

Primjena točke prokića: Slučaj poduzeća X

Bednjanec, Tea

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:105474>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-13**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

Specijalistički studij Financijski menadžment

TEA BEDNJANEC

PRIMJENA TOČKE POKRIĆA: SLUČAJ PODUZEĆA „X“

STRUČNI SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

Zaprešić, 2019. Godine

**VELEUČILIŠTE
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

Specijalistički studij Financijski menadžment

STRUČNI SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

PRIMJENA TOČKE POKRIĆA: SLUČAJ PODUZEĆA „X“

Mentor: dr. sc. Ivona Santini, prof. v.š.

Apsolventica: Tea Bednjanec

Naziv kolegija: Financijski kontroling

JMBAG studentice: 0234042162

SAŽETAK

Temeljni, ujedno i najvažniji zadatak poduzeća, je proizvoditi proizvode ili obavljati određene usluge radi zadovoljenja općih i pojedinačnih potreba. U zadovoljenje općih i pojedinačnih potreba veliku ulogu predstavljaju troškovi. U interesu svakog poduzeća je da svoje zadatke, bilo u proizvodnji proizvoda ili obavljanju usluga, obavi sa što manje troškova, a što više prihoda. Troškovi su jedan od osnovnih pojmova suvremene ekonomije. Oni su jedan od najznačajnijih faktora koji pored prihoda utječu na dobit poduzeća. Razvoj troškova počeo je i s razvojem tržišta. Tema ovog specijalističkog diplomskog rada je primjena točke pokrića na poduzeću X.

Za utvrđivanje troškovnog, prihodovnog i profitnog položaja korišteni su podaci iz financijskih izvještaja koji su nam također omogućili da troškove klasificiramo po nama potrebnim stajalištima. Revizorsko izvješće nam je dalo uvid u količinu noćenja koja je ostvarena te smo uz pomoć podataka koji su nam bili na raspolaganju uspjeli smo izračunati one parametre koji su nam potrebni za uspješnu primjenu modela točke pokrića. Na temelju dobivenih rezultata utvrđene su točke pokrića za svaku godinu u promatranom razdoblju od 2014.-2018. Te smo došli do zaključka da razina ostvarenih noćenja u svakoj godini prelazi točku pokrića, drugim riječima poduzeće posluje ostvaruje dobit u svim godinama promatranog razdoblja.

Ključne riječi: troškovi, model točke pokrića

ABSTRACT

First and most important task of any commercial enterprise would be to manufacture goods or provide services in order to satisfy society and individual, in this case customers needs. In completion of that task expenses play a major role. It is in enterprises interest that they execute their regular operations with least expenses needed, and most income they can earn which would ideally provide the highest profit that is achievable. Expenses are one of the most important concepts of the modern economy and also one of the most significant factors that affect profit. This master's thesis will provide insight on calculation of breakeven point of the observed company.

To determine cost, income and profit level, income statement has been used. It also helped us to classify expenses by categories that later helped us to determine fixed costs, variable costs. Complete audited statement provided us with quantity of nights sold, so from there on we were in a good position to determine the contribution margin and to go on with our calculation of the breakeven point. Based on the results of those calculations we have determined that company sold more nights every year than its determined breakeven point, in other words it was profitable in every year of the monitored period.

Key words: expenses, breakeven point model

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT.....	2
1 UVOD	4
2 KATEGORIZACIJA / KLASIFIKACIJA TROŠKOVA.....	6
2.1 Razgraničenje pojmova	6
2.2 Pojmovno određenje troškova	9
2.2.1 Troškovi sa stajališta funkcije	11
2.2.2 Troškovi sa stajališta raspoređivanja.....	11
2.2.3 Troškovi sa stajališta složenosti	12
2.2.4 Troškovi sa stajališta ulaganja u proizvodnju	13
2.2.5 Troškovi s obzirom na opseg proizvodnje	13
2.3 Temeljni koncepti troškova	19
2.4 Klasifikacija troškova	21
3 TEMELJNE ODREDNICE MODELA TOČKE POKRIĆA	23
3.1 Pojam točke pokrića	23
3.2 Pretpostavke točke pokrića.....	23
3.3 Nusproizvodi točke pokrića.....	25
4 PRIMJENA MODELA TOČKE POKRIĆA: SLUČAJ PODUZEĆA VALAMAR RIVIERA D.D.....	27
4.1 Temeljne informacije o poduzeću	27
4.2 Analiza prihodnog položaja poduzeća.....	28
4.3 Analiza troškovnog položaja poduzeća	32
4.4 Profitni položaj poduzeća	44
4.5 Model točke pokrića na primjeru Valamar Riviera d.d.	46
5 ZAKLJUČAK	49
6 POPIS LITERATURE	50
7 POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIČKIH PRIKAZA	51
ŽIVOTOPIS	53

1 UVOD

Temeljni, ujedno i najvažniji zadatak poduzeća, je proizvoditi proizvode ili obavljati određene usluge radi zadovoljenja općih i pojedinačnih potreba. U zadovoljenje općih i pojedinačnih potreba veliku ulogu predstavljaju troškovi. U interesu svakog poduzeća je da svoje zadatke, bilo u proizvodnji proizvoda ili obavljanju usluga, obavi sa što manje troškova, a što više prihoda.

Troškovi su jedan od osnovnih pojmova suvremene ekonomije. Oni su jedan od najznačajnijih faktora koji pored prihoda utječu na dobit poduzeća. Razvoj troškova počeo je i s razvojem tržišta.

Tema ovog specijalističkog diplomskog rada pod naslovom *Primjena točke pokrića: Slučaj poduzeća X* bit će prikazan u tri dijela.

Nakon uvodnog dijela rada, u prvom dijelu izvršit ćemo kategorizaciju troškova. Prvo ćemo razgraničiti pojmove. Zatim ćemo pojmovno odrediti troškove sa stajališta funkcije, raspoređivanja, složenosti, ulaganja u proizvodnju i s obzirom na opseg proizvodnje. Uz to objasnit će se temeljni koncepti troškova, te klasifikacija istih.

U drugom dijelu vidjet ćemo temeljne odrednice točke pokrića kroz koje ćemo se upoznati s pojmom točke pokriće, pretpostavkama točke pokrića i nusproizvodima točke pokrića.

U trećem dijelu ćemo raditi primjenu modela točke pokrića na slučaju poduzeća Valamar Riviera d.d. u ovom dijelu ćemo vidjeti temeljne informacije o poduzeću, analizirati prihodovni položaj poduzeća, analizirati troškovni položaj poduzeća i utvrditi profitni položaj poduzeća. Svi ovi položaji će nam poslužiti kao ishodište za primjenu modela točke pokrića na primjeru promatranog poduzeća.

Na kraju rada će se dati zaključak, popis korištene literature, popis tablica, slika i grafičkih prikaza.

Cilj je ovog rada ne samo da se utvrdi postojeći prihodovni i troškovni položaj, nego i da se uz korištenje modela točke pokrića utvrdi najmanja razina ostvarenih noćenja sa kojom će poduzeće pokriti svoje troškove te ujedno iznad koje razine počinej ostvarivati dobit. Pa tako će se uz metode analize i sinteze koristiti metode dedukcije, indukcije, kao i metode

komparacije, generalizacije. U teorijskom će se dijelu rada koristiti metoda kompilacije, a u stručnom dijelu će se analizirati sve prikupljene relevantne informacije.

Zahvaljujem se svom mentoru dr.sc. Ivoni Santini, svim profesorima na specijalističkom diplomskom studiju Financijskog menadžmenta, svim djelatnicima Veleučilišta, svojoj obitelji, koji su svi u nekoj mjeri doprinijeli mom osobnom i profesionalno razvoju koje mi je bilo potrebno da se ovaj rad uspješno izradi.

2 KATEGORIZACIJA / KLASIFIKACIJA TROŠKOVA

2.1 Razgraničenje pojmova

Uz pojam troška često su vezani i drugi pojmovi koji su bliski, ali ne i identični. To su pojmovi isplate, izdataka te rashoda, te se njih ne smije poistovjetiti s pojmom troška.

U cilju jasnijeg uočenja srodnih razlika, poredat će se pojmovi:

- a) Isplata
- b) Izdatak
- c) Rashod

Kad je riječ o isplati, tada se uvijek misli na kretanje novca između fizičkih i pravnih osoba odnosno između privrednih subjekata. Zbog toga je uvriježena praksa da se izdatak gotova novca iz blagajne putem blagajničke isplatnice naziva isplata. Pri tome je sasvim irelevantno kakva je namjena te isplate odnosno da li se gotovina isplaćuje djelatniku na ime pokrića troškova za službeni put ili se pak, djelatniku uzvraća novac koji je izdao pri nabavci, na primjer, stručnog časopisa, knjige, kancelarijskog materijala i tome slično, za potrebe poduzeća.¹

Pojednostavljeno možemo reći da je isplata prijenos novca iz vlasništva jedne fizičke ili pravne osobe u vlasništvo druge fizičke ili pravne osobe.

Pojam izdatak odnosno izdaci imaju znatno šire značenje. Pored izdavanja novca, naime, ovim se pojmom obuhvaća i izdavanje materijalnih dobara, izdavanje sirovina sa skladišta u proizvodnju na primjer, te izdavanje informacija od koji je lansiranje radnog naloga veoma ilustrativan i upečatljiv primjer.²

Izdatak i isplata su po opsegu identični samo u slučaju kada je riječ o izdavanju gotovine. Dok u većini slučajeva izdatak je naime širi pojam od isplate. Razlika, kao što je navedeno, je u tome što se isplata ograničava samo na kretanje novca, dok je izdatak kretanje ne samo novca već i informacija i materijalnih dobara.

¹ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 2.

² Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 2.

Pojmom rashod redovito se označava svako trošenje, gubljenje ili uništavanje novčanih, materijalnih i nematerijalnih dobara. Pri tome, sasvim je nevažno da li se ono vrši s točno određenom namjerom ili je pak, namjera tog trošenja u ovom momentu nebitna, sakrivena ili je pak, nepoznata.³

Drugim riječima, težišnica pojma rashod je na momentu, činu trošenja i kao takav ne obuhvaća rezultat tog trošenja. U pravilu, rashod nastaje činom evidentiranja, te je on, otuda, ponajprije računovodstvena kategorija.⁴

Možemo reći da su rashodi i smanjenje gospodarskih koristi u određenom obračunskom razdoblju u obliku odljeva ili iscrpljenja (smanjenja) imovine ili stvaranja (povećanja) obveza, što rezultira smanjenje vlasničkog kapitala.⁵

Tri su kategorije rashoda, poslovni rashodi, rashodi od financiranja te izvanredni rashodi. Poslovni rashodi nastaju kao rezultat obavljanja osnovne djelatnosti poduzeća i njihova visina ovisi o obujmu i vrsti djelatnosti. Rashodi financiranja nastaju kao rezultat pribavljanja, korištenja i vraćanja financijskih sredstava. Izvanredni rashodi nastaju kao rezultat neplaniranog smanjenja poslovne imovine ili neplaniranog povećanja obveza. Najčešće nastaju kao rezultat neracionalnosti iz prethodnog razdoblja ili zbog utjecaja iz okoline.⁶

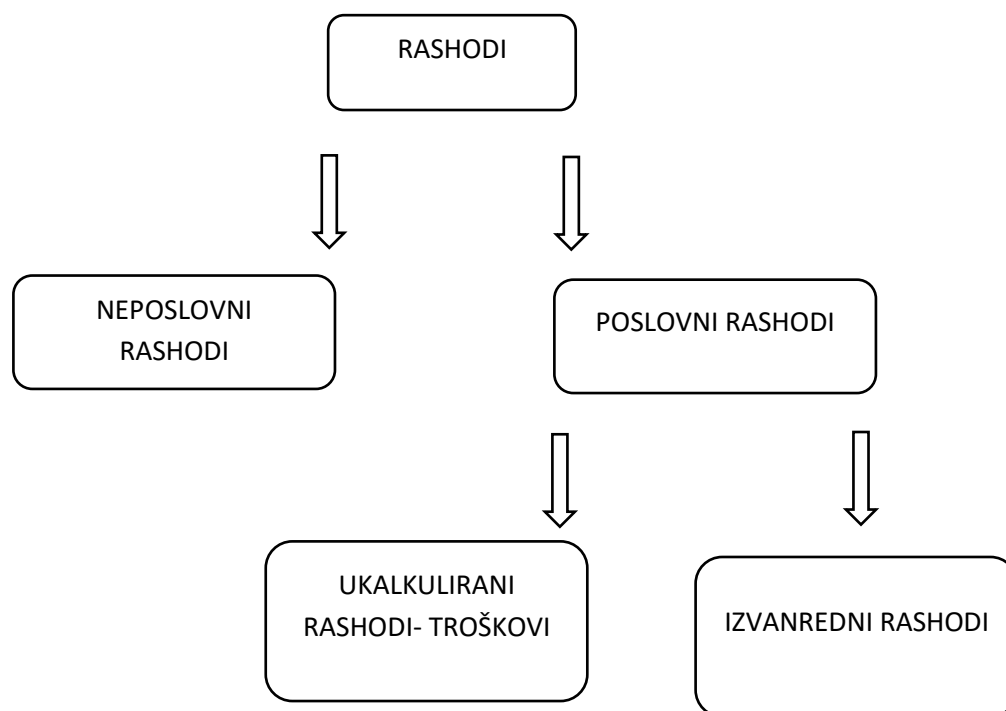
³ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 3.

⁴ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 3.

⁵ Parać, B. (2013) *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje*. Zaprešić: „VŠPU Baltazar Adam Krčelić“, str. 115.

⁶ <http://limun.hr/main.aspx?id=13810> (pristupano 08.09.2016.)

Slika 1 Podjela rashoda u poduzeću



Izvor: Santini I. (2006.), *Troškovi u poslovnom odlučivanju*

Neposlovnim se rashodima označava trošenje vrijednosti u poduzeću koje nije uvjetovano izvršavanjem temeljne zadaće poduzeća. Potpore humanitarnim organizacijama, potpore studentima radi realizacije istraživačkih zadaća, itd., prikladni su i veoma ilustrativni primjeri. Kada je trošenje vrijednosti uvjetovano temeljnom zadaćom poduzeća, tj. proizvodnjom finalnih proizvoda ili pružanjem usluga, tada se takvo trošenje vrijednosti odnosno takvi rashodi nazivaju poslovnim rashodima.⁷

Unutar poslovnih rashoda postoji podjela na ukalkulirane rashode, odnosno troškove, te izvanredne rashode.

Izvanredni rashodi nastaju zbog nepredvidivih okolnosti te zbog vremenskog usklađivanja koje knjigovodstvu zakonski propisi nalažu. Oni su neusporedivo manji u odnosu na ukalkulirane rashode tj. troškova.⁸

⁷ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 4.

⁸ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting

2.2 Pojmovno određenje troškova

Osim brojnih definicija i podjela troškova, isti bi se mogli podijeliti u dvije skupine, troškovi u užem te troškovi u širem smislu.

Troškovi u užem smislu omogućuju uvid i kontrolu, praćenje i analizu stvarnih troškova pojedinih elemenata u procesu rada. Troškovi u širem smislu omogućuju realnu procjenu uspješnosti poduzeća. Za ilustraciju, ako poduzeće ne posluje uspješno, neće biti u stanju ostvarivati, npr. neposlovne rashode u obliku troškova za poboljšanje standarda svojih radnika.⁹

Jedno od najkraćih definicija troškova bila bi da su oni uži pojam poslovnih rashoda. No, troškovi su jedan od najvažnijih pojmova ekonomije pa se s tako kratkom definicijom ne može zadovoljiti.

Troškove definiramo kao količinu novca uloženog u stvaranje novih dobara ili usluga kojima je cilj ostvarivanje dobiti.

Slijedi formula za ukupni trošak u kojoj T predstavlja visinu ukupnih troškova, u_i označava utrošak i-tog faktora, c_i cijenu i-tog faktora, a n broj faktora.

$$T = \sum_{i=1}^n (u_i * c_i)$$

Troškovi se dobivaju kada se utrošci pomnože s cijenama elemenata radnog procesa, što se može vidjeti iz gornje formule. Tako troškovi predstavljaju vrijednosni izraz utroška kao što je gore u difinciji već navedeno.

Definirati se troškove može i kao novčani iznos svih utrošenih materijalnih i nematerijalnih elemenata kao dio cijene proizvoda ili usluge, te kao vrijednost svih fiksnih i varijabilnih elemenata u procesu proizvodnje.

⁹<http://rgn.hr/~dkarasal/NIDS/EKONOMIKA%20NAFTNOG%20RUDARSTVA/Ekonomika-8.pdf> (pristupano 03.09.2016.)

Kao što je već navedeno, troškovi su jedan od najvažnijih pojmova mikroekonomije, te su zbog toga prijeko potrebna brojna promišljanja i pojašnjenja kako bi se imanentran sadržaj troškova dublje i opsežnije sagledao i upoznao.¹⁰

U traganju za dubljim smislom i značenjem troškova, dosadašnja teorijska i praktična postignuća jasno su impostirala dva temeljna polazišta i to ono koje polazi sa stajališta subjektivne teorije vrijednosti i ono koje polazi sa stajališta objektivne teorije vrijednosti.¹¹

Subjektivna teorija vrijednosti polazi od psiholoških ili doživljajnih karakteristika, te na troškove gleda kao na žrtvovanje, odricanje, nelagodu. Oblik u kojem učinjena žrtva, pri tome je sasvim irelevantna. On može biti opipljiv ili neopipljiv, objektivan ili neobjektivan, novčani ili nenovčani. Uz oblik, irelevantna je i specifikacija subjekta. Nebitno je, naime, radi li se o žrtvi pojedinca, žrtvi domaćinstva ili pak, o žrtvi koju podnosi poduzeće. Ako se psihološke odrednice usvoje kao ultima ratio, kao granica promišljanja, tada se slobodno može zaključiti da je ideja žrtve koju podnosi neki subjekt istodobno utemeljena i eksplicirana tzv. kvalitativna strana troškova izvedena iz subjektivne teorije vrijednosti.¹²

Uz kvalitativnu stranu troškova valja spomenuti istodobno egzistirajuću i kvantitativnu stranu troškova. Neke će odrednice žrtve koju podnosi subjekt biti lako kvantitativno iskazati, neke teže, dok će za neke biti nemoguće iskazati.¹³

Objektivno rezultirajući visoki stupanj neodređenosti, razumije se, nipošto ne smije umanjiti predodžbu o tome da kvantitativna strana troškova egzistira i da ju je, otuda, moguće i potrebno bar u nekoj mjeri obuhvatiti i kvantitativno iskazati. Ovo je važno imati na umu ponajprije zbog toga što je subjektivno gledište esencijalnost poslovnog odlučivanja.¹⁴

Kao i kod troškova na podlozi subjektivne teorije vrijednosti, kod definiranja troškova sa stajališta objektivne teorije vrijednosti postoje kvalitativna i kvantitativna strana troška.

Povezanost privrednih subjekata odnosno poduzeća posredstvom tržišta uvjetuje da oduzeće, s jedne strane, sve što mu treba nabavlja na tržištu faktora, s druge strane, sve što proizvodi

¹⁰ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting

¹¹ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 6.

¹² Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 6.

¹³ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting

¹⁴ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 6.

plasira i prodaje na tržištu proizvoda. To znači da poduzeće jednostavno ne nabavlja faktore proizvodnje kao takve, već ih istodobno nabavlja i kao vrijednosti. Isto tako, poduzeće jednostavno ne prodaje učinke kao takve, nego ih prodaje istodobno i kao vrijednosti. Potisnule su se, naprosto, sve zasebnosti i konkretne određenosti, a ostala je jedino općost (vrijednost) i samo se preko vrijednosti može doći do pojedinačnog dobra sa svim fizičkim, estetskim i drugim svojstvima.¹⁵

Slijedom tih odrednica, kvalitativna bi definicija troškova glasila: troškovi su vrijednosti utrošene s ciljem stvaranja nove, uvećane vrijednosti. Ovom definicijom određuje se suštinu, sadržaj troškova tj., određena je bit troškova. Dok su s kvantitativnog stajališta troškovi definirani kao produkti utrošaka faktora proizvodnje i njihovih cijena.¹⁶

Kao što je već navedeno, troškovi se mogu definirati i kao novcem izražene vrijednosti utrošenih proizvodnih elemenata koji su vezani uz strukturu kupovne ili prodajne cijene nekog proizvoda ili usluge, te kao vrijednost utrošenih elemenata proizvodnje u procesu reprodukcije. U ekonomskoj teoriji i praksi susrećemo veliki broj troškova, a istaknut će se najznačajniji kao što su troškovi sa stajališta funkcije, raspoređivanja, složenosti, ulaganja u proizvodnju te troškove s obzirom na opseg proizvodnje.

2.2.1 Troškovi sa stajališta funkcije

U troškove sa stajališta funkcije mogu se ubrajati troškovi planiranja, projektiranja, pripreme rada, troškovi izrade, nabave, prodaje, transporta i uskladištenja, troškovi kontrole i sl.

2.2.2 Troškovi sa stajališta raspoređivanja

Troškove sa stajališta raspoređivanja možemo podijeliti na direktne i indirektne troškove.

Za dio troškova može se točno utvrditi na koji se proizvod odnose, tj. koliko ih je pojedini proizvod izazvao. Naravno, tada je moguće izravno u cijenu proizvoda uključiti te troškove.

¹⁵ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 8.

¹⁶ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting

Takve troškove nazivamo direktni troškovi. Direktni troškovi u pravilu su troškovi materijala i energije, plaća te amortizacija onih sredstava za rad koja služe izradi jednog određenog proizvoda.

Ima, međutim, troškova koji nisu nastali izravno u vezi s izradom nekog proizvoda, već općenito nastaju u poduzeću, ne zbog konkretnog proizvoda, već u vezi sa stvaranjem uvjeta za izradu svih proizvoda ili općenito u vezi s postojanjem i organiziranjem cijelog poduzeća i svih njegovih funkcija. Zato takve troškove nazivamo indirektni troškovi. Indirektni troškovi jesu oni koji nastaju kao rezultat rada cijelog poduzeća. To je veći dio amortizacije, zatim troškovi u vezi s funkcijama izvan proizvodnje (rukovođenje, planiranje, nabave, prodaje, financiranja itd.). Nadalje, to su troškovi koji su rezultat stvaranja uvjeta u samoj proizvodnji (rukovođenje proizvodnjom, nadzor, čišćenje i osvjetljenje prostora u kojem se radi, čuvanje, održavanje itd.). Svi ti troškovi ne mogu se izravno uključiti u cijenu proizvoda, pa je potrebno pronaći metode njihova raspoređivanja na svaki pojedini proizvod. S tim u vezi izrađuju se posebni računski postupci kojima se služimo da bismo i te troškove rasporedili na proizvode i njihovim uključivanjem u cijenu proizvoda osigurali pokriće tih troškova.¹⁷

2.2.3 Troškovi sa stajališta složenosti

Troškovi sa stajališta složenosti dijele se na jednostavne, odnosno, elementarne i složene, odnosno, kompleksne troškove.

Jednostavni (elementarni) troškovi se sastoje samo od jedne prirodne vrste troškova (npr. troškovi materijala, energije, amortizacije, kamata i sl.).

Složeni (kompleksni) troškovi se sastoje od dva ili više elementarnih troškova (npr. troškovi korištenja sredstava za rad ili troškovi tehničkog održavanja strojeva sastoje se od materijalnih troškova - troškovi goriva, sredstva za zaštitu od korozije), plaćenog ljudskog rada, amortizacije i sl.).¹⁸

¹⁷ <http://www.darko-golner.com/download/tekstovi/troskovi.pdf> (pristupano 10.09.2016.)

¹⁸ www.vsmi.hr/nastava/nastavni.../980-vrste-troskova-proizvodnje.html (pristupano 10.09.2016.)

2.2.4 Troškovi sa stajališta ulaganja u proizvodnju

Troškovi sa stajališta ulaganja u proizvodnju dijele se na primarne i sekundarne troškove.

Primarni troškovi prvi put ulaze u proces, odnosno to su izvorni troškovi koji se u poduzeću pojavljuju prvi put.

Sekundarni troškovi više puta ulaze u proces, odnosno to su troškovi koji se više puta pojavljuju u procesu poslovanja.

2.2.5 Troškovi s obzirom na opseg proizvodnje

Troškovi s obzirom na opseg proizvodnje dijele se na fiksne i varijabilne troškove.

Fiksni troškovi su oni troškovi koji se ne mijenjaju sa promjenom obujma proizvodnje. Oni postoje čak i onda kada se uopće ne proizvodi (amortizacija, troškovi održanja, troškovi osiguranja, najamnine, zagarantirane plaće radnika i sl.).¹⁹

Fiksne troškove možemo dobiti na način da od ukupnih troškova oduzmemo varijabilne troškove gdje FT predstavlja fiksne troškove, UT predstavlja ukupne troškove, a VT varijabilne troškove;

$$FT = UT - VT.$$

Odluke koje utječu na fiksne troškove su odluka o nabavi sredstva s dužim vijekom trajanja, odluka o održavanju uvježbanosti stručnjaka, postojanosti i sposobnosti oruđa za rad i zgrada te odluka o ostvarenju planova proizvodnje.

Iz donje prikaza FT predstavlja fiksne troškove, v_j količinu pojedinog fiksnog faktora, c_j cijenu pojedinog fiksnog faktora i n broj vrsta fiksnog faktora.

$$FT = \sum_{j=1}^n (v_j * c_j)$$

¹⁹ http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/7.%20ANALIZA%20TRO%C5%A0KOVA.pdf (pristupano 10.09.2016.)

Navedeni kvantitativni iskaz fiksnih troškova u masi jasno pokazuje da su oni razmjerno veći ne samo ukoliko je veći broj fiksnih faktora koji se koristi u proizvodnji željene količine finalnih produkata, nego i ukoliko su veće cijene koje za njihovo angažiranje i trošenje treba platiti. Generalno govoreći, visina fiksnih troškova u masi ne koreliraju s količinom proizvodnje i njih poduzeće mora snositi i namiriti bez obzira da li uopće ne proizvodi, nedovoljno proizvodi ili organizira proizvodnju na granici moguće proizvodnje.²⁰

Varijabilni troškovi su oni troškovi koji se mijenjaju pri svakoj promjeni obujma proizvodnje. Obuhvaćaju troškove sirovine, energije, nadnica, transporta i sl.²¹

Varijabilne troškove možemo dobiti na način da od ukupnih troškova oduzmemo fiksne troškove u kojoj UT predstavlja ukupne troškove, a FT fiksne troškove;

$$VT = UT - FT.$$

Iz donjeg prikaza, VT predstavlja varijabilne troškove, v_i visinu pojedinog varijabilnog faktora, c_i cijenu pojedinog varijabilnog faktora i m broj vrsta varijabilnog faktora.

$$VT = \sum_{i=1}^m (v_i * c_i)$$

Slijedimo li navedeni kvantitativni iskaz, postaje očigledno da će varijabilni troškovi u masi ovisiti ne samo od količine potrebnih varijabilnih faktora, nego i o visini cijene po kojoj se ti pojedini faktori koriste zbog proizvodnje finalnih produkata, poduzeće automatski određuje visinu varijabilnih troškova kad odlučuje o tome koliku će konkretnu visinu proizvodnje nastojati polučiti. Varijabilni troškovi usko koreliraju sa odlukama o količini proizvodnje finalnih produkata i upravo u ovisnosti od te količine proizvodnje poduzeće će imati viši ili manji iznos varijabilnih troškova u masi.²²

²⁰ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 29.

²¹ http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/7.%20ANALIZA%20TRO%C5%A0KOVA.pdf (pristupano 10.09.2016.)

²² Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 31.

Ukupni troškovi

Ukupni trošak je najniži ukupni novčani izdatak potreban za proizvodnju određene količine proizvodnje. Ukupni trošak raste sa porastom količine proizvodnje. Ukupni troškovi raščlanjaju se na fiksne i varijabilne troškove.²³

Jednom kad poduzeće zna visinu svojih fiksnih troškova i kad zna visinu svojih varijabilnih troškova, nije mu teško saznati koliki su ukupni troškovi. Dovoljno je, naime, te dvije specificiranije vrste troškova zbrojiti. Ako se to uradi, ukupni troškovi u masi u kratkom vremenskom razdoblju jednaki su :²⁴

$$UT = FT + VT$$

Odnosno,

$$UT = \sum_{j=1}^n v_j * c_j + \sum_{i=1}^m v_i * c_i$$

Iz gornje formule v_j predstavlja količinu pojedinog fiksnog faktora, c_j cijenu pojedinog fiksnog faktora i n broj vrsta fiksnog faktora, te v_i visinu pojedinog varijabilnog faktora, c_i cijenu pojedinog varijabilnog faktora i m broj vrsta varijabilnog faktora.

Prosječni troškovi

Sustavniji i jasniji pregled nad strukturom troškova poduzeća u kratkom vremenskom razdoblju postiže se sagledavanjem koncepata prosječnih troškova. Dosljedno usvojenom teorijsko-metodologijskom pristupu, razmotrit ćemo ove koncepte prosječnih troškova: prosječne fiksne troškove, prosječne varijabilne troškove i prosječne ukupne troškove.²⁵

Prosječni ukupni troškovi (engl. Average Total Costs) dobivaju se podjelom ukupnih troškova sa ukupnim brojem proizvedenih jedinica²⁶, odnosno

$$ut = UT / Q$$

²³ http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/7.%20ANALIZA%20TRO%C5%A0KOVA.pdf (pristupano 14.09.2016.)

²⁴ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 32.

²⁵ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 37.

²⁶ http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/7.%20ANALIZA%20TRO%C5%A0KOVA.pdf (pristupano 14.09.2016.)

Iz gornje formule ut predstavlja prosječni ukupni trošak, UT ukupni trošak te Q količinu proizvoda.

Nazivaju se i jediničnim troškovima, a dijele se na prosječne fiksne troškove i prosječne varijabilne troškove. Krivulja prosječnih ukupnih troškova ima oblik slova "U". Ima fazu regresije, točku minimuma i fazu progresije. Prosječni ukupni trošak postiže svoj minimum tek poslije minimuma graničnog troška odnosno minimuma prosječnog varijabilnog troška. Prosječni ukupni trošak može padati čak i ako prosječni varijabilni trošak raste.²⁷

Prosječni fiksni troškovi (engl. Average Fixed Costs) dobivaju se podjelom fiksnih troškova sa količinom proizvodnje²⁸, odnosno,

$$ft = FT / Q$$

Iz gornje formule ft predstavlja prosječni fiksni trošak, FT fiksni trošak te Q količinu proizvoda.

Krivulja prosječnog fiksnog troška je negativnog nagiba približavajući se asimptotski apscisi povećanjem outputa. Zbog smanjenja prosječnog fiksnog troška uz pretpostavku ceteris paribus porast proizvodnje smanjuje prosječni ukupni trošak.²⁹

Prosječni varijabilni troškovi (engl. Average Variable Costs) dobivaju se podjelom varijabilnih troškova sa proizvodnjom³⁰, odnosno,

$$vt = VT / Q$$

iz gornje formule vt prikazuje prosječni varijabilni trošak, VT varijabilni trošak te Q količinu proizvoda.

Granični trošak

Granični troškovi predstavljaju povećanje ukupnih troškova do kojeg dolazi zbog promjene veličine outputa (količine proizvoda) za jednu jedinicu. Uzmemo li pritom da fiksni troškovi

²⁷ www.h3s.org/pocela/07.%20ANALIZA%20%20TROSKOVA.ppt (pristupano 14.09.2016.)

²⁸ http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/7.%20ANALIZA%20TRO%C5%A0KOVA.pdf (pristupano 14.09.2016.)

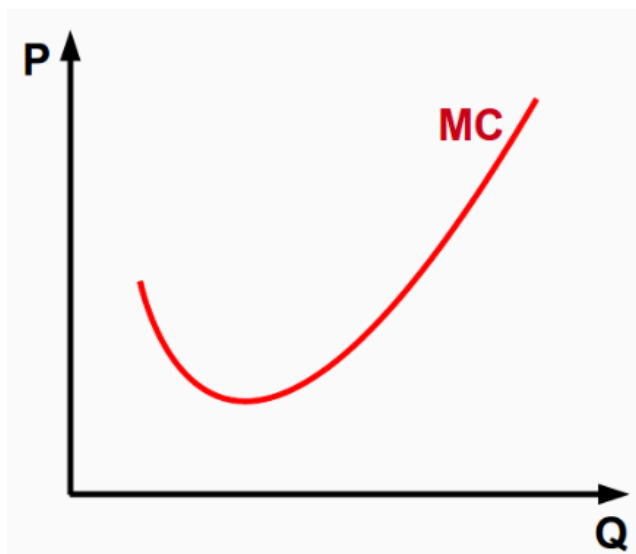
²⁹ www.h3s.org/pocela/07.%20ANALIZA%20%20TROSKOVA.ppt (pristupano 14.09.2016.)

³⁰ http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/7.%20ANALIZA%20TRO%C5%A0KOVA.pdf (pristupano 14.09.2016.)

ne variraju s veličinom outputa, granični će se troškovi u cijelosti odnositi samo na varijabilne troškove. Granični troškovi uključuju tako općenito direktne troškove materijala, direktne troškove rada i opće troškove varijabilnog karaktera.³¹

Empirijska istraživanja pokazala su da za većinu proizvodnih djelatnosti, poljoprivredi i maloprodaji krivulje graničnih troškova imaju oblik slova U, tj. granični troškovi u početku opadaju do točke minimuma, a zatim počinju rasti.³²

Slika 2 Grafički prikaz graničnog troška (MC)



Izvor: http://hr.efosekonomskipojmovi.wikia.com/wiki/Grani%C4%8Dni_tro%C5%A1ak

Operiranje s količinom proizvodnje u njezinom ukupnom iznosu, s jedne strane, te svođenje agregatnih izraza pojedinih vrsta troškova u kratkom vremenskom razdoblju na neku, prosječnu jedinicu proizvoda, glede dubljih saznanja o ponašanju relevantnih kategorija troškova u kratkom vremenskom razdoblju, svakako nije dovoljno. Neprijeporno je poželjno pratiti kretanje troškova u kratkom vremenskom razdoblju kad se količina proizvodnje povećava se ekonomski značajnu veličinu. Visina troškova, otuda, koja rezultira iz povećanja proizvodnje za ekonomski značajnu veličinu predstavlja posebnu računsku veličinu koja se

³¹ <http://limun.hr/main.aspx?id=10432&Page=1> (pristupano 28.09.2016.)

³² http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/7.%20ANALIZA%20TRO%C5%A0KOVA.pdf (pristupano 28.09.2016.)

naziva granični odnosno marginalni trošak. Visina graničnih troškova može se izračunati uporabom sljedećeg izraza:³³

$$gt = \Delta UT / \Delta Q$$

pri čemu je značenje simbola sljedeće:

gt predstavlja granični trošak, ΔUT prirast ukupnih troškova, a ΔQ prirast količine proizvodnje.

Prirast ukupnih troškova izračunava se na sljedeći način:

$$\Delta UT = UT_2 - UT_1$$

Pri čemu je značenje simbola sljedeće:

ΔUT predstavlja prirast ukupnih troškova, UT_2 visinu troškova kod uvećane proizvodnje, a UT_1 visinu troškova kod postojeće proizvodnje.

Prirast razine proizvodne aktivnosti poduzeća izračunava se na sljedeći način:

$$\Delta Q = Q_2 - Q_1$$

Pri čemu je značenje simbola sljedeće:

ΔQ predstavlja prirast proizvodnje, Q_2 razinu uvećane proizvodnje, a Q_1 visinu postojeće proizvodnje.

Elastični trošak

Elastični trošak predstavlja omjer promjene proizvedene količine pomnožene sa ukupnim troškom i promjene ukupnog troška pomnoženog sa proizvedenom količinom.

Ukoliko je elastičnost manja od 1, tada je ta proizvodnja neelastična, što znači da za povećanje ukupnog troška od 1 %, količina proizvodnje se povećava za manje od 1 %.

³³ Parać, B. (2013) *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje*. Zaporešić: „VŠPU Baltazar Adam Krčelić“, str. 44.

Ukoliko je elastičnost veća od 1, tada je proizvodnja elastična, što znači da za povećanje ukupnog troška od 1 %, količina proizvodnje se povećava za više od 1 %.

Ukoliko elastičnost iznosi 1, tada je proizvodnja jedinično elastična, što znači da za povećanje ukupnog troška od 1 %, količina proizvodnje se povećava za 1 %.

Formula kojom se izračunava elastični trošak:

$$E_Q = (\Delta Q * UT) / (\Delta UT * Q)$$

pri čemu je značenje simbola sljedeće:

E_Q označava elastičnost proizvodnje, ΔQ označava promjenu količine proizvodnje, UT označava ukupni trošak, ΔUT predstavlja promjenu ukupnog troška, a Q označava količinu proizvodnje.

2.3 Temeljni koncepti troškova

Tri su temeljna koncepta troškova: eksplicitni troškovi, implicitni troškovi te alternativni troškovi. Ti temeljni koncepti troškova nije samo sebi cilj, već su važni zbog utvrđivanja visine profita poduzeća.

U cilju uočenja jasnih razlika troškovi će se poredati po sljedećim tipovima:

- a) Eksplicitni troškovi
- b) Implicitni troškovi
- c) Alternativni troškovi

Eksplicitni troškovi su redoviti izdaci poduzeća koje računovodstvo evidentira i uračunava u ukupne troškove, s toga se još nazivaju i računovodstveni troškovi. Osnovne karakteristike ovih troškova su ti da se sistematski evidentiraju u računovodstvu, dokumentirani su te imaju povijesni karakter.

Oni su eksplicitni ponajprije u tom smislu što nedvojbeno i neprijeporno govore o tome koje su se sve vrijednosti prijeko potrebnih proizvodnih faktora morale predujmiti i utrošiti da bi se realizirala vrijednost predmetnog proizvoda. Na tragu sadržaja sintagme eksplicitni troškovi, lako je razabrati prirodnu potrebu poduzeća da sve komponente eksplicitnih troškova zabilježi, i sustavno evidentira.³⁴

Implicitni troškovi nisu povezani s novčanim izdacima već su to troškovi vrijednosti alternativa od kojih se odustaje.

Implicitni troškovi odnose se na trošenje vrijednosti vlastitih resursa, tj. resursa koji pripadaju vlasniku poduzeća. Putem implicitnog troška na poslovanje poduzeća primjenjuje se koncepcija alternativnog (oportunitetnog) troška.³⁵

Težišnica kod alternativnih troškova stavlja se na njihovu spoznatu, dostupnu i realizabilnu alternativnu uporabu. Uvijek se drži egzistetnom samo jedna alternativna uporaba, mada broj mogućih uporaba može biti veći do jedne dodatne, tj. od one koju smo upravo uzeli u razmatranje. Nadalje, kod alternativnog troška ne moramo se nužno usredotočiti na troškove, nego, isto tako, i na druge relevantne veličine: prihode, neku neto vrijednost, dobit, doprinos pokrića i sl.³⁶

³⁴ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 10.,11.

³⁵ <http://www.maturskiradovi.net/forum/Thread-tro%C5%A1kovi-proizvodnje> (pristupano 28.08.2016.)

³⁶ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 13.

2.4 Klasifikacija troškova³⁷

Polazeći, po našem mišljenju, od temeljne premise da je prijeko potrebno uspostaviti što je moguće veću ravnotežu između unutrašnjosti poduzeća, s jedne strane, i njegove izvanjskosti (eksteriornosti), s druge strane, jedna od klasifikacija troškova koja bi mogla poprimiti atribut značajne, kompleksne i konzistentne obuhvatnosti jasno bi razlikovala sljedeće skupine troškova: skupinu klasičnih koncepata troškova, skupinu neoklasičnih koncepata troškova i skupinu suvremenih koncepata troškova.

Klasični koncepti troškova

Unutar klasičnih koncepata troškova, valja jasno razlikovati sljedeće osebujne i specifične koncepte troškova: prirodne vrste troškova, torškove prema nosiocima troškova, te troškove prema mjestima troškova.

Temeljno obilježje svih ovih pojedinih koncepcija troškova ogleda se u činjenici da oni na odgovarajući način opisuju cjelinu unutrašnjosti poduzeća. U tom smislu, oni predstavljaju jedan sasvim konzistentan troškovni sustav.

Neprijeporna je istina da klasični koncepti troškova uvažavaju parametar količine proizvodnje u okviru instaliranog kapaciteta. Ali je također istina da klasični koncepti torškova, glede količine proizvodnje, svoju pozornost usredotočuju na ekstremne, dakle veoma grube veličine o proizvodnji. Naime, njihov se interes zadržava na veličinu proizvodnje in toto, s jedne, te na veličinu koju jednostavno možemo nazvati jedinica proizvodnje, s druge strane. Empirijski gledano, taj se pristup pokazao redukcionističkim odnosno restriktivnim, te nedovoljno učinkovitim.

Neoklasični koncepti troškova

Neoklasični sustav troškova validan je jedino u kratkom vremenskom razdoblju. U tom vremenskom razdoblju, egzistiraju samo dvije vrste troškova i to: fiksni troškovi i varijabilni troškovi. Sve ostale specifične vrste troškova, kojih je doista povećani broj, predstavljaju

³⁷ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 16.-25.

izvedenice metodološkog instrumentarija kojeg neoklasični sustav troškova usvaja i dosljedno primjenjuje.

Neoklasični sustav troškova nedvojbeno omogućuje ne samo olakšano povezivanje unutrašnjosti i izvanjskosti poduzeća, nego i stjecanje dojma o snažnom utjecaju nosilaca upravljanja na položaj i poslovanje poduzeća.

Mada su te objekcije doista validne, njih se, ipak, ne smije predimenzionirati. Neoklasični sustav troškova, naime, još je uvijek jednostrano orijentiran i poprilično redukcionistički. Uglavnom je oslonjen na unutrašnjost poduzeća ne pružajući nosiocima upravljanja, grosso modo, više od mogućnosti utjecaja na jedan jedini, istina, veoma relevantan i veoma kompleksan parametar- parametar količine proizvodnje.

Suvremeni koncepti troškova

Pomoću suvremenih koncepata troškova dobiva se objektivan i pouzdan kriterij pri odlučivanju o poželjnim interioernim poslovnim implementacijama, te jednako korisno mogu poslužiti i pri odlučivanju kojime se usmjerava ekspanziranje poduzeća. U slučaju ekspanziranja poduzeća, uporabom suvremenih koncepata troškova, nema nikakve prepreke da se iznova postigne povezanost unutrašnjosti i izvanjskosti poduzeća kojom se novo i nastajuće, prijeko potrebno u realizaciji ekspanzije, lako, objektivno i učinkovito ugrađuje i staro, postojeće i djelujuće.

Poznavanje suvremenih koncepata troškova ponajrije se temelji na dubokom razmišljanju temeljnih koncepata troškova i to ne samo onih koji se mogu smatrati računovodstvenim par excellence, nego i onih koje smo atribuirali sintagmomekonomske troškovi.

3 TEMELJNE ODREDNICE MODELA TOČKE POKRIĆA

3.1 Pojam točke pokrića

Točka pokrića je razina aktivnosti na kojoj su prihodi od prodaje jednaki ukupnim troškovima. U točki pokrića ne ostvaruje se dobit ni gubitak.³⁸

Model točke pokrića (engl. break-even model, njem. Break-even-Analyse) je analitički model za pronalaženje one točke izražene veličinom outputa, odnosno veličinom prodaje, kod koje organizacija ostvaruje upravo toliko prihoda koliko joj je potrebno da bi pokrivala svoje fiksne i varijabilne troškove, ne ostvarujući dakle ni profit, ni gubitak. Kod analize točke pokrića obično se uzima da je riječ o apsolutno fiksnim troškovima, a to znači da im je tendencija da ostanu konstantni, bez obzira na veličinu outputa, uključujući i onu situaciju kod koje uopće nema outputa.³⁹

3.2 Pretpostavke točke pokrića

Pretpostavke modela točke pokrića:

1. Svi troškovi dijele se na fiksne i varijabilne,
2. Fiksni troškovi ostaju konstantni, dok se varijabilni troškovi mijenjaju proporcionalno promjeni aktivnosti (volumena prodaje),
3. Unutar promatranog raspona aktivnosti, promjena troškova i prihoda je u linearnom obliku,
4. Promjene u aktivnosti su jedini faktor koji utječe na troškove i prihode,
5. Proizvodnja je jednaka prodaji,
6. Tehnologija, metode proizvodnje i efikasnost ostaju nepromjenjive,

³⁸http://web.efzg.hr/dok/RAC//hpercevic/poslovno_planiranje/To%C4%8Dka%20pokri%C4%87a.pdf(pristupano 4.10.2016.)

³⁹<http://limun.hr/main.aspx?id=10614&Page=2> (pristupano 4.10.2016.)

7. Analiza se odnosi na jedan proizvod ili na konstantni proizvodni mix.⁴⁰

Model točke pokrića može se utvrditi na dva načina: analitički i grafički.

A) Analitičko utvrđivanje- ideja da su $UT=R$

$$vt * Q + FT = pc * Q$$

$$vt * Q - pc * Q = -FT$$

$$-vt * Q + pc * Q = FT$$

$$pc * Q - vt * Q = FT$$

$$Q (pc - vt) = FT$$

Formula kojom se izračunava točka pokrića:

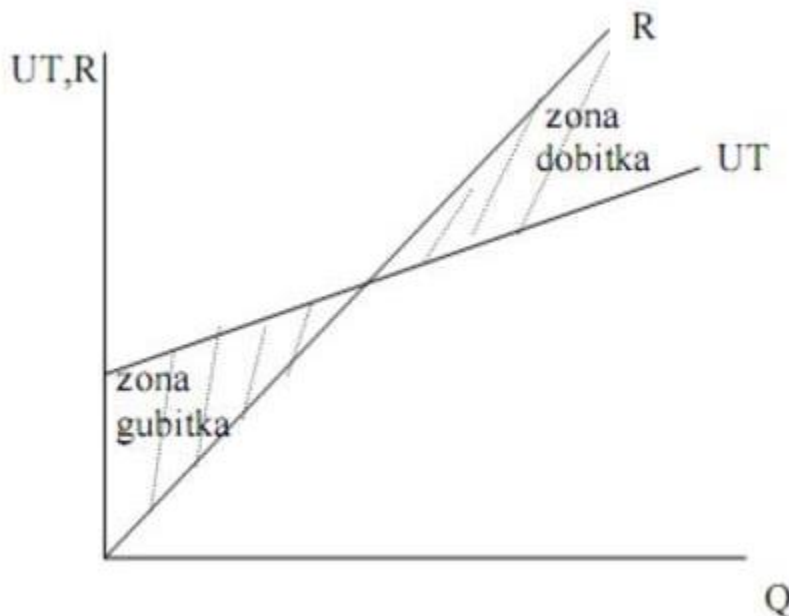
$$Q = FT / (pc - vt)$$

U izrazu FT predstavlja fiksni trošak, pc prodajnu cijenu, a vt prosječni varijabilni trošak.

⁴⁰http://web.efzg.hr/dok/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/To%C4%8Dka%20pokri%C4%87a.pdf(pristupano 4.10.2016.)

B) Grafički prikaz točke pokrića

Slika 3 Grafički prikaz točke pokrića



Izvor: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005_11_132_2452.html

Točka pokrića se nalazi na sijecištu grafova R i UT.

3.3 Nusproizvodi točke pokrića

Nusproizvodi točke pokrića:

1. Doprinos pokrića

Doprinos pokrića dobiva se razlikom prodajne cijene i prosječnog varijabilnog troška:

$$dp = pc - vt$$

U izrazu dp predstavlja doprinos pokrića, pc prodajnu cijenu, a vt prosječni varijabilni trošak.

Doprinos pokrića je novčani iznos koji ostaje za pokriće fiksnih troškova. Kada se ti fiksní troškovi pokriju tada je dp visina profita.

2. Stopa doprinosa pokrića

$$sdp = dp / pc = DP / R$$

U izrazu dp predstavlja doprinos pokrića, a pc prodajnu cijenu.

Stopa doprinosa pokrića je novčani iznos kojim se pokrivaju fiksni troškovi na svaku kunu ostvarenog ukupnog prihoda.

3. Koeficijent sigurnosti

$$S^N = (R(Q) - R_{TP}^N(Q)) / R(Q)$$

Gdje $R(Q)$ predstavlja ostvareni ukupni prihod, a R_{TP}^N visinu ukupnog prihoda kod kojeg se postiže točka pokrića.

Koeficijent sigurnosti govori kako poduzeće ima rezervu ukupnog prihoda za izračunati koeficijent iskazan u postotku prije negoli padne na visinu ukupnog prihoda kod kojeg se postiže točka pokrića.

4 PRIMJENA MODELA TOČKE POKRIĆA: SLUČAJ PODUZEĆA VALAMAR RIVIERA D.D.

4.1 Temeljne informacije o poduzeću⁴¹

Valamar Riviera je vodeća turistička grupa u Republici Hrvatskoj te među najvećim investitorima u hrvatski turistički sektor s preko 4 milijarde kuna ulaganja u posljednjih 14 godina. Vlasnik je krovnog brenda Valamar All you can holiday te podbrendova Valamar Collection, Valamar Collection Resorts, Valamar Hotels & Resorts, Sunny by Valamar te Camping Adriatic by Valamar. Zajedno s akvizicijama društava Hoteli Makarska d.d. u Makarskoj te prvog Valamarovog hotela u Austriji u 2018. godini, Grupa Valamar Riviera posluje u sedam atraktivnih destinacija, od Istre i Kvarnera do Dubrovnika u Hrvatskoj te Obertauerna u Austriji, a upravlja s oko 12% kategoriziranog turističkog smještaja Republike Hrvatske. Portfelj turističkih objekata uključuje trideset i četiri hotela i ljetovališta te petnaest kamping ljetovališta. U preko 21.000 smještajnih jedinica dnevno može smjestiti gotovo 58.000 gostiju, time potvrđujući da je najveća turistička grupa u Hrvatskoj mjereno po kapacitetima, kao i po prihodima. Valamar Riviera vodi brigu o interesima svih dionika koji obuhvaćaju goste, dobavljače i partnere, lokalne zajednice i destinacije, oko 22.000 dioničara te preko 6.000 zaposlenika u visokoj sezoni, kao i cjelokupno društvo. Interesi se aktivno promoviraju kroz primjenu koncepta održivog rasta i razvoja vođenog načelima društveno odgovornog poslovanja. Budući rast i razvoj bazirat će se na daljnjim ulaganjima u portfelj, akvizicijama i partnerstvima, razvoju destinacija u kojima posluje, kao i zaposlenika Valamar Riviere te povećanju operativne efikasnosti.

27.12.2017. godine Valamar Riviera je dostavila obvezujuću ponudu za kupnju 621.086 dionica društva Hoteli Makarska d.d. sa sjedištem u Makarskoj, a koje upravlja turističkim portfeljem od 726 smještajnih jedinica. Dionice izložene prodaji činile su 55,48% temeljnog kapitala društva Hoteli Makarska d.d. Valamar Riviera je ujedno zaključila Ugovor o suradnji s Allianz ZB d.o.o. društvom za upravljanje obveznim mirovinskim fondom iz Zagreba koji djeluje u svoje ime i za račun obveznih mirovinskih fondova kojima upravlja, a kojim se uspostavlja odnos zajedničkog djelovanja spram društva Hoteli Makarska. Dana 4.4.2018. godine Valamar Riviera je s Republikom Hrvatskom, koju zastupa Centar za restrukturiranje i

⁴¹ Radi se o poduzeću Valamar Riviera d.d., te se ovaj rad isključivo bazira na objavljenim podacima na: <https://www.zse.hr/userdocsimages/financ/RIVP-fin2018-1Y-REV-N-HR.pdf>

prodaju, sklopila Ugovor o prodaji i prijenosu dionica društva Hoteli Makarska kojim je Valamar kupio 621.086 redovnih dionica za ukupan iznos od 172,7 milijuna kuna. Po njihovu stjecanju Valamar Riviera je 12.4.2018. godine prenijela 341.218 dionica, odnosno 30,48% temeljnog kapitala društva Hoteli Makarska svom partneru Allianz ZB, a u svom vlasništvu zadržala 25,00%. 16.5.2018. godine Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga donijela je rješenje kojim se društvu Valamar Rivieri odobrava objavljivanje ponude za preuzimanje. Po završetku ponude za preuzimanje te daljnjeg prijenosa 95.276 dionica Allianz ZB, Valamar Riviera u svom vlasništvu ima 525.379 dionica, odnosno 46,93% temeljnog kapitala društva Hoteli Makarska. Valamar Riviera je isto tako sklopila Ugovor o upravljanju hotelsko-turističkim objektima i sadržajima društva društva Hoteli Makarska koji se počeo primjenjivati od 1.8.2018. godine. Datum početka konsolidacije poslovanja je od 1.8.2018. godine.

4.2 Analiza prihodnog položaja poduzeća

Prihod je povećanje ekonomskih koristi tijekom obračunskog razdoblja u obliku priljeva ili povećanja imovine ili smanjenja obveza, kada ti priljevi imaju za posljedicu povećanje kapitala, osim povećanja kapitala koje se odnosi na unose od strane sudionika kapitalu.⁴²

Prihodi su neizostavan element poslovanja poduzeća i važan je za utvrđivanje rezultata poslovanja poduzeća. Zbog važnosti prihoda poduzeća moraju biti dobro upoznata s njihovim značenjem, priznavanjem, mjerenjem i vrstama te njihovim iskazivanjem u poslovnim knjigama. Prihodi se iskazuju u jednom od financijskih izvještaja računu dobiti i gubitka . taj izvještaj pokazuje da li je poduzeće u određenom vremenskom razdoblju ostvarilo dobit ili gubitak. Prihodi nastaju kao posljedica povećanja imovine ili smanjenja obveza, i to od onoga dijela koji će poslije utjecati na povećanje dobiti odnosno kapitala.

U cilju utvrđivanja točke pokrića, fokus istraživanja ovog rada će biti poslovni prihodi, efikasnost temeljne djelatnosti te ekonomska struktura.

U slučaju ovog poduzeća radi se o prihodima na ime noćenja.

⁴² Parać, B. (2013) *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje*. Zapešić: „VŠPU Baltazar Adam Krčelić“, str. 86.

U tablici 1. prikazano je kretanje poslovnih prihoda za razdoblje 2014.-2018. godinu.

Tablica 1. - Struktura poslovnih prihoda za razdoblje 2014. - 2018. u (000) kn

Tek. broj	Naziv	2014.		2015.		2016.		2017.		2018.		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	6 (4/2)*100
1.	Prihodi od prodaje	1.065.151	98,3	1.183.211	98,2	1.440.427	97,9	1.636.413	98,8	1.768.932	98,9	166,1
2.	Ostali poslovni prihodi	18.368	1,7	21.759	1,8	30.538	2,1	19.749	1,2	19.760	1,1	107,6
3.	Ukupno	1.083.519	100,0	1.204.970	100,0	1.470.966	100,0	1.656.162	100,0	1.788.692	100,0	165,1

Izvor: prema autoru

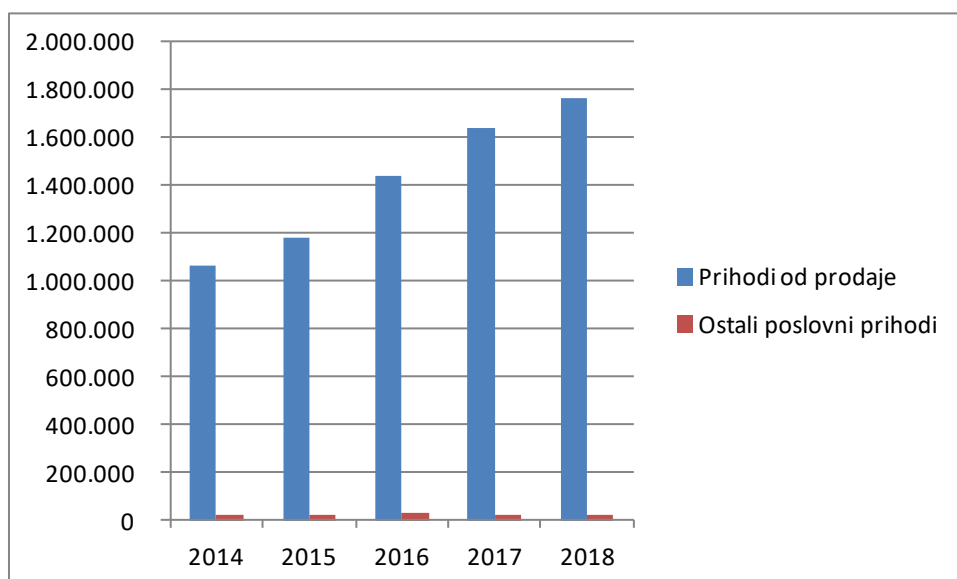
Poslovni prihodi su vrsta prihoda koja je proizašla iz temeljne djelatnosti poduzeća tijekom obračunskog razdoblja.

Iz tablice 1. možemo po strukturi poslovnih prihoda vidjeti kako je poduzeće najveći porast imalo u stavci prihodi od prodaje koji u 2018. godini čine 98,90% poslovnih prihoda dok su u 2014. godini, odnosno, prvog godini promatranja činili 98,30%.

Glavninu rasta prihoda od prodaje čine prihodi pansiona te 10%-tni porast prihoda vanpansionske hrane i pića. Tijekom prva tri mjeseca 2018. godine svi marketinški segmenti bilježe rast, posebice individualni i alotmanski.

Kako bi se поближе sagledao trend kretanja ključnih varijabli strukture poslovnih prihoda poduzeća u nastavku će trend kretanja istih biti prikazan na grafičkom prikazu 1.

Grafički prikaz 1. – Kretanje poslovnih prihoda za razdoblje 2014. – 2018.



Izvor: prema autoru

Prema grafičkom prikazu poslovnih prihoda, prihodi od prodaje rastu svake godine u promatranom periodu, dok ostali poslovni prihodi zadržavaju istu razinu.

U cilju utvrđivanja točke pokrića potrebno je prvo utvrditi prodajnu cijenu. Ona se utvrđuje temeljem kretanja poslovnih prihoda s jedne, te ostvarenih broja noćenja, s druge strane.

Odnosno, broj noćenja izračunamo podjelom ukupnih poslovnih prihoda sa brojem noćenja.

U tablici 2. prikazan je broj noćenja po promatranim godinama.⁴³

	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Broj noćenja	4.285	4.751	5.144	6.173	6.460

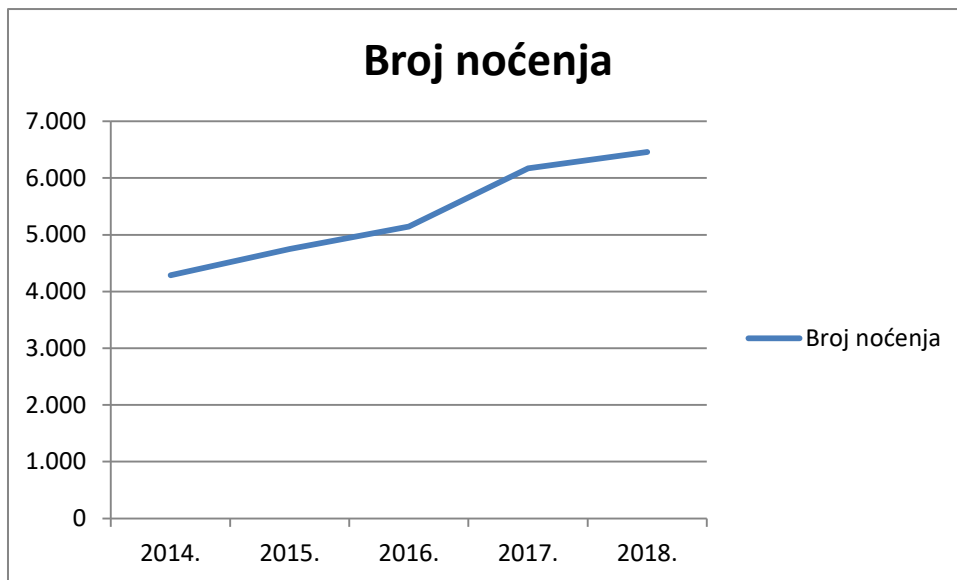
Izvor: prema autoru

⁴³ Podaci dostupni na: <https://www.zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=18>

Prema tablici je vidljivo kako se svake promatrane godine povećava broj noćenja. Najveći porast broja noćenja je u 2017. godini koji je u odnosu na prethodnu, 2016. godinu, veći za 20,00%. Najmanji porast bilježi 2018. godina, koja u odnosu na 2017. ima porast od 4,65%.

Kako bi se pobliže sagledao trend kretanja broja noćenja poduzeća u nastavku će trend kretanja istih biti prikazan na grafičkom prikazu 2.

Grafički prikaz 2. – Kretanje broja noćenja za razdoblje 2014. – 2018.



Izvor: prema autoru

Nakon što je utvrđen poslovni prihod po promatranom vremenskom razdoblju te broj noćenja u tablici 3 prikazana je prodajna cijena po godinama.

	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
pc	252,86	253,63	285,94	265,09	276,89

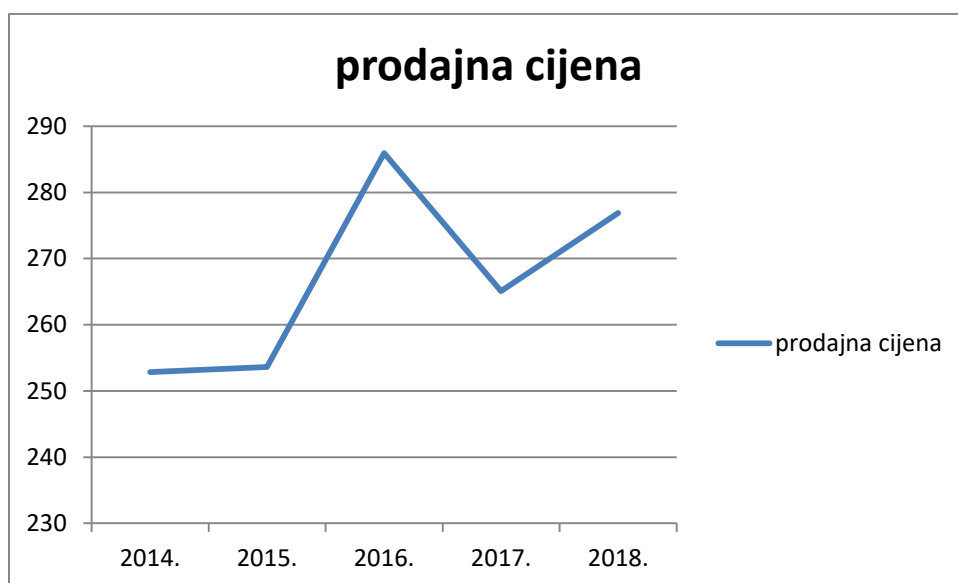
Izvor: prema autoru

Iz tablice 3 vidljivo je kako je prodajna cijena u 2014. godini bila 252,86 kn. U 2015. godini je bio blagi porast te je bila 253,63 kn. U 2016. godini prodajna cijena bila je 285,94 kn. U

2017. godini prodajna cijena se smanjila u odnosu na prethodnu godinu te je iznosila 265,09, a u 2018. godini prodajna cijena je opet narasla te je bila 276,89 kn.

Kako bi se pobliže sagledao trend kretanja prodajne cijene poduzeća u nastavku će trend kretanja istih biti prikazan na grafičkom prikazu 3.

Grafički prikaz 3. – Kretanje prodajne cijene za razdoblje 2014. – 2018.



Izvor: prema autoru

Prema grafičkom prikazu prodajne cijene, prodajna cijena ima ulaznu putanju u svim godinama promatranja osim u 2017. godini, kada dolazi do pada prodajne cijene za % u odnosu na 2016. godinu.

4.3 Analiza troškovnog položaja poduzeća

Troškovi su jedan od osnovnih pojmova suvremene ekonomije. Oni su jedan od najznačajnijih faktora koji pored prihoda utječu na dobit poduzeća. Razvoj troškova počeo je i s razvojem tržišta.

U traganju za dubljim smislom i značenjem troškova, dosadašnja teorijska i praktična postignuća jasno su impostirala dva temeljna polazišta i to ono koje polazi sa stajališta subjektivne teorije vrijednosti i ono koje polazi sa stajališta objektivne teorije vrijednosti.

Subjektivna teorija vrijednosti polazi od psiholoških ili doživljajnih karakteristika, te na troškove gleda kao na žrtvovanje, odricanje, nelagodu. Oblik u kojem učinjena žrtva, pri tome je sasvim irelevantna. On može biti opipljiv ili neopipljiv, objektivan ili neobjektivan, novčani ili nenovčani. Uz oblik, irelevantna je i specifikacija subjekta. Nebitno je, naime, radi li se o žrtvi pojedinca, žrtvi domaćinstva ili pak, o žrtvi koju podnosi poduzeće. Ako se psihološke odrednice usvoje kao *ultima ratio*, kao granica promišljanja, tada se slobodno može zaključiti da je ideja žrtve koju podnosi neki subjekt istodobno utemeljena i eksplicirana tzv. kvalitativna strana troškova izvedena iz subjektivne teorije vrijednosti.⁴⁴

Uz kvalitativnu stranu troškova valja spomenuti istodobno egzistirajuću i kvantitativnu stranu troškova. Neke će odrednice žrtve koju podnosi subjekt biti lako kvantitativno iskazati, neke teže, dok će za neke biti nemoguće iskazati.

Objektivno rezultirajući visoki stupanj neodređenosti, razumije se, nipošto ne smije umanjiti predodžbu o tome da kvantitativna strana troškova egzistira i da ju je, otuda, moguće i potrebno bar u nekoj mjeri obuhvatiti i kvantitativno iskazati. Ovo je važno imati na umu ponajprije zbog toga što je subjektivno gledište esencijalnost poslovnog odlučivanja.⁴⁵

Kao i kod troškova na podlozi subjektivne teorije vrijednosti, kod definiranja troškova sa stajališta objektivne teorije vrijednosti postoje kvalitativna i kvantitativna strana troška.

Povezanost privrednih subjekata odnosno poduzeća posredstvom tržišta uvjetuje da oduzeće, s jedne strane, sve što mu treba nabavlja na tržištu faktora, s druge strane, sve što proizvodi plasira i prodaje na tržištu proizvoda. To znači da poduzeće jednostavno ne nabavlja faktore proizvodnje kao takve, već ih istodobno nabavlja i kao vrijednosti. Isto tako, poduzeće jednostavno ne prodaje učinke kao takve, nego ih prodaje istodobno i kao vrijednosti. Potisnule su se, naprosto, sve zasebnosti i konkretne određenosti, a ostala je jedino općost (vrijednost) i samo se preko vrijednosti može doći do pojedinačnog dobra sa svim fizičkim, estetskim i drugim svojstvima.⁴⁶

Poslovni rashodi su oni rashodi koji se odnose na temeljnu poslovnu djelatnost poduzetnika. Odnosno, to su rashodi koji su sadržajno povezani s poslovnim prihodima, a u koje nisu uključeni financijski i izvanredni (ostali) rashodi. Poslovni rashodi su jednaki troškovima (rashodima) razdoblja, koji se korigiraju (povećavaju ili smanjuju) za učinak promjene

⁴⁴ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 6.

⁴⁵ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 6.

⁴⁶ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 8.

vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku u proizvodnoj djelatnosti, u odnosu prema početnom stanju.⁴⁷

Pojmom rashod redovito se označava svako trošenje, gubljenje ili uništavanje novčanih, materijalnih i nematerijalnih dobara. Pri tome, sasvim je nevažno da li se ono vrši s točno određenom namjerom ili je pak, namjera tog trošenja u ovom momentu nebitna, sakrivena ili je pak, nepoznata.

Drugim riječima, težišnica pojma rashod je na momentu, činu trošenja i kao takav ne obuhvaća rezultat tog trošenja. U pravilu, rashod nastaje činom evidentiranja, te je on, otuda, ponajprije računovodstvena kategorija.⁴⁸

Možemo reći da su rashodi i smanjenje gospodarskih koristi u određenom obračunskom razdoblju u obliku odljeva ili iscrpljenja (smanjenja) imovine ili stvaranja (povećanja) obveza, što rezultira smanjenje vlasničkog kapitala.⁴⁹

Tri su kategorije rashoda, poslovni rashodi, rashodi od financiranja te izvanredni rashodi. Poslovni rashodi nastaju kao rezultat obavljanja osnovne djelatnosti poduzeća i njihova visina ovisi o obujmu i vrsti djelatnosti. Rashodi financiranja nastaju kao rezultat pribavljanja, korištenja i vraćanja financijskih sredstava. Izvanredni rashodi nastaju kao rezultat neplaniranog smanjenja poslovne imovine ili neplaniranog povećanja obveza. Najčešće nastaju kao rezultat neracionalnosti iz prethodnog razdoblja ili zbog utjecaja iz okoline.

Neposlovnim se rashodima označava trošenje vrijednosti u poduzeću koje nije uvjetovano izvršavanjem temeljne zadaće poduzeća. Potpore humanitarnim organizacijama, potpore studentima radi realizacije istraživačkih zadaća, itd., prikladni su i veoma ilustrativni primjeri. Kada je trošenje vrijednosti uvjetovano temeljnom zadaćom poduzeća, tj. proizvodnjom finalnih proizvoda ili pružanjem usluga, tada se takvo trošenje vrijednosti odnosno takvi rashodi nazivaju poslovnim rashodima.⁵⁰

Unutar poslovnih rashoda postoji podjela na ukalkulirane rashode, odnosno troškove, te izvanredne rashode.

⁴⁷ Parać, B. (2013) *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje*. Zapešić: „VŠPU Baltazar Adam Krčelić“, str. 116.

⁴⁸ Santini, I. (2006.) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 3.

⁴⁹ Parać, B. (2013) *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje*. Zapešić: „VŠPU Baltazar Adam Krčelić“, str. 115.

⁵⁰ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 4.

Izvanredni rashodi nastaju zbog nepredvidivih okolnosti te zbog vremenskog usklađivanja koje knjigovodstvu zakonski propisi nalažu. Oni su neusporedivo manji u odnosu na ukalkulirane rashode tj. troškova.⁵¹

U cilju utvrđivanja točke pokrića, fokus istraživanja ovog rada će uz poslovne prihode, efikasnost temeljne djelatnosti te ekonomska struktura biti i poslovni rashodi.

U tablici 4. prikazano je kretanje poslovnih rashoda za razdoblje 2014.-2018.

Tablica 4. - Struktura poslovnih rashoda / troškova za razdoblje 2014. - 2018. u (000) kn

Tek. broj	Naziv	2014.		2015.		2016.		2017.		2018.	
		Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)
0	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Promjena vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2.	Materijalni troškovi	391.182	37,7	409.536	38,2	474.136	38,4	511.785	36,7	501.403	33,2
3.	Troškovi osoblja	259.082	24,9	307.624	28,7	365.350	29,6	443.751	31,8	487.667	32,3
4.	Amortizacija	186.426	17,9	206.774	19,3	243.228	19,7	283.466	20,3	344.692	22,8
5.	Ostali troškovi	167.057	16,1	116.191	10,8	126.732	10,3	133.773	9,6	159.209	10,5
6.	Vrijednosno usklađivanje	1.196	0,1	18.650	1,7	691	0,1	112	0,0	297	0,0
7.	Rezerviranja	10.225	1,0	4.958	0,5	1.854	0,2	5.087	0,4	5.979	0,4
8.	Ostali poslovni rashodi	23.785	2,3	7.706	0,7	21.242	1,7	18.246	1,3	12.690	0,8
9.	Ukupno	1.038.953	100,0	1.071.439	100,0	1.233.233	100,0	1.396.220	100,0	1.511.937	100,0

Izvor: prema autoru

Iz tablice 4. po strukturi poslovnih rashoda / troškova možemo vidjeti kako je poduzeće najveći porast imalo u stavci troškovi osoblja koji u 2018. čine 32,26% poslovnih rashoda dok su u 2014. godini, odnosno, prvoj godini promatranja činili 24,94%.

Nakon što se prikazala dinamika kretanja pojedinih stavki poslovnih rashoda iz tablice 4, prikazat će se struktura materijalnih troškova, troškova osoblja, troškova vrijednosnog usklađivanja, te će se iz njih odrediti fikni i varijabilni troškovi.

⁵¹ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting

Materijalni troškovi

Troškovi sirovina i materijala, te ugradbenih i rezervnih dijelova, ambalaže i sl. redovito su najznačajniji troškovi u proizvodnim djelatnostima, što znači da ih valja pažljivo planirati, pratiti i analizirati. Ovi troškovi predstavljaju njihovu realizaciju u prodanim proizvodima.⁵²

Materijalne troškove čine troškovi sirovina i materijala, troškovi prodane robe te ostali vanjski troškovi.

U tablici 5. prikazano je kretanje materijalnih troškova za razdoblje 2014.-2018.

Tablica 5. - Struktura materijalnih troškova za razdoblje 2014. - 2018. u (000) kn

Tek. broj	N a z i v	2014.		2015.		2016.		2017.		2018.	
		Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)
0	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Troškovi sirovina i materijala	184.562	47,2	196.615	48,0	245.716	51,8	274.645	53,7	294.408	58,7
2.	Troškovi prodane robe	1.137	0,3	1.434	0,4	2.417	0,5	2.850	0,6	3.276	0,7
3.	Ostali vanjski troškovi	205.482	52,5	211.487	51,6	226.002	47,7	234.290	45,8	203.718	40,6
4.	Ukupno	391.182	100,0	409.536	100,0	474.136	100,0	511.785	100,0	501.403	100,0

Izvor: prema autoru

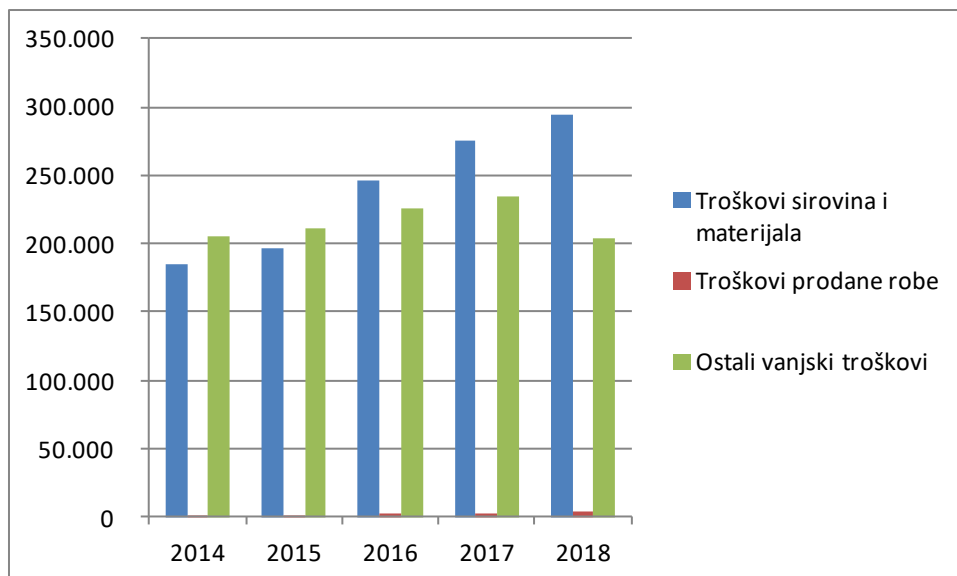
Ukupni materijalni troškovi su kroz promatrano razdoblje rasli osim u zadnjoj 2018. godini. Materijalni troškovi iznose 501,4 milijuna kuna u 2018. godini s padom udjela u ukupnim poslovnim rashodima na 33% (36% u 2017., 38% u 2016. i 2015. te 37% u 2014. godini). Iako su direktni troškovi sirovina i materijala (osobito troškovi hrane i pića te utrošenih energenata) zbog povećanog volumena poslovanja zabilježili porast od 19,8 milijuna kuna, ukupna stavka materijalnih troškova zabilježila je pad od 10,4 milijuna kuna prvenstveno kao posljedica izostanka najma Valamar Lacroma Dubrovnik Hotela 4* poradi pripajanja povezanog društva Elafiti Babin-kuk d.o.o. u čijem je on bio vlasništvu.⁵³

Kako bi se pobliže sagledao trend kretanja ključnih varijabli strukture materijalnih troškova poduzeća u nastavku će trend kretanja istih biti prikazan na grafičkom prikazu 4.

⁵² Parać, B. (2013) *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje*. Zapešić: „VŠPU Baltazar Adam Krčelić“, str. 122.

⁵³ <https://www.zse.hr/userdocsimages/financ/RIVP-fin2018-1Y-REV-N-HR.pdf>

Grafički prikaz 4. – Kretanje materijalnih troškova za razdoblje 2014. – 2018.



Izvor: prema autoru

Prema grafičkom prikazu materijalnih troškova, troškovi sirovina i materijala rastu u svakoj promatranoj godini. Troškovi prodane robe rastu u promatranom periodu dok ostali vanjski troškovi rastu od 2014. – 2017. godine, a zatim imaju blagi pad od 15%.

Troškovi osoblja

Pod troškove osoblja smatra se svaki izdatak koje je Društvo imalo za svoje zaposlenike, a čine ga neto plaće i nadnice, troškovi poreza i doprinosa iz plaća, te doprinosi na plaće.

Pojam troškovi osoblja se odnosi na ukupne troškove plaća koji su za poduzetnika trošak rada, kao i ostali oblici primanja koji se smatraju plaćom (primitci u naravi, različite naknade u iznosima iznad porezno dopustivih i sl.).⁵⁴

U većini društava na troškove osoblja često otpada veći dio troškova poslovanja. S računovodstvenog aspekta troškovi osoblja raščlanjeni su na:

1. nadnice i plaće,
2. troškove poreza i doprinosa iz i na plaće

⁵⁴ Parać, B. (2013) *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje*. Zaprešić: „VŠPU Baltazar Adam Krčelić“, str. 126.

Za potrebe evidencije troškova osoblja u kontnom planu se koriste konta skupine 42 i to:

1. konto 420 – Bruto plaće i nadoknade
2. konto 421 – Doprinosi na plaće
3. konto 422 – Ostali troškovi plaća

Troškovi osoblja mogu biti proizvodni i neproizvodni, a to ovisi o tome da li zaposleni sudjeluju izravno u izradi proizvoda ili usluge ili su zaposleni u pomoćnim službama. Proizvodni troškovi osoblja čine sastavni dio troškova proizvodnje, dok se neproizvodni troškovi osoblja sastoje od troškova vezanih za zaposlene koji izravno ne sudjeluju u izradi proizvoda.⁵⁵

Plaća kao trošak osoblja je ukupni trošak rada koji snosi poslodavac, a uključuje trošak plaća (bruto I.) i sve propisane doprinose na plaću, a u računovodstvenoj se praksi najčešće naziva bruto II.

Bruto I. = neto plaća + doprinos za mirovinsko osiguranje (MO) + porez + prirez (iz plaće), odnosno,

Plaća kao trošak osoblja (Bruto II.) = plaća (Bruto I.) + doprinosi na plaću (Parać, 2013.: 128).

Troškovi osoblja čine neto plaće i nadnice, troškovi poreza i doprinosa iz plaće te doprinosi na plaće.

Kao što je već navedeno, u cilju utvrđivanja točke pokrića, fokus istraživanja ovog rada među ostalim biti će i poslovni rashodi, a jedna od stavke poslovnih rashoda je i trošak osoblja.

U tablici 6. prikazano je kretanje troškova osoblja za razdoblje 2014.-2018.

Tablica 6. - Struktura troškova osoblja za razdoblje 2014. - 2018. u (000) kn

Tek. broj	N a z i v	2014.		2015.		2016.		2017.		2018.	
		Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)
0	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Neto plaće i nadnice	154.955	59,8	183.152	59,5	219.442	60,1	269.925	60,8	297.348	61,0
2.	Troškovi poreza i doprinosa	66.912	25,8	80.387	26,1	93.854	25,7	111.612	25,2	123.010	25,2
3.	Doprinosi na plaće	37.215	14,4	44.085	14,3	52.054	14,2	62.214	14,0	67.309	13,8
4.	U k u p n o	259.082	100,0	307.624	100,0	365.350	100,0	443.751	100,0	487.667	100,0

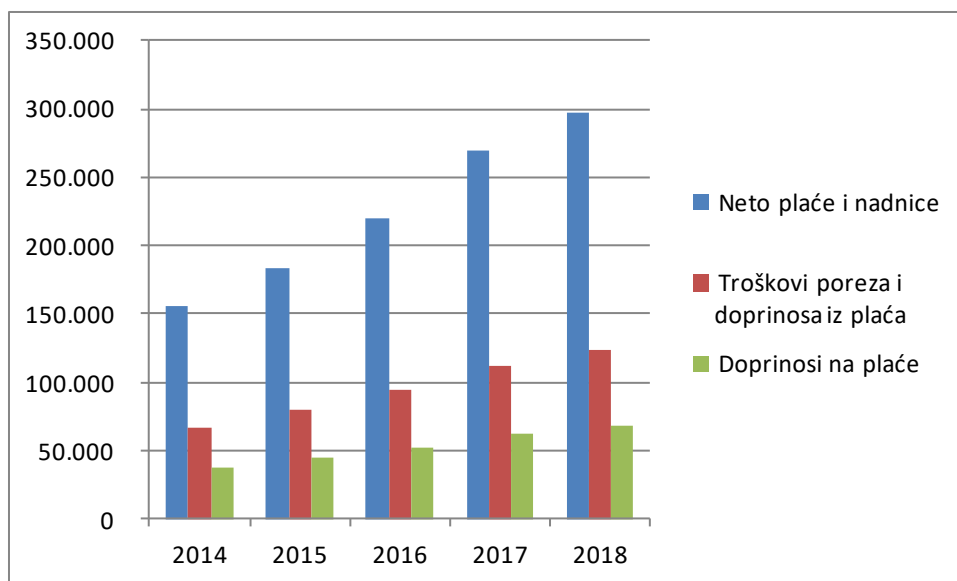
Izvor: prema autoru

⁵⁵ <https://www.google.hr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#> (pristupano 09.10.2016.)

Troškovi osoblja iznose 487,8 milijuna kuna u 2018. godini s udjelom od 32% u poslovnim rashodima (32% u 2017., 29% u 2016., 28% u 2015. i 25% u 2014. godini). U odnosu na isti period prošle godine veći su za 44,0 milijuna kuna. Razloge povećanja troškova osoblja nalazimo u osiguravanju kompetitivnih plaća i ostalih materijalnih i nematerijalnih uvjeta rada te novim zapošljavanjima koja su bila nužna za osiguravanje kvalitetne usluge u novim Premium i Upscale turističkim proizvodima. Naime, Valamar Riviera je prva kompanija u Hrvatskoj koja svim zaposlenicima jamči minimalno neto primanje od 5.000 do 7.500 kuna.⁵⁶

Kako bi se pobliže sagledao trend kretanja ključnih varijabli strukture troškova osoblja poduzeća u nastavku će trend kretanja istih biti prikazan na grafičkom prikazu 5.

Grafički prikaz 5. – Kretanje troškova osoblja za razdoblje 2014. – 2018.



Izvor: prema autor

Prema grafičkom prikazu neto plaće i nadnice, troškovi poreza i doprinosa iz plaće te doprinosi na plaće rastu u svakoj promatranoj godini.

⁵⁶ <https://www.zse.hr/userdocsimages/financ/RIVP-fin2018-1Y-REV-N-HR.pdf>

Troškovi vrijednosnog usklađivanja

Vrijednosno usklađivanje jedna je od stavaka poslovnih rashoda koja nastaje kao rezultat procjene dotadašnje vrijednosti neke imovinske stavke „naniže“. Odnosno, za iznos vrijednosnog usklađivanja, dotadašnja knjigovodstvena vrijednost imovinske stavke se smanjuje na teret tekućih troškova (rashoda razdoblja).⁵⁷

Troškove vrijednosnog usklađivanja čine troškovi dugotrajne (osim financijske) i kratkotrajne (osim financijske) imovine.

U tablici 7. prikazano je kretanje vrijednosnog usklađivanja za razdoblje 2014.-2018.

Tablica 7. - Struktura troškova vrijednosnog usklađivanja za razdoblje 2014. - 2018. u (000) kn

Tek. broj	Naziv	2014.		2015.		2016.		2017.		2018.	
		Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)
0	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Dugotrajne imovine (osim financijske)	0,0	0,0	16839,2	90,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0,0
2.	Kratkotrajne imovine (osim financijske)	1195,7	100,0	1810,8	9,7	691,0	100,0	112,1	100,0	297	100,0
3.	Ukupno	1.196	100,0	18.650	100,0	691	100,0	112	100,0	297	100,0

Izvor: prema autoru

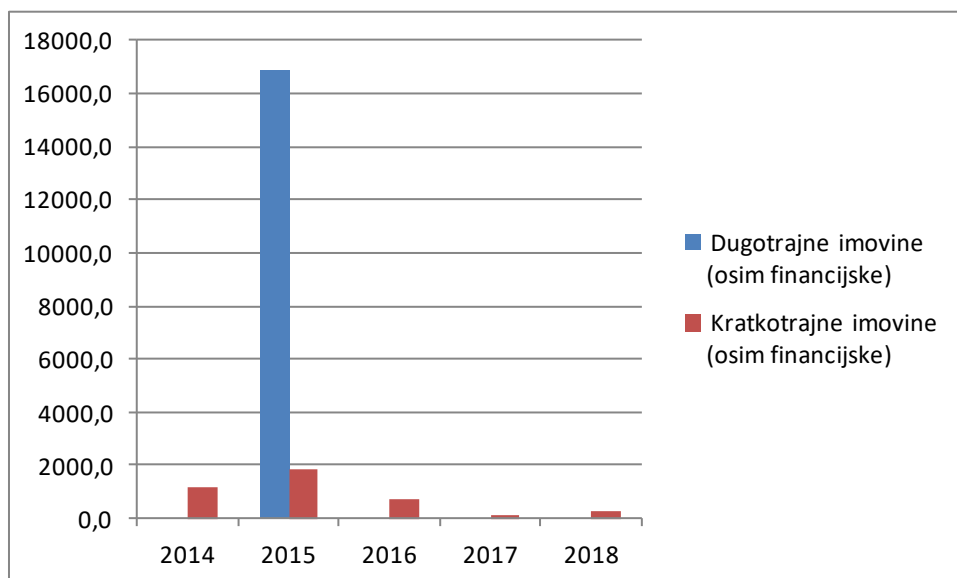
Troškova vrijednosnog usklađivanja dugotrajne imovine (osim financijske) bilo je samo u 2015. godini, dok ih u ostalim promatranim godinama, odnosno, 2014., 2016., 2017. i 2018. godini nije bilo.

Troškovi vrijednosnog usklađivanja kratkotrajne imovine (osim financijske) u 2014. godini iznose 1195,7 te od 2015. godine imaju opadajuću putanju.

Kako bi se pobliže sagledao trend kretanja ključnih varijabli strukture vrijednosnog usklađivanja poduzeća u nastavku će trend kretanja istih biti prikazan na grafičkom prikazu 6.

⁵⁷ Parać, B. (2013) *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje*. Zaprešić: „VŠPU Baltazar Adam Krčelić“, str. 139.

Grafički prikaz 6. – Kretanje vrijednosnog usklađivanja za razdoblje 2014. – 2018.



Izvor: prema autoru

Iz tablice 4. možemo isčitati fiksne i varijabilne troškove u razdoblju od 2014. do 2018. godine. Fiksni troškovi su troškovi osoblja i amortizacija, dok su varijabilni materijalni troškovi, ostali troškovi, vrijednosno usklađivanje, rezerviranja i ostali poslovni rashodi.

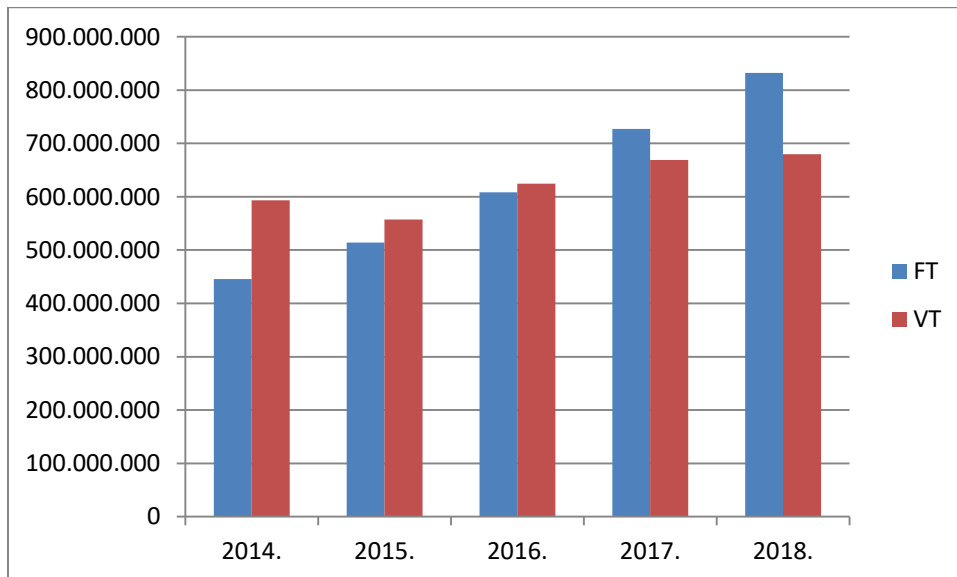
Temeljem troškova u tablici 4. poredali smo fiksne i varijabilne troškove, te je u tablici 8. prikazano kretanje fiksnih i varijabilnih troškova.

Tek. broj	Naziv	2014.		2015.		2016.		2017.		2018.	
		Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)
0	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Troškovi osoblja	259.082	58,2	307.624	60	365.350	60,03	443.751	61,02	487.667	58,59
2.	Amortizacija	186.426	41,8	206.774	40,2	243.228	39,97	283.466	38,98	344.692	41,41
3.	Fiksni troškovi	445.508	100,0	514.398	100	608.578	100	727.217	100	832.359	100
3.	Materijalni troškovi	391.182	65,9	409.536	73,52	474.136	75,9	511.785	76,5	501.403	73,78
4.	Ostali troškovi	167.057	28,2	116.191	20,86	126.732	20,29	133.773	20	159.209	23,43
5.	Vrijednosno usklađivanje	1.196	0,2	18.650	3,348	691	0,111	112	0,017	297	0,044
6.	Rezerviranja	10.225	1,72	4.958	0,89	1.854	0,297	5.087	0,76	5.979	0,88
7.	Ostali poslovni rashodi	23.785	4,01	7.706	1,383	21.242	3,401	18.246	2,727	12.690	1,867
8.	Varijabilni troškovi	593.445	100	557.041	100	624.655	100	669.003	100	679.578	100

Prema tablici 8 možemo isčitati da su fiksni troškovi u 2014. godini iznose 445.508.388 dok su varijabilni bili 593.444.416. U 2015. godini fiksni troškovi su se povećali, a varijabilni smanjili u odnosu na prethodnu godinu, te su fiksni iznosili 514.397.756, odnosno varijabilni 557.042.133. Od 2016. godine fiksni i varijabilni troškovi se povećavaju kroz godine te su u 2016. godini fiksni troškovi bili 608.578.024, a varijabilni 624.655.832, u 2017. godini fiksni troškovi bili su 727.216.991. Fiksni troškovi su se svake promatrane godine povećavali zbog povećanja troškova osoblja te amortizacije. Varijabilni troškovi iznosili su 669.003.133. u 2018. godini fiksni troškovi su se povećali za 105.232.123 u odnosu na 2017. godinu te su bili 832.449.114, a varijabilni troškovi su se povećali za 10.573.698 u odnosu na 2017. godinu te su bili 679.576.831.

Kako bi se pobliže sagledao trend kretanja fiksnih i varijabilnih troškova poduzeća u nastavku će trend kretanja istih biti prikazan na grafičkom prikazu 7.

Grafički prikaz 7. – Kretanje fiksnih i varijabilnih troškova za razdoblje 2014. – 2018.



Izvor: prema autoru

Prema grafičkom prikazu fiksnih i varijabilnih troškova, fiksni troškovi rastu svake godine u promatranom periodu, dok se varijabilni troškovi u 2015. godini smanjuju u odnosu na 2014. godinu, dok se u svim ostalim promatranim godina povećavaju.

Nakon što smo utvrdili fiksne i varijabilne troškove te temeljem broja noćenja možemo prikazati kretanje prosječnih fiksnih i prosječnih varijabilnih troškova.

Sustavniji i jasniji pregled nad strukturom troškova poduzeća u kratkom vremenskom razdoblju postiže se sagledavanjem koncepata prosječnih troškova. Dosljedno usvojenom teorijsko-metodologijskom pristupu, razmotrit ćemo ove koncepte prosječnih troškova: prosječne fiksne troškove, prosječne varijabilne troškove i prosječne ukupne troškove.⁵⁸

Kako bi dobili prosječne fiksne i prosječne varijabilne troškove trebali bi fiksne, odnosno varijabilne troškove, koje možemo isčitati iz tablice 5, podijeliti sa brojem noćenja, koje možemo isčitati iz tablice 2.

U tablici 9. prikazano je kretanje prosječnih fiksnih i prosječnih varijabilnih troškova za razdoblje 2014.-2018.

Tablica 9. - prosječni fiksni i prosječni varijabilni troškovi za razdoblje 2014. - 2018.					
Naziv	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
ft	103,97	108,3	118,3	117,8	128,86
vt	138,49	117,3	121,43	108,4	105,2

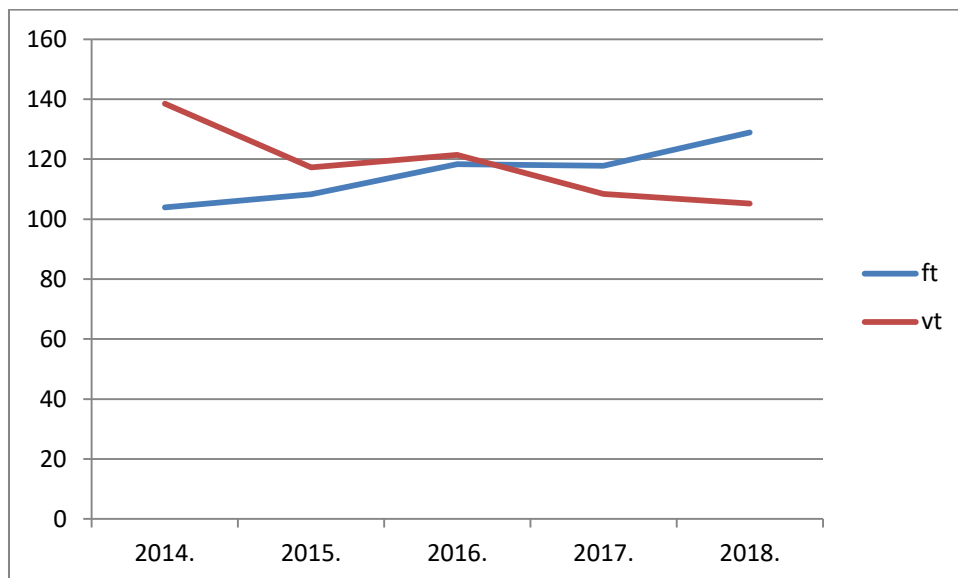
Prosječni fiksni troškovi u 2014. godini bili su 103,97 kn, a prosječni varijabilni troškovi 138,49 kn. U 2015. godini prosječni fiksni troškovi su se povećali za 4,31 kn u odnosu na 2014 godinu te su iznosili 108,28 kn, a prosječni varijabilni troškovi su se smanjili za 21,24 kn u odnosu na prethodnu godinu te su bili 117,25 kn. U 2016. godini prosječni fiksni troškovi bili su 118,30 kn, a prosječni varijabilni 121,43 kn. U 2017. godini se prosječni fiksni i prosječni varijabilni troškovi smanjuju u odnosu na 2016. godinu te su bili 117,81 kn prosječni fiksni te 108,38 kn prosječni varijabilni troškovi. U 2018. godini prosječni fiksni

⁵⁸ Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting, str. 37.

troškovi rastu te su bili 128,86 kn, a prosječni varijabilni troškovi opet padaju u odnosu na prethodnu godinu te su bili 105,20 kn.

Kako bi se pobliže sagledao trend kretanja prosječnih fiksnih i prosječnih varijabilnih troškova poduzeća u nastavku će trend kretanja istih biti prikazan na grafičkom prikazu 8.

Grafički prikaz 8. – Kretanje prosječnih fiksnih i prosječnih varijabilnih troškova za radoblje 2014. – 2018.



Izvor: prema autoru

4.4 Profitni položaj poduzeća

Cilj svakog poduzeća je ostvarenje čim većeg profita. Danas se poduzeća u gospodarstvima rangiraju prema ostvarenom profitu. Međutim kako profit nije kategorija koja se simultano javlja u poslovanju, potrebno je utjecati na vrijednosti temeljnih elemenata koji ga čine.

Profit je rezultat, odnosno razlika prihoda i rashoda ostvarenih u poslovanju. Uspješno će poduzeće nastojati reducirati rashode, uz istovremeno povećanje prihoda, čime bi uvećalo svoj financijski rezultat.⁵⁹

U cilju utvrđivanja točke pokrića, fokus istraživanja ovog rada će biti i utvrđivanje profita.

⁵⁹ <http://oliver.efri.hr/zavrzni/450.B.pdf>

U tablici 10. prikazano je kretanje profita za razdoblje 2014.-2018. godinu.

Tablica 10. - Struktura profita za razdoblje 2014. - 2018. u (000) kn

Tek. br.	N a z i v	2014.		2015.		2016.		2017.		2018.	
		Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)	Svota	(%)
0	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Ukupni prihodi	1.099.562	100,0	1.269.267	100,0	1.559.110	100,0	1.695.998	100,0	1.848.246	100,0
2.	Ukupni rashodi	1.072.295	97,5	1.142.457	90,0	1.294.051	83,0	1.478.289	87,2	1.588.039	85,9
3.	Dobit ili gubitak prije oporezivanja	27.267	2,5	126.809	10,0	265.059	17,0	217.710	12,8	260.207	14,1
4.	Porez na dobit	3.640	0,3	20.955	1,7	-71.599	-4,6	-14.269	-0,8	20.928	1,1
5.	Dobit ili gubitak razdoblja	23.628	2	105.854	8,3	336.658	21,6	231.979	13,7	239.279	12,9

Izvor: prema autoru

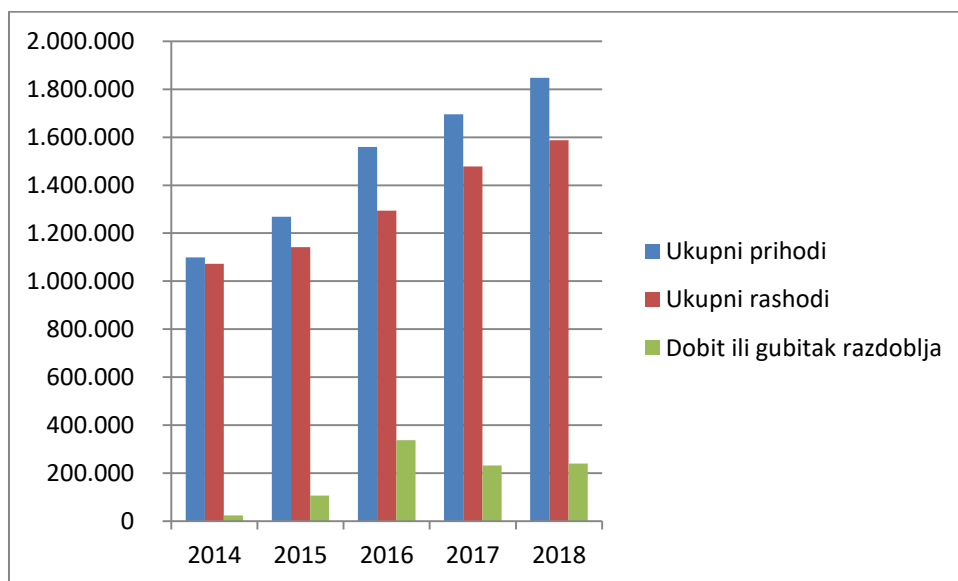
Iz tablice možemo vidjeti naglo povećanje dobiti razdoblja s 2014., kada je dobit razdoblja bio 23,6 milijuna kuna, na 2015. godinu. kada je dobit razdoblja bio 105,8 milijuna kuna što je povećanje za više od 4 puta u odnosu na 2014. godinu.

U 2016. godini dobit razdoblja se povećao na 336,6 milijuna kuna, dok se u 2017. godini dobit razdoblja smanjila u odnosu na prethodnu te je iznosila 231,9 milijuna.

U zadnjoj promatranoj godini, odnosno u 2018. godini, dobit razdoblja iznosi 239,2 milijuna što je blago povećanje u odnosu na prethodnu godinu.

Kako bi se поближе sagledao trend kretanja ključnih varijabli strukture profita poduzeća u nastavku će trend kretanja istih biti prikazan na grafičkom prikazu 9.

Grafički prikaz 9. – Kretanje profita za razdoblje 2014. – 2018.



Izvor: prema autoru

4.5 Model točke pokrića na primjeru Valamar Riviera d.d.

U cilju utvrđivanja točke pokrića, fokus istraživanja ovog rada bili su poslovni prihodi, efikasnost temeljne djelatnosti, ekonomska struktura, poslovni rashodi te profit.

Model točke pokrića kao izuzetno značajan i efikasan instrument upravljačkog računovodstva predstavlja utvrđivanje međusobnih odnosa između troškova, količine outputa i operativne dobiti na različitim razinama aktivnosti. Upravo zbog toga u domaćoj i stranoj literaturi analiza točke pokrića naziva se još i analiza troška - volumena - profita (engl. Cost - volume - profit analysis), što je svakako mnogo deskriptivniji naziv.⁶⁰

Kako bi utvrdili točku pokrića ovog poduzeća po zadanim godinama potrebne su nam već izračunate sljedeće kategorije:

- a) Količina
- b) Prodajna cijena
- c) Prosječni fiksni trošak
- d) Prosječni varijabilni trošak

⁶⁰ http://www.rif.hr/Uploads/Casopisi/RIF_2012-11/RIF_2012-11_046-51.pdf

Kontibucijska marža je veličina koja se veže uz točku pokrića, a predstavlja razliku između prihoda od prodaje i ukupnih varijabilnih troškova na određenoj razini aktivnosti. Kontibucijska marža pokazuje koliki je dio prihoda ostao za pokriće fiksnih troškova te za ostvarivanje željenog poslovnog rezultata.⁶¹

U ovom radu točku pokrića dobit ćemo na temelju metode marginalne kontibucije po jedinici. Pa se tako kontibucijska marža dobije oduzimanjem prodajne cijene (pc) i prosječnog varijabilnog troška (vt).

$$\text{Kontibucijska marža (k.m.)} = \text{prodajna cijena (pc)} - \text{prosječni varijabilni trošak (vt)}$$

U poglavlju 4.2. Analiza prihodnog položaja poduzeća izračunali smo prodajnu cijenu po zadanim godinama, dok smo prosječni varijabilni trošak po zadanim godinama izračunali u poglavlju 4.3. Analiza troškovnog položaja poduzeća.

kako bi dobili jasniju sliku izračuna kontribucijske marže, u tablici 11. Prikazana je kontribucijska marža u razdoblju od 2014. – 2018. godine.

Naziv	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
pc	252,86	253,63	285,94	265,09	276,89
vt	138,49	117,25	121,43	108,38	105,2
k.m.	114,37	136,38	164,51	156,71	171,69

Iz tablice je vidljivo kako je kontibucijska marža rasla u razdoblju 2014. – 2016. godine te je u 2017. godini imala lagani pad dok u 2018. godini opet raste.

Kako bi mogli izračunati točku pokrića još nam jedino fali fiksni troškovi, a njih smo izračunali u poglavlju 4.3. Analiza troškovnog položaja poduzeća.

Točka pokrića dobiva se dijeljenjem fiksnih troškova (FT) s kontribucijskom maržom (k.m.).

⁶¹ http://www.rif.hr/Uploads/Casopisi/RIF_2012-11/RIF_2012-11_046-51.pdf

Nakon utvrđivanja svih stavki važnih za izračun točke pokrića u nastavku slijedi tablica izračuna točke pokrića.

Naziv	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
FT	445.508	514.397	608.578	727.216	832.449
k.m.	114,37	136,38	164,51	156,71	171,69
TP (Q)	3895,3222	3771,79	3699,3374	4640,52	4848,5584

Iz tablice je vidljivo kako je u 2014. godini ostvareno 3.895,32 noćenja potrebnih da poduzeće pokrije svoje fikne i varijabilne troškove, a pritom ne ostvarujući ni profit, ni gubitak. U 2015. godini, točka pokrića je na 3.771,76 noćenja, te sa toliko noćenja pokriva svoje troškove. U 2016. godini poduzeće pokriva svoje fikne i varijabilne troškove kada ima 3.699,33 noćenja, dok u 2017. godini poduzeće s 4.640,52 noćenja ne ostvaruje niti profit niti gubitak. U zadnjoj godini promatranja, odnosno u 2018. godini poduzeće je trebalo ostvariti 4.848,55 noćenja što je najveća količina u godinama promatranja, kako bi pokrilo svoje fikne i varijabilne troškove, a pritom ne ostvarujući ni profit, ni gubitak.

5 ZAKLJUČAK

Neosporna je činjenica da se poduzetnik (profitni sektor) prilikom procesa upravljanja i odlučivanja često susreće s problemom praćenja uspješnosti poslovanja njihovih poduzeća u njihovim poslovnim politikama.

Jedan od još uvijek najzastupljenijih alata praćenja uspješnosti poslovnih odluka menadžera ogleda se u širokopoznatom i općeprihvaćenom instrumentu pod nazivom točka pokrića.

Nakon što su se utvrdili svi strukturalni elementi modela točke pokrića, kako sa stajališta teorijskog utemeljenja, tako i sa stajališta metodologije njihovog izračuna, krenulo se u primjenu modela točke pokrića na primjeru Valamar Riviera d.d.

Na temelju modela točke pokrića na konkretnom slučaju došli smo do sljedećih zaključaka:

Uz utvrđenu prodajnu cijenu, fikni trošak, varijabilni trošak i kontribucijsku maržu došli smo do zaključka da u 2014. godini točka pokrića se nalazi na razini od 3895,32, a broj noćenja koji ostvaruje je 4285. Za 2015. godinu točak pokrića se nalazi na razini od 3771,79, a broj noćenja koji ostvaruje je 4751. Za 2016. godinu točak pokrića se nalazi na razini od 3966,33, a broj noćenja koji ostvaruje je 5144. Za 2017. godinu točka pokrića se nalazi na razini od 4640,52, a broj noćenja koji ostvaruje je 6176. Za 2018. godinu točka pokrića se nalazi na razini od 4848,55, a broj noćenja koji ostvaruje je 6460.

Vidimo da je u svim godinama promatranog razdoblja broj ostvarenih noćenja bio iznad razine točke pokrića, što nam govori da je poduzeće poslovalo profitabilno. Što nam mogu potvrditi i financijska izvješća.

6 POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Santini, I. (2006) *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Zagreb: Centar za ekonomski consulting
2. Parać, B. (2013) *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje*. Zapešić: „VŠPU Baltazar Adam Krčelić“,

Ostala korištena literatura:

1. http://www.rif.hr/Uploads/Casopisi/RIF_2012-11/RIF_2012-11_046-51.pdf
2. <http://rgn.hr/~dkarasal/NIDS/EKONOMIKA%20NAFTNOG%20RUDARSTVA/Ekonomika-8.pdf>
3. <http://www.darko-golner.com/download/tekstovi/troskovi.pdf>
4. www.vsmti.hr/nastava/nastavni.../980-vrste-troskova-proizvodnje.html
5. http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/7.%20ANALIZA%20TRO%20C5%A0KOVA.pdf
6. www.h3s.org/pocela/07.%20ANALIZA%20%20TROSKOVA.ppt (
7. <http://www.maturskiradovi.net/forum/Thread-tro%20C5%A1kovi-proizvodnje>
8. http://web.efzg.hr/dok/RAC//hpercevic/poslovno_planiranje/To%20C4%8Dka%20pokri%20C4%87a.pdf
9. <https://www.zse.hr/userdocsimages/financ/RIVP-fin2018-1Y-REV-N-HR.pdf>
10. <https://www.zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=18>
11. <https://www.google.hr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#>
12. <http://oliver.efri.hr/zavrsni/450.B.pdf>

7 POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIČKIH PRIKAZA

Slika 1. Podjela rashoda u poduzeću.....	8
Slika 2. Grafički prikaz graničnog troška (MC).....	17
Slika 3. Grafički prikaz točke pokrića.....	25
Tabela 1. Struktura poslovnih prihoda za razdoblje 2014.-2018. U (000) kn.....	29
Tabela 2. Broj noćenja za razdoblje 2014.-2018. U (000).....	30
Tabela 3. Prodajna cijena za razdoblje 2014. - 2018.....	31
Tabela 4. Struktura poslovnih rashoda / troškova za razdoblje 2014.-2018. u (000) kn.....	35
Tabela 5. Struktura materijalnih troškova za razdoblje 2014. – 2018. u (000) kn.....	36
Tabela 6. Struktura troškova osoblja za razdoblje 2014.-2018. u (000) kn.....	38
Tabela 7. Struktura troškova vrijednosnog usklađivanja za razdoblje 2014.-2018.....	40
Tabela 8. Struktura fiksnih i varijabilnih troškova za razdoblje 2014.-2018. u (000) kn.....	41
Tabela 9. Prosječni fiksni i varijabilni troškovi za razdoblje 2014.-2018.....	43
Tabela 10. Struktura profita.....	45
Tabela 11. Kontribucijska marža za razdoblje 2014.-2018.....	47
Tabela 12. Točka pokrića za razdoblje 2014.-2018.....	48
Grafički prikaz 1. – Kretanje poslovnih prihoda za razdoblje 2014. – 2018.....	30
Grafički prikaz 2. – Kretanje broja noćenja za razdoblje 2014. – 2018.....	31
Grafički prikaz 3. – Kretanje prodajne cijene za razdoblje 2014. – 2018.....	32
Grafički prikaz 4. – Kretanje materijalnih troškova za razdoblje 2014. – 2018.....	37
Grafički prikaz 5. – Kretanje troškova osoblja za razdoblje 2014. – 2018.....	39

Grafički prikaz 6. – Kretanje vrijednosnog usklađivanja za razdoblje 2014. – 2018.....	41
Grafički prikaz 7. – Kretanje fiksnih i varijabilnih troškova za razdoblje 2014. – 2018.....	42
Grafički prikaz 8. – Kretanje prosječnih fiksnih i prosječnih varijabilnih troškova.....	44
Grafički prikaz 9. – Kretanje profita za razdoblje 2014. – 2018.....	46

ŽIVOTOPIS



Životopis

OSOBNJE INFORMACIJE Tea Bednjanec

📍 Klanac 4b, 10000 Zagreb (Hrvatska)

☎ +385917960801

✉ tea.bednjanec@hotmail.com

RADNO ISKUSTVO

04/02/2019–danas **Junior adviser**
B2 Kapital d.o.o., Zagreb (Hrvatska)
Administrativni poslovi

16/10/2017–01/02/2019 **Administratorica**
Addiko Bank d.d.
Slavonska avenija 6, 10000 Zagreb (Hrvatska)
Rad na projektima prodaje potraživanja pravnih i fizičkih osoba, što uključuje sljedeće poslove: prikupljanje, spajanje i izdvajanje dokumentacije (ugovori, instrumenti osiguranja, pravna dokumentacija, itd.)
komunikacija s financijskim savjetnicima zbog potreba primopredajnih zapisnik
izrada primopredajnih zapisnika te sudjelovanje u primopredaji dokumentacije
skeniranje, arhiviranje i pohrana dokumentacije

14/02/2015–01/09/2017 **Promotorica**
E Dizajn- obrt za usluge i putnička agencija, Zagreb (Hrvatska)
City Centar One- razni eventi
Dacia road show
Zagreb Auto Show
I drugi poslovi promocije

OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

01/11/2016–danas **Stručna specijalistica financijskog menadžmenta**
Veleučilište Baltazar Zapešić, Zagreb (Hrvatska)

01/10/2013–01/10/2016 **Stručna prvostupnica ekonomije**
Veleučilište Baltazar Zapešić, Zapešić (Hrvatska)

OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici

	RAZUMJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna Interakcija	Govorna produkcija	
engleski	C1	C1	B2	B2	B2