske,francuska
PITE: meso, sir,zelje
Domaći kruh ispod peke, kruh od heljde,
Sitni slatki zalogajčići (izbor raznovrsnih kolača)
Rezano voće

Izvor: Prikaz autora na temelju podataka iz poduzeća

Tablica 5: Toplo hladni buffet 3

Ponuda br.3 Toplo Hladnu - Buffet _____ CIJENA PO OSOBI: 26,00 KM
TOPLO HLADNA PREDJELA
Pladanj mesnih delicija: cvjetovi pršuta, goveđe pečenice,šunka sa pjenicom od sira
Hladne pečenke od telećeg mesa na podlozi od francuske salate
Pladanj odabranih sireva sa suhim voćem
Vegetarijanka plata (pohano povrće razno)
*****
TOPLA JELA
Pureći file u finom umaku sa mirisnim travama Prilog: riža na maslacu,njoke
Lazanje bolognese
Domaća tjestenina „NA NAČIN KUĆE „
Lignje na pariški sa tartar umakom
IZBOR SALATA
Svježe sezonske ,francuska
PITE: meso, sir,zelje
Domaći kruh ispod peke, kruh od heljde, uštipci,domaća peciva
Sitni slatki zalogajčići (izbor raznovrsnih kolača)
Rezano voće

Izvor: Prikaz autora na temelju podataka iz poduzeća

Tablica 6: Hladni buffet – Finger Food

Ponuda br.4 Hladni buffet CIJENA PO OSOBI:20,00 KM
***
Pršut s maslinama i dinjama
Izbor hladnih narezaka
(kulen –vratina-pršut)
Mozzarela s rajčicom i bosiljkom
Izbor sireva s voćem i orasima
Pohano povrće - tartar umak
Pohane lignje –tartar umak
Mesni canape
Riblji canape
Francuska salata,salata sezonske
Losos dimljeni
***
Pite razne od mesa i sira
Domaći kruh – Kolači
***

Izvor: Prikaz autora na temelju podataka iz poduzeća

Svaki menu se izrađuje u prostoru Restorana Bacchus u namjenski opremljenoj kuhinji ili na dogovorenoj lokaciji naručitelja (privatnim kućama, poslovnim zgradama,prostorijama Vlade, Općine i sl.). Menu se izrađuje isključivo po narudžbi kupca u određeno vrijeme i za određen broj ljudi jer sama raznovrsnost menu-a iziskuje određen broj ljudi za koji se isti radi ,kako bi uopće bilo isplativo raditi isti. Primjera radi, ako meni iziskuje ponudu od 20 raznovrsnih jela koja se moraju spremiti a broj ljudi koji za koji bi kupac tražio je 10 osoba neće biti isplativ,jer će se napraviti vise hrane nego sto se može prodati. Višak hrane ne može se skladištiti niti prodati osim isključivo nekih gotovih jela. Ne može se smanjiti ponuda jela jer bi se izgubilo na kvaliteti usluge.

Isto tako iskustvo govori da se nikada ne konzumira sva poslužena hrana pa se u praksi višak hrane zapakira u prigodnu ambalažu koja će održati svježinu koliko je moguće te ostavi naručitelju. Ambalaža nije uračunata u trošak menu-a te je osigurava naručitelj po dogovoru.

Hrana se sprema u kuhinji restorana koja je opremljena svom potrebnom opremom prema HASSAP standardu . Taj cijeli proces se radi prema implementiranom HASSAP standarda koji vodi računa o „kontroli kritičnih točaka„ procesu primanja skladištenje robe u komore u + /- ,odvajanje namirnica, dezinfekcija prostora, dezinfekcija radnih površina,obavezni VS obrasci o ispravnosti hrane i sl.

Poduzeće posjeduje i centrali ured, koji radi na unaprjeđenju prodaje i marketingu. Centralni ured komunicira sa kupcima,u slučaju narudžbe catering menu-a to su uglavnom poslovni kuci koji traže unaprijed ponude na uvid. Nakon povratne informacije od kupca,ured daje nalog kuhinji za izradu menu-a, kako bi se na vrijeme mogla poručiti roba. Ovakva vrsta menu-a iziskuje narudžbu bar nekoliko dana unaprijed radi različitosti ponude.

Na osnovu potreba poduzeća izrađen je poseban softver koji ujedinjuje sve faze rada restorana. Tako da izdavanjem računa/ ponude kupcu, osim sto se bilježi promet, razdužuje se i skladište prema normativima te na taj način prati upravljanje zalihama i naručivanje potrebnih namirnica točno na vrijeme (JIT).

Roba se dostavlja u dogovornim rokovima i sa svakim dobavljačem posebno. Obzirom na količine određenih namirnica koje se troše na godišnjem nivou dogovoreni su rabati i načini plaćanja i isporuka. Roba se nabavlja po principu JIT (just in time) što funkcionira besprijekorno a sve je potkrijepljeno odgovarajućim softverom koji signalizira potrebu za nabavu osobo koja obavlja taj posao .

3.2. Metode upravljanja troškovima te njihova primjena kod određivanja cijena usluga cateringa poduzeća Forum d.o.o.

Poduzeće Forum d.o.o. pri određivanju cijena catering menu-a koristi metodu zbrajanja (metoda ciljanih troškova), što znači da poduzeće evidentira svoje troškove dodaje na njih željeni postupak dobiti te na taj način formira prodajnu cijenu .

Primjerom 4 catering menu-a koje će se analizirati vidjet će se kako za svaki menu poduzeće ima različite direktne troškove,te će pri određivanju cijene uračunati i trošak prodaje-administracije i varijabilne troškove kako bi došli do prodajne cijene.

Trošak prodaje - administracije iznosi trošak vode,struje telefona koji se koristi u administraciji te dio troškova vezanih za automobile. Obzirom da poduzeće proporcionalno raspoređuje varijabilne troškove njegov udio ovisi o vrsti na koju ga raspoređujemo te se odnosi prvenstveno na trošak struje i vode te dio troškova automobila u samom procesu proizvodnje.

U tablici br.3 će se prikazati sve vrste troškova koje poduzeće ima pri izradi menu-a 1 ili „finger-fooda“. Odvojit ce se direktni troškovi ,troškovi AUP i varijabilni troškovi . Nakon sto se iskazu troškovi dodati će se željeni postotak dobiti koji odredi menagment poduzeća (u našem slučaju postotak iznosi 20 %) te na taj način prikazati kako se dolazi do prodajne cijene menu-a.

Kako je već pojašnjeno ovakva vrsta menu-a se radi za veći broj ljudi kako bi bila isplatna. Stoga će se analize svih menu-a raditi na 100 osoba sto je obično i broj ljudi za koji se prakticira naručivanje istih. Tako da su formirane cijene; menu-a 4 = 2000,00 KM, menu-a 3 =2600,00 KM ,menu-a 2 =3000,00 KM i menu-a 1= 3500,00 KM .

Tablica 7: Određivanje prodajne cijene menu-a Hladnog buffet-a 20,00 KM / osoba za cca 100 osoba

VRSTA TROŠKA	JED.TROŠAK	KOLIČINA	UK. TROŠAK
Kuhar – dekorater	35,00	5 h	175,00
Konobar	30,00	2 h	60,00
Slastičar	25,00	2 h	50,00
Pomoćno osoblje	20,00	2 h	40,00

Pršut	40,00	4 kg	160,00
Pečenica – kulen	25,00	1,25 kg	31,25
Sirevi razno	25,00	2 kg	50,00
Mozzarela	10,00	1,5kg	15,00
Rajčica sherry	8,00	1 kg	8,00
Povrće	1,50	30 porc	45,00
Lignje	18,00	5 kg	90,00
Canape (materijal)	1,00	150 kom	150,00
Salata	2,00	30kom	60,00
Losos dimljeni	35,00	0,80kg	28,00
Pite	40,00	3 teps.	120,00
Kruh	3,00	5kom	15,00
Kolači	1,00	100kom	100,00
Voćni aranžmani	50,00	4kom	200,00
Potrošni mat. (ulje ,brašno ,sol…)	35,00	1	35,00
UKUPNI DIREKTNI TROŠKOVI			**1432,25KM**
Trošak AUP			60,00 KM
Varijabilni troškovi proizvodnje			75,00 KM
UKUPNI INDIREKTNI TROŠAK			**135,00 KM**
UKUPNI TROŠAK			1567,25 KM
CILJANI DOBITAK 26 %			**432,75 KM**
PRODAJNA CIJENA			**2000,00 KM**

Izvor: Prikaz autora na temelju podataka iz poduzeća

Iz navedene tablice može se zaključiti da je pri prodajnoj cijeni od 2000,00 KM poduzeće imalo direktne troškove od 1432,25 KM,dok su indirektni troškovi 135,00 KM što poduzeću donosi ciljanu dobit od 432,75 KM sto premašuje onih 20% dobiti koje je odredio menagment. Pozitivna razlika dobiti uglavnom je rezultat dobrih pregovaračkih sposobnosti osobe zadužene za nabavu ili rezultat sezonskih cijena namirnica. Direktni troškovi od 1443,00 KM odnose se na direktan rad i utrošak materijala ,troškovi AUP su troškovi struje,vode ,telefona administracije –prodaje koje smo dobili proporcionalnim udjelom u ukupnim troškovima. Varijabilni troškovi su troškovi utroška energije,vode i automobila u proizvodnji i variraju ovisno o utrošku . Prema iskustvu kod ove vrste menu-a gosti se ne zadržavaju puno,a koristi se obično za poslovne prilike gdje se želi omogućiti gostima prigodan zalogaj uz razgovor. „Finger-food“ ako prevedemo znači hrana koja se uzima rukom stoga iako ne iziskuje toliko raznovrsnu količinu namirnica iziskuje radne sate kuhara kako bi sve bilo ugodno oko a ukusno za jesti (izrada canape-a posebno iziskuje vrijeme radi dekoriranje). Ovakva vrsta menu-a postaje sve traženija jer je najprihvatljivija cijenom,služi svrsi a opet je gurmanska zakuska.

Na isti način u tablici br.8 će se prikazati sve vrste troškova koje poduzeće ima pri izradi menu-a 3 ili „toplo – hladnog buffea “. Iskazati će se direktni troškovi ,troškovi AUP i varijabilni troškovi . Nakon sto se iskazu troškovi dodati će se željeni postotak dobiti koji je kako smo rekli odredio menagment poduzeća.

Tablica 4: Određivanje prodajne cijene menu-a toplo - hladnog od 26,00 KM za cca 100 osoba

VRSTA TROŠKA	JED.TROŠAK	KOLIČINA	UKUPNI TROŠAK
Kuhar – dekorater	35,00	3 h	105,00
Konobar	30,00	5 h	150,00
Slastičar	25,00	2 h	50,00
Pomoćno osoblje	20,00	5 h	100,00
Pršut	40,00	4 kg	160,00
Pečenica – kulen	25,00	1,25 kg	31,25
Sirevi razno	25,00	3 kg	75,00
Teletina	18,00	4 kg	72,00
Puretina	18,00	4 kg	72,00
Povrće	1,50	50 porc	75,00
Lignje	18,00	5 kg	90,00
Prilozi	2,00	100	200,00
Salata	2,00	50	100,00
Junetina bez kosti	14,00	3	42,00
Pite	40,00	3 kom	120,00
Kruh	3,00	5	15,00
Kolači	1,00	100	100,00
Voćni aranžmani	50,00	4	200,00
Potrošni mat. (ulje ,brašno ,sol…)	53,00	1	53,00
Suho voće –dekorativno	16,80	2	33,60
UKUPNI DIREKTNI TROŠKOVI			**1843,85 KM**
Trošak AUP			60,00 KM
Varijabilni troškovi proizvodnje			95,00 KM
UKUPNI INDIREKTNI TROŠAK			**155,00 KM**
UKUPNI TROŠAK			1998,85 KM
CILJANI DOBITAK 30 %			**601,15 KM**
PRODAJNA CIJENA			2600,00 KM

Izvor: Prikaz autora na temelju izvornih podataka iz poduzeća

Prema podatcima iz prethodne tablice troškovi direktnog rada i materijala iznose 1843,85 KM,troškovi AUP su ostali isti te iznose 60,00 KM dok su se varijabilni troškovi proizvodnje povećali te iznose 95,00 KM. Do povećanja varijabilnih troškova na 155 KM dolazi radi većeg utroška energije (ovaj menu za razliku od prethodnog ima kuhana jela)dok direktni troškovi bilježe porast uglavnom radi promjene utroška namirnica . Ukupni troškovi za ovaj menu br.3 iznose 1998,85 KM a ciljani dobitak iznosi 30 % sto prekoračuje pozitivno

politiku menagmenta. Iz svega vidljivog prodajna cijena od 2600,00 KM koja poduzeću osigurava nešto veći dobitak nego prethodni menu. Politikom nabave i nižom cijenom namirnica trenutno je dobit na zadovoljavajućem nivou. Jedan od razloga za povećanje dobiti je i korištenje vlastitih namirnica i kretanje cijena na tržištu.

U tablici br.9 prikazane su sve vrste troškova koje poduzeće ima pri izradi menu-a 2 ili „finger-fooda". Odvojeno su prikazani direktni troškovi i indirektni u analizi prethodna dva menu-a te ćemo vidjeti koliko iznosi ciljani dobitak i prodajna cijena.

Tablica 9: Određivanje prodajne cijene catering menu-a toplo-hladnog 3od 30,00 KM za cca 100 osoba

VRSTA TROŠKA	JED.TROŠAK	KOLIČINA	UKUPNI TROŠAK
Kuhar – dekorater	35,00	3 h	105,00
Konobar	30,00	5 h	150,00
Slastičar	25,00	2 h	50,00
Pomoćno osoblje	20,00	5 h	100,00
Pršut	40,00	4 kg	160,00
Pečenica – kulen	25,00	1,25 kg	31,25
Sirevi razno	25,00	3 kg	75,00
Teletina	18,00	4 kg	72,00
Junetina	14,00	9 kg	126,00
Povrće	1,50	50 porc	75,00
Lignje	18,00	5 kg	90,00
Prilozi	2,00	100	200,00
Salata	2,00	50	100,00
Pileći file	12,00	8	96,00
Pite	40,00	3 kom	120,00
Kruh-kifle –peciva -ustipci	1,00	100	100,00
Kolači-parfe	1,50	100	150,00
Voćni aranžmani	50,00	5	250,00
Potrošni mat. (ulje ,brašno ,sol…)	53,00	1	53,00
Suho voće –dekorativno	16,80	2	33,60
Hobotnica	20,00	5	100,00
UKUPNI DIREKTNI TROŠKOVI			**2237,72 KM**
Trošak AUP			60,00 KM
Varijabilni troškovi proizvodnje			95,00 KM
UKUPNI INDIREKTNI TROŠAK			**155,00 KM**
UKUPNI TROŠAK			2391,85 KM
CILJANI DOBITAK 25 %			**608,15 KM**
PRODAJNA CIJENA			**3000,00 KM**

Izvor: Prikaz autora na temelju internih podataka iz poduzeća

Iz tablice br. 9. Može se uočiti da nema prodajne cijene u iznosu varijabilnih troškova ali ima povećanja direktnih troškova radi raznovrsnosti menu-a. Direktni troškovi ovdje iznose 2236,85 dok su ukupni indirektni 155,00 KM te se ostvaruje dobit od 608,15 KM.

Tablica 10: određivanje prodajne cijene toplo- hlednog catering menu-a 35,00 KM za cca 100 osoba

VRSTA TROŠKA	JED.TROŠAK	KOLIČINA	UKUPNI TROŠAK
Kuhar – dekorater	35,00	3 h	105,00
Konobar	30,00	5 h	150,00
Slastičar	25,00	2 h	50,00
Pomoćno osoblje	20,00	5 h	100,00
Pršut	40,00	2 kg	80,00
Pečenica – kulen	25,00	0,60 kg	15,00
Sirevi razno	25,00	3 kg	75,00
Teletina –puretina	18,00	14 kg	252,00
Biftek	30,00	2	60,00
Losos dimljeni	35,00	1,20	42,00
Povrće	1,50	50 porc	75,00
Lignje	18,00	5 kg	90,00
Prilozi	2,00	100	200,00
Vrganji	26,00	1	26,00
Mozarela	15,00	0,80	12,00
Salata	2,00	50	100,00
Kozice	35,00	3,50	122,50
Sipa očišćena – crnilo	30,00	2,50	75,00
Pite	40,00	3 kom	120,00
Kruh-kifle –peciva –ustipci	1,00	100	100,00
Kolači-parfe	1,50	100	150,00
Voćni aranžmani	50,00	5	250,00
Potrošni mat. (ulje ,brašno ,sol…)	53,00	1	53,00
Suho voće –dekorativno	16,80	2	33,60
Hobotnica	20,00	8	160,00
UKUPNI DIREKTNI TROŠKOVI			**2496,10 KM**
Trošak AUP			60,00 KM
Varijabilni troškovi proizvodnje			110,00 KM
UKUPNI INDIREKTNI TROŠAK			**170,00 KM**
UKUPNI TROŠAK			2666,10KM
CILJANI DOBITAK 31 %			**833,90 KM**
PRODAJNA CIJENA			**3500,00 KM**

Izvor: prikaz autora na temelju internih podataka poduzeća

Iz tablice br.10. može se vidjeti da su direktni troškovi za ovaj meni 2237,72 KM.Troškove AUP i varijabilni su ostali isti br.2 u iznosu od 155,00 KM. Varijablni troškovi se nisu promijenili jer je utrošak energije ostao isti. Vidljivo je povećanje direktnih troškova na iznos od 2237,72 KM radi raznovrsnosti namirnica koje su sastavno dio ovog menu-a.Dobit iznosi 25 % sto je manje od dobiti koju je ostvario prethodni menu ali i više nego sto je menagment odredio pa je u svakom slučaju prihvatljiva.

Tablica 11: Troškovi, ciljani dobitak i prodajna cijena za cca 100 osoba promatranih cateringmenu-a

MENU – CATERING	UKUPNI TROŠKOVI	CILJANI DOBITAK	DOBITAK %	PRODAJNA CIJENA
MENU 1	1578,12 KM	421,87 KM	26,00 %	2000,00 KM
MENU 2	1999,72 KM	600,28 KM	30,00 %	2600,00 KM
MENU3	2392,72 KM	607,28 KM	25,00 %	3000,00 KM
MENU4	2666,10 KM	833,90 KM	31 ,00 %	3500,00 KM

Izvor: Prikaz autora na temelju internih podataka iz poduzeća

Prema podatcima iz prethodne tablice može se zaključiti da dobitak nije uvijek čistih 20 %, nego oscilira između 25-31 % te uglavnom prelazi dobit od 20%.

Razlika u visini dobiti se stvara uglavnom radi različitih cijena nabave, te vremena naručivanja menu-a. Evidentno je da se u svakom od navedenih catering menu-a koriste namirnice koje su sezonske ali i one koje to nisu. Stoga neko povrće neće cjenovno stajati isto u siječnju i kolovozu, isto tako, različito će se platiti organske namirnice i one kupljenje u trgovini, te meso otkupljeno od lokalnog OPG domaćinstava ili ono kupljeno kod vlastitih dobavljača . Kao prioritet se koriste ekološke namirnice sto osigurava dodatnu kvalitetu na tržištu ali i povećava trošak nabave.

Koristeći metodu ciljanih troškova – metodu oduzimanja odredit će se koliki trebaju biti troškovi ako poduzeće koristi tržišnu cijenu i je li poduzeće u mogućnosti da prilagodi svoje troškove ciljanima i na koji način.

Kao konkurentna poduzeća za formiranje tržišne cijene uzet će se za primjer tri poduzeća koja se smatraju konkurentima po kvaliteti usluge, ostala poduzeća neće se uzeti u obzir pri formiranju tržišne cijene jer imaju znatno nižu cijenu od cijene u Forum d.o.o. ali i koriste jeftinije namirnice i način pripreme. Dobivene tržišne cijene predstavljaju prosječne tržišne cijene triju konkurenata.

Analizom tržišta dolazi se do podataka prikazanih u nastavku.

Tablica 8: Tržišne cijene catering-a

VRSTA MENU-A	TRŽIŠNA CIJENA
Hladni -buffet 1	1800,00 KM
Toplo – hladni buffet 2	2450,00 KM
Toplo – hladni buffet 3	3100,00 KM
Toplo – hladni buffet 4	3400,00 KM

Izvor: Prikaz autora prema podatcima iz konkurentskih poduzeća

U nastavku rada će se prikazati koliki bi trebali biti troškovi kada bi poduzeće koristilo tržišnu cijenu kao prodajnu cijenu te će biti prikazana razlika cijene poduzeća Forum d.o.o. i prosječne cijene triju konkurenata . Ukoliko poduzeće Forum d.o.o. koristi tržišnu cijenu kao ciljanu cijenu ,menagment poduzeća želi ostvariti dobit u iznosu 20 % ciljne cijene.

Tablica 13: Određivanje ciljanih troškova za catering menu 1

		TRŽIŠTE	FORUM d.o.o.	RAZLIKA
CILJNA CIJENA		1800,00	2000,00	200,00
CILJNI DOBITAK	-	360,00	432,75	72,75
CILJNI TROŠAK	=	1440,00	1567,25	127,25

Izvor: prikaz autora uz pomoć podataka prikupljenih sa tržišta

U tablici br.13 prikazana je usporedba ciljne cijene ,ciljnog dobitka i ciljnih troškova poduzeća Forum d.o.o. i tržišta (tržište predstavljaju 3 poduzeća koja se smatraju konkurentnim po kvaliteti usluge) . Ukoliko poduzeće Forum d.o.o. za promatrani menu uzme tržišnu cijenu od 1800,00 KM a uz ostvarenje ciljnog dobitka od 360,00 KM potrebo je da smanji postojeće troškove za 127,25 KM.

Tablica 14: Određivanje ciljanih troškova za catering menu 2

		TRŽIŠTE	FORUM d.o.o.	RAZLIKA
CILJNA CIJENA		2450,00	2600,00	150,00
CILJNI DOBITAK	-	490,00	601,15	111,15
CILJNI TROŠAK	=	1960,00	1998,85	38,85

Izvor: prikaz autora uz pomoć podataka prikupljenih sa tržišta

Ukoliko poduzeće Forum d.o.o. za promatrani menu uzme tržišnu cijenu od 2450,00 KM uz ostvarenje ciljnog dobitka od 490,00 KM potrebo je da smanji troškove za 38,85 KM.

Tablica 15: Određivanje ciljanih troškova za cetering menu 3

		TRŽIŠTE	FORUM d.o.o.	RAZLIKA
CILJNA CIJENA		3100,00	3000,00	- 100,00
CILJI DOBITAK	-	620,00	608,15	- 11,85
CILJNI TROŠAK	=	2480,00	2391,85	- 88,15

Izvor: Prikaz autora na osnovu podatka prikupljenih sa tržišta

Ukoliko poduzeće Forum d.o.o. za promatrani menu uzme tržišnu cijenu od 3100,00 KM uz ciljni dobitak od 620,00 KM nije potrebno da smanjuje troškove ,čak ima prostora od 88,15KM za dodatne troškove (kroz poboljšanje ponude)

Tablica 16: Određivanje ciljanih troškova za cetring menu 4

		TRŽIŠTE	FORUM d.o.o.	RAZLIKA
CILJNA CIJENA		3400,00	3500,00	100,00
CILJNI DOBITAK	-	680,00	833,90	-153,00
CILJNI TROŠAK	=	2720,00	2666,10	-53,19

Izvor: Prikaz autora na osnovu podatka prikupljenih sa tržišta

Ukoliko poduzeće Forum d.o.o. za promatrani menu uzme tržišnu cijenu od 3400,00 KM uz ciljni dobitak od 680,00 KM ,nije potrebno da nego ima prostore da eventualno poboljša ponudu za 53,19 KM .

Prema podatcima iz prethodnih tablica vidljivo da poduzeće Forum d.o.o. kada bi koristilo tržišne cijene menu-a u dva slučaja mora snižavati troškove dok u sva slučaja nije potrebno smanjenje troškova.

Načini na koje poduzeće može smanjiti troškove su sljedeći:

- smanjenje cijene rada,
- pronalazak jeftinijih dobavljača,
- smanjiti varijabilne troškove,
- smanjiti troškove administracije,
- prijeći na alternativne izvore potrošnje energije (umjesto struje – plin i sl.).

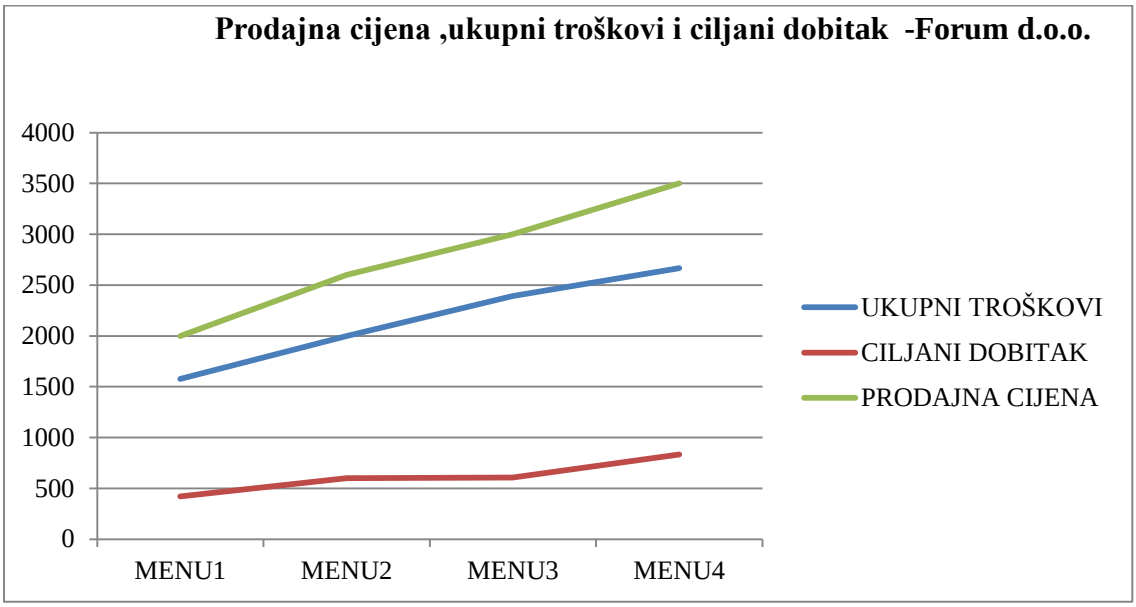
3.3. Rezultati istraživanja

Prodajna cijena svih menu-a poduzeća Forum d.o.o. izračunata je na način da su zbrojeni svi direktni i indirektni troškovi koji su potrebni da bi jedan menu bio poslužen te na njih dodan ciljani dobitak u iznosu od 25 do 31 % utvrđenih troškova .

Također ,istražena je cijena tržišnih konkurenata te određeno kakav bi utjecaj na troškove imalo uzimanje tržišne cijene kao cijene ponuđenih menu-a. Uzimanjem tržišnih cijena kao cijena menu-a poduzeće Forum trebalo d.o.o. smanjiti troškove kod menu-a 1 i menu-a2 a kod menu-a 3 i 4 nije potrebno smanjiti troškove ukoliko želi ostvariti ciljni dobitak u iznosu od 20 % prodajne cijene .

Na grafikonu 1 prikazat će se prodajna cijena, ciljani dobitak i ukupni troškovi u analiziranom poduzeću.

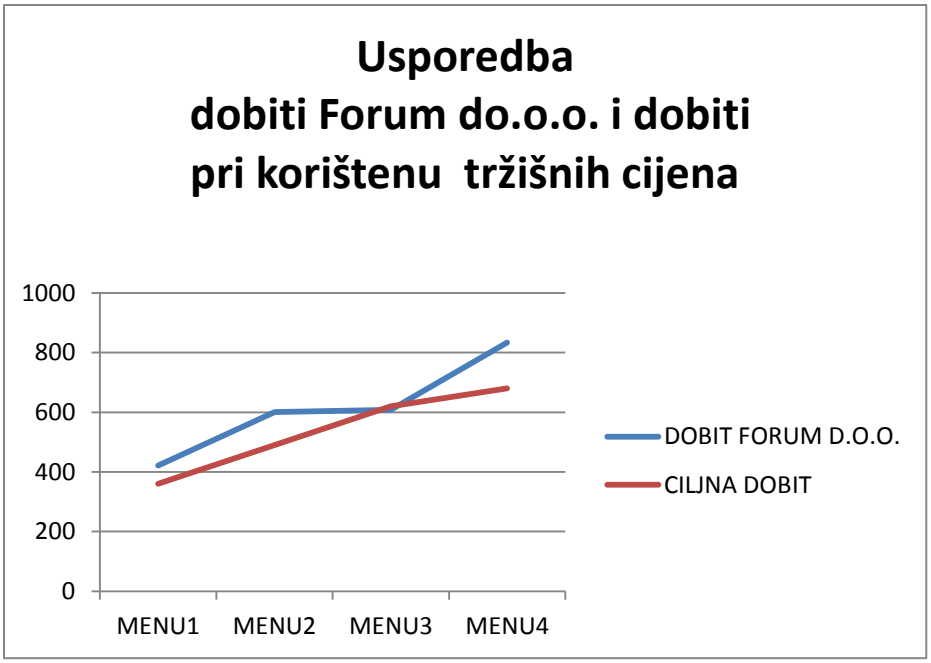
Grafikon 1: Usporedba prodajne cijene,ukupnih troškova i ciljanog dobitka



Izvor: Prikaz autora na temelju istraživanja

Iz grafikona se može uočiti kako proporcionalno sa rastom prodajnom cijenom menu-a rastu i ukupni troškovi menu-a koje poduzeće ostvaruje ali i kako se povećava ciljani dobitak poduzeća Forum d.o.o.

Grafikon2: Usporedba dobiti poduzeća Forum d.o.o. i dobiti prilikom korištenja tržišnih cijena



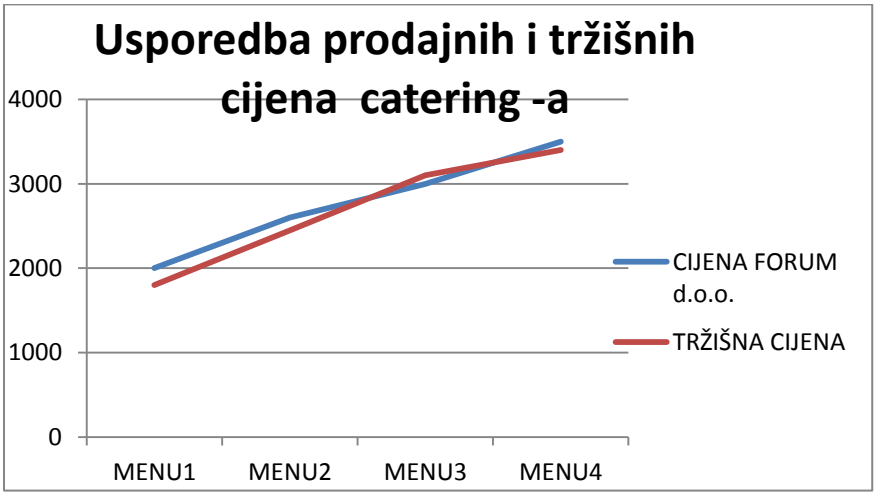
Izvor: Prikaz autora na temelju istraživanja

Grafikon 2 prikazuje odnos dobiti koji poduzeće Forum d.o.o. ostvaruje sa dobiti koju bi imalo koristeći tržišne .Može se zaključiti da je dobit na veća prilikom korištenja cijena Forum d.o.o.

Na sljedećem grafikonu (3) usporediti će se cijena menu-a poduzeća Forum d.o.o. sa prosječnim tržišnim cijenama navedenih menu-a.

Grafikonom br.3 prikazati ćemo odnos prodajnih i tržišnih cijena menu-a

Grafikon 3: Usporedba prodajnih i tržišnih cijena



Izvor: Prikaz autora na temelju istraživanja

Vidljivo je da analizirano poduzeće ima nešto veće prodajne cijene menu-a od prosječne tržišne cijena u slučaju menu-a 3 .Također ,prethodno smo vidjeli da, shodno tome, ima i nešto veće troškove izrade menu-a ali i dobit na zadovoljavajućoj razini . Obzirom da poduzeće ima lidersku poziciju na tržištu i da je sinonim za kvalitetu nema potrebe za korekcijom cijene iz razloga sto je cijena opravdana kvalitetom i kupci to prepoznaju.

4. ZAKLJUČAK

Poslovni subjekti postoje kako bi svojim radom osigurali profit. Da bi profit bio na zadovoljavajućoj razini potrebno je da poduzeće vodi računa o troškovima, koji nastaju proizvodnjom proizvoda ili pružanjem usluga. Po kojoj cijeni će poduzeće prodati svoj proizvod/uslugu jedno je od ključnih pitanja s kojim se susreće vodstvo poduzeća. Cijena treba biti formirana tako da poduzeću osigura dobit odnosno da je veća od troškova proizvodnje, odnosno poslovanja, ali isto tako treba treba biti konkurentna na tržištu.

Poduzeće evidentira svoje troškove kako bi imalo točnu informaciju o stvarnoj cijeni koštanja proizvoda/usluge te određuje maržu koja će zadovoljiti kriterij konkurentnosti i profita. Ukoliko je cijena prevelika proizvod/usluga se neće prodavati, a ukoliko je cijena premala neće osigurati adekvatnu dobit za poduzeće.

Analizom poduzeća Forum d.o.o. jasno je prikazano na koji način poduzeće dolazi do prodajne cijene 4 menu-a i koliki je ciljani dobitak za svaki od navedenih menu-a. Koristeći metodu zbrajanja specificirani direktni i indirektni plus marža . Vidljivo je da je dobitak nešto veći od postotka koji je odredilo vodstvo iz razloga što su naknadno osigurani rabati i korištenja vlastitih proizvoda iz. Iz podataka koji su dobiveni, da se zaključiti da poduzeće ima veće prodajne cijene proizvoda od konkurencije ali i veće troškove od promatranih konkurenata za 3 menu-a.Za menu br3 su otprilike na istom nivou. Ako bi se vodili metodom ciljanih troškova poduzeće bi trebalo raditi na smanjenju troškova. Troškovi se mogu smanjivati na razne načine, kao što je već opisano, prethodno u ovom radu (traže se jeftiniji dobavljači, radna snaga, alternativni izvori energije).

Obzirom da catering restorana prednjači po kvaliteti i estetskom doživljaju na području gdje je isti dostupan, zaključak je da poduzeće može nastaviti načinom rada na koji je radilo do sada. Konkurenti uz nešto nižu cijenu i manje troškove ne mogu još uvijek osigurati sebi dobit koju želi menagment analiziranog poduzeća. Konkurentska poduzeća iako prate u stopu cjenovno i vizualno ponudu restorana nemaju još uvijek nivo kvalitete i estetike koji ima Bacchus pa stoga nema potrebe za prilagodbom cijene.

Iako cjenovno prednjače na tržištu,visoku cijenu opravdaju izborom svježih,kvalitetnih, organski uzgojenih, namirnica što kupci prepoznaju kao dodatnu vrijednost. Stoga smanjenje troškova, odnosno smanjenje cijene, a samim tim i kvalitete realno bi vodilo do gubitka kupaca.

Definitivno treba tražiti nova rješenja za svođenje troškova na optimalan nivo,jer uvijek se može naći jednostavnije i racionalnije rješenje. Način na koji poduzeće upravlja troškovima jedan je od ključnih čimbenika preko kojih direktno utječe na profit, a svako reduciranje troškova rezultira većim profitom za poduzeće.

Obzirom da je ovakva vrsta ponude sve više tražena, smatra se da poduzeće kontrolira svoje troškove kako treba,ima dobit i prodajnu cijenu na zadovoljavajućoj razini i da treba regionalno proširiti ponudu za druge okolne gradove. Okolni gradovi nemaju adekvatnu ponudu catering-a, a ono što imaju je cjenovno visoko, a kvalitetnom nije adekvatno.

LITERATURA:

Knjige:

1. Agrawal, S.P., Mehra, S., Siegel, P.H. (2008): Cost Management System: AnOperationalOverview, ManagerialFinance
2. Belak, V.(1995): Menadžersko računovodstvo, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb
3. Belak, V.(2009), Računovodstvo proizvodnje, RRIF Plus, Zagreb
4. Gulin, D. et. al.: Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2011.
5. Osmanagić Bedenik, N. (2004), Kontroling – Abeceda poslovnoguspjeha, Školska knjiga, Zagreb
6. Peršić, M., Janković, S.(2006), Menadžersko računovodstvo hotela, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
7. Ravlić, P., Ruža, F., Vušković, J.(1974), Ekonomika poduzeća, IV. Dopunjeno i prerađeno izdanje, Viša ekonomska škola Pula, Split, Varaždin

Znanstveni i stručni članci:

1. Cingula, M.,(2001), Menadžment u gospodarskom razvoju – ciljevi i strategije odlučivanja, Zbornik Hrvatska pridružena članica Europske unije–razvoj gospodarstva, računovodstva i financija, Hrvatski računovođa, Zagreb, Brijuni
2. Dražić Lutilsky, I., Perčević, H. (2007), Uravnotežen sustav mjerenja rezultata – BSC model, Računovodstvo i financije, 53(6)
3. Drljača, M., (2004), Metode upravljanja troškovima, Izvorni rad, Stillokes, Zagreb, ISSN 1332-0122
4. Janković, S. (2007), *Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu,* Računovodstvo i financije, 53(11)
5. Mikić, M. (2009), Upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 7, br.1.
6. Penavin, S.(2008), Upravljanje troškovima; Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
7. Podrug, N., Vrdoljak Raguć, I., Pavković, I.,(2012), Istraživanje postignuća u hrvatskim poduzećima, UDK/UDC: 658(497.5)

8. Ramljak, B.(2013), Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenja poslovnog rezultata, Sveučilište u Splitu, Split

9. Špac, D.(2011), Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost, RRIF, Zagreb, br 8.

Internet izvori:

1. Broz Tominac, S.,(2012): http://www.racunovodja.hr/obracun-troskova-primjenom-abc-metode-uniqueidRCViWTptZHJ3hZAWP4cu4g3BYAD50klL/
2. N.N. materijali za predavanje: http://oliver.efri.hr/~jana/ut-skripta.pdf
3. www.ptcforum.ba

Ostali izvori :

1.Podatci iz poduzeća

Popis slika:

Slika 1: Sustav upravljanja troškovima

Slika 2: Karakteristike menadžera i organizacije u primjeni sustava upravljanja troškovima

Slika 3: Metoda oduzimanja

Slika 4: Osnovni model bilance postignuća

Popis tablica:

Tablica 1: Upravljanje troškovima kao funkcija menadžmenta

Tablica 2: Karakteristike modela za upravljanje troškovima

Tablica 3: Toplo hladni buffet 1

Tablica 4: Toplo hladni buffet 2

Tablica 5: Toplo hladni buffet 3

Tablica 6: Hladni buffet – Finger Food

Tablica 7: Određivanje prodajne cijene menu-a hladnog buffe-a od 20,00 KM za cca 100 osoba

Tablica 8: Određivanje prodajne cijene menu-a toplo – hladnog od 26,00 KM za cca 100 osoba

Tablica 9: Određivanje prodajne cijene menu-a toplo – hladnog od 30,00 KM za cca 100 osoba

Tablica 10: Određivanje prodajne cijene menu-a toplo – hladnog od 35,00 KM za cca 100 osoba

Tablica 11: Tržišne cijene catering-a

Tablica 12: Određivanje ciljanih troškova za caterin gmenu 1

Tablica 13: Određivanje ciljanih troškova za caterin gmenu 2

Tablica 14: Određivanje ciljanih troškova za ceterin gmenu 3

Tablica 15: Određivanje ciljanih troškova za cetring menu 4

Popis grafikona:

Grafikon 1: Usporedba prodajne cijene,ukupnih troškova i ciljanog dobitka

Grafikon 2: Usporedba troškova „ analiziranog poduzeća“ i ciljanih troškova

Grafikon 3: Usporedba prodajnih i tržišnih cijena cateringa

SAŽETAK

Upravljanje troškovima predstavlja ključnu uluogu u upravljanju poduzećem. Troškovi, kao sastavni dio poslovanja poduzeća direktno utječu na uspješnost poduzeća i visinu profita koji ostvaruje nego poduzeće.

U ugostiteljstvu troškovi čine veliki udio prihoda i zbog toga je upravljanje troškovima u ovoj djelatnosti još veći izazov. Troškovi koji prate ugostiteljstvo su: troškovi radne snage, troškovi materijala, režijski troškovi, najamnine prostora i sl.

Forum d.o.o. u svom poslovanju nastoji minimalizirati troškove a da pri tome kvaliteta ostane nepromjenjena. Analiza troškova je potvrdila da je ponuda menu-a poduzeća Forum d.o.o. troškovno i cjenovno nešto iznad konkurencije, ali je i kvaliteta viša nego kod konkurencije, stoga menagment poduzeća Forum d.o.o. smatra da nema potrebe za korekcijom cijena menu-a.Mogućnost za povećanje profita u tvrtci Forum d.o.o. vide u konstantnoj težnji k smanjenju troškova poslovanja.

SUMMARY

Cost management is a key role in company management. Costs, as an integral part of the business enterprise directly affect the success of the company and the amount of profit of the company.

The catering costs make up a large share of income, and therefore the cost management in this activity even more challenging. Costs following catering are: labor costs, material costs, overhead costs, rents space and others .

Forum Ltd. in his business endeavors to minimize costs while keeping quality remains unchanged. Cost analysis confirmed that the offer menus enterprises Forum Ltd. cost and price slightly above the competition, but the quality is higher than the competition, so companies menagment Forum Ltd. considers that there is no need for price adjustments menu a.The ability to increase profits in the company Forum Ltd. see constantly striving to cut cost.