

## MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM FOR SMALL ENTERPRISES

### UPRAVLJAČKO-RAČUNOVODSTVENI SUSTAV ZA MALE TVRTKE

ZUPAN, Mario & BUDIMIR, Verica

**Abstract:** *In response on globalization, increasing complexity of products and services, evolution and instability of demand, Croatian small enterprises have a task to design a practical, cheap and upgradeable framework for the management accounting system which will be adequate for their fluid organizational structure. Despite the fact that management accounting system a prediction of growth because it represents a platform for continuously improving business processes, risk management, liquidity planning and making business decisions, small Croatian enterprises still have not realized its advantages.*

**Key words:** *small enterprises, competitiveness, liquidity, performance measurement, management accounting system*

**Sažetak:** *Kao odgovor na globalizaciju, povećanje kompleksnosti proizvoda i usluga, evoluciju i nestabilnost potražnje, male hrvatske tvrtke imaju zadatak razviti praktičan, jeftin i lako nadogradiv okvir upravljačko-računovodstvenog sustava koji će odgovarati njihovoj fluidnoj organizacijskoj strukturi. Unatoč činjenici da je upravljačko-računovodstveni sustav preduvjet rasta jer predstavlja platformu za neprekidno poboljšanje poslovnih procesa, upravljanje rizikom, planiranje likvidnosti i donošenje poslovnih odluka, male hrvatske tvrtke još uvijek nisu uvidjele njegove prednosti.*

**Ključne riječi:** *male tvrtke, konkurentnost, likvidnost, mjerenje performansi, upravljačko-računovodstveni sustav*



**Authors' data:** Mario **Župan**, dipl.oec., Veleučilište u Požegi, Požega, mzupan@vup.hr; Verica **Budimir**, mr.sc., Veleučilište u Požegi, Požega, vbudimir@vup.hr

## 1. Uvod

Malo i srednje poduzetništvo treba postati glavni pokretač razvoja hrvatske i europske ekonomije, ali je suočeno sa brojnim subjektivnim i objektivnim poteškoćama, stoga je sklono „hvatanju prilika“ i „svaštarenju“, bez jasno postavljene strategije i ciljeva.

Globalne promjene u poslovanju zahtijevaju novi pogled na dinamičnu okolinu (prilagodba zakonske regulative zakonodavstvu EU, briga za okoliš, konkurencija i ostali rizici), a prisutnost upravljačkih sustava u malim tvrtkama nije prepoznata kao investicija zbog nedovoljne informiranosti poduzetnika o važnosti planiranja i mjerenja performansi, neprilagođenosti tradicionalnih sustava i skupoće implementacije.

Zadatak poduzetnika je izabrati sustav u koje su inkorporirani alati koji će se najbolje prilagoditi specifičnostima njegovog poslovanja, njegove uže okoline, te koji će stvoriti dodanu vrijednost. Nadogradnja i kompatibilnost su pretpostavka takvih sustava.

## 2. Dizajn upravljačko-računovodstvenog sustava

Da bi tvrtka bila uspješna potreban joj je sustav koji će (Aschenbrennerova, 2007):

- identificirati trenutno stanje
- odrediti jaz između željenog i trenutnog stanja
- uspostaviti kontrolne varijable koje će nadzirati usmjerenost prema cilju
- identificirati probleme
- kreirati planove za budućnost
- povećati performanse i konkurentnost

Za dizajniranje sustava upravljačkog računovodstva male tvrtke nije potrebna složenost i skupoća implementacije Balance Scorecard modela mjerenja performansi. S druge strane, poželjno je koristiti „misaoni okvir“ modela (Andersen et al., 2001) kako bi se dobio transparentan model koji ne zahtijeva promjene u organizacijskoj strukturi koja je u slučaju male tvrtke fluidna, odnosno nije strogo definirana, a vlasništvo i management su utjelovljeni u jednoj ili nekoliko osoba.

Uspješan upravljački model ima zadatak uspostaviti harmoniju između vanjske okoline (kupce, dobavljače, outsourcing partnere) i interne okoline (inputi, interne aktivnosti, outputi), pri čemu je potrebno povezati troškove sa inputima, interne aktivnosti sa vremenom, a outpute sa kvalitetom (Aschenbrennerova, 2007).

Glavna karakteristika modela mora biti njegova mogućnost nadogradnje, jer rastom tvrtke raste specijalizacija i diverzifikacija poslova, a zahtjevi za sofisticiranošću upravljačkog sustava postaju sve veći.

Prilagodljivost sustava dinamičnoj okolini je potrebna nego velikoj korporaciji. Poznato nam je da konkurentska snaga malih tvrtki pred velikim kompanijama upravo leži u njihovoj mogućnosti prilagodbe novim zahtjevima okoline. Nije rijedak slučaj da male tvrtke u kratkom vremenskom razdoblju usvajaju nove tehnologije, mijenjaju strategiju i osvajaju i kreiraju nova tržišta. U takvom poslovnom okruženju brza i jeftina prilagodba upravljačkog sustava je prijeko potrebna.

### 2.1. *Alokacija troškova*

Među prvim (pod)sustavima koji su poduzetniku potrebni za uspješan razvoj je sustav pravilne alokacije troškova na proizvode/usluge. Sustav se nadovezuje na postojeći računovodstveni koji troškove klasificira prema prirodnim vrstama.

Tradicionalni sustav, prema stopama dodataka, nije rješenje koje pruža pravilnu alokaciju troškova, u uvjetima povećanja konkurentnosti, brzine poslovanja, te prepoznavanja mnogih resursa koji se ne troše u fizičkoj mjeri, već su potpora širokoj paleti pomoćnih aktivnosti koje omogućavaju varijacije proizvoda, a koju zahtjeva raznolikost želja kupaca (Bruggeman, 2005).

Praćenje troškova prema aktivnostima omogućila je Activity-based Costing metoda, no pokazala se preskupa i složena, a da nije uzela u obzir neispunjenost praktičnih kapaciteta tvrtke, a prepoznavanje varijacije pojedine aktivnosti zahtijeva definiranje nove aktivnosti i s njom povezanog nosioca (Kaplan, 2007).

Dodavanjem vremena kao nosioca aktivnosti stvoren je derivat Activity-based Costing metode, nazvan Time-driven Activity-based Costing metoda (TDABC) koja je na elegantniji način omogućila diverzifikaciju aktivnosti upotrebom vremenskih jednadžbi, laganu nadogradnju i pravilniju alokaciju na proizvode, usluge i kupce, s ciljem utvrđivanja profitabilnosti istih.

### 2.2. *Proračun - planiranje likvidnosti i profitabilnosti*

Poduzetnici su izloženi riziku provođenja svoje poduzetničke ideje (rizik likvidnosti, rizik kamatne stope, nedostajućih izvora financiranja, ekonomski rizik, rizik završetka izgradnje, ekološki, politički rizik i drugi).

Da bi se upravljalo rizikom i donosilo pravilne poslovne odluke, rizik je potrebno izmjeriti. Nadalje, poduzetnici su dijelom zbog neznanja, a dijelom pod pritiskom kreditnih institucija, fokusirani na financijski rezultat, pri tome zanemarujući likvidnost kao temeljni preduvjet podmirivanja svojih obaveza.

Da bi projicirali poslovanje tvrtke za određeno razdoblje, potrebne su nam sljedeće informacije:

1. početna bilanca i Račun dobiti i gubitka prethodnog razdoblja
2. očekivani prihod i njihova naplata
3. simulacija troškova i dinamika plaćanja:
  - a. sirovine i materijali, trgovačka roba (sa željenim konačnim stanjem pojedinog razdoblja)
  - b. ostali porezno priznati i nepriznati troškovi (komunalne usluge, oglašavanje, putni troškovi, bankarske usluge i ostali troškovi)
  - c. troškovi rada (plaće zaposlenih djelatnika novozaposlenih, nagrađivanje)
4. simulacija naplate potraživanja
  - a. potraživanja od kupaca i države
  - b. povećanje/smanjenje kratkotrajne financijske imovine
5. dinamika plaćanja kratkoročnih obveza
6. dinamika plaćanja glavnice i kamata dugoročnih obveza
7. simulacija promjena na kapitalu

8. ostale pretpostavke (kamatne stope na dugoročne, kratkoročne i okvirne kredite, stope PDV-a, stopa poreza na dobit i sl.)

Rezultat proračuna, potpomognutog IT tehnologijom, je projekcija likvidnosti, bilance stanja i financijskog rezultata u realnom vremenu.

Time poduzetnik ima uvid kako će se zapošljavanje novih djelatnika odraziti na likvidnost i financijski rezultat, kada će se pojaviti potreba za korištenjem tuđih financijskih sredstava i pod kojim uvjetima, odnosno kako će se buduće poslovne odluke odraziti na poslovanje.

### 2.3. Mjerenje performansi

Kako bi sustav transparentno ukazao na usmjerenost prema cilju potrebno je definirati kontrolne varijable. U tome nam pomažu financijski pokazatelji koji, stavljajući u odnos pojedine pozicije stvarnih i planskih financijskih izvještaja, detaljnije opisuju poslovne procese (Žager & Žager, 1999; Horngren, et al., 2006).

KONTROLNA VARIJABLA	OPIS
odstupanje od proračuna	horizontalno i vertikalno odstupanje ostvarenih i planskih financ. izvješća
prosječna bruto marža (robe/proizvoda)	$(\text{prihod} - \text{trošak prodanih proizvoda}) / \text{tr. prodanih proizvoda}$
<i>pokazatelji aktivnosti</i>	
dani vezivanja zaliha	$(\text{stanje zaliha na dan} / \text{tr. prodane robe}) \times 360$
vezivanja dobavljača	$(\text{obveze prema dobavljačima na dan} / \text{tr. prodane robe}) \times 360$
dani vezivanja aktive	$(\text{aktiva} / \text{ukupni prihod}) \times 360$
<i>pokazatelj zaduženosti</i>	
koef. vlastitog financiranja	glavnica / ukupna imovina
D/E	dugoročne obaveze / kapitala i rezervi
<i>pokazatelj kreditnog rizika</i>	
DSCR	koeficijent pokriva duga; odnos EBITDA i kamata uvećano za porezno modificiranu glavnica
<i>pokazatelj likvidnosti</i>	
tekući odnos	tekuća imovina / kratkoročne obveze
<i>pokazatelji profitabilnosti:</i>	
EBIT	dobit koja je pod direktnim utjecajem menadžmenta. EBIT(DA)
EBITDA	zanemaruju financijske rashode na koje vlasnik ima manji utjecaj; operativna marža; bruto dobit + kamate
ROE	bruto marža prodaje; bruto dobit + kamate + amortizacija
ROA	stopa povrata glavnice; neto dobit / upisani kapital
ROIC	efikasnost zarađivanja novca; neto dobit / aktiva
	povrat na investirani kapital; neto dobit / investicije (kapital, rezerve, obveze)
<i>trošak kapitala</i>	
WACC	prosječni pond. trošak izvora financiranja; vlastitog (očekivana stopa prinosa) i tuđeg kapitala
<i>pokazatelj uspješnosti</i>	
EVA	ekonomska dodana vrijednost; zarada nakon pokriva svih troškova izvora financiranja (kamate i prinosa na kapital).

Tablica 1. Ključni pokazatelji performansi tvrtke

Suvremene metode upravljanja performansama, osim financijskih pokazatelja (Tablica 1), uzimaju u obzir i nefinancijske pokazatelje. Prije svega pokazatelje

zadovoljstva kupaca kao što su: broj reklamacija i ponovljenih kupnji, profitabilnost po kupcu, udio stalnih/novih kupaca te pokazatelje zadovoljstva zaposlenih (sati provedeni na istraživanju, edukaciji, nagrađivanje i sl.) (Fernandes, et al., 2005).

### 3. Zaključak

Poduzetništvo se najčešće temelji na ideji (proizvod ili usluga) jednog ili nekolicine pojedinaca i intuitivnom traženju vlastite tržišne niše. U toj fazi razvoja tvrtke kvalitetan računovodstveni sustav je temelj bez kojega tvrtka ne može egzistirati i kao takav prvenstveno proizvodi informacije namijenjene eksternim korisnicima (državne institucije i partneri), strogo se pridržavajući zakonske regulative, a istovremeno služi poduzetniku za evaluaciju poslovnih aktivnosti koje su se već dogodile.

U sljedećoj fazi razvoja tvrtka se suočava ili sa neuspjehom, traženjem nove prilike, ili sa uspjehom, daljnjim razvojem početne ideje, oplemenjivanjem i usavršavanjem postojećeg proizvoda/usluge, razvojem novog, kada su potrebne sofisticiranije metode planiranja i mjerenja performansi. Tada je sloboda i okretnost male tvrtke prednost kod dizajniranja upravljačkog sustava.

S druge strane, autonomija vlasnika/menadžera suočava se sa ograničenjima koja donose financijske varijable implementirane u sustav koje poduzetnik mora prihvatiti kod kreiranja strategije.

### 4. Literatura

Andersen, H.; Cobbold I. & Lawrie, G. (2001). Balanced Scorecard implementation in SMEs; reflection in literature and practice, *2GC Conference Paper*, Dostupno na: <http://2gc.co.uk>, Pristup: 24-05-2008

Aschenbrennerova, H. (2007). Small and medium sized industrial company performance measurement and management concept, Dostupno na: [http://old.fst.zcu.cz/\\_files\\_web\\_FST/\\_SP\\_FST\(SVOC\)/\\_2007/\\_sbornik/PhD.htm](http://old.fst.zcu.cz/_files_web_FST/_SP_FST(SVOC)/_2007/_sbornik/PhD.htm) Pristup: 24-05-2008

Bruggeman, W.; Everaert, P.; Anderson, S.R. & Levant, Y. (2005). Modeling Logistics Costs using Time-Driven ABC: A Case in a Distribution Company, Universiteit Gent, Faculteit economie en Bedrijfskunde, Dostupno na: <http://ideas.repec.org/p/rug/rugwps/05-332.html>, Pristup: 28-03-2008.

Fernandes J. K.; Raja, V. & Whalley, A. (2005). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization, Dostupno na: <http://www.sciencedirect.com>, Pristup: 24-05-2008

Horngren, T. C.; Foster G.; Datar M. S.; Teall, D.S. & Gowing, P. M. (2006). *Cost accounting*, Pearson Education, Inc., USA, ISBN-13: 978-0-13-197190-5

Kaplan, S. R. (2007). Adding Time to Activity-Based Costing, *Harvard Business School Working Knowledge*, Dostupno na: <http://hbswk.hbs.edu/item/5657.html> Pristup: 28-03-2008

Žager, L. & Žager, K. (1999). *Analiza financijskih izvještaja*, Masmedia, Zagreb, ISBN: 953-157-100-7