



Jasmina Očko, dipl. oec.

U prošlom broju Poslovnog savjetnika započeli smo seriju članaka o ekonomskim pokazateljima. Između ostalog, namjera je bila da **potaknemo potencijalne korisnike da ih koriste u svakodnevnom poslovanju i izvan uobičajene sfere poslovnog izvještavanja koja obično spada u domenu ekonomskih analitičara**. Nema razloga da svatko tko poduzima neku poduzetničku aktivnost (bilo kao vlasnik malog poduzeća, kao manager neke poslovne jedinice ili kao sudionik nekog poslovnog tima) ne koristi pri planiranju i praćenju poslovnih aktivnosti osnovne ekonomske pokazatelje ili gotove sustave pokazatelja. **Za to – suprotno uvriježenom mišljenju – nije potrebno duboko poznavanje teorije ekonomskih analiza, a korištenje i razumijevanje pokazatelja sasvim sigurno može pomoći pri donošenju poslovnih odluka.**

U prošlom broju započeli smo s pokazateljima rentabilnosti tj. profitabilnosti i definirali ih kao najvažnije za mjerenje poslovnih učinaka. **Rentabilnost nam govori koji je povrat na uloženo.** Pri tome možemo govoriti o:

A) RENTABILNOSTI PROMETA (ROS – Return on sale) – kontinuirano kroz periode pratimo kolika je dobit iz prodaje u odnosu na ostvarenu prodaju: **DOBIT/PRIHODI OD PRODAJE**

To nije najpotpuniji pokazatelj jer **ne govori ništa o veličini prometa, već samo o ostvarenoj dobiti u odnosu na promet**. To znači da ovaj pokazatelj (relativni broj) može rasti, a prodaja apsolutno zapravo pada. Isto tako ovaj pokazatelj **ne govori o tome koliko je imovine** (aktiva u bilanci) **uloženo u rast prihoda**. Rentabilnost prometa može rasti, ali uloženo u imovinu može rasti još više. Primjer:

Godina:	2005.	2006.	
Prihod	1,200.000	1,800.000	1,5
Imovina	300.000	540.000	1,8
prihod/ imovina	4,00	3,33	0,83

U 2005. ostvarivali smo 4 kn prihoda na 1 kn uloženo u imovinu, dok smo u 2006. ostvarili 3,33 kn uloženo na jedinicu imovine, iako su nam prihodi porasli za 50%!

Zbog toga taj pokazatelj nadopunjavamo s pokazateljem rentabilnosti ukupne imovine.

B) RENTABILNOST UKUPNE IMOVINE (ROA – Return on Assets) – stavlja u odnos ukupnu imovinu angažiranu u poslovanju i prati efekte tih ulaganja: **DOBIT/UKUPNA IMOVINA**.

Očekuje se da većim angažiranjem imovine ostvarujemo i veću dobit, inače je ulaganje neisplativo. Da bi mogli procije-

Du Pont sustav pokazatelja

nitikolika je rentabilnost kojom možemo biti zadovoljni, moramo usporediti naš pokazatelj sa konkurencijom (BON-1). Isto tako sve se mora pratiti kroz vrijeme tj. u nekoliko uzastopnih vremenskih perioda, jer je jednako važna vrijednost pokazatelja kao i njegov smjer kretanja (uzlazan ili silazan). **Rentabilnost se može računati za svaki pojedini proizvod (prijedlog rješenja - Poslovni savjetnik br. 3/2005.) ili za svakog pojedinog kupca** (pročitajte u idućem broju Poslovnog savjetnika). To su odlični mehanizmi za detektiranje stvarnih područja koja nam ruše kvalitetu poslovanja. Poduzeće koje koristi ovakve instrumente praćenja poslovnog uspjeha, teško da može ostati iznenađeno iznenadnim kriznim stanjem. Rentabilnost ukupne imovine (ROA) upućuje na količinu ostvarene zarade na jedinicu angažirane imovine, a način na koji matematički povezuje rentabilnost prometa (ROS) i koeficijent obrtaja ukupne imovine doveo je do kreiranja Du Pont sustava koji slikovito prikazuje najvažnije odnose u poslovanju:

$$ROS = \frac{DOBIT}{PRIHODI OD PRODAJE}$$

$$KO IMOVINE = \frac{PRIHODI OD PRODAJE}{UKUPNA IMOVINA}$$

$$ROS \times KO IMOVINE = \frac{DOBIT}{UKUPNA IMOVINA} = ROA$$

Formula pokazuje da se **rentabilnost ukupne imovine može povećati**:

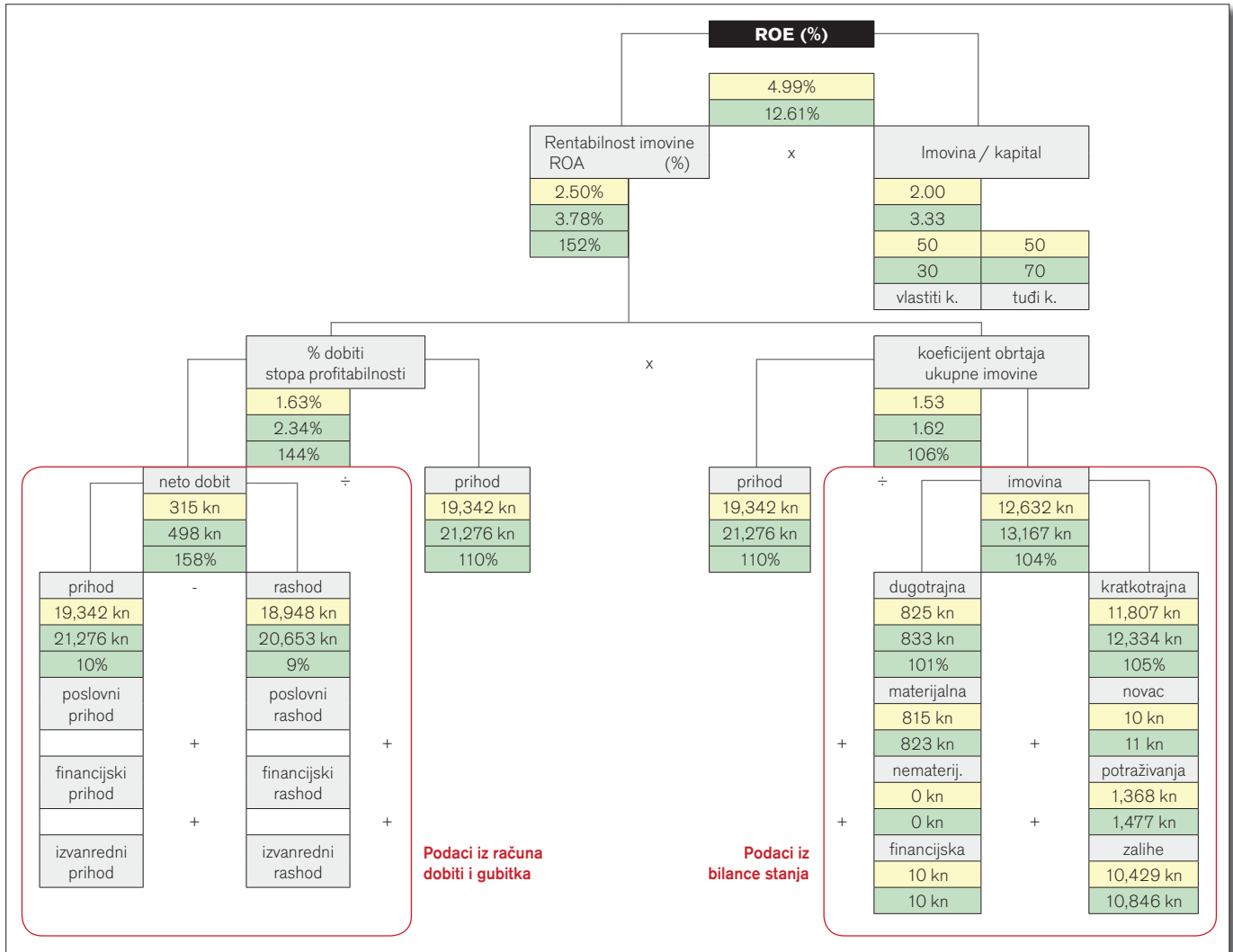
- smanjenjem rashoda i/ili povećanjem prihoda tj. povećanjem dobiti

- smanjenjem ukupno angažirane imovine, tj. povećanjem KO imovine
- većim povećanjem dobiti u odnosu na povećanje ukupne imovine

Ako nam je jasan međusobni odnos tih pokazatelja, lako ćemo koristiti Du Pont model za planiranje i analiziranje poslovanja u određenom vremenskom periodu. Najlakše ga je sastaviti u Excelu i tada za svaki novi period unositi najosnovnije podatke iz računa dobiti i gubitka i bilance stanja, kao što je prikazano u našem primjeru. Iako na prvi pogled može izgledati komplicirano, **princip je vrlo jednostavan i treba poticati njegovu primjenu**. Može se koristiti pri planiranju poslovnih aktivnosti tako da sve isplanirano unesemo u pripadajuća polja i tako jasno vidimo da li planirane kombinacije pridonose povećanju najvažnijeg pokazatelja. Time eliminiramo mogućnosti da svake godine ostvarujemo znatne veličine rasta prihoda, pa čak i dobiti, a bez stvarnog efekta na ukupno poduzeće. U toku godine, naravno isti model koristimo kako bi pratili da li se ostvaruje planirano. Istovremeno uočavamo kako neispunjeni planovi utječu na cijelo poduzeće.

Naše zamišljeno poduzeće ostvarilo je (u tisućama) 19.342 kuna prihoda i 18.948 kuna rashoda, pa je neto dobit od 315 kuna (394 – 20% poreza). **Stopa rentabilnosti je 1,63%.**

Raspolažemo sa dugotrajnom imovinom u vrijednosti od 825 kuna, i kratkotrajnom u vrijednosti od 11.807 kuna, što predstavlja ukupnu imovinu u vrijednosti od 12.632 kuna.



Ako je prihod u jednoj godini bio 19.342 kuna, onda je **koeficijent obrtaja 1,53**, a **rentabilnost ukupne imovine (ROA) 2,5**. S obzirom da je odnos vlastitog i tuđeg kapitala **50:50**, **rentabilnost vlastitog kapitala (ROE) je duplo veći (2,5 x 2)**. (O rentabilnosti vlastitog kapitala pisati ćemo u jednom od idućih nastavaka.)

U sljedećoj poslovnoj godini namjeravamo proširiti asortiman s jednim novim proizvodom. Za to nam treba nadogradnja na postojeći stroj čija vrijednost će nam **povećati ukupnu materijalnu imovinu za 1%**. Plasiranje novog proizvoda prouzrokovati će povećanje **zaliha** koja će po planu na kraju godine biti **4% veća**.

Proširenim asortimanom mislimo učvrstiti pozicije na tržištu, pa planiramo **povećanje prihoda od 10%** tj. 21.276 tisuća kuna. Istovremeno, racionalnim trošenjem namjeravamo **povećati rashode samo za 9%**, koji će tada iznositi 20.653 tisuća kuna. To će nam donijeti **povećanje dobiti od čak 58%** odnosno dobit će biti 498 kuna. Stopa profitabilnosti porasti će s **1,63 na 2,34 ili punih 44% više!**

Planiramo da će povećana prodaja do-

nijeti **povećanje potraživanja od 8%**, ali i povećanje **novca na računu od 5%**. Na taj način na kraju sljedeće godine imati ćemo **imovinu 4% veću** nego danas.

U kombinaciji sa 10% većim ukupnim prihodom **koeficijent obrtaja ukupne imovine porasti će s 1,53 na 1,62**. To će biti dobar rast jer ćemo s manje **dodatnih ulaganja u imovinu (4%)** ostvariti veće **povećanje prihoda (10%)**. To će rezultirati **povećanjem rentabilnosti ukupne imovine sa 2,5 na 3,78 tj. punih 52%** i to **više zahvaljujući povećanju dobiti nego povećanju koeficijenta obrtaja**.

Cijelu tu aktivnost oko plasiranja novog proizvoda financirati ćemo tuđim finan-

cijskim sredstvima (kreditom) pa će nam **odnos vlastitog i tuđeg kapitala** biti na kraju **30:70**, što će pridonijeti puno boljem oplemenjivanju našeg kapitala – rentabilnost vlastitog kapitala će sa **5% porasti na 12,61%**.

Najvažniji dio u cijeloj priči vezan je uz planirane prihode i rashode – sve će biti dobro ako zaista ostvarimo povećanje od 10% uz povećanje rashoda od samo 9% (rashodi će nam naime još dodatno biti opterećeni sa troškom tuđeg kapitala – kamatama, što znači još veće rezanje postojećih troškova). No ukoliko taj projekt uspije, poboljšanje pokazatelja uspješnosti poslovanja biti će više nego zadovoljavajuće za jednu poslovnu godinu! **PS**

NAZOVITE SVOG POSLOVNOG SAVJETNIKA

TELEFONSKI SAVJETI SAMO ZA PRETPLATNIKE

Tel. 01 - 49 21 740

PUTEM PIN-a / nalazi se na računu za pretplatu

Svakim radnim danom OD 9.00 DO 13.00 SATI