

# Upravljanje troškovima u poduzeću Uniline d.o.o.

---

**Franjić, Daniela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:641658>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Daniela Franjić**

Upravljanje troškovima u poduzeću Uniline d.o.o.

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

Upravljanje troškovima u poduzeću Uniline, d.o.o.

Završni rad

**Daniela Franjić**

JMBAG: 0303081230, redovan student

Studijski smjer: Turizam

Kolegij: Poslovno računovodstvo

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ticijan Peruško

Pula, lipanj 2021.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. TROŠKOVI U POSLOVANJU .....	2
2.1. Pojam troška .....	2
2.2. Klasifikacija troškova .....	3
2.2.1. Klasifikacija troškova prema vremenu nastanka .....	5
2.2.2. Klasifikacija troškova prema funkcijama .....	5
2.2.3. Klasifikacija troškova prema položaju u financijskim izvještajima .....	6
2.2.4. Klasifikacija troškova prema mogućnosti obuhvata po nositeljima .....	7
2.2.5. Klasifikacija troškova prema ponašanju na promjenu razine aktivnosti .....	7
2.2.6. Klasifikacija troškova prema značajnosti za donošenje poslovnih odluka ..	8
2.2.7. Klasifikacija troškova prema mogućnosti kontrole .....	8
2.3. Troškovi po prirodnim vrstama .....	9
3. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA .....	11
3.1. Važnost pravila u upravljanju troškovima .....	11
3.2. Snižavanje i kontrola troškova .....	12
3.3. Metode upravljanja troškovima .....	13
3.3.1. Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima .....	14
3.3.2. Model upravljanja troškovima temeljenim na procesu .....	15
3.3.3. Model upravljanja troškova temeljem aktivnosti .....	15
3.3.4. Model ciljnih troškova .....	16
3.3.5. Budžetiranje temeljeno na aktivnostima .....	16
3.3.6. Model bilance postignuća .....	16
3.3.7. Kaizen troškovi i analiza vrijednosti .....	17
3.3.8. Model upravljanja troškovima kvalitete .....	17
4. ANALIZA TROŠKOVA PODUZEĆA UNILINE d.o.o. ....	19
4.1. Poslovni profil poduzeća Uniline d.o.o. ....	19
4.2. Računovodstveno praćenje troškova po prirodnim vrstama .....	21
4.2.2. Troškovi amortizacije .....	23
4.2.3. Troškovi osoblja .....	24
4.2.4. Rezerviranja .....	25
4.2.5. Ostali troškovi .....	26
5. ZAKLJUČAK .....	28
SAŽETAK .....	29

SUMMARY .....	30
LITERATURA .....	31

## 1. UVOD

Tijekom odvijanja poslovnog procesa nastaju troškovi, a uspješan menadžment poduzeća planira, procjenjuje i upravlja troškovima. Upravljanje troškovima je proces planiranja i kontrole proračuna poduzeća. Postojanje dobrog sustava upravljanja troškovima omogućuje organizaciji upravljanje poslovnim procesima. Upravljanje troškovima djelokrug je troškovnog računovodstva i upravljačkog računovodstva koje omogućuje menadžmentu tvrtki da predvide nadolazeće troškove kako bi stvarni troškovi bili na razini planiranih troškova.

Mnoge tvrtke koriste metode upravljanja troškovima za poslovne projekte i za sveukupni poslovni proces. Prilikom primjene na poslovni projekt, očekivani troškovi izračunavaju se dok je projekt u planskom razdoblju i prethodno se odobravaju od nadležnog nivoa odlučivanja. Tijekom projekta svi se troškovi bilježe i prate kako bi bili sigurni da su u skladu s planom upravljanja troškovima. Nakon što je projekt dovršen, predviđeni troškovi i stvarni troškovi mogu se usporediti i analizirati, što pomaže u budućim predviđanjima i proračunima upravljanja troškovima.

U svrhu praćenja troškova koristi se informacijska tehnologija koja se povezuje u informacijske sustave. Novi informacijski sustavi omogućuju menadžmentu poduzeća brže donošenje odluka radi korištenja većeg broja informacija o tijeku poslovnog procesa. Odvijanje poslovnih procesa nije moguće bez utroška određenih resursa i nastanka troškova. Potpuna eliminacija troškova nije moguća, ali zato optimizacija troškova omogućuje odvijanje poslovnog procesa sa optimalnim korištenjem resursa.

Struktura rada podijeljena je u pet zasebnih cjelina. Prva cjelina definira pojam troška, navodi se klasifikacija troškova i objašnjavaju troškovi po prirodnim vrstama. Nakon toga slijedi dio rada koji je orijentiran na upravljanje troškovima i prikaz modela za upravljanje troškovima. U četvrtom poglavlju obrađuje se tematika troškova na primjeru poduzeća Uniline d.o.o..

U provedbi znanstvenog istraživanja u završnom radu primijenjene su sljedeće znanstvene metode: metoda deskripcije, metoda komparacije, kvantitativna statistička analiza, metode analize i sinteze te metode indukcije i dedukcije.

## 2.TROŠKOVI U POSLOVANJU

Troškovi su novčani izrazi koji nastaju u poslovnom procesu kako bi proizvodi, roba ili usluge mogli biti prodani na tržištu krajnjem potrošaču. Budući da postoje brojne definicije troškova, isti se može općenito definirati kao novčano iskazane vrijednosti utroška resursa radi izrade novog proizvoda<sup>1</sup>. Troškovi se u računovodstvu evidentiraju po datumu nastanka, a ne po datumu podmirenja.

### 2.1. Pojam troška

Različita pojmovna određenja troškova imaju zajedničku odrednicu, a to je da se u općem smislu troškovima smatra smanjivanje i nestanak postojećih resursa i to ljudskih, materijalnih te financijskih resursa. Također za svako pojmovno određenje definicije troška značajna je mogućnost izračuna i izražavanja u novčanom iznosu. Takva mogućnost je bitna zbog evidentiranja, kontrole, analize, planiranja i samog upravljanja troškovima.

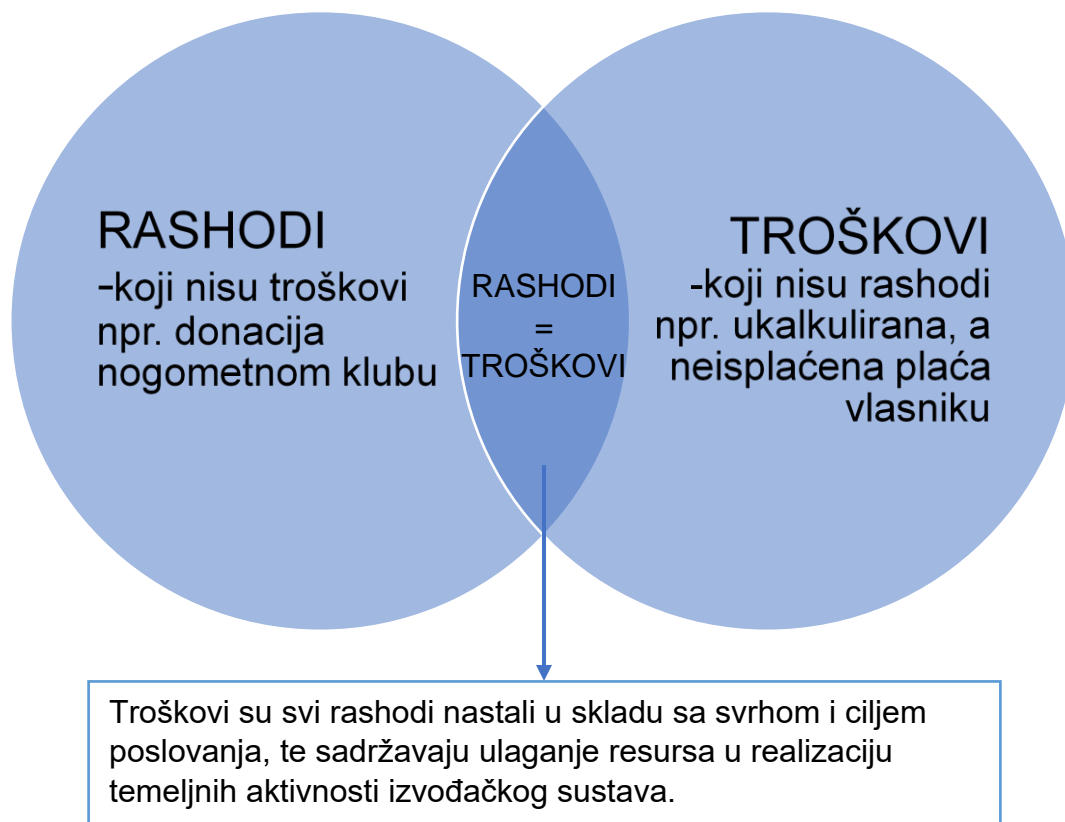
Rashod definiran po Međunarodnom računovodstvenom standardu (MRS) predstavlja smanjenje ekonomskih koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva ili iscrpljenja imovine.<sup>2</sup> Rashodi mogu nastati u skladu sa svrhom i ciljem poslovanja, ali i ne moraju. Rashodi koji nisu nastali radi stvaranja učinka nemaju karakter troškova, a s druge strane nisu ni svi troškovi rashodi.

---

<sup>1</sup> . Belak V. et al., Računovodstvo poduzetnika, RRiF, Zagreb, 2012., str. 88

<sup>2</sup> Polimeni, R., Handy, S., Cashin, J., Troškovno računovodstvo, Faber i Zgombić Plus, Zagreb, 1999.

**Slika 1. Odnos rashoda i troška u računovodstvu**



*Izvor: Izrada autorice prema podacima iz knjige, Gulin, D. et al., Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2011.*

Utrošci se pojmovno određuju kao utrošene količine ili pretpostavljeni utrošeni dijelovi stalne i tekuće imovine, usluga i rada u poslovnom procesu, a cilj im je proizvodnja proizvoda i pružanje usluga. Utrošci se najčešće izražavaju u fizičkim jedinicama mjere.

## **2.2. Klasifikacija troškova**

Klasifikacija troškova u računovodstvenoj literaturi je različita ovisno o autorima i školama kojima pripadaju ili samim ciljevima po kojima ih razvrstavaju. Razlog tomu je i kriterij klasifikacije troškova koji proizlazi iz različitih potreba menadžmenta o izvještavanju visine i strukture troškova.

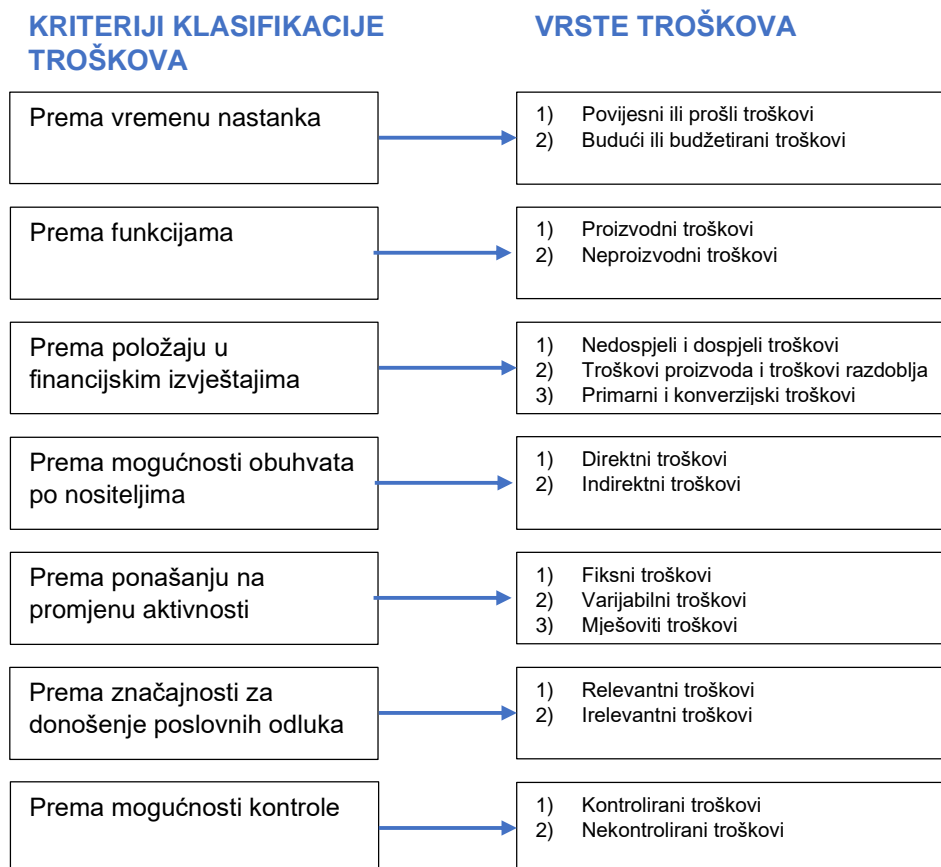


Računovodstvena teorija najčešće ističe sljedeće kriterije klasifikacije troškova:<sup>3</sup>

- 1) Troškovi prema vremenu nastanka
- 2) Troškovi prema funkciji
- 3) Troškovi prema položaju u financijskim izvještajima
- 4) Troškovi prema mogućnosti obuhvata po nositeljima
- 5) Troškovi prema ponašanju na promjenu aktivnosti odnosno opsega proizvodnje
- 6) Troškovi prema značajnosti za donošenje poslovnih odluka
- 7) Troškovi prema mogućnosti kontrole od strane menadžmenta

Navedena klasifikacija troškova ukazuje na kompleksnost njihova opsega koji se determinira različitim kriterijima, a koji će biti prikazani na slici 2.

**Slika 2. Kriteriji podjele troškova**



*Izvor: izrada autorice prema podacima iz knjige, Gulin, D. et al., Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2011.*

<sup>3</sup> Gulin, D. et al., Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2011.

### *2.2.1. Klasifikacija troškova prema vremenu nastanka*

Troškovi prema vremenu nastanka se dijele na:

- 1) Povijesne ili prošle
- 2) Buduće ili budžetirane

Povijesni troškovi su troškovi koji su nastali u prošlom obračunskom razdoblju.<sup>4</sup> Povijesni troškovi prikazuju se u financijskim i računovodstvenim izvještajima i na te troškove menadžment ne može više utjecati. Povijesni troškovi su izuzetno značajni zbog toga što se na njima temelji inicijalno vrednovanje imovine u računovodstvu. Prema roku dospjeća, povijesne troškove možemo promatrati kao nedospjele, odnosno one koji su uključeni u vrijednost imovine, te kao dospjele troškove. Povijesni troškovi koji su uključeni u vrijednost imovine su nedospjeli troškovi i prikazuju se u bilanci poslovnog subjekta.

Budući troškovi su troškovi za koje se očekuje da će nastati u budućem obračunskom razdoblju. Budući troškovi se još zovu i budžetirani ili planski troškovi jer se u okviru poslovnog plana za buduće obračunsko razdoblje sastavljaju planovi troška direktnog materijala, troškova direktnog rada, općih troškova proizvodnje, troškova prodaje, administrativnih troškova i troškova prodanih proizvoda.

Troškovi prema vremenu nastanka su važni za cijeli proces upravljanja i kontrole svih aktivnosti u poduzeću. Ovaj kriterij klasifikacije ima posebnu važnost radi analize stvarne uspješnosti nekog poslovnog procesa u odnosu na ciljanu vrijednost koju menadžment poduzeća želi dostići.

### *2.2.2. Klasifikacija troškova prema funkcijama*

Troškovi se u poduzeću mogu pratiti po pojedinim funkcijama. Svako poduzeće ima određeni broj poslovnih funkcija kao npr. nabava, prodaja, proizvodnja, računovodstvo, financije, kadrovi i sl. Sve poslovne funkcije u poduzeću mogu se podijeliti na proizvodne i neproizvodne, stoga se prema funkcijama troškovi dijele na proizvodne troškove i neproizvodne troškove.

---

<sup>4</sup> Gulin, D. et al., Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2011.

Proizvodni troškovi su svi troškovi koji su povezani sa samim procesom proizvodnje. Oni obuhvaćaju troškove direktnog materijala, troškove direktnog rada i opće troškove proizvodnje. Na temelju ovih proizvoda formira se i vrijednost gotovog proizvoda te su evidentirani na proizvodnim mjestima troškova i mjerodavni su za ocjenu uspješnosti proizvoda.

Neproizvodni troškovi nisu direktno povezani sa samom proizvodnjom i oni obuhvaćaju troškove prodaje i administracije. Pod troškove prodaje obuhvaćeni su svi troškovi koji su na bilo koji način povezani s prodajom, a to su troškovi marketinga, distribucije, osoblja u prodaji i slično. Administrativni troškovi su troškovi koji nastaju u administrativnim službama odnosno računovodstvu, financijama, nabavi, pravnoj i kadrovskoj službi, upravi i dr. Neproizvodni troškovi postaju rashodi razdoblja u računovodstvenom periodu kada su nastali.

### *2.2.3. Klasifikacija troškova prema položaju u financijskim izvještajima*

Klasifikacija troškova prema položaju u financijskim izvještajima bavi se ponajviše pitanjem koji troškovi se iskazuju u bilanci, a koji u izvještaju o dobiti. Zbog toga ih dijelimo na:<sup>5</sup>

- 1) Nedospjele i dospjele troškove
- 2) Troškove proizvoda i troškove razdoblja
- 3) Primarne i konverzijske troškove

Troškovi proizvoda su troškovi koji su nastali proizvodnjom proizvoda te su uključeni u zalihe gotovih proizvoda, a prikazuju se u bilanci. Troškovi proizvoda su nedospjeli troškovi do trenutka prodaje gotovog proizvoda. Oni uzrokuju buduće ekonomske koristi te prodajom gotovih proizvoda postaju dospjeli troškovi i iskazuju se u izvještaju o dobiti u razdoblju prodaje gotovih proizvoda.

Troškovi razdoblja se za razliku od troškova proizvoda iskazuju u izvještaju o dobiti te se ti troškovi kategoriziraju u dospjele troškove. Primarni troškovi odnose se na troškove direktnog materijala, sirovina, rezervnih dijelova i sl. te se oni u procesu proizvodnje pretvaraju iz primarnih sirovina u korisne učinke. Troškovi koji nastaju u

---

<sup>5</sup> Gulin, D. et al., Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2011.

procesu pretvaranja inputa poslovnog procesa u outpute, odnosno pretvaranja sirovina i materijala u korisne učinke predstavljaju konverzijske troškove.

#### *2.2.4. Klasifikacija troškova prema mogućnosti obuhvata po nositeljima*

Prema mogućnosti obuhvata nastalih troškova po nositeljima troškovi se dijele na:<sup>6</sup>

- 1) Direktne troškove
- 2) Indirektne troškove

Direktni troškovi obuhvaćaju troškove direktnog materijala, troškove direktnog rada i ostale direktne troškove. Kod ove vrste troškova poznati su korisni učinci odgovorni za nastanak troškova. Indirektni troškovi se ne mogu direktno alocirati na nositelje pa se raspoređuju pomoću računovodstvenih metoda za alokaciju indirektnih troškova.

Kod direktnih troškova alokacija se provodi izravno na nositelja troška, dok se kod indirektnih troškova ne može identificirati pojedini nositelj, njih je potrebno na odgovarajući način raspodijeliti na nositelje. Takav problem alokacije se javlja samo kod indirektnih proizvodnih troškova. Smisao alokacije indirektnih proizvodnih troškova na nositelje je utvrđivanje jediničnog troška proizvodnje nositelja.<sup>7</sup>

#### *2.2.5. Klasifikacija troškova prema ponašanju na promjenu razine aktivnosti*

Klasifikacija troškova prema ponašanju na promjenu razine aktivnosti provodi se u odnosu na reagiranje na promjenu opsega proizvodnje, stupnja zaposlenosti i iskoristivosti kapaciteta. Troškovi prema ponašanju na promjenu razine aktivnosti dijele se na:

- 1) Fiksne troškove
- 2) Varijabilne troškove

---

<sup>6</sup> Gulin, D. et al., Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2011.

<sup>7</sup> Gulin, D. et al., Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2011.

### 3) Mješovite troškove

Fiksni troškovi su konstantni te oni nastaju neovisno o aktivnosti i ne mijenjaju se s obzirom na promjenu aktivnosti. Primjeri fiksnih troškova su amortizacija, osiguranje, troškovi administracije i uprave. Fiksni troškovi u pravilu obuhvaćaju najviši udio u ukupnim troškovima poduzeća, a pogotovo kod neproizvodnih poduzeća.

Varijabilni troškovi su troškovi koji su u izravnoj vezi s aktivnosti u poduzeću. Varijabilni troškovi reagiraju na promjenu poslovne aktivnosti na način da rastu usporedno s porastom aktivnosti te padaju usporedno s padom razine poslovne aktivnosti.

Mješoviti troškovi su specifični troškovi koji imaju obilježja i fiksnih i varijabilnih troškova. U praksi su ovakvi troškovi najčešći. Kako je potrebno mješovite troškove razdvojiti na fiksnu i varijabilnu komponentu postoje analitičke i grafičke metode razdvajanja koje se primjenjuju i pomažu pri razdavanju fiksne i varijabilne komponente sadržane u mješovitom toku.

#### *2.2.6. Klasifikacija troškova prema značajnosti za donošenje poslovnih odluka*

Donošenje odluke za ostvarenje postavljenog cilja jedna je od najznačajnijih aktivnosti menadžmenta poduzeća. Informacije o troškovima omogućuju i olakšavaju postupak donošenja odluka. Stoga ova klasifikacija troškova usmjerena je na značajnost troškova za donošenje poslovnih odluka, pa se sa tog aspekta troškovi dijele na relevantne i irelevantne troškove. Oni troškovi koji se koriste kao podloga u odlučivanju određenih poslovnih odluka nazivaju se relevantni troškovi. Irelevantni troškovi su oni troškovi koji nemaju značaj za postupak donošenja odluka.

U ovoj klasifikaciji potrebno je spomenuti granične troškove. To su troškovi koji su također relevantni te utječu najviše na odluke o cijenama. Granični troškovi pokazuju za koliko se povećavaju troškovi ukoliko se proizvodnja poveća za jedinicu mjere.

#### *2.2.7. Klasifikacija troškova prema mogućnosti kontrole*

Ukoliko je vremenski period dovoljno dugačak moguće je kontrolirati sve troškove. Možemo reći da je za svaki trošak netko odgovoran, ali je potrebno odrediti

koji menadžer i na koje troškove utječe. Ova klasifikacija troškova dijeli se na kontrolabilne (kontrolirane) i nekontrolabilne (nekontrolirane) troškove. Kontrolabilni troškovi su oni troškovi koje menadžer može kontrolirati u promatranom vremenskom razdoblju. Mogućnost same kontrole ovisi o tome na kojoj organizacijskoj razini se menadžer nalazi. Sa hijerarhijski većom organizacijskom razinom raste i razina odgovornosti za troškove.

### **2.3. Troškovi po prirodnim vrstama**

Podjela troškova po prirodnim vrstama koristi se za potrebe statistike, porezne svrhe i prikaza troškova u računu dobiti i gubitka. Ovi troškovi dijele se po mjestu nastanka. Podjela troškova po prirodnim vrstama formalizirana je kontnim planom. Kontni plan služi za potrebe računovodstvenog evidentiranja u poduzeću, a troškovi su obuhvaćeni u razredu 4.

Troškovi prema prirodnim vrstama dijele se na:

- 1) Materijalne troškove
- 2) Troškove usluga (ostali troškovi)
- 3) Troškove amortizacije
- 4) Troškove plaća i naknada zaposlenika
- 5) Rezerviranja za troškove i rizike

Materijalni troškovi obuhvaćaju troškove koji se odnose na utrošenu količinu sirovina i materijala, rezervnih dijelova, ambalaže te sitnog inventara.

Troškovi usluga nastaju kao posljedica korištenja usluga koje pružaju druga poduzeća, pravne ili fizičke osobe. U to spadaju: usluge izrade i dorade proizvoda, usluga prijevoza, PTT usluge, usluge održavanja objekata i opreme, usluga zakupa nekretnina i najma opreme, usluge reklama i promidžbe, komunalne usluge i dr.

Amortizacija je obračunati trošak koji nastaje uporabom dugotrajne imovine koja ima ograničeni vijek trajanja, a raspoređuje (obračunava) se sustavno tijekom procijenjenog vijeka uporabe dugotrajne imovine.<sup>8</sup> Amortizacija se može obračunati po vremenskim i funkcionalnim metodama u zavisnosti od objekta amortizacije. Vremenske metode zasnovane su na vremenu korištenja dugotrajne imovine koja je

---

<sup>8</sup> Zaloker, D. (2018): Obračun amortizacije, dostupno na <https://www.teb.hr/novosti/2018/obracun-amortizacije/>, pristupljeno 11.09.2021.

predmet amortizacije. Tako u vremenske metode amortizacije spadaju: linearna metoda, progresivna i degresivna metoda amortizacije. Funkcionalna metoda amortizacije bazira se na količini učinaka koju će amortizirana imovina proizvesti u radnom vijeku.

Troškovi plaća i naknada zaposlenika određuju se na temelju zakonskih propisa i internih akata samog poduzeća. Kao takvi, ovi troškovi su temeljni oblik kompenzacija, odnosno novčanih protuvrijednost koje poduzeće dodjeljuje svojim djelatnicima. Plaće se isplaćuju prema kategorizaciji radnih mjesta i razini odgovornosti, a često predstavljaju jedan od najznačajnijih troškova poslovanja poduzeća.

### **3.UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA**

Upravljanje troškovima može se definirati kao dio ukupnog procesa utvrđivanja uzročnika troškova s ciljem smanjenja ukupnih troškova povezanih s pružanjem proizvoda, roba i usluga kupcima. Upravljanje troškovima započinje identifikacijom samog uzročnika troškova te se nastavlja kroz proces smanjivanja i kontroliranja troškova. Pruža informacije koje su potrebne za razumijevanje troškova u kontekstu njihovog mjerenja.

Osnovni cilj upravljanja troškova je postići što veću dugoročnu korist od ostvarenog troška. U uvjetima globalizacije upravljanje troškovima predstavlja osnovni menadžerski alat koji je neophodan kako bi se povećala konkurentnost poduzeća i osigurao opstanak na tržištu.<sup>9</sup> Upravljanje troškovima je ozbiljan i kontinuiran te odgovoran proces, a rezultat je pozitivnog odnosa svih zaposlenika prema poslovnim procesima unutar poduzeća i stalne analize odnosa troškova i same koristi koja proizlazi iz troškova.

Odgovornost za upravljanje troškova promatra se kao odgovornost svih ključnih dionika u poslovanju. Upravljanje troškovima trebalo bi se u potpunosti uvesti u strateški plan poduzeća i trebalo bi biti sastavni dio okvira planiranja, upravljanja financijama i odlučivanja unutar poduzeća.

#### **3.1. Važnost pravila u upravljanju troškovima**

Upravljanje troškovima moguće je primjenom različitih metoda. Kako bi se upravljanje troškovima pravilno odvijao potrebno je pridržavati se određenih pravila i to:

- 1) važno je dugoročno biti jeftiniji od konkurencije za istu razinu ponude ili ponuditi više za istu cijenu
- 2) troškovi poslovanja moraju se kontinuirano smanjivati
- 3) u svakom trenutku potrebno je pratiti stvarne troškove, prihode i profit za svaki dio poslovanja
- 4) voditi računa o novčanom toku i izvorima likvidnosti

---

<sup>9</sup> Galić, K.P., Strateško upravljanje troškovima, Veleučilište u Požegi, Požega, 2015.



Menadžeri moraju odgovoriti na određena pitanja prije pristupanja upravljanju troškovima . Neki od tih pitanja su:<sup>10</sup>

- 1) Koji su troškovi vezani za koje proizvode i centre odgovornosti i to od nabave materijala do dostave proizvoda kupcima?
- 2) Koja je sadašnja točka ravnoteže između opsega proizvodnje i kapaciteta te koliko se može povećati opseg proizvodnje prije nego se mora povećati instalirani kapacitet?
- 3) Koliko je povećani trošak i profit po jedinici koja bi se proizvodila i prodavala iznad sadašnje točke ravnoteže?
- 4) Koliko se mijenjaju troškovi promjenom opsega proizvodnje i koji su troškovi neizbježni?
- 5) Kako uskladiti tekuću strukturu troškova i koji je optimalni stupanj korištenja kapaciteta?
- 6) Koji su trendovi kretanja cijena i usporedba s cijenama konkurencije?
- 7) Koje su prednosti i nedostaci sadašnjih troškova u odnosu na troškove konkurencije?

Menadžeri poduzeća moraju provesti istraživanje o metodama i instrumentima upravljanja troškovima koje se mogu aplicirati u poslovanju poduzeća. Različite djelatnosti zahtijevaju drugačije pristupe.

### **3.2. Snižavanje i kontrola troškova**

Proces upravljanja troškova ima dva osnovna cilja, sniziti troškove i kontrolirati troškove. Kontrola troškova omogućuje zadržavanje troškova u granicama proračuna. Kontrola daje povratne informacije o troškovima menadžerima, te istražuje načine za poboljšanje budućih rezultata. Kontrola omogućuje preventivne mjere i ako se one dobro provode, moguće je ukloniti nastanak neplaniranih troškova.

Glavni pokretači procesa smanjivanja troškova su unaprjeđenje poslovnih procesa, konkurencija i krize. Ukoliko se pojavi utjecajna konkurencija koja utječe na značajno snižavanje prodajnih cijena proizvoda, to može utjecati na financijsku stabilnost poduzeća. Smanjivanje troškova se obavlja na način da se ne ugrožava

---

<sup>10</sup> Špac, D., Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost, Intermedia, Zagreb, 2011.

poslovanje poduzeća. Menadžeri postavljaju određene ciljeve smanjenja troškova te istražuju načine na koji se ti ciljevi mogu ostvariti. Menadžment također može ocijeniti mogu li se određene aktivnosti smanjiti ili eliminirati poboljšanjem procesa.

### 3.3. Metode upravljanja troškovima

Upravljanje troškovima jedan je od najvažnijih strateških procesa u poduzeću. Kako bi se taj proces pravodobno odvijao potrebno je primijeniti metode upravljanja troškova. Radi toga su razvijene metode i postupci odnosno modeli koji osiguravaju informacije za donošenje nužnih odluka za optimizaciju troškova.

U tablici koja slijedi prikazana su devet modela upravljanja troškovima, te će se u nastavku razraditi svaki model.

**Tablica 1. Vrste modela i glavna pitanja**

RB.	Model		Odgovara:
1.	Metoda tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima	<i>Traditional Product Costing – TPC</i>	Gdje trošak nastaje?
2.	Model upravljanja troškovima temeljenim na procesima	<i>Process Based Costing- PBC</i>	Gdje su uzroci troškova proizvodne režije?
3.	Model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti	<i>Activity Based Costing - ABC</i>	Zašto trošak nastaje?
4.	Model ciljnih troškova	<i>Target Costing – TC</i>	Koliki smiju biti troškovi?
5.	Budžetiranje temeljeno na aktivnostima	<i>Activity Based Budgeting – ABB</i>	Koliki su kapaciteti organizacije potrebni za zahtijevani proizvod ili uslugu?
6.	Model bilance postignuća	<i>Balanced Score Card – BSC</i>	Kakvi su rezultati povezivanja i uravnoteženja

			čimbenika uspješnosti?
7.	Kaizen troškovi	<i>Kaizen Costing</i>	Može li još bolje?
8.	Analiza vrijednosti	<i>Value Engineering</i> - VE	Mogu li se troškovi još smanjiti?
9.	Model upravljanja troškovima kvalitete	<i>Quality Cost</i> <i>Management -</i> <i>QCM</i>	Koji troškovi ne bi nastajali kada bi se svaki posao obavio prvi put?

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz knjige, Stojilković, N., *Activity Based Costing/Management*, Infotrend, Zagreb, 2000.

### 3.3.1. Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima

Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima TPC (Traditional Product Costing) koristi se već više od jednog stoljeća. Namjena ovog modela je razgraničavanje troškova u poduzeću na nekoliko osnovnih skupina:<sup>11</sup>

- 1) Troškovi izravnog materijala
- 2) Troškovi izravnog rada
- 3) Troškovi proizvodne režije
- 4) Troškovi upravne i prometne režije

TPC ima cilj obuhvatiti troškove izravnog materijala i proizvoda, a troškovi proizvodne, upravne i prometne režije se smatraju kao pridodani troškovi. Kod ovog modela radi se o tradicionalnoj kalkulacijskoj metodi.

Iako se navedena metoda često koristi, u današnje vrijeme tradicionalna kalkulacija ne može zadovoljiti potrebe poslovnih procesa. S obzirom da kalkulacija pruža informacije kratkoročnog karaktera ne može zadovoljiti potrebu za cjelovitim sustavom odlučivanja. Ovakav ograničen pristup ne može poslužiti kao informacija dovoljna za strateške odluke. Sukladno navedenom, osnovni nedostaci ove metode jesu kratkoročni vijek dobivenih informacija, ograničena upotrebljivost informacija,

<sup>11</sup> Josip Pavlović i Marica Škrtić, *Mikroekonomika*, Mikrorad, Zagreb, 1997.

vremenski pomak, manjkava dinamika i nedovoljno uvažavanje tržišta i utjecajnih čimbenika.<sup>12</sup> Ova metoda daje odgovor gdje se nalazi mjesto nastanka troška. Djelomično je prihvatljiva za korištenje u suvremeno doba jer primjenom ove metode nemamo mogućnost smanjiti troškove zbog pristupa računanju nakon nastanka troška.

### *3.3.2. Model upravljanja troškovima temeljenim na procesu*

Model upravljanja troškovima temeljenim na procesu naziva se i kraticom PBC (Process Based Costing). Ovaj model troškove proizvodnje prati i vrednuje na temelju procesnih koraka. U PBC modelu izravni se troškovi materijala i rada prate i terete po fazama proizvodnje, a proizvodne režije dodaju se na razini svake faze izravnim troškovima. Ovaj model prikazuje uzroke troškova proizvodne režije te koliko se tijekom svake proizvodne faze pridružuju izravnim troškovima.

### *3.3.3. Model upravljanja troškova temeljem aktivnosti*

Model upravljanja troškova temeljem aktivnosti pod nazivom ABC (Activity Based Costing) raspoređuje troškove po aktivnostima. Ovaj model olakšava nadzor i evidentiranje troškova menadžerima jer se troškovi ne prate po pojedinom proizvodu nego po pojedinoj aktivnosti ili dijelu poslovnog procesa. Taj način omogućuje menadžerima nadzor nad troškovima i usredotočenost na uklanjanje suvišnih troškova i djelovanja. Utvrđivanje troškova temeljenih na aktivnostima računovodstveni je postupak koji organizaciji omogućuje detektiranje i povezivanje stvarnih troškova sa svakim pojedinačnim proizvodom ili uslugom koja proizlazi iz same organizacije.<sup>13</sup> Pri svakoj analizi troškova potrebno je provesti ovih pet aktivnosti:

- 1) Analiza aktivnosti
- 2) Analiza stvarnih troškova
- 3) Praćenje troškova prema aktivnostima
- 4) Uspostava mjerenja izlaznog proizvoda
- 5) Analiza troškova

---

<sup>12</sup> Drljača, M. (2004.) Metode upravljanja troškovima

<sup>13</sup> Stojiljković, N., Activity Based Costing/Management, Infotrend, Zagreb, 2000.

Model upravljanja troškovima temeljenih na aktivnostima odgovara na pitanje iz koje aktivnosti nastaje trošak.

#### *3.3.4. Model ciljnih troškova*

Model ciljnih troškova, odnosno TC (Target Costing) je noviji model upravljanja troškovima i suvremenog je tipa. Obuhvaća troškove koji su uključeni u proizvod ili uslugu te s njima ostvaruje planirani dobitak. Za potrebe ove metode potrebno je poznavati i razumjeti postojeću strukturu troškova. Također kako bi se ovaj model mogao primijeniti u praksi potrebno je uspostaviti ravnotežu između kvalitete i funkcionalnosti, ali i cijene koju tržište prihvaća. Ciljni troškovi moraju biti podijeljeni na pojedine sastavnice proizvoda kako bi se o njima donijela odluka. Model ciljnih troškova održava odnos s tržištem. Ovaj model prikazuje dozvoljenu visinu troškova poslovnog procesa.

#### *3.3.5. Budžetiranje temeljeno na aktivnostima*

Budžetiranje temeljeno na aktivnostima s kraticom ABB (Activity Based Budgeting) je model koji polazi od utvrđivanja zahtjeva potražnje odnosno kupca ili korisnika, a ne utvrđivanje troškova.

Interes ove metode usmjeren je na kapacitet opreme i na količinu opreme koja je potrebna i koju zahtijeva potražnja odnosno kupac ili korisnik. Po izradi početnih kalkulacija ova metoda analizira troškove koji proizlaze iz korištenja materijalnih resursa i ljudskih potencijala.<sup>14</sup> Ovaj model prikazuje kapacitete organizacije za zahtijevani proizvod ili uslugu. Prema tome, odgovara na pitanje koliki su kapaciteti organizacije potrebni za zahtijevani proizvod ili uslugu.

#### *3.3.6. Model bilance postignuća*

Model bilance postignuća s kraticom BSC (Balanced Score Card) je model pažljivo odabranog skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije tvrtke pomoću kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti tvrtke te mjere postignuća iz različitih

---

<sup>14</sup> Cingula, M., Klačmer, M., Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima, Informator, Zagreb, 2006.

perspektiva na temelju povezivanja i uravnoteženja najvažnijih čimbenika uspješnosti.<sup>15</sup> Ovaj model nam govori o rezultatima povezivanja i uravnoteženja čimbenika uspješnosti.

Model je razvijen 90-ih godina 20. stoljeća, a temelji se na spoznaji o nedostacima postupka obuhvaćanja troškova i četiri osnovne perspektive. Četiri perspektive organizacije pomoću kojih menadžment ima mogućnost preoblikovanja vlastite vizije i strategije u poslovanju su:

- 1) Financijska perspektiva
- 2) Perspektiva kupaca
- 3) Perspektiva internog poslovnog procesa
- 4) Perspektiva usavršavanja i rasta broja zaposlenih

### *3.3.7. Kaizen troškovi i analiza vrijednosti*

Kaizen troškovi pod kraticom KC (Kaizen Costing) oblikovani su u japanskim poduzećima, a počeli su se više primjenjivati nakon isticanja u automobilske industriji Toyota. S obzirom da odgovara na pitanje može li još bolje, pretpostavka je ovog modela da uvijek može bolje. Ova metoda usmjerena je kontinuiranom smanjenju troškova tijekom procesa proizvodnje.

Analiza vrijednosti ili VE (Value Engineering) razvijen je 40-ih godina prošlog stoljeća u kompaniji General Electric Company. Model daje odgovore mogu li se troškovi još smanjiti. Polazi od rješenja da se troškovi kontinuirano smanjuju pomoću timskog djelovanja i rješavanja problema.

### *3.3.8. Model upravljanja troškovima kvalitete*

Model upravljanja troškovima kvalitete ili QCM (Quality Cost Management) svodi se na prepoznavanje, utvrđivanje i optimizaciju troškova kvalitete kao strukturnog elementa ukupnih troškova organizacije.<sup>16</sup> Troškovi kvalitete nastaju pri osiguravanju zadovoljavajuće kvalitete. Dije se na:

---

<sup>15</sup> Cingula, M., Klačmer, M., Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima, Informator, Zagreb, 2006.

<sup>16</sup> Ramljak, B., Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenja poslovnog rezultata, Sveučilište u Splitu, Split, 2013.

- 1) Troškove za kvalitetu – nastaju s ciljem osiguranja i maksimiziranja kvalitete
- 2) Troškovi za nekvalitetu – nastaju uslijed nekvalitete proizvodnje ili ostalih procesa

Kao primjer može poslužiti nastanak troškova prilikom ulaganja u razvoj ljudskih potencijala i troškovi koji nastaju kao posljedica nekvalificiranog i nestručnog ljudskog kadra. Kod ovog modela optimizacija predstavlja proces dostizanja najpovoljnijeg odnosa ukupnih troškova nekvalitete i razine kvalitete koja se nudi krajnjem korisniku radi zadovoljenja njegovih potreba. Model daje odgovor na pitanje koji troškovi ne bi nastali kada bi se svaki posao dobro obavio prvi put.

## **4. ANALIZA TROŠKOVA PODUZEĆA UNILINE d.o.o.**

Poduzeće Uniline d.o.o. je jedan od vodećih turoperatora na hrvatskom turističkom tržištu i djeluje kao značajan regionalni turoperator na europskim emitivnim turističkim tržištima. Ovo je poduzeće od male lokalne agencije u Puli tokom posljednjeg desetljeća eksponencijalno razvilo svoje poslovanje te dobilo status najznačajnijeg hrvatskog turoperatora.

Njegova veličina je zamjetno rasla tokom godina sukladno njegovoj veličini prihoda, kao i kontinuiranom rastu broja zaposlenih. Danas je to turoperator kojemu se obraćaju brojni stalni klijenti, ali i učestalo dolaze novi jer su prepoznali njihov poslovni uspjeh i značajnu konkurentnost na hrvatskom turističkom tržištu.

Nakon obrade teorijskog dijela rada o upravljanju troškovima u poduzeću, u ovom poglavlju će se na aplikativnom primjeru analize troškova Uniline - a za razdoblje od 2018. do 2019. godine prikazati će se analiza i upravljanje njegovim troškovima poslovanja.

### **4.1. Poslovni profil poduzeća Uniline d.o.o.**

Uniline d.o.o. je najsnažniji hrvatski turoperator koji posluje na hrvatskim i brojnim svjetskim emitivnim turističkim tržištima već više od 30 godina. Svoje poslovanje započeo je kao mala turistička agencija sa sjedištem u Puli, a s obzirom na snagu svoga poslovnog uspjeha, s vremenom je postao najjači hrvatski turoperator i danas je ne samo u Hrvatskoj, nego i u jugoistočnoj Europi, najveća destinacijska menadžment kompanija.

Poslovno sjedište i centar poslovanja je i dalje u Puli, međutim širio se tako da je otvorio svoje poslovnice u Bosni i Hercegovini, Sloveniji, Srbiji, Kini i Južnoj Koreji. Takvim uspjehom postigao je status najsnažnijeg domaćeg turoperatora jer je izlaskom na inozemna turistička tržišta postigao uspješan poslovni razvoj.

Ovaj turoperator danas nudi cijeli spektar turističkih usluga, od primarnih turističkih aranžmana kao integralnog turističkog proizvoda, do usluga rent – a cara, usluga smještaja, hotelskog menadžmenta, a daljnje bogatstvo njegove ponude čine transferi, izleti, autobusne ture, avio karte, skijanje, organizacija kongresa, zdravstveni turizam, sportska događanja, turistički proizvodi posebnih interesa te ostale turističke usluge krojene prema željama pojedinaca (Uniline.hr, 2021.). Uniline ima brojne



organizacijske jedinice, gdje je jedan od značajnih i odjel trgovine koji izrađuje robne marke za velike trgovačke lance. Uniline svoje poslovanje temelji na operacijama diljem ključnih tržišta Europe, a posljednjih nekoliko godina kompanija bilježi i značajan iskorak na brzorastućim tržištima na globalnoj razini, kao i outgoing segmentu poslovanja”<sup>17</sup>

### **Slika 3 Centralna poslovnica poduzeća Uniline u Puli**



*Izvor: Službena stranica poduzeća Uniline <https://uniline.hr/hr> ( 25.07.2021.)*

Nekad je djelovao kao tipična turistička agencija samo u Puli, zadovoljavajući potrebe turista za putovanjima uglavnom na području destinacija Europe. Širenjem svoga poslovanja počeo je otvarati poslove u većim gradovima Hrvatske, a prepoznatljivost njegova poslovnog uspjeha omogućila mu je širenje na svjetska turistička tržišta gdje nudi paletu svojih paket aranžmana domicilnim i inozemnim turistima. U Hrvatskoj su poslovnice Unilinea prisutni u Puli, Zagrebu, Splitu, Zadru, Dubrovniku i još nekolicini gradova. Turoperator u ostalim bliskim zemljama Hrvatskoj također ima poslovnice u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Sloveniji. Zbog velike potražnje

---

<sup>17</sup> Službena stranica poduzeća Uniline <https://uniline.hr/hr> ( 25.07.2021.)

za putovanjima u Hrvatsku s azijskog područja te velikog obujma posla bilo je potrebno otvoriti poslovnice u Kini i Južnoj Koreji.

Ovaj turoperator ima status turoperatora specijalista i kao takav ugovara poslovanje s brojnim davateljima turističkih usluga diljem Hrvatske i zemalja jugoistočne Europe, ali i na udaljenim turističkim tržištima. Kako je neizostavan dio putovanja u stranu zemlju, u ovom slučaju Hrvatsku, želja za upoznavanjem povijesti i kulture, agencija surađuje sa svim kulturnim ustanovama na području Hrvatske. Stoga se on može okarakterizirati kao vodeći hrvatski turoperator koji svojim poslovanjem može konkurirati svjetskim značajnim turoperatorima.

#### 4.2. Računovodstveno praćenje troškova po prirodnim vrstama

Klasifikaciju troškova poduzeće može izvršiti prema informacijskim potrebama menadžmenta. Poduzeće Uniline prikazuje troškove po prirodnim vrstama za potrebe vanjskog izvještavanja.

**Tablica 2. Troškovi po prirodnim vrstama u poduzeću Uniline za 2018. - 2019. godinu**

Vrsta troška	2018		2019	
	Iznos	Udio	Iznos	Udio
Materijalni troškovi	363.039.453	85,69%	254.982.135	85,65 %
Troškovi amortizacije	9.381.492	3,31%	9.616.330	3,23 %
Troškovi osoblja	24.193.439	8,55%	25.820.966	8,67 %
Rezerviranja	33.218	0,01%	36.694	0,01 %
Ostali troškovi	6.845.322	2,42%	7.248.192	2,43 %
Ukupni troškovi	394.120.813	100%	297.704.317	100 %

*Izvor: izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća*

Tablica 1. prikazuje troškove poslovanja po prirodnim vrstama poduzeća Uniline d.o.o. u razdoblju 2018. – 2019. godine. Najveći udio u ukupnim troškovima po prirodnim vrstama su u oba promatrana razdoblja imali materijalni troškovi (prosječno

85%) te troškovi osoblja (prosječno 8,5%), dok najmanji udio zauzimaju rezerviranja (0,01%) te ostali troškovi (prosječno 2,4%).

Najveći udio troškova u poduzeću Uniline d.o.o u 2019. godini čine materijalni troškovi koji iznose 254.982.135 kuna sa udjelom 85,65 % u ukupnim troškovima, a najmanji udio zauzimaju troškovi amortizacije sa udjelom od 3,23 %. Troškovi po prirodnim vrstama i pripadajući udjeli u ukupnim troškovima prikazani su u tablici.

#### *4.2.1. Materijalni troškovi*

Materijalnu imovinu poduzeća Uniline d.o.o. obuhvaćaju sredstva koje poduzeće koristi pri isporuci robe i usluge te u administrativne svrhe čiji je procijenjeni vijek upotrebe duži od godinu dana.

Ova imovina se prvo bilježi po trošku nabave koji obuhvaća neto kupovnu cijenu i sve ovisne troškove do stavljanja sredstva u upotrebu. Materijalni troškovi imaju najveći udio u strukturi ukupnih troškova Unilinea, a obuhvaćaju sve materijalne troškove koji su nastali u promatranom razdoblju 2018. – 2019. godine, u redovnom poslovanju Unilinea.

U poduzeću materijalni troškovi razvrstani su u tri skupine:

- Troškovi sirovina i materijala
- Troškovi prodane robe
- Ostali vanjski troškovi

Za prethodno navedene vrste materijalnih troškova u sljedećoj tablici su prikazani iznosi za 2019. godinu, ali i za 2018. godinu kao usporedbu.

**Tablica 2. Materijalni troškovi poduzeća Uniline za 2018. i 2019. godinu**

<b>Vrsta materijalnog troška</b>	<b>2018. godina</b>	<b>2019. godina</b>
Troškovi sirovina i materijala	1.382.188	1.630.009
Troškovi prodane robe	50.642.299	6.332.569
Ostali vanjski troškovi	311.014.966	247.019.557
<b>UKUPNO</b>	<b>363.039.453</b>	<b>254.982.135</b>

*Izvor: Izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća*

U tablici 3. vidljive su vrste materijalnih troškova u poduzeću Uniline za 2018. i 2019. godinu. Najveći udio u materijalnim troškovima imaju ostali vanjski troškovi u cijelom promatranom razdoblju, odnosno 85%. Troškovi prodane robe imaju udio od 14% u ukupnim materijalnim troškovima, dok troškovi sirovina i materijala zauzimaju udio od 1%. Struktura udjela pojedinih vrsta materijalnih troškova se u 2019. godini mijenjala s obzirom na smanjenje udjela troškova prodane robe koji je tada iznosio 2,4%, a došlo je do povećanja udjela ostalih vanjskih troškova, koji je tada iznosio 96%.

#### *4.2.2. Troškovi amortizacije*

Troškovi amortizacije su se znatno povećali u poduzeću zbog promjene načina evidentiranja rent-a-car vozila tijekom 2019. godine. Grupa Uniline je u prethodnim razdobljima rent-a-car vozila evidentirala u sklopu zaliha u dugotrajnoj imovini te tijekom razdoblja korištenja nije obračunavala amortizaciju kao nadoknadu troškova korištenja predmetnih vozila. Predmetnu računovodstvenu politiku su izmijenili prilikom izrade financijskih izvještaja za 2019.godinu.

**Tablica 3. Troškovi amortizacije poduzeća Uniline za 2018. i 2019. godinu**

<b>Opis:</b>	<b>2018. godine</b>	<b>2019.godine</b>
Amortizacija nematerijalne imovine	230.527	6.849
Amortizacija materijalne imovine	1.861.993	1.880.648
Amortizacija rent-a-car flote	-	7.728.833
UKUPNO	2.092.520	9.616.330

*Izvor: Izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća*

U tablici 4. su prikazani troškovi amortizacije za poduzeće Uniline za 2018. i 2019. godinu. Najveći udio u ukupnom trošku amortizacije ima amortizacija dugotrajne materijalne imovine, gdje taj udio iznosi 88%, dok udio amortizacije nematerijalne imovine u 2018. godini iznosi 11%, a amortizacije rent – a car flote nije bilo. Amortizacija dugotrajne imovine u poduzeću Uniline značajno je porasla za 7.523.810 kuna jer je poduzeće u 2019. godini nabavilo novu rent – a car flotu, čiju je amortizaciju bilo potrebno iskazati u bilanci za 2019. godinu. Stoga je amortizacija rent – a car flote imala najveći udio u ukupnoj amortizaciji dugotrajne imovine Unilinea i ista je iznosila 80% u 2019. godini.

#### **4.2.3. Troškovi osoblja**

U poduzeću Uniline značajan dio ukupnih troškova poslovanja odnosi se na troškove osoblja. S obzirom da su ljudski resursi jedan od najvažnijih poslovnih inputa poduzeća Uniline, ono ulaže u napredak i razvoj ljudskih resursa kontinuirano, pa su stoga i troškovi osoblja porasli u 2019. godini. U 2019. godini Uniline je za neto plaće i nadnice isplatio 15.987.198 kune što je 61 % ukupnih troškova osoblja.

**Tablica 4. Troškovi osoblja poduzeća Uniline za 2018 i 2019. godinu**

<b>Opis:</b>	<b>2018. godina</b>	<b>2019. godina</b>
Neto plaće i nadnice	15.465.394	15.987.198
Troškovi poreza i doprinosa iz plaće	6.792.181	6.733. 267
Doprinos na plaće	3.291.181	3.100.501
<b>UKUPNO</b>	<b>25.548.756</b>	<b>25.820.966</b>

*Izvor: Izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća*

Iz tablice je razvidno da su troškovi osoblja u 2019. godini narasli za 272.210 kuna. Navedeni porast je nizak, a razvidno je da Uniline godišnje prosječno izdvaja 15,9 milijuna kuna za neto plaće zaposlenika. Dio koji je povisio troškove su neto plaće i nadnice, zahvaljujući umanjjenima porezne osnovice temeljem različitih beneficija i prava zaposlenika. Grupa Uniline u 2018. godini je imala 169 djelatnika na dan 31.12.2018., a u 2019. taj je broj narastao na 174.

#### *4.2.4. Rezerviranja*

Poduzeće Uniline svake godine generira troškove rezerviranja za potrebe mirovina, neiskorištenih godišnjih odmora i sl. Troškovi rezerviranja imaju vrlo mali udio u strukturi ukupnih troškova Unilinea, gotovo samo 1%. Ovi troškovi su neznatni u dijelu troškovnog poslovanja i ne utječu značajno na trendove rasta troškova poslovanja Unilinea.

**Tablica 5. Rezerviranja poduzeća Uniline za 2018. i 2019. godinu**

<b>Opis:</b>	<b>2018. godina</b>	<b>2019. godina</b>
Rezerviranja za neiskorištene godišnje odmore	902.829	36.694
<b>UKUPNO:</b>	<b>902.829</b>	<b>36.694</b>

*Izvor: Izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća*

Značajno smanjenje rezerviranja za neiskorištene godišnje odmore je rezultat promjene načina priznavanja istih. Tijekom 2019. godine Uniline je evidentirao isključivo razliku između ukalkuliranih troškova neiskorištenih godišnjih odmora utvrđenih na dan 31.12.2019. godine u odnosu na 31.12.2021. godine.

#### *4.2.5. Ostali troškovi*

U ostale troškove su uključeni premija osiguranja, dnevnice, naknada za korištenje vozila, naknade zaposlenicima (prijevoz, potpore, otpremnine), bankovne naknade, razne parafiskalne naknade (članarine, šume i sl.), naknada za korištenje franšize, edukacije djelatnika, sudske pristojbe i biljezi, stipendije i nagrade učenicima te ostali razni troškovi poslovanja.

**Tablica 6. Ostali troškovi poduzeća Uniline za 2018. i 2019. godinu**

<b>Opis:</b>	<b>2018. godina</b>	<b>2019. godina</b>
Troškovi premija osiguranja	1.476.183	1.571.644
Troškovi dnevnica, naknada za korištenje vozila i sl.	1.366.712	1.466.118
Troškovi naknada zaposlenicima	1.308.062	1.148.075
Troškovi bankovnih naknada	1.026.045	987.422
Troškovi raznih parafiskalnih naknada	961.224	842.608
Naknada za korištenje franšize	265.498	265.498

Troškovi edukacije djelatnika	39.722	22.989
Troškovi sudskih pristojbi i biljega	24.481	16.107
Troškovi stipendija i nagrada učenicima	19.200	7.500
Razni ostali troškovi poslovanja	379.617	967.808
UKUPNO:	6.866.744	7.295.769

*Izvor: Izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća*

Iz tablice 7. vidljivi su ostali troškovi poslovanja u poduzeću Uniline u 2018. i 2019. godini. Najveći udio u ostalim troškovima poslovanja imaju troškovi premija osiguranja, dnevnica, naknade zaposlenicima, bankovnih naknada te troškovi različitih parafiskalnih naknada. Ovi troškovi imaju prosječan udio od 18% u ukupnim ostalim troškovima. Najmanji udio u ukupnim ostalim troškovima imaju troškovi sudskih pristojbi (0,3%) te troškovi stipendija (0,3%). Ostali troškovi u 2019. godini su iznosili 7.295.769 kuna te su se povećali za 6,25% u odnosu na prošlu godinu.



## 5.ZAKLJUČAK

U poslovanju poduzeća troškovi čine jednu od najvažnijih ekonomskih komponenti. Ekonomska praksa naglašava značaj praćenja, evidentiranja i upravljanja troškovima u poduzeću. Strategija upravljanja troškovima bitna je za poslovanje jer pomaže u određivanju cijena roba i usluga. Upravljanje troškovima pomaže u usklađivanju poslovne strategije subjekta. Kako bi poduzeća stekla prednost na sve zahtjevnijem tržištu, upravljanje troškovima ključno je za svako poduzeće.

Upravljanje troškovima nužno je za uspjeh bilo kojeg projekta i poslovnog procesa. Kad su poznati opsezi troškova koje poduzeće može podnijeti, tada postaje relativno lakše postaviti ciljeve i u skladu s tim upravljati poslovanjem. Za potrebe upravljanja troškovima postoje različiti modeli koji se koriste i prikazani su u ovome radu.

Poduzeće Uniline profitabilan je turoperator sa značajnom ekspanzijom poslovnog rasta i uspjeha na nacionalnom turističkom tržištu. Njegovo poslovanje pokazuje kontinuiran financijski rast, čemu u prilog ide i činjenica da je poduzeće od lokalne turističke agencije postalo vodeći hrvatski turoperator.

U Unilineu upravljanje troškovima ima važnu ulogu kod menadžmenta poduzeća. Upravljanje troškovima je vrlo učinkovito, a poduzeće prikazuje troškove po prirodnim vrstama za potrebe vanjskog izvještavanja.

Poduzeće Uniline U 2019. godini ima pad prihoda, ali ponajviše zbog preslagivanja pozicija na azijskom tržištu koje je godinu prije imalo snažno djelovanje koje se i ostvarilo na prihod 2018. Iako prihodi ne rastu, bitno je da troškovi postaju kontinuirano manji. Obradom pojedinih vrsta troškova u Unilineu može se zaključiti da najveći udio u strukturi ukupnih troškova imaju materijalni troškovi i troškovi osoblja, dok najmanji udio imaju troškovi rezerviranja.

Financijski izvještaji poduzeća Uniline pokazuju da tvrtka posluje profitabilno, uspješno i da kontinuirano ostvaruje dobit u poslovanju. Poduzeće je ostvarilo rast ukupne aktive, sa neznatno zamjetnim padom poslovanja u 2019. godini, što se nije negativno reflektiralo na ukupnu financijsku sliku poduzeća.

## **SAŽETAK**

Računovodstveno praćenje troškova mogu promatrati menadžeri različitih pozicija unutar organizacije. Troškovi poduzeća prate se tijekom poslovanja kako bi se primjenom različitih modela upravljanja troškova došlo do najoptimalnije strategije poslovanja. Mogućnost izračuna i izražavanja troškova u novčanom iznosu je bitna zbog evidentiranja, kontrole, analize, planiranja i samog upravljanja troškovima.

Klasifikacija troškova je različita zbog kriterija klasifikacije troškova koji proizlaze iz različitih potreba menadžera o izvještavanju visine i strukture troškova. Osnovni cilj upravljanja troškova je postići što veću dugoročnu korist od ostvarenog troška.

Kako bi se proces upravljanja troškovima pravodobno odvio potrebno je primijeniti metode upravljanja troškova. Radi toga su razvijene metode i postupci odnosno modeli koji osiguravaju informacije za donošenje nužnih odluka za optimizaciju troškova.

U primjeru poduzeća upravljanje troškovima ima važnu ulogu kod menadžmenta poduzeća. Poduzeće prikazuje troškove po prirodnim vrstama za potrebe vanjskog izvještavanja.

Ključne riječi: troškovi, upravljanje troškovima, klasifikacija troškova, modeli upravljanja troškova, praćenje troškova.

## **SUMMARY**

Cost accounting can observe managers of different positions within organizations. Company costs are monitored throughout the business in order to apply different cost management models to the most optimal business strategy. The ability to calculate and express costs in cash is important for recording, control, analysis, planning and cost management itself.

Cost classification differs due to cost classification criteria arising from different needs of managers or reporting the amount and structure of costs. The main goal of fasting cost management is to maximize the long-term benefit of the realized cost.

In order for the cost management process to take place in a timely manner, he was able to apply cost management methods. Therefore, methods and procedures have been developed that provide information for making the necessary decisions to optimize costs.

In the example of a company, cost management plays an important role in company management. The company presents costs by natural species for the purposes of external reporting.

Keywords: costs, cost management, cost classification, cost management models, cost tracking.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Belak V. et al. (2012): Računovodstvo poduzetnika, RRiF, Zagreb.
2. Bhimani, A. et al. (2018): Upravljačko računovodstvo i računovodstvo troškova, MATE, Zagreb.
3. Broz Tominac, S. et al. (2015): Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
4. Cingula, M., Klačmer, M. (2006): Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima, Informator, Zagreb.
5. Drljača, M. (2003): Karakteristike troškova kvalitete, Infomart, Zagreb.
6. Galić, K.P. (2015): Strateško upravljanje troškovima, Veleučilište u Požegi, Požega.
7. Gulin, D. et al. (2011): Upravljačko računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
8. Pavlović, J., Škrtić, M. (1997): Mikroekonomika, Mikrorad, Zagreb.
9. Potnik Galić, K. (2015): Strateško upravljanje troškovima, Veleučilište u Požegi, Požega.
10. Ramljak, B. (2013): Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenja poslovnog rezultata, Sveučilište u Splitu, Split.
11. Stojilković, N. (2000): Activity Based Costing/Management, Infotrend, Zagreb, 2000.
12. Špac, D. (2011): Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost, Intermedia, Zagreb.

### Internetski izvori:

1. Drljača, M., Metode upravljanja troškovima, 2004., dostupno na [https://bib.irb.hr/datoteka/580523.Metode\\_upravljanja\\_trokovima.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/580523.Metode_upravljanja_trokovima.pdf) (20.07.2021.)
2. Konsolidirani financijski izvještaji, dostupno na <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1> (25.07.2021.)

3. Službena stranica poduzeća Uniline <https://uniline.hr/hr> ( 25.07.2021.)
4. Zaloker, D. (2018): Obračun amortizacije, dostupno na <https://www.teb.hr/novosti/2018/obracun-amortizacije/>, (11.09.2021.)

**Popis slika:**

<b>Slika 1. Odnos rashoda i troška u računovodstvu .....</b>	<b>3</b>
<b>Slika 2. Kriteriji podjele troškova .....</b>	<b>4</b>
<b>Slika 3 Centralna poslovnica poduzeća Uniline u Puli .....</b>	<b>20</b>

**Popis tablica:**

<b>Tablica 1. Vrste modela i glavna pitanja .....</b>	<b>13</b>
<b>Tablica 3. Materijalni troškovi poduzeća Uniline za 2018. i 2019. godinu .....</b>	<b>23</b>
<b>Tablica 4. Troškovi amortizacije poduzeća Uniline za 2018. i 2019. godinu .....</b>	<b>24</b>
<b>Tablica 5. Troškovi osoblja poduzeća Uniline za 2018 i 2019. godinu .....</b>	<b>25</b>
<b>Tablica 6. Rezerviranja poduzeća Uniline za 2018. i 2019. godinu .....</b>	<b>26</b>
<b>Tablica 7. Ostali troškovi poduzeća Uniline za 2018. i 2019. godinu .....</b>	<b>26</b>