

# Upravljanje troškovima u vrijeme krize

---

**Rodin, Domagoj**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*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:137:233854>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-12**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DOMAGOJ RODIN**

**UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U UVJETIMA  
KRIZE**

Završni rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DOMAGOJ RODIN**

**UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U VRIJEME  
KRIZE**

Završni rad

**JMBAG: 3464-E, izvanredni student**

**Studijski smjer: Financijski management**

**Predmet: Računovodstvo troškova**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Računovodstvo**

**Mentorica: doc. dr. sc. Ksenija Černe**

Pula, svibanj 2016.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani DOMAGOJ RODIN, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera financijski management ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine

## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, DOMAGOJ RODIN dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U UVJETIMA KRIZE koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. POJAM I VRSTE TROŠKOVA .....	3
2.1. KLASIFIKACIJA TROŠKOVA .....	5
2.1.1. Troškovi prema vremenu nastanka .....	6
2.1.2. Troškovi prema funkcijama .....	7
2.1.3. Troškovi prema položaju u financijskim izvještajima .....	7
2.1.4. Troškovi prema mogućnosti obuhvata po nositeljima .....	8
2.1.5. Troškovi prema ponašanju na promjenu razine aktivnosti .....	9
2.1.6. Troškovi prema značajnosti za donošenje odluka .....	10
2.1.7. Troškovi prema mogućnostima kontrole .....	10
2.1.8. Troškovi prema prirodnim vrstama .....	11
3. METODE I POSTUPCI UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA .....	15
3.1. Metode vrednovanja zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda .....	16
3.2. Metode obračuna troškova zaliha sirovina i materijala .....	17
3.3. Metode obračuna amortizacije .....	19
3.4. Metode raspoređivanja općih troškova proizvodnje s pomoćnih na glavna mjesta troškova .....	19
3.5. Metode raspoređivanja općih troškova proizvodnje na nositelje troškova (proizvode) .....	20
3.6. Metode upravljanja troškovima .....	20
3.6.1. Metoda tradicionalnog upravljanja troškovima .....	21
3.6.2. Metoda upravljanja troškovima temeljenih na procesima .....	22
3.6.3. Metoda upravljanja troškovima temeljenih na aktivnostima .....	23
3.6.4. Metoda utemeljena na integraciji upravljanja troškovima procesi/aktivnosti .....	24
3.6.5. Metoda ciljanih troškova .....	24
3.6.6. Budžetiranje temeljeno na aktivnostima .....	25
3.6.7. Bilanca postignuća .....	26
3.6.8. Kaizen troškovi .....	27
3.6.9. Analiza vrijednosti .....	27
3.6.10. .....	
Metoda upravljanja troškovima kvalitete .....	27
4. POJAM I UZROCI FINACIJSKE KRIZE .....	29
4.1. Pojam financijske krize .....	29
4.2. Uzročnici financijskih kriza .....	30
4.3. Svjetska financijska kriza 2007.- .....	31
5. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA POSLOVANJA .....	33
5.1. Analiza i racionalizacija troškova poslovanja .....	33
5.2. Upravljanje troškovima i mogućnosti unapređenja upravljanja troškovima u poslovanju .....	36

5.3. Upravljanje troškovima u kriznim vremenima .....	41
6. ZAKLJUČAK .....	47
7. LITERATURA .....	49
8. SAŽETAK .....	51

## 1. UVOD

Tema ovog završnog rada temelji se na dva pojma: upravljanju troškovima i financijskim krizama. Upravljanje troškovima predstavlja kompleksan proces čije su informacije namijenjene svim korisnicima u poslovnom odlučivanju. Temelji upravljanja troškovima su u troškovnom računovodstvu, upravljačkom (menadžerskom) računovodstvu, te strateškom menadžerskom računovodstvu kao suvremenom dijelu upravljačkog računovodstva koje naglasak stavlja na informacije iz vanjskog okruženja poslovnog subjekta. Financijske krize su periodične nestabilnosti na financijskim tržištima koje za posljedice imaju negativan utjecaj na cjelokupna gospodarstva i sve subjekte koji u njima posluju.

Svrha rada je istražiti metode i postupke na temelju kojih se odlučuje o poslovanju u kriznim situacijama i koji menadžmentu omogućavaju prepoznavanje vlastitih prednosti ili slabosti, predviđanje, kontrolu i planiranje pravovremene reakcije na promjene na tržištu kada se nastoji optimizirati troškove, unaprijedi proizvodni proces i kvalitetu proizvoda koji će omogućiti daljnji uspješan nastavak poslovanja.

Cilj ovog rada je ukazati na važnost troškova, prikazati metode i postupke upravljanja troškovima, mogućnosti analize i racionalizacije troškova u poslovanju s naglaskom na unapređenje upravljanja troškovima u uvjetima krize. Rad je napisan na temelju istraživanja, prikupljenih podataka i informacija iz računovodstvene literature korištenjem deskriptivne i analitičke metode.

U drugom poglavlju je objašnjen pojam troška kao i pojmovi utrošaka, izdataka, rashoda i gubitaka koji se vezuju uz trošak, ali nisu njegovi sinonimi. Budući da menadžment, u svrhu donošenja poslovnih odluka, traži izvještaje o troškovima razvrstane prema različitim kriterijima, u prvom poglavlju je prikazana i klasifikacija troškova.

U trećem poglavlju su opisane računovodstvene metode koje se koriste u postupcima obračuna i alokacije troškova i postupci upravljanja troškovima koje menadžment poslovnog subjekta treba dobro poznavati da bi postavili organizacijske ciljeve koji će dovesti do pozitivnih poslovnih rezultata. Metode upravljanja troškovima se u novije doba stalno unaprjeđuju, uzimajući u obzir utjecaj vanjskih i unutarnjih čimbenika na poduzeće. Za uspješno poslovanje više nije dovoljno poznavanje tradicionalnih metoda koje se koriste više



od stoljeća u praćenju troškova izravnog materijala i rada. Stoga su razvijene i razvijaju se suvremenije metode praćenja troškova od kojih se pojedine razmatraju u radu.

Četvrto poglavlje obrađuje pojam i uzroke financijske krize dok su u posljednjem poglavlju obrađene teme koje govore o mogućnostima koje se pružaju poduzeću u upravljanju troškovima u vremenima kriza, analizi obujma i strukture troškova koja se provodi u svrhu ispitivanja mogućnost da se ukupni troškovi smanje te mogućnostima unaprjeđenja upravljanja troškovima u poslovanju, s ciljem ostvarenja dugoročnih ekonomskih koristi. Racionalizacija se provodi temeljem analize svih procesa i procedura, identifikacije ključnih rizika u poslovanju, analize organizacijske strukture i razina odgovornosti, ljudskih resursa i dostupnosti informacija koje podržavaju poslovne zahtjeve. Cilj je da proizvod ima nižu cijenu od konkurencije što se postiže smanjenjem troškova poslovanja, povećanjem produktivnosti ili optimizacijom iskorištenosti kapaciteta i menadžerskom kontrolom. U određivanju poslovne strategije početna je zadaća planiranje proračuna troškova, jer samo proaktivnim načinom upravljanja troškovima možemo pravovremeno iznaći mogućnost njihova smanjenja, prije no što se gotov proizvod nađe na tržištu. S tim se povezuje razvoj strateškog i menadžerskog računovodstva.

## 2. POJAM I VRSTE TROŠKOVA

Troškovi su jedna od temeljnih računovodstvenih kategorija, te se uz njih često vežu i pojmovi utrošak, izdatak, rashod i gubitak. Iako su ti pojmovi bliski pojmu troška, oni nisu identični, stoga je potrebno odmah na početku utvrditi razlike među njima te utvrditi njihovo značenje.

Prema definiciji, troškovi se definiraju kao „izdaci za dobra i usluge neophodne da bi se izveo poslovni proces u određenom poslovnom sustavu“<sup>1</sup>, odnosno kao „iznos novca ili novčanih ekvivalenata, koji su plaćeni po fer vrijednosti, ali i druge naknade u zamjenu za nabavu imovine u vrijeme stjecanja ili izgradnje.“<sup>2</sup> Dakle, troškovi predstavljaju novčani izraz utroška elemenata radnog procesa odnosno resursa nastalih s ciljem poslovanja poduzeća. Iz toga možemo zaključiti da su troškovi vezani za procese proizvodnje, te su informacije o troškovima neophodne u procesima planiranja, praćenja i kontrole internih procesa.

Utrošci su „utrošene količine ili pretpostavljeni utrošeni dijelovi stalne i tekuće imovine, usluga i rada u poslovnom procesu, čiji je cilj proizvodnja proizvoda i pružanja usluga.“<sup>3</sup> Utrošci nisu čista računovodstvena kategorija jer predstavljaju fizički izraz elemenata proizvodnje odnosno materijalnih vrijednosti i dobara poput sati rada radnika, sati korištenja strojeva, kWh električne energije i slično, dakle oni ocjenjuju količinska i vrijednosna ulaganja u procesu proizvodnje. Računovodstveno ih je moguće samo posredno obuhvatiti, ako su valorizirani odgovarajućim sustavom vrijednosti, te se javljaju kao element u strukturi bilješki uz računovodstvene izvještaje.<sup>4</sup>

Izdatak je vezan za financijsku imovinu, te predstavlja smanjenje novčanih sredstava u blagajni ili novčanom računu u banci poslovnog subjekta tj. podrazumijeva svaku isplatu novca bez obzira na karakter i namjenu. Izdaci imaju karakter troška, ovisno o tome da li su nastali u svezi stvaranja učinaka ili ne. Razlikujemo gotovinske i obračunske izdatke, koji proizlaze iz načina podmirenja obveza. Utvrđuju li se sa stajališta njihova utjecaja na visinu iskazanog rezultata poslovanja (npr. isplata plaća zaposlenicima), tada govorimo o gotovinskim izdacima, a ako se odnose na obračunsku imovinu (kompenzacijski izdaci) tada

---

<sup>1</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 47 prema A Dictionary of Accounting – Excellent Accountancy, Oxford University Press, Oxford, 1995. str.95.

<sup>2</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 47 prema International Accounting Standards 2002., International Accounting Standards Board, London, 2002. str. 16.

<sup>3</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 51.

<sup>4</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 51.-52.

se govori o obračunskim izdacima.<sup>5</sup> Izdatak može nastati prije troška, istodobno s njim ili poslije troška. Izdaci učinjeni u skladu sa svrhom i ciljem poslovanja imaju karakter troška, a oni izdaci koji nastaju neovisno od stvaranja učinaka imaju karakter rashoda.

Prema Hrvatskom standardu financijskog izvještavanja (HSFI)<sup>6</sup> 16, rashodi su „smanjenje ekonomskih koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva ili iscrpljenja imovine, odnosno stvaranja obveza što za posljedicu ima smanjenje glavnice, ali ne i one u svezi za raspodjelu glavnice sudionicima.“ Rashod ukazuje na povećanje obveza ili smanjenje imovine i vlasničkog kapitala, te se nadoknađuje iz prihoda. „Pod rashodima se podrazumijeva ulaganje u poslovni proces koji predstavlja potrošnju dobara u stvaranju učinaka, ali i neutralnu potrošnju dobara u poduzeću povezanu s nastankom izdataka.“<sup>7</sup>

Rashodi se prema karakteru dijele na:

- rashode poslovanja,
- rashoda financiranja i
- izvanredne rashode

Rashodi poslovanja odnose se na rashode koji nastaju u obavljanju osnovne djelatnosti poduzeća. Obuhvaćaju troškove proizvodnje, nabave trgovačke robe, administrativne rashode i ostale rashode nužne za obavljanje poslovnih procesa, te njihova visina i struktura ovise o vrsti učinaka, obujmu djelatnosti i predstavljaju tržišno priznate troškove.<sup>8</sup>

Rashodi financiranja nastaju prilikom pribavljanja, korištenja i vraćanja financijskih sredstava, a vezuju se za osnovnu djelatnost poduzeća. Tu ubrajamo smanjenje vrijednosti dugoročnih i kratkoročnih financijskih ulaganja i pokrivanje negativnog salda revalorizacijskih zaliha, negativne tečajne razlike i negativne kamate. Financijski rashodi prikazuju uspješnost financijske politike koju primjenjuje poduzeće.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 52.

<sup>6</sup> Hrvatski standardi financijskog izvještavanja su računovodstvena načela i pravila koja primjenjuje računovodstvena struka, a koristi se kod sastavljanja i prezentiranja financijskih izvještaja. U Hrvatskim standardima financijskog izvještavanja naznačene su temeljne koncepcije na kojima počiva sastavljanje i prezentiranje financijskih izvještaja. [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_03\\_30\\_992.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_03_30_992.html) 09.05.2016.

<sup>7</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 48. prema International Accounting Standards 2002., International Accounting Standards Board, London 2002. str 26.

<sup>8</sup> Grupa autora, Računovodstvo, HZRIFD, Zagreb, 2003., str. 322. – 332., 361. – 364.

<sup>9</sup> Grupa autora, Računovodstvo, HZRIFD, Zagreb, 2003., str. 322. – 332., 361. – 364.

Izvanredni rashodi, kako im i sam naziv kaže, odnose se na rashode koje poduzeće ne može planirati, koji nastaju uslijed neplaniranog smanjenja imovine ili povećanja obveza izazvane nestabilnostima na tržištu ili drugim razlozima. Nisu povezani s troškovima proizvodnje te ne dovode do stvaranja novih vrijednosti.<sup>10</sup>

Kako bi mogli razgraničiti troškove u odnosu na rashode, potrebno je znati tko su korisnici računovodstvenih informacija. Informacije o rashodima su kategorije financijskog računovodstva, prikazuju odnos poduzeća i okruženja, te su prvenstveno usmjerene prema vanjskim korisnicima, dok su informacije o troškovima namjenjene internim korisnicima jer prikazuju odnose internih radnih procesa. Stoga samo oni rashodi koji se neposredno mogu povezati sa stvaranjem učinaka, odgovaraju troškovima poslovanja i samo su oni obuhvaćeni u internom obračunu. Rashodi koji nisu nastali radi stvaranja učinaka nemaju karakter troškova te iz tog razloga u ovu kategoriju ne ubrajamo izvanredne rashode dok se poslovni i financijski rashodi mogu povezati s troškovima. U poslovanju poduzeća najveći dio troškova ima karakter rashoda, ali postoje i određene razlike među njima: vremenski nesklad rashoda i troškova, odnos rashoda koji istovremeno nemaju karakter troška, odnos troškova koji istovremeno nemaju karakter rashoda, vrijednosno nepodudaranje pojedinih vrsta rashoda iskazanih u financijskom računovodstvu i troškova iskazanih u internom obračunu. Najjednostavniji izraz bi bio da su rashodi troškovi sadržani u prodanim proizvodima ili uslugama tj. nabavna vrijednost prodane robe i materijala, te izdaci vezani za financiranje proizvodnje.<sup>11</sup>

Računovodstveni gubitak se definira kao „višak rashoda, u odnosu na prihode obračunskog razdoblja odnosno višak ukupnog ili odgovarajućeg dijela troškova imovine u odnosu na povezane primitke, ako ih ima, u slučaju prodaje, rashodovanja ili u slučaju kad je imovina djelomično ili u potpunosti uništena nesretnim slučajem ili otpisana na neki drugi način.“<sup>12</sup>

## 2.1 KLASIFIKACIJA TROŠKOVA

Nakon što smo definirali troškove i pojmove koji se vežu uz njih te ih razgraničili, možemo klasificirati troškove. Ovisno o autoru, u računovodstvenoj literaturi postoji mnogo različitih načina odnosno kriterija klasificiranja troškova. Razlog tome je što menadžment često

---

<sup>10</sup> Grupa autora, Računovodstvo, HZRFID, Zagreb, 2003., str. 322. – 332., 361. – 364.

<sup>11</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 47.-50.

<sup>12</sup> Polimeni R.S., Handy S.A., Cashin J.A, Troškovno računovodstvo, Faber Zgombić plus, Zagreb, 1999., str. 6.

zahtijeva izvještaje o troškovima klasificirane prema različitim kriterijima, kako bi mogao donijeti odgovarajuću i pravodobnu poslovnu odluku.

Najčešći kriteriji klasifikacije troškova su sljedeći:<sup>13</sup>

- ❖ Prema vremenu nastanka – povijesni i budući ili budžetirani
- ❖ Prema funkcijama – proizvodni i neproizvodni troškovi
- ❖ Prema položaju u financijskim izvještajima – troškovi proizvoda i troškovi razdoblja, primarni i konverzijski troškovi, nedospjeli i dospjeli troškovi
- ❖ Prema mogućnosti obuhvata po nositeljima – direktni i indirektni troškovi
- ❖ Prema ponašanju na promjenu aktivnosti – varijabilni, fiksni, mješoviti troškovi
- ❖ Prema značajnosti za donošenje poslovnih odluka – relevantni i irelevantni troškovi
- ❖ Prema mogućnosti kontrole – kontrolirani i nekontrolirani troškovi
- ❖ Prema prirodnim vrstama utroška – materijalni troškovi, troškovi osoblja, amortizacija, rezerviranje troškova i rizika, ostali troškovi

### 2.1.1 Troškovi prema vremenu nastanka

Troškove prema vremenu nastanka dijelimo na:<sup>14</sup>

- povijesne troškove
- buduće (budžetirane, proračunske) ili planske troškove

Povijesni troškovi su nastali u prošlom obračunskom razdoblju i menadžment na njih više ne može utjecati te su predstavljeni u financijskim i računovodstvenim izvještajima. Njima se mjeri uspješnost donesenih odluka menadžmenta jer su odraz aktivnosti i poslovnih odluka menadžmenta u prošlom razdoblju.<sup>15</sup>

Budući troškovi su troškovi za koje se očekuje da će nastati u budućem razdoblju.<sup>16</sup> Od njih se očekuje da će donijeti buduće ekonomske koristi poduzeću te predstavljaju ciljeve odnosno aktivnosti i poslovne odluke koje menadžment želi poduzeti u budućem razdoblju. Donose se u okviru poslovnog plana te se odnose na direktan rad, direktan materijal, opće troškove proizvodnje, troškove prodaje, administrativne troškove te troškove prodanih proizvoda. U posebnu kategoriju budućih troškova pripadaju standardni troškovi koji su relevantni za

---

<sup>13</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 57.

<sup>14</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 59.

<sup>15</sup> Skupina autora, Računovodstvo, RiF, Zagreb, 2003., str. 323.

<sup>16</sup> Skupina autora, Računovodstvo, RiF, Zagreb, 2003., str. 323.

obračun troškova. Troškovi prema vremenu nastanka su važni jer nam govore u uspješnosti poslovnih odluka menadžmenta te njegovom procesu upravljanja i kontrole poslovnih aktivnosti u poduzeću.<sup>17</sup>

### 2.1.2 Troškovi prema funkcijama

Prema poslovnim funkcijama u poduzeću po kojima želimo pratiti troškove, isti se dijele na:<sup>18</sup>

- proizvodne ili
- neproizvodne

Proizvodni troškovi su troškovi koji su povezani s procesom proizvodnje, te su to oni troškovi koji su nastali s ciljem stvaranja korisnih učinaka odnosno gotovih proizvoda. Obuhvaćaju troškove direktnog rada, direktnog materijala i opće troškove proizvodnje.<sup>19</sup>

Neproizvodni troškovi nisu izravno vezani za proizvodnju te oni obuhvaćaju troškove prodaje i uprave. Troškovi prodaje obuhvaćaju sve funkcije koje su povezane s prodajom, npr. troškovi distribucije ili marketinga dok su troškovi uprave odnosno administracije vezani za sve troškove koji nastaju u administrativnim službama, npr. računovodstvu, financijama i sl.<sup>20</sup>

### 2.1.3 Troškovi prema položaju u financijskim izvještajima

Ova se klasifikacija odnosi na pitanje koji se troškovi iskazuju u bilanci, a koji u izvještaju o dobiti. Zbog toga ih dijelimo na:<sup>21</sup>

- nedospjele i dospjele troškove
- troškove proizvoda i troškove razdoblja
- primarne i konverzijske troškove

O tome u kojem će financijskom izvještaju biti iskazani, ovisi da li su troškovi postali rashodi ili nisu. Troškovi se iskazuju u bilanci, dok se rashodi iskazuju u izvještaju o dobiti. Nedospjeli troškovi se iskazuju u bilanci dokle god su uključeni u vrijednost određenog imovinskog oblika. Njihovom prodajom, darovanjem ili bilo kojim drugim otuđenjem

---

<sup>17</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 59.

<sup>18</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 57.

<sup>19</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 59.-60., Polimeni R.S., Handy S.A., Cashin J.A, Troškovno računovodstvo, Faber Zgombić plus, Zagreb, 1999., str. 6.

<sup>20</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 59.-60., Polimeni R.S., Handy S.A., Cashin J.A, Troškovno računovodstvo, Faber Zgombić plus, Zagreb, 1999., str. 6.

<sup>21</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 61.

imovine, oni se iskazuju kao rashod. Nasuprot njima, dospjeli troškovi se uvijek iskazuju u izvještaju o dobiti kao rashodi razdoblja jer nisu uključeni u vrijednost određenog imovinskog oblika.

Troškovi proizvoda su troškovi povezani s proizvodnjom te se od njih očekuju buduće ekonomski koristi te se stoga iskazuju u bilanci. Troškovi proizvoda predstavljaju troškove proizvodnje proizvoda koji se kapitaliziraju te iskazuju kao zalihe proizvodnje i gotovih proizvoda.<sup>22</sup> Završetkom proizvodnje troškovi proizvoda koji se odnose na proizvedenu količinu proizvoda preknjiže se sa zaliha proizvodnje na zalihe gotovih proizvoda. Onog trenutka kada se gotovi proizvodi prodaju ti troškovi postaju rashodi te se sučeljavaju sa prihodima istog obračunskog razdoblja, te iskazuju u izvještaju o dobiti. Troškovi razdoblja su negativna komponenta rezultata poslovanja te se od njih ne očekuju buduće ekonomske koristi. Ovi troškovi nisu vezani za proizvodnju te su to uvijek dospjeli troškovi. Iz tog razloga se iskazuju kao rashodi obračunskog razdoblja u kojem su nastali te se nadoknađuju iz prihoda istog obračunskog razdoblja. U troškove razdoblja uključuju se svi troškovi nastali u funkciji prodaje i administracije.

Primarni i konverzijski troškovi sudjeluju u procesu proizvodnje. Odnose se na troškove direktnog materijala, sirovina, rada i sl. odnosno njihovu konverziju (pretvorbe) iz primarnih sirovina u korisne učinke te se time iskazuju u bilanci

#### **2.1.4 Troškovi prema mogućnosti obuhvata po nositeljima**

Promatraju li se troškovi prema mogućnosti obuhvata po nositeljima troškova, dijelimo ih na:<sup>23</sup>

- direktne i
- indirektne troškove.

Nositelje troškova predstavljaju korisni učinci koji su odgovorni za nastanak troškova. Kod direktnih troškova znamo koji su učinci odgovorni za nastanak troškova te za svaki proizvod ili uslugu možemo točno utvrditi kolika je količina materijala te koliko je sati rada utrošeno za proizvodnju, dok kod indirektnih troškova to nije poznato. Indirektni troškovi se ne mogu izravno pratiti po nositeljima već se na njih alociraju pomoću računovostvenih metoda alokacije. Opće troškove proizvodnje kao indirektne troškove pratimo na način da ih

---

<sup>22</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 61.

<sup>23</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 62.

evidentiramo po prirodnim vrstama i obuhvatimo po mjestima troškova. Potom se opći troškovi proizvodnje raspoređuju sa sporednih i pomoćnih mjesta troškova na glavna mjesta troškova, te se naposljetku opći troškovi proizvodnje raspoređuju s glavnih mjesta troškova na nositelje troškova. Primjer direktnih troškova su troškovi direktnog materijala i troškovi direktnog rada, a indirektnih troškova, opći troškovi proizvodnje.<sup>24</sup>

### 2.1.5 Troškovi prema ponašanju na promjenu razine aktivnosti

Obzirom na reagiranje troškova na promjene opsega proizvodnje odnosno iskoristivost kapaciteta i stupanj zaposlenosti, klasificiramo ih kao:<sup>25</sup>

- fiksne
- varijabilne
- mješovite

Ukupni fiksni troškovi su oni koji se ne mijenjaju s promjenom razine aktivnosti neovisno o povećanju ili smanjenju iskorištenja kapaciteta. Primjer fiksnih troškova su troškovi administracije i uprave, amortizacija i osiguranja. Nasuprot ukupnih fiksnih troškova stoje jedinični fiksni troškovi koji padaju s povećanjem razine aktivnosti tj. s povećanjem iskoristivosti kapaciteta.<sup>26</sup>

Varijabilni troškovi su u izravnoj vezi s iskoristivošću kapaciteta odnosno stupnjem aktivnosti te su njime uvjetovani što znači da u slučaju da nema aktivnosti, nema niti varijabilnih troškova. Dijelimo ih na proporcionalno varijabilne – mijenjaju se u istoj proporciji kao i promjena razine aktivnosti, progresivno varijabilne – mijenjaju se brže od promjene razine aktivnosti i regresivno varijabilni – mijenjaju se sporije od promjene razine aktivnosti.<sup>27</sup> Kao i kod fiksnih troškova, i kod varijabilnih postoji razlika promatraju li se u masi ili kao jedinični varijabilni troškovi. Tako će pri višim razinama aktivnosti, progresivni jedinični varijabilni troškovi rasti (npr. u slučaju da se radnici stimuliraju da više proizvode po jedinici proizvoda, ali se istovremeno ne štedi na troškovima materijala ili u slučaju da se trošak rad plaća po satima rada, a produktivnost se smanji), dok će regresivni varijabilni jedinični troškovi padati (npr. troškovi rada izrade u koliko se plaća po satu rada, a produktivnost

---

<sup>24</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 62.

<sup>25</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 63.

<sup>26</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 63.-65.

<sup>27</sup> Vašiček V., Žager K., Žager L., Računovodstvo za neračunovođe s osnovama računovodstva, HZRFD, Zagreb, 2003., str. 214.



naraste, troškovi materijala koji porastom količine proizvodnje padaju po jedinici proizvoda, zbog racionalnijeg korištenja, transportni troškovi).<sup>28</sup>

Mješoviti troškovi su troškovi koji sadrže komponentu i varijabilnih i fiksnih troškova. Oni su najviše zastupljeni u praksi. Primjer mješovitih troškova su troškovi grijanja, troškovi telefona ili troškovi električne energije gdje račun sadrži fiksnu mjesečnu svotu koja se plaća bez obzira na potrošnju što predstavlja fiksni dio, te varijabilnu svotu koja je izravno vezana s utroškom impulsa, kubika plina i slično.<sup>29</sup>

### 2.1.6 Troškovi prema značajnosti za donošenje odluka

Prema ovom kriteriju troškovi su u izravnoj su vezi s poslovanjem poduzeća i shodno tome se i klasificiraju. Prilikom poslovnog odlučivanja, informacija o troškovima su zasigurno najvažnije, jer na temelju njih menadžment određuje daljnje korake u poslovanju poduzeća. Stoga troškove prema značajnosti za donošenje odluka dijelimo na:<sup>30</sup>

- relevantne i
- irelevantne

Kako im nazivi govore, relevantni troškovi su važni za donošenje poslovnih odluka, dok se irelevantni troškovi ne uzimaju u obzir prilikom donošenja poslovnih odluka menadžmenta. Irelevantne troškove predstavljaju povijesni troškovi koji su već nastali prethodnim aktivnostima te se ne mogu promijeniti bez obzira na kakva se odluka donese, dok su relevantni troškovi, budući troškovi koji će ostvariti dodatnu korist ili umanjiti gubitak za poslovni subjekt.

### 2.1.7 Troškovi prema mogućnostima kontrole

Slično kao kod troškova prema značajnosti, navedeno podrazumijeva podjelu na:<sup>31</sup>

- kontrolirane troškove i
- nekontrolirane troškove

---

<sup>28</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 63.-65.

<sup>29</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 63.-65.

<sup>30</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 65.

<sup>31</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 67. prema Horngren C. T., Datar S. M., Foster G., Cost Accounting – A Managerial Emphasis, Prentice Hall, New Jersey, 2003. str. 192.

Razlika između njih je kao što im naziv govori, da li ih je menadžment ili određena organizacijska jedinica u mogućnosti kontrolirati ih ili nije. Kod ovih troškova bitna je odgovornost za njihov nastanak u određenom vremenskom razdoblju.

Prilikom klasifikacije troškova po raznim kriterijima vidljivo je da su značajan čimbenik kontrola troškova i odgovornost za nastanak troškova. Na temelju informacija o troškovima, menadžment na svim razinama u poduzeću, ima mogućnost predviđanja, kontrole i planiranja pravovremene reakcije na izazove tržišta te donošenje odgovarajućih odluka kojima se oblikuje sustav za daljnji uspješan nastavak poslovanja poduzeća u novonastalim prilikama.<sup>32</sup>

### 2.1.8 Troškovi prema prirodnim vrstama

Prema jednoj od najčešće spominjanih podjela, troškovi se dijele na:<sup>33</sup>

- troškove sirovine i materijala
- troškove rada
- troškove amortizacije
- rezerviranje za troškove i rizike
- troškove usluga
- ostale troškove

Ovaj kriterij podjele troškova po prirodnim vrstama, zahtijeva se za potrebe statistike, za porezne svrhe te informiranje eksternih korisnika putem financijskih izvještaja.<sup>34</sup>

**Materijalni troškovi** obuhvaćaju troškove sirovine i materijala, troškove energije, troškove ambalaže za pakiranje, vlastitih proizvoda, troškove materijala i dijelova za održavanje objekata, troškove materijala i rezervnih dijelova za održavanje opreme, otpis sitnog inventara, ambalaža i auto guma.<sup>35</sup> Sirovine i materijal su osnove za proizvodni proces. Njihovom obradom, odnosno transformacijom se dobivaju gotovi proizvodi. Kad se govori o troškovima sirovina i materijala, potrebno je razlikovati direktni od indirektnog materijala.

Tri su osnovne osobine direktnog materijala:<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 67.

<sup>33</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 58. prema Pravilnik o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja (Nar. nov., br.130/2010.)

<sup>34</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 58.

<sup>35</sup> Skupina autora, Računovodstvo, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, 2000., str. 33.

<sup>36</sup> Polimeni R.S., Handy S.A., Cashin J.A, Troškovno računovodstvo, Faber Zgombić plus, Zagreb, 1999., str. 22.

- lako ga je povezati s određenim gotovim proizvodom,
- u pravilu je osnovni sastojak u proizvodnji gotovog proizvoda,
- može se direktno prepoznati u procesu proizvodnje određenog proizvoda,

Indirektni materijal nije dio glavnog proizvoda, te njega čine svi materijali uključeni u proizvodnju. Kako cijene materijala i sirovina nisu uvijek iste, te ovise o tržišnim prilikama, javlja se problem vrednovanja zaliha. Do toga dolazi ako subjekt vodi svoje zalihe po stvarnim troškovima nabave. Na iznos visine troška zaliha sirovina i materijala, utječe i primjena određene metode obračuna utroška zaliha. Najčešće primjenjive metode u svrhu eksternog izvještavanja, u praksi su:<sup>37</sup>

- metoda prosječnih ponderiranih troškova nabave (metoda prosječnih cijena) i
- metoda FIFO

Potrebno je naglasiti da pored navedenih metoda obračuna troškova zaliha i materijala, postoje i alternativne metode koje nisu dopuštene u svrhu eksternog izvještavanja korisnika, ali zato nije zabranjena njihova primjena za interne potrebe subjekta. Alternativne metode obračuna troškova sirovine i materijala su:<sup>38</sup>

- metoda LIFO
- metoda HIFO
- metoda NIFO
- metoda stalnih ili planskih cijena

**Troškovi rada** predstavljaju jednu od najznačajnijih troškovnih kategorija kod većine poslovnih subjekata. Pod troškovima rada podrazumijevaju se plaće i naknade zaposlenicima, otpremnine, te sve beneficije i ostala davanja koje poslodavac pruža svojim radnicima.<sup>39</sup> Iz tog razloga važno je znati razliku između plaće koje se isplaćuje ovisno o utrošenom vremenu ili proizvodnom učinku i naknada odnosno dodataka i bonusa koji se isplaćuju u fiksnom iznosu.

S aspekta računovodstvenog obuhvaćanja i praćenja troškova rada, troškove rada klasificiramo na:<sup>40</sup>

<sup>37</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 78.

<sup>38</sup> Skupina autora, Poduzetničko računovodstvo, TEB, Zagreb, 1994. str. 172.

<sup>39</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 85.

<sup>40</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 85.

- troškove proizvodnog rada
- troškove neproizvodnog rada

Troškovi proizvodnog rada odnose se na plaće i naknade te ostale beneficije radnicima koji rade u proizvodnim odjelima, odnosno koji su vezani uz proizvodnu funkciju u poslovnom subjektu. Dijelimo ih na troškove direktnog i troškove indirektnog rada. Trošak direktnog rada odnosi se na rad radnika koji je izravno povezan s proizvodnjom proizvoda, te se tretira kao varijabilni trošak jer ovisi o kretanju razine proizvodnje i izravno se prenosi na zalihe proizvodnje i gotovih proizvoda. Trošak indirektnog rada odnosi se na plaće radnika koji rade u proizvodnom odjelu subjekta, ali nisu izravno vezani za samu proizvodnju, znači ne mogu se izravno pridružiti nositeljima troškova proizvodima ili uslugama. Troškovi proizvodnog rada postaju rashodi u razdoblju u kojem se prodaju gotovi proizvodi u čiju vrijednost su uključeni troškovi proizvodnog rada.<sup>41</sup>

Troškovi neproizvodnog rada odnose se na plaće i naknade, otpremnine te ostale beneficije i sva davanja koje poslodavac isplaćuje, daje ili pruža zaposlenicima koji ne rade u proizvodnim odjelima poslovnog subjekta.<sup>42</sup> Ovi troškovi se odnose na plaće i naknade zaposlenicima u nabavi, pravnoj, računovodstvenoj, kadrovskoj službi i sl. Ovi troškovi se ne raspoređuju po nositeljima već se izravno tretiraju kao rashodi razdoblja te terete prihode istog računovodstvenog razdoblja.

**Trošak amortizacije** je specifičan nenovčani trošak čija se vrijednost utvrđuje primjenom određenih računovodstvenih metoda. Nastanak troška amortizacije ne uzrokuje odljev novčanih sredstava u godini nastanka. Amortizacija se može definirati kao sustavni raspored iznosa sredstava koji se amortizira tijekom njegovog vijeka upotrebe.<sup>43</sup> Utvrđivanjem troška amortizacije, dio troška nabave dugotrajne imovine se direktno ili indirektno postupno prenosi na rashode. Postoje dvije osnovne metode obračuna amortizacije:

- vremenska metoda amortizacije - temeljena na vremenu
- funkcionalna metoda amortizacije - temeljena na funkciji

Vremenska metoda amortizacije temelji se na procjeni vijeka upotrebe određene dugotrajne imovine. Vremensku metodu dijelimo na: proporcionalnu ili linearnu metodu amortizacije, degresivnu metodu amortizacije i progresivnu metodu amortizacije. Razlika između ovih

<sup>41</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 85.-86.

<sup>42</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 86.

<sup>43</sup> MRS 16 Nekretnine, postrojenja i oprema, točka 6. (Nar. nov., br.136/2009., str.46.)

metoda obračuna amortizacije temelji se na razlici u amortizacijskoj stopi i amortizacijskom iznosu u određenom vijeku trajanja amortizacije. Kod proporcionalne metode amortizacije, amortizacijska stopa i godišnji amortizacijski iznos jednaki su tijekom cijelog procijenjenog vijeka uporabe sredstva. Primjenom degresivne metode amortizacije, iznos amortizacije u prvim godinama vijeka uporabe sredstva je viši, te se s godinama smanjuje. Progresivna metoda amortizacije, suprotna je degresivnoj te je kod nje iznos amortizacije u prvim godinama vijeka uporabe sredstva niži da bi se postupno tijekom vremena uporabe povećao.<sup>44</sup>

Funkcionalna metoda amortizacije, za razliku od vremenske metode, ne temelji se na vijeku uporabe sredstva, već na iskorištenju sredstva uporabe odnosno količini učinaka koji se planira ostvariti tijekom amortizacijskog razdoblja. Ovaj oblik amortizacije, ne može se primijeniti na sve oblike dugotrajne imovine već samo na one kod kojih je moguće procijeniti učinke.<sup>45</sup>

**Rezerviranje za troškove i rizike** prema Međunarodnom računovodstvenom standardu 37 formirano je kao „rezerviranje, nepredvidive obveze i nepredvidiva imovina. Rezerviranje je definirano kao obveza neodređenog vremena i iznosa.<sup>46</sup> Prema tom Međunarodnom računovodstvenom standardu, rezerviranje treba uključiti u obveze na datum bilance i rashode do datuma bilance:<sup>47</sup>

- kada poslovni subjekt ima sadašnju obvezu kao rezultat prošlog događaja
- kada je vjerojatno da će podmirenje obveza zahtijevati odljev resursa s ekonomskim koristima
- kada se pouzdanom procjenom može utvrditi iznos obveze

Rezerviranje se priznaje kao sadašnja obveza samo u slučaju da su ispunjeni navedeni uvjeti.

**Troškovi usluga** nastaju kao posljedica povećanja obveza za korištenje usluge koje poslovnom subjektu pružaju drugi poslovni subjekti i druge pravne te fizičke osobe.<sup>48</sup> Najčešći troškovi usluga su: troškovi izrade i dorade proizvoda, troškovi prijevoza, troškovi održavanja, troškovi zakupnine i najamnine, troškovi istraživanja i razvoja, troškovi promidžbe, reklame i sajмова, troškovi PTT usluga, troškovi komunalne usluge i dr.

---

<sup>44</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 68.-77.

<sup>45</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 68.-77.

<sup>46</sup> MRS 37 Rezerviranja, nepredvidive obveze i nepredvidiva imovina, točka 10. (Nar. nov., br.136/2009., str. 152.)

<sup>47</sup> Skupina autora, Računovodstvo, RiF, Zagreb, 2003., str. 345.

<sup>48</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 93.

### 3. METODE I POSTUPCI UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA

U tržišnom okruženju poduzeće se nalazi pod utjecajem brojnih vanjskih i unutarnjih čimbenika na koje može utjecati većom ili manjom mjerom. Na vanjske čimbenike poput političkog i gospodarskog okruženja, tehnološkog napretka, konkurencije ili navike kupaca, poduzeće nema znatan utjecaj. Međutim, na unutarnje čimbenike koje definiramo kao prednosti ili slabosti poduzeća, menadžment ima utjecaj. Osnovni zadatak menadžmenta poduzeća ili poduzetnika jest prepoznati vlastitu prednost ili slabost, donijeti pravovremenu odluku i učinkovito ju provesti. Unutarnji čimbenici na koje poduzeće može utjecati su: imidž tvrtke, tehnologija, ustroj tvrtke, zaposlenici i financijske mogućnosti. Menadžment prati i nadzire sve navedeno, te donosi odluke koje bi trebale biti najbolje za daljnji uspješan nastavak poslovanja poduzeća. Pokazatelji tih odluka najbolje se očituju u usporedbi s konkurencijom kroz gospodarski rast i tržišni udio poduzeća. Uspješna poduzeća svoje troškove nastoje održavati na što nižoj razini, odnosno na razini troškova najbližih konkurenata. Razlike u troškovima između različitih poduzeća u istoj djelatnosti mogu nastati zbog velikog broja čimbenika, kao na primjer: razlike u cijenama sirovina i materijala, razlike u tehnološkom stupnju razvoja proizvodnje, razlike u unutarnjim proizvodnim troškovima koji ovise o veličini postrojenja, iskustvu zaposlenih, plaćama, osjetljivosti poduzeća na tečajne razlike itd. Zbog ovih razlika, došlo je do razvoja različitih metoda upravljanja troškovima, koje bi trebale dovesti do povećanja učinaka poduzeća ili do smanjenja troškova poduzeća. Upravljanje troškovima (Cost Management) poseban je način upravljanja poduzećem i vođenja poslovanja koji najveću važnost u postizanju organizacijskih ciljeva poklanja optimizaciji troškova.<sup>49</sup> Različiti modeli su se kroz povijest razvijali ovisno o potrebama rješavanja sve složenijih problema upravljanja troškovima uvjetovanih rastom poduzeća ali i rastom proizvodnog procesa unutar poduzeća. Nastanak brojnih metoda upravljanja troškovima, povezan je s razvojem informatičkih tehnologija od 70-ih godina prošlog stoljeća.

Pod računovodstvenim metodama obračuna troškova podrazumijevaju se različite tehnike i postupci kojima se koristimo prilikom:<sup>50</sup>

- identifikacije troškova po prirodnim vrstama

---

<sup>49</sup>Cingula M., Klačmer M., *"Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima"*, RRiF, 2003., Broj 8, Zagreb, 2003, str. 20-25

<sup>50</sup> Skupina autora, *Upravljačko računovodstvo*, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 172.

- klasifikacija troškova na troškove proizvoda i troškove razdoblja
- utvrđivanja troškova i praćenja troškova po mjestima nastanka, odnosno po centrima odgovornost
- raspoređivanje indirektnih troškova (OTP) sa sporednih i pomoćnih mjesta troškova na glavna mjesta troškova
- evidentiranje i raspoređivanja troškova na nositelje troškova (proizvode i usluge)
- utvrđivanje jediničnog troška proizvodnje za svaki proizvod

Budući da je računovodstveni postupak obračuna i alokacije troškova proizvodnje u svrhu utvrđivanja jediničnog troška proizvoda osobito kompleksan i zahtjevan, postoji nekoliko računovodstvenih metoda koje se koriste u tome postupku. Te se metode mogu klasificirati u slijedeće skupine:<sup>51</sup>

- metode vrednovanja zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda
- metode obračuna troškova zaliha sirovina i materijala
- metode obračuna amortizacije
- metode raspoređivanja općih troškova proizvodnje s pomoćnih na glavna mjesta troškova
- metode raspoređivanja općih troškova proizvodnje s glavnih mjesta troškova na nositelje troškova (proizvode i usluge)

### 3.1 Metode vrednovanja zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda

Najznačajniji utjecaj na visinu jediničnog troška proizvodnje, a prema tome i na ocjenu profitabilnosti proizvoda, imaju metode vrednovanja zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda. Tim se metodama definira koji se troškovi uključuju u vrijednost zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda, a koji se tretiraju kao rashodi razdoblja u računovodstvenom smislu. Računovodstvena teorija i praksa poznaje dvije osnovne vrste metoda vrednovanja zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda, a to su:<sup>52</sup>

- metoda ukupnih troškova i
- metoda varijabilnih troškova

<sup>51</sup> Perčević H., „Metode obračuna troškova u proizvodnom sektoru Republike Hrvatske“, Ekonomski pregled br. 9-10/2006, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2006., str. 649.

<sup>52</sup> Perčević H., „Metode obračuna troškova u proizvodnom sektoru Republike Hrvatske“, Ekonomski pregled br. 9-10/2006, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2006., str. 649. prema Horngren C. T., Datar S. M., Foster G., Cost Accounting – A Managerial Emphasis. New Jersey: Prentice Hall, 2003., str. 286.

Sasvim općenito, metodom ukupnih troškova u vrijednost zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda uključuju se troškovi direktnog materijala, troškovi direktnog rada, varijabilni opći troškovi proizvodnje i iskorišteni fiksni opći troškovi proizvodnje. Analogno tome, kao rashodi računovodstvenog razdoblja tretiraju se neiskorišteni fiksni opći troškovi proizvodnje, troškovi prodaje i troškovi administracije. Metodom varijabilnih troškova u vrijednost zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda uključuju se svi varijabilni troškovi proizvodnje, a to su trošak direktnog materijala, trošak direktnog rada i varijabilni opći troškovi proizvodnje. Kao rashodi računovodstvenog razdoblja tretiraju se svi fiksni opći troškovi proizvodnje i troškovi prodaje i administrativni troškovi.<sup>53</sup>

### 3.2 Metode obračuna troškova zaliha sirovina i materijala

U proizvodnim subjektima metode obračuna troškova zaliha sirovina i materijala primarno utječu na visinu troškova direktnog materijala, a i na visinu općih troškova proizvodnje (kada je riječ o indirektnom materijalu). Metode obračuna troškova zaliha sirovina i materijala:<sup>54</sup>

- metoda prosječnih ponderiranih troškova nabave (metoda prosječnih cijena)
- metoda FIFO
- metoda LIFO
- metoda HIFO
- metoda NIFO
- metoda stalnih cijena

Metodom ponderirane prosječne cijene, svi utrošci se vrednuju po prosječnoj cijeni koja se izračunava prije svakog utroška. Prosječna nabavna cijena jednaka je omjeru vrijednosnog salda prije utroška i količinskog salda prije utroška. Prednost ove metode je jednostavnost jer se svi proizvodi određenog razdoblja terete istim materijalom po jedinstvenoj ponuđenoj prosječnoj cijeni. Nedostatak je u primjeni prilikom promjena cijena, odnosno rasta cijena jer ne odražava tekuću vrijednost sirovina i materijala, što može dovesti do toga da su zalihe

---

<sup>53</sup> Perčević H., „Metode obračuna troškova u proizvodnom sektoru Republike Hrvatske“, Ekonomski pregled br. 9-10/2006, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2006., str. 650.

<sup>54</sup> Gulin D., Sirovica K., Spajić F., Vašiček V., „Sastavljanje financijskih izvještaja gospodarskih pravnih osoba“, HZRI, Računovodstvo i financije, Broj 2, Zagreb, 2000. str. 135.



sirovine i materijala u bilanci subjekta iskazane sa nižom vrijednošću od tekuće, a dobit obračunskog razdoblja bi bila viša.<sup>55</sup>

Metodom FIFO (*first in - first out*), sirovine i materijal se evidentiraju po prvoj nabavljenoj cijeni dok se ne utroši količina materijala i sirovina nabavljena po toj cijeni, nakon toga se obračunava sljedeća nabavna cijena prema redu kako je materijal nabavljen. Ova metoda je pogodna jer su zalihe sirovine i materijala svedene na tekuće nabavne cijene. Ipak, nedostatak ove metode je što se i kod nje utrošak sirovine i materijala evidentira po ranijim nabavljenim nabavnim cijenama pa dolazi do toga da cijene mogu biti niže od onih s kraja obračunskog razdoblja.<sup>56</sup>

Metodom LIFO (*last in – first out*) utrošene sirovine i materijal vrednuju se po posljednjim cijenama troška nabave sve dok se ne utroši ukupna količina nabavljena po toj cijeni te se nakon toga prelazi na predzadnju nabavnu cijenu itd. Ova metoda nije sukladna fizičkom trošenju zaliha, troškovi proizvoda su realniji i odraz su tekućih cijena, dok će vrijednost zaliha će podcijenjena jer one nisu vođene po tekućim cijenama.<sup>57</sup>

Kod metode HIFO (*highest in –first out*) utrošak sirovine i materijala obračunava se po najvišoj nabavnoj cijeni prema nižoj što u obračunskom razdoblju rezultira višim iznosom rashoda te nižom dobiti. Učinci primjene ove metode ovise u kakvim se ekonomskim uvjetima nalazi subjekt. U slučaju inflacijskih uvjeta, odnosno rasta cijena, primjena metode HIFO bit će jednaka učincima metode LIFO, dok će u slučaju deflacijskih uvjeta imati jednak učinak kao prilikom primjene metode FIFO.<sup>58</sup>

Metoda NIFO (*next in – first out*) je specifična u odnosu na primjenu ostalih metoda obračuna troškova zaliha sirovina i materijala. Metodom NIFO utrošak sirovina i materijala evidentira se po trošku nabave po kojem bi se u trenutku utroška sirovine i materijal mogli nabaviti, dakle obračun troška sirovine i materijala se ne obračunava po stvarnim nabavnim cijenama. Primjena ove metode pogodna je u inflacijskim uvjetima jer osigurava realno iskazivanje troškova sirovina i materijala u situacijama kontinuiranog porasta cijena jer svodi zalihe sirovina i materijala na tekući trošak. U normalnim tržišnim uvjetima primjenom ove metode može se manipulirati u iskazivanju vrijednosti zaliha te ova metoda nije dopuštena u svrhu

---

<sup>55</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 79.

<sup>56</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 80.

<sup>57</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 81.

<sup>58</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 82.

eksternog izvještavanja dok ju subjekt može koristiti za interne potrebe u svrhu procjene i obračuna troškova sirovina i materijala.<sup>59</sup>

Obračunom troškova sirovina i materijala metodom stalnih troškova podrazumijevaju se planski troškovi nabave koji su utvrđeni na temelju stvarnih troškova nabave. Primjena ova metode provodila se iz praktičnih razloga u cilju ažurnog vođenja računovodstvene evidencije sirovine i materijala jer je postojao vremenski nesrazmjer između nabave sirovine i materijala i njihovog obračuna.<sup>60</sup>

### **3.3 Metode obračuna amortizacije**

Metode obračuna amortizacije utječu primarno na visinu općih troškova proizvodnje. Svaka metoda obračuna amortizacije drugačije utječe na visinu troška amortizacije u jednome razdoblju, ali se te razlike eliminiraju u narednim razdobljima. Ukupan trošak amortizacije određene dugotrajne imovine, gledajući kumulativno cjelokupan vijek upotrebe, isti je i ako se primijeni bilo koja metoda obračuna amortizacije. Kao što je navedeno u prethodnom poglavlju, metode obračuna amortizacije dijele se na:<sup>61</sup> metode obračuna amortizacije zasnovane na vremenu (vremenske metode amortizacije: proporcionalna ili linearna metoda, progresivna metoda, degresivna metoda) te metoda obračuna amortizacije zasnovana na funkciji – funkcionalna metoda amortizacije.

### **3.4 Metode raspoređivanja općih troškova proizvodnje s pomoćnih na glavna mjesta troškova**

Opći troškovi proizvodnje predstavljaju indirektno troškove proizvodnje koji se ne mogu izravno pratiti po pojedinim proizvodima. Te je troškove potrebno odgovarajućim metodama rasporediti na pojedine proizvode koji su uzrokovali njihov nastanak. U postupku alokacije općih troškova proizvodnje na proizvode ti se troškovi prvo identificiraju i prate po mjestima troškova, a budući da se opći troškovi proizvodnje javljaju na tzv. sporednim i pomoćnim mjestima troškova i na glavnim mjestima troškova, potrebno ih je prije njihove alokacije na proizvode alocirati sa sporednih i pomoćnih mjesta troškova na glavna mjesta troškova.<sup>62</sup> Glavna su mjesta troškova proizvodni pogoni u kojima se odvija proizvodnja proizvoda, a sporedna su i pomoćna mjesta troškova različiti odjeli koji su u funkciji servisiranja

---

<sup>59</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 83.

<sup>60</sup> Skupina autora, Upravljačko računovodstvo, HZRIF, Zagreb, 2011., str. 84.

<sup>61</sup> Skupina autora, Računovodstvo, HZRFD, Zagreb, 2003., str. 243.

<sup>62</sup> Skupina autora, Računovodstvo trgovačkih društava, HZRIF, Zagreb, 2001., str. 391.

proizvodnih pogona i bez kojih se proces proizvodnje ne bi mogao odvijati. Postupak alokacije općih troškova proizvodnje koji nastaju na pomoćnim mjestima troškova na glavna mjesta troškova može se provesti sa slijedećim računovodstvenim metodama:<sup>63</sup>

- direktne metode
- indirektne metode (fazne, postupne)
- algebarske metode (recipročne)

### **3.5 Metode raspoređivanja općih troškova proizvodnje na nositelje troškova (proizvode)**

Ove metode imaju najviši rang relevantnosti sa stajališta njihovog utjecaja na jedinični trošak proizvoda, a time i na ocjenu profitabilnosti proizvoda.<sup>64</sup> S obzirom na način alokacije općih troškova proizvodnje na proizvode, razlikujemo tradicionalne i suvremene metode obračuna troškova. Tradicionalne metode vezane su za vrstu proizvodnje, pa se sukladno s tim dijele na metodu obračuna troškova proizvodnje po radnom nalogu i na procesnu metodu obračuna troškova proizvodnje. Metoda obračuna troškova po radnom nalogu relevantna je tradicionalna metoda za primjenu u proizvodnji po narudžbi, a u procesnom je tipu proizvodnje relevantna procesna metoda obračuna troškova. Suvremene metode alokacije troškova proizvodnje mogu se primjenjivati u svim tipovima proizvodnje.<sup>65</sup>

### **3.6 Metode upravljanja troškovima**

Upravljanje troškovima (Cost Management) poseban je način upravljanja poduzećem i vođenja poslovanja koji najveću važnost u postizanju organizacijskih ciljeva poklanja optimalizaciji troškova.<sup>66</sup> Za tu svrhu razvijene su metode i postupci, odnosno brojni modeli, koji menadžmentu organizacije osiguravaju kritičnu masu informacija nužnih za donošenje odluka u cilju optimizacije troškova, na temelju činjenica (Factual approach to decision making)<sup>67</sup> To su:

---

<sup>63</sup> Perčević H., „Metode obračuna troškova u proizvodnom sektoru Republike Hrvatske“, Ekonomski pregled br. 9-10/2006, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2006., str. 652. prema Horngren C. T., Datar S. M., Foster G., Cost Accounting – A Managerial Emphasis, Prentice Hall, New Jersey, 2003. str. 527.

<sup>64</sup> Perčević H., Dražić Lutitsky I., „Računovodstveni modeli ocjene profitabilnosti proizvoda“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 4, 2006., str 321.

<sup>65</sup> Perčević H., „Metode obračuna troškova u proizvodnom sektoru Republike Hrvatske“, Ekonomski pregled br. 9-10/2006, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2006., str. 653.

<sup>66</sup> Drljača, M., Informacijski zahtjevi za upravljanje procesom Cateringa u zračnom prometu, (Magistarski znanstveni rad), Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.

<sup>67</sup> Drljača, M., „Metode upravljanja troškovima“, Električka, br. 4

- ❖ Metoda tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima (*Traditional Product Costing – TPC*)
- ❖ Metoda upravljanja troškovima temeljenih na procesima (*Process Based Costing – PBC*)
- ❖ Metoda upravljanja troškovima temeljenih na aktivnostima (*Activity Based Costing – ABC*)
- ❖ Metoda utemeljen na integraciji upravljanja troškovima procesi/aktivnosti (*PBC/ABC*)
- ❖ Metoda ciljanih troškova (*Target Costing – TC*)
- ❖ Budžetiranje temeljeno na aktivnostima (*Activity Based Budgeting – ABB*)
- ❖ Metoda bilance postignuća (*Balanced Score Card – BSC*)
- ❖ Kaizen troškovi (*Kaizen Costing – KC*)
- ❖ Analiza vrijednosti (*Value Engineering – VE*)
- ❖ Metoda upravljanja troškovima kvalitete (*Quality Cost Management – QCM*)

### 3.6.1 Metoda tradicionalnog upravljanja troškovima (eng. *Traditional product Costing*)

Ova metoda je u funkciji više od jednog stoljeća. Njezina osnova je razgraničenje troškova u nekoliko kategorija i to na:<sup>68</sup>

- troškove izravnog materijala, tj. troškove nabave materijala potrebnog za proizvodnju
- troškove izravnog rada, tj. troškove osobnih dohodaka radnika u proizvodnji
- troškove proizvodne režije, tj. trošak struje, vode i ostalih proizvoda i usluga potrebnih za izvršenje same proizvodnje
- troškove upravne i prodajne režije, tj. troškove povezane s poslovanjem samog poslovnog subjekta neovisno o proizvodnji (troškovi administracije, prodaje, uprave itd.)

Osnovni cilj ove metode jest smanjenje troškova zaliha odnosno sirovina i rada na najnižu razinu. Iz ovoga je jasno da se najviše pažnje pridaje troškovima izravnog materijala i rada. U računovodstvenom obuhvaćanju nastoji se troškove izravnog materijala i rada pratiti i obavljati nadzor po pojedinom proizvodu, dok se troškovi režija pridružuju izravnim troškovima po određenom ključu. Planiranje proizvodnih resursa pomaže uspostavljanju ravnoteže u proizvodnji i troškovima. Zahvaljujući mogućnosti osiguravanja minimalnih razina zaliha i najekonomičnijih količina za proizvodnju, proizvodni troškovi imaju tendenciju svođenja na minimalne svote, a usluge kupcima podigle bi se na najvišu moguću

---

<sup>68</sup> Špac D., "Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost," RRiF, Broj 8, Zagreb, 2011, str. 98.

razinu.<sup>69</sup> Nedostatak ove metode je što se prilikom izračuna neizravnih troškova upotrebljavaju ključevi, pa postoji mogućnost pogrešne alokacije povezane s procjenom udjela neizravnih troškova vezanih za proizvod, odnosno dolazi do pogrešnog prikaza da je određeni proizvod troškovno uspješan. Dodatni nedostaci ove metodu su: ograničena upotrebljivost na odlučivanje, nedovoljno uvažavanje tržišta te vremenski pomak odnosno manjkava dinamika. Ipak, ova metoda upravljanja troškovima i danas je popularna zbog svoje jednostavnosti primjene, naročito kod radno-intenzivne proizvodnje u manjim poduzećima koja ne zahtijevaju značajnu točnost u rasporedu troškova proizvodne režije. Ova metoda se također upotrebljava kao temelj za objašnjavanje i razumijevanje ostalih metoda upravljanja troškovima.<sup>70</sup>

### 3.6.2 Metoda upravljanja troškovima temeljenih na procesima (eng. *Process Based Costing*)

Riječ je o metodi koja se fokusira na pojedine proizvodne procese odnosno faze proizvodnje unutar ukupnog proizvodnog procesa do završetka konačnog proizvoda. Ova metoda prati niz međusobno povezanih faza proizvodnje koje proizlaze jedna iz druge, a rezultat su povećanja kompleksnosti proizvodnog procesa. Prema ovoj metodi troškovi materijala i rada terete se i prate prema fazama procesa proizvodnje u kojoj su nastali, a troškovi proizvodne režije dodaju se izravnim troškovima na razini svake faze uz primjenu određenih tzv. ključeva rasporeda. Troškovi procesa tipičan su trošak diverzificirane proizvodnje, a na njihovo smanjenje na razini cijelog poduzeća nastoji se utjecati primjenom određenih metoda i modela poput:<sup>71</sup>

- pojednostavljenja procesa proizvodnje
- unapređenja tijekova procesa
- skraćanja procesa pojedinih faza
- sinkronizacije procesa

---

<sup>69</sup> Cingula M. i Klačmer M., "Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima," RRiF, Broj 8, Zagreb, 2003, str. 22.

<sup>70</sup> Par. Špac D., "Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost," RRiF, Broj 8, Zagreb, 2011, str. 20.-25.

<sup>71</sup> Pavlović J., Škrčić M., Mikroekonomika, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1997., str. 103.

Ovaj način praćenja troškova tipičan je kod diverzificirane proizvodnje, gdje se pojedini procesi obavljaju za sve ili većinu proizvoda, dok se neki procesi rade samo za pojedine proizvode. Upotrebom ovog modela pokušavaju se pojednostaviti procesi proizvodnje, unaprijediti sam tijek i/ili skratiti proces, pojedine procese i procesne faze te izvršiti sinkronizaciju samih procesa. Na ovaj se način bolje prate troškovi po fazama proizvodnje i tako se može utjecati na smanjenje troškova u onoj fazi koja je nerentabilna. Nedostatak ove metode jest što se može dogoditi da dva proizvoda imaju jednak procesni tijek, ali različito trajanje pojedine aktivnosti unutar procesa, pa ispada da imaju jednake proizvodne troškove, što nije istina.<sup>72</sup>

### 3.6.3 Metoda upravljanja troškovima temeljenih na aktivnostima (eng. *Activity Based Costing*)

Ova metoda se razvija od 80-ih godina prošlog stoljeća, te spada u suvremene metode upravljanja troškovima. Ovom metodom, troškovi se raspoređuju po aktivnostima ili dijelu poslovnog procesa, a ne po pojedinom proizvodu. Osnovni cilj ove metode jest da poslovni subjekt točno zna koje aktivnosti u proizvodnom procesu mu omogućuju najviše, a koje najniže profite. Ovakvim nadzorom nad troškovima, gdje se troškovi prate po pojedinoj aktivnosti, omogućuju poslovnom subjektu lakše uočavanje i otklanjanje suvišnih troškova i djelovanje u pojedinim poslovnim procesima. Pri upotrebi ove metode u sklopu analize troškova potrebno je provesti 5 aktivnosti, i to kako slijedi:<sup>73</sup>

- analizu aktivnosti, u sklopu koje se eliminiraju one aktivnosti koje poduzeću ne donose dobitak;
- analizu izravnih troškova, gdje se analiziraju troškovi proizvodnje, kao troškovi rada, materijala, oprema i sl.;
- praćenje troškova po aktivnostima, a proizlazi iz prve dvije aktivnosti gdje se pokušava ustanoviti porijeklo ukupnog troška;
- uspostavu mjerenja izlaznih proizvoda (outputa). Pri tome se uspostavlja troškovna kalkulacija za svaku pojedinu aktivnost, tj. određuje se mjerna jedinica primarnog produkt-proizvoda;

---

<sup>72</sup> Špac D., "Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost," RRiF, Broj 8, Zagreb, 2011, str. 99.

<sup>73</sup> Špac D., "Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost," RRiF, Broj 8, Zagreb, 2011, str. 99.-100.

- analizu troškova, u sklopu koje se analiziraju ukupni troškovi i identificiraju aktivnosti koje najviše doprinose ostvarenju poslovnog plana.

ABC metoda izvorno je razvijena u svrhu unapređenja informacija vezanih za mjerenje rezultata poslovnog procesa upravljanja proizvodnim troškovima. Međutim kako se pokazalo da primjenom ABC metode poslovni subjekt dolazi do potpunijih informacija o proizvodnim troškovima nego primjenom tradicionalnih metoda tako je i primjena ove metode sve zastupljenija među poslovnim subjektima. Ovom metodom poslovni subjekt analizira ukupan proces proizvodnje kako bi utvrdio slabe točke procesa koje je potrebno poboljšati, uvidio moguća rješenja za poboljšanje poslovnog procesa i na taj način povećao proizvodnu učinkovitost, a samim time i učinkovitost samog poslovnog subjekta.

#### **3.6.4 Metoda utemeljena na integraciji upravljanja troškovima procesi/aktivnosti (PBC/ABC)**

Iz nastojanja da se uklone nedostaci PBC i ABC modela proizašla je ova metoda. U okviru spomenutih nastojanja ističe se model tzv. „analize vrednovanja procesa“ (eng. *Process Value Analysis*). Ovaj model navodi da se u primjeni ABC metode nailazi na brojne probleme oko identificiranja aktivnosti, definiranja troškovnih indikatora i indikatora aktivnosti. Zbog toga se ovaj model vraća na pristup utemeljen na procesu koji može olakšati upravljanje troškovima kroz primjenu fleksibilnog budžetiranja koje prihvaća promjene u aktivnostima, uzima u obzir efekte promjena u fizičkom procesu ili u aktivnostima, kontrolu opravdanosti investiranja te mjerenje performansi. Kod svih kombinacija modela PBC/ABC opaža se orijentacija na upravljanje ukupnim troškovima, a ne samo troškovima proizvodnje.<sup>74</sup>

#### **3.6.5 Metoda ciljanih troškova (eng. *Target Costing*)**

Sljedeća metoda, odnosno metoda ciljanih troškova jest suvremena metoda upravljanja troškovima, koja se ne temelji samo na unutarnjim čimbenicima proizvodnog procesa već i na vanjskim kako bi završni proizvod bio što konkurentniji na tržištu. Cilj ove metode je uspostava ravnoteže između tržišta kojem bi bio ponuđen što kvalitetniji proizvod i poslovnog

<sup>74</sup> Špac D., "Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost," RRIF, Broj 8, Zagreb, 2011, str. 96.-102., Par. Marijan Cingula i Marina Klačmer, "Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima," RRIF, Broj 8, Zagreb, 2003, str. 20.-25.

subjekta koji bi ostvario najveći profit pri najnižim troškovima plasmanom takvog proizvoda tržištu. Ovom metodom žele se identificirati proizvodi koji ovu pretpostavku ne mogu zadovoljiti, te ih je potrebno doraditi kako bi bili konkurentniji, a da ujedno zadovoljavaju i ciljane troškove, odnosno da je moguće postići odgovarajuću cijenu na tržištu uz ciljane troškove. U slučaju da to nije moguće tj. da je ukupan jedinični trošak proizvoda viši od cijene i nakon mogućih preinaka ali bez narušavanja kvalitete, doći će do obustave njegove daljnje proizvodnje. Iz ovog je vidljivo da se poduzeće orijentira na 3 elementa i to na: kvalitetu, funkcionalnost i dizajn.<sup>75</sup> Ciljani trošak određuje koja će kvaliteta i funkcionalnost biti prihvatljiva za potrošača uz predviđenu cijenu, dok se dizajnu, koji također uzrokuje proizvodne troškove, kao jednom od faktora uspješnosti danas pridaje sve veće značenje. Putem ove metode poslovni subjekt određuje koji su najniži troškovi potrebni za proizvodnju proizvoda kojim će udovoljiti kupcu te se planiraju (ciljaju) i budući troškovi, tj. troškovi koji će u budućnosti biti potrebni za proizvodnju trenutnog, doradenog ili novog proizvoda.<sup>76</sup> Ova metoda upravljanja troškovima je posebna jer u današnje vrijeme su tržišta zasićena proizvodima te ih je potrebno neprestano doradivati odnosno unaprjeđivati ako poslovni subjekt ne želi izgubiti korak s konkurencijom, a ona mu omogućava donošenje najbolje odluke za ostvarivanje dodatne vrijednosti. Druga prednost ove metode je što pruža „pogled u budućnost“ i prilagođava proizvodni proces, a time i proizvode prema zahtjevima tržišta.<sup>77</sup>

### 3.6.6 Budžetiranje temeljeno na aktivnostima (eng. *Activity Based Budgeting*)

Budžetiranje temeljeno na aktivnostima nastalo je temeljem metode ciljanih troškova, te se na tu metodu i nadovezuje. Osnovni cilj ove metode je utvrditi koje zahtjeve postavlja kupac pred poslovni subjekt. Njezino polazište ne temelji se na analizi troškova proizvodnog procesa, već na mogućnosti poslovnog subjekta da s postojećim kapacitetima započne novu ili veću proizvodnju. Dakle, ovu metodu interesira kapacitet opreme s kojom se poduzeće koristi, te broj zaposlenih s kojima poduzeće trenutno raspolaže kako bi se što jednostavnije definirale mogućnosti poduzeća. Tek nakon dobivenih početnih kalkulacija ova metoda

---

<sup>75</sup> Cingula M. i Klačmer M., "Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima," RRIIF, Broj 8, Zagreb, 2003, str. 24.

<sup>76</sup> Špac D., "Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost," RRIIF, Broj 8, Zagreb, 2011, str. 100.

<sup>77</sup> Par. Špac D., "Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost," RRIIF, Broj 8, Zagreb, 2011, str. 96.-102., Par. Marijan Cingula i Marina Klačmer, "Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima," RRIIF, Broj 8, Zagreb, 2003, str. 20.-25.



analizira troškove koji proizlaze iz korištenja materijalnih i ljudskih resursa.<sup>78</sup> Također, pomoću ove metode rade se kalkulacije potencijalnog povećanja proizvodnog kapaciteta, odnosno utjecaj povećanja proizvodnje na troškove cjelokupnog poslovnog subjekta i njegovu profitabilnost. Bit ove metode je da pomogne menadžmentu pri donošenju odluka o razini kapaciteta kojim poduzeće raspolaže, te njihovoj dostatnosti za razvoj proizvoda ili usluga koje zahtijeva tržište. Pored toga daje odgovor na pitanje koliki su kapaciteti poduzeća potrebni za zahtijevani proizvod ili uslugu.

### 3.6.7 Bilanca postignuća (eng. *Balanced Score Card*)

Ova metoda integrirano promatra cijelo poduzeće kao i subjekte unutar njega. Pozornost se obraća, ne samo na unutarnje nego i na vanjske čimbenike poslovnog subjekta. Pri tome se ne obraća pažnja samo na proizvodnju i njenu optimizaciju nego i na potrebe tržišta (kupce), kao i na dugoročnu strategiju poduzeća.<sup>79</sup> Bilancom postignuća provjerava se da li poduzeće slijedi i ispunjava postavljene ciljeve putem različitih aktivnosti koje se temelje na mjerenjima iz različitih perspektiva. Osnova perspektiva jest povezivanje i uravnoteženje najvažnijih čimbenika uspješnosti. Perspektive razvoja poduzeća na koje se ovdje upućuje su sljedeće:<sup>80</sup>

- financijska perspektiva razvoja poduzeća, što se odnosi na to da primarni interes poduzeća ne trebaju uvijek biti samo financijski pokazatelji, već i svojevrsna ravnoteža financijskih i nefinancijskih pokazatelja (na primjer povećanje broja kupaca, povećanje prodaje i/ili iskorištenja usluga i sl.)
- perspektiva usmjerena na kupce, a kroz koju se želi dati naglasak na odnose s kupcem i prepoznavanje njegovih potreba i interesa
- perspektiva internog poslovnog procesa, koja se temelji na dobrom poznavanju tehnološkog procesa proizvodnje i potvrdi od kupca da proizvod u tom obliku udovoljava njihovim zahtjevima
- razvoj poduzeća temeljen na perspektivi, koja je usmjerena kontinuiranom rastu i razvoju poduzeća te stalnom usavršavanju i edukaciji njegovih djelatnika.

---

<sup>78</sup> Cingula M. i Klačmer M., "Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima," RRIIF, Broj 8, Zagreb, 2003, str. 24.

<sup>79</sup> Špac D., "Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost," RRIIF, Broj 8, Zagreb, 2011., str. 101.

<sup>80</sup> Špac D., "Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost," RRIIF, Broj 8, Zagreb, 2011., str. 101., prema The Balanced Scorecard Institute, <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>

### 3.6.8 Kaizen troškovi (*Kaizen Costing*)

Kaizen troškovi su metoda upravljanja troškovima koja polazi od pretpostavke da uvijek može biti bolje. Njezin temelj jest na zaposlenicima, koji svojim iskustvom i znanjem mogu omogućiti smanjenje troškova u samom proizvodnom ciklusu u tijeku proizvodnje, smanjenjem „praznog hoda“ tj. povećanjem učinkovitosti poslovnog procesa. Ova metoda neprestano istražuje mogućnost djelotvornije proizvodnje čiji je cilj omogućavanje najučinkovitijeg načina proizvodnje.<sup>81</sup>

### 3.6.9 Analiza vrijednosti (eng. *Value Engineering*)

Ova je metoda kojom se nastoji djelovati na kontinuirano smanjivanje troškova, što znači da daje odgovor na pitanje mogu li se troškovi još smanjiti. Njezina osnovna pretpostavka jest u timskom radu koji zajedničkim snagama nastoji riješiti određeni problem primjenom funkcijske analize. Funkcijska analiza je proces analiziranja funkcionalnosti djelovanja, odnosno to je uvjetna podjela nekog proizvoda na sastavne dijelove, uz prosudbu koliko pojedini dio pridonosi funkcionalnosti proizvoda, a koliko ukupnim troškovima stvaranja tog proizvoda. Ako se analiza primjenjuje na organizaciju u cjelini, tada se procjenjuje funkcionalnost pojedinih organizacijskih jedinica, uz ocjenu njihova doprinosa ciljevima organizacije, ali i ukupnim troškovima.<sup>82</sup> Funkcijska analiza predstavlja glavni alat za uspostavljanje kvalitete, zahtjeva i vrijednosti.

### 3.6.10 Metoda upravljanja troškovima kvalitete (eng. *Quality Cost Management*)

Ova metoda upravljanja troškovima pored kvantitativnih uključuju i kvalitativne elemente kontrole koji su temeljeni na posebnoj disciplini koja se naziva „*Total Quality Management*“. Kao takva, ova metoda u upravljanje troškovima unosi jednu novu dimenziju koja sve više dobiva na važnosti. Ta metoda se temelje na upravljanju ukupnim, a ne samo proizvodnim troškovima. Metoda uključuje i statističku kontrolu kvalitete, dobrobit kupaca, održavanje ukupne proizvodnosti i sl. Ova metoda svodi se na prepoznavanje, utvrđivanje i optimizaciju

---

<sup>81</sup> Špac D., "Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost," RRIIF, Broj 8, Zagreb, 2011., str. 102.

<sup>82</sup> Cingula M. i Klačmer M., "Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima," RRIIF, Broj 8, Zagreb, 2003., str. 25. prema Dean, E. B.: *Function Analysis from the Perspective of Competitive Advantage*, <http://www.dfca.org/sys/fa.html>.

troškova kvalitete kao strukturnog elementa ukupnih troškova organizacije. Troškovi kvalitete su troškovi koji nastaju pri osiguravanju zadovoljavajuće kvalitete i zadobivanju povjerenja u nju, kao i gubici koji se trpe kada ona nije postignuta. U osnovi se dijele na: troškove za kvalitetu (s pojavnim oblicima troškova preventive i ispitivanja) i na troškove zbog (ne)kvalitete (s pojavnim oblicima unutarnjih i vanjskih troškova nedostataka). Nakon što je implementiran djelotvoran sustav prikupljanja, klasifikacije i obrade postojećih troškova kvalitete u organizaciji, pristupa se temeljnoj aktivnosti, a to je: upravljanje troškovima kvalitete. Svrha rada na troškovima kvalitete, pored ostalog je utvrđivanje nesukladnosti u poslovnim procesima kako bi se trajno otklonio uzrok njihova nastanka i poslovni procesi učinili pouzdanima.<sup>83</sup>

Iz pregleda ovih metoda upravljanja troškovima, vidljiv je njihov razvoj i međusobna isprepletenost. Razvoj svake nove metode koja će poslovnom subjektu pomoći u upravljanju troškovima i omogućiti mu maksimalnu količinu kvalitetnih podataka kojima može unaprijediti proizvodni proces i samu kvalitetu krajnjeg proizvoda od izrazite je važnosti. Ta važnost ne proizlazi samo za poslovni subjekt kojem je omogućeno ostvarenje najvećih profita uz najniže troškove već i za krajnjeg korisnika kojem može biti ponuđen određeni proizvod najveće kvalitete za određenu vrijednost.

---

<sup>83</sup> Drljača, M., Mala enciklopedija kvalitete V. dio – Troškovi kvalitete, Oskar, Zagreb, 2004

## 4. POJAM I UZROCI FINANCIJSKE KRIZE

U ovom poglavlju obrađuju se uzroci nastanka krize te njihova evolucija u krizu globalnih razmjera, njihov pojam, uzrok povijesni kontekst. Bez obzira da li je riječ o ekonomskim, financijskim ili trgovinskim, krize koje izazivaju veliku nestabilnost gospodarskog sustava uvijek su izazivale veliku pozornost. Tijekom 60-ih godina prošlog stoljeća smatralo se da su ozbiljne krize stvar prošlosti te će se, zahvaljujući liberalizaciji tržišta kapitala i prilagođavanjem tečajne politike, tržišta uvijek vratiti u ravnotežu. Međutim, ubrzo je postalo jasno da to baš i nije točno. Postalo je jasno da krize nisu stvar prošlosti i da se razdoblje između njih sve više skraćuje, a troškovi postaju sve veći.<sup>84</sup>

### 4.1 Pojam financijske krize

Financijske krize označavaju veće smetnje u sustavu financija, koje prati pad vrijednosti imovine mnogih tvrtki iz financijskog sektora ili drugih privrednih grana i obilježavaju negativni utjecaj na gospodarske aktivnosti u jednoj ili više zemalja. Financijska kriza je uobičajena pojava na financijskim tržištima. Kroz povijest se sve više počelo posvećivati proučavanju financijskih kriza kako bi se izbjegle velike štete na gospodarstvu koje sama kriza povlači za sobom. Financijska kriza može ugroziti gospodarsku stabilnost ili može čak uzrokovati veliki slom gospodarstva. Posljedice financijske krize vidljive su raznim pokazateljima (zaposlenost, proizvodnja, međunarodna razmjena, vanjski dug, inflacija, stopa rasta BDP-a) i na makroekonomskim agregatima.

Jedno od najčešće postavljenih pitanja je zbog čega dolazi do financijske krize. Rijetko se događa da do krize dođe dva puta na isti način. Mnogo razloga možemo nabrojati koji bi mogli dovesti do financijske krize – problemi u funkcioniranju bankovnog sustava, neravnoteža bilance plaćanja, prevelika zaduženost zemalja, neadekvatna monetarna i tečajna politika. Naravno, sličnosti između kriza postoje ali se razlikuju uzroci kriza i načini njihovog rješavanja.

Ukratko, kriza započinje određenim uzročnicima (pogoršanje bilanci banaka, rast kamatnih stopa, slabljenje tržišta dionica, povećanje nesigurnosti) koji uzrokuju nekoliko reakcija.

---

<sup>84</sup> Baletić Z., Kriza i Antikrizna politika, Jasenski i Turk, Zagreb, 2010.

Primjerice, dolazi do negativne selekcije i moralnog rizika. Lančanom reakcijom dolazi do smanjenja investiranja, kreditiranja i na kraju, smanjenja ekonomske aktivnosti.

## 4.2 Uzročnici financijskih kriza

Na koji način i zbog čega dolazi do financijske krize pokušati će se objasniti pomoću samih uzročnika financijskih kriza. Američki ekonomist F. Mishkin uzročnike financijskih kriza svrstava u pet točaka koje se navode u nastavku:<sup>85</sup>

- Porast kamatnih stopa

Jedan od uzročnika financijske krize jest porast kamatnih stopa. Kamatne stope rastu ako je smanjena količina novca u optjecaju, također će porasti i ako bude povećana potražnja za kreditima. Kada rastu kamatne stope logično je da rastu i kamatna plaćanja što dovodi do smanjenja novčanog toka poduzeća. Na kraju krajeva, porast kamatnih stopa dovodi do smanjenja kreditiranja, investiranja, a samim time i smanjenja ekonomske aktivnosti.

- Povećanje nesigurnosti

Slom tržišta dionica dovodi do velikih nesigurnosti na financijskim tržištima. Posljedica toga je to da kreditori teško mogu uvidjeti razlike između dobrih i loših kredita, te se odluče ograničiti kreditiranje, odnosno odluče ne odobravati kredite. Svaki od spomenutih učinaka financijskih kriza za sobom povlači teške posljedice za financijsko tržište.

- Učinci tržišta imovine na bilance

Ako tržište dionica slabi onda će se pogoršati i bilanca poduzeća što će uzrokovati moralni rizik i negativnu selekciju. Dakle, kada dođe do većeg pada dionica (cijene dionica predstavljaju procjenu neto vrijednosti poduzeća) dolazi i do pada neto vrijednosti poduzeća. U tom slučaju se pogoršava bilanca poduzeća koja nije više u ravnoteži, te dolazi do potencijalnih kreditnih gubitaka. Kreditori će opet ograničiti kreditiranja što će dovesti do smanjenja investiranja i smanjenja ekonomske aktivnosti.

- Problemi u bankarskom sektoru

---

<sup>85</sup> Benazić M., Bankarstvo u krizi povjerenja, objavljeno u monografiji, 2010.; Benazić M., Krtalić S., Financije u vrtlogu globalizacije, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2010.

Pogoršanje bilance banaka ukazuje na to da raspolažu s manjom količinom sredstva što dovodi do smanjenja kreditiranja. Investiranje postaje smanjeno i dolazi do slabljenja ekonomske aktivnosti. U slučaju da se bilanca jedne banke jako pogorša te dovede banku do propasti ishod će biti lančani. Informacija i veliki strah će se širiti bankovnim sektorom što će uzrokovati propast i onih banaka čije je poslovanje bilo sigurno. Bankarska panika je čest pojam koji vežemo za financijske krize. Banke koje su poslovale sigurno zbog straha od bankrota povlače svoje depozite iz banaka te na taj način potiču propast. Kako bi se spriječilo propadanje banaka, u cijelom svijetu su uvedene posebne mjere. Primjenjuje se državno osiguranje depozita, a svaka država ima svoj način osiguranja.

- Državne fiskalne neravnoteže

Država može imati problema pri prodaji obveznica stanovništvu ako postoji strah od nemogućnosti otplate državnog duga. Primjer državne fiskalne neravnoteže je čest primjer na tržištima koja se tek razvijaju. Postoji mogućnost da država prisili banke na kupnju obveznica. Postoji mogućnost da se u zemlji zbog straha pojavi valutna kriza. Ako se to dogodi, bilance banaka će se pogoršati zbog dugova (najčešće u stranim valutama). Na kraju će doći do moralnog rizika i negativne selekcije, ograničenog kreditiranja te smanjenja gospodarske aktivnosti.

### 4.3 Svjetska financijska kriza

Svjetska financijska kriza počela je u ljeto 2007. godine krizom tržišta nekretnina u SAD-u, velikim gubitcima i stečajima poduzeća iz financijskog sektora, a od 2008. godine zahvatila je i odvela u stečaj veliki broj poduzeća u realnom sektoru, a posebice građevinarstvu. Uzrok krize bio je nagli pad cijena nekretnina u SAD-u, koje su prije toga dugo rasle potpomognute relativno lakim načinom uzimanja kredita uz početno niske kamatne stope, ali s mogućnošću promjena. Zajmoprimci većinom nisu ni bili svjesni rizika mogućega povećanja kamatnih stopa. Tako je formirani veliki balon (engl. bubble) počeo popuštati i pokrenuo krizni scenarij. Kako dužnici nisu mogli podmirivati obveze preuzete kreditima zbog rasta kamatnih stopa, preprodajom kredita bankama širom svijeta kriza je poprimila globalne financijske razmjere.<sup>86</sup> Kriza koja je počela kolapsom velikih financijskih institucija u SAD-u brzo se proširila svijetom i dovela do problema i u europskom bankarskom sektoru. To je vodilo rastu

---

<sup>86</sup> Benić Đ., „Ekonomska kriza u Europi i Hrvatsko gospodarstvo“, Ekonomska misao i praksa, Broj 2, Zagreb, 2012., str. 848.

kamatnih stopa i manjoj ponudi povoljnih kredita, odnosno novca, što izravno utječe na manju osobnu potrošnju i investicije. Prodaja, osobito dobara koja se kupuju na kredit (automobili) drastično je padala, zalihe su rasle, a padala je i vrijednost dionica. Usporedno europska dužnička kriza dostiže od 2010. do danas dramatične razmjere i prijeti slomom kako Europske monetarne unije tako i nekih zemalja (Grčka, Portugal, Španjolska, Italija) povlačeći za sobom temeljne ekonomske probleme porast nezaposlenosti i pad BDP-a.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Benić Đ., „Ekonomska kriza u Europi i Hrvatsko gospodarstvo“, Ekonomska misao i praksa, Broj 2, Zagreb, 2012., str. 848

## 5. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA POSLOVANJA

U ovom poglavlju opisani su procesi upravljanja troškovima poslovanja značajni za unapređenje poslovanja. Analiza troškova je od izuzetne važnosti za donošenje poslovnih odluka o opravdanosti pojedinih troškova i njihovoj racionalizaciji. Računovodstvene tehnike se sve više stavljaju u funkciju planiranja i proaktivnog strateškog upravljanja.

Kao model upravljanja troškovima u kriznim vremenima se poslovni subjekti najčešće opredjeljuju za strategiju smanjenja troškova primjenom različitih mjera, od smanjenja broja zaposlenika, plaća, cijena proizvoda ili usluga do smanjenja troškova za marketing, istraživanje, razvoj i obrazovanje. Za uspješno upravljanje krizom važno je proaktivno djelovati, poznavati suvremene metode i koristiti alate strateškog upravljanja troškovima da bi se osiguralo dugoročno uspješno poslovanje o čemu se govori u naredna tri potpoglavlja.

### 5.1 Analiza i racionalizacija troškova poslovanja

Cilj svakog poslovnog subjekta jest ostvarenje pozitivnog poslovnog rezultata, odnosno ostvarenje dobiti na kraju obračunskog razdoblja. Ostvarenje dobiti se postiže na dva moguća načina: smanjenjem troškova i/ili povećanjem prihoda. Kako bi poslovni subjekt došao u poziciju da može utjecati na jednu ili drugu veličinu, nužna je analiza poslovanja poduzeća, odnosno organizacijskih jedinica poduzeća, poslovnih procesa ili dijelova određenih segmenata poslovanja. Zbog ovih razloga, aktivnosti poslovnog subjekta trebaju biti stalno usmjerene prema pronalaženju načina za unapređenje poslovanja. Unapređenje poslovanja se ne može ostvariti ako nema upravljanja troškovima. Upravljanje troškovima znači: planirati troškove, evidentirati troškove, analizirati ih i izvještavati odgovorne menadžere koji će donijeti odluke za otklanjanje neželjenih odstupanja od plana.

Analizom troškova obrađuju se računovodstveni podaci o troškovima, u onaj oblik informacije koja će biti podloga za donošenje najpovoljnije odluke za poslovni subjekt. Cilj analize troškova jest ispitati mogućnost da se ukupni troškovi minimiziraju jer smanjenjem određenog troška, ne mora za učinak imati smanjenje ukupnih troškova. Na troškove u poslovnom subjektu, utječu mnogi čimbenici poslovnog procesa, stoga je potreban sveobuhvatan nadzor kako bi se utvrdilo tko, što i u kolikoj mjeri uzrokuje nastanak troška. Dakle, nužno je poznavati troškove kako bi ih mogli optimizirati, i u konačnici racionalizirati.



Poslovni rezultat je osnova za analizu opravdanost nastanka troška jer troškovi nastaju kao uvjet njegova ostvarivanja.<sup>88</sup>

Analiza troškova obuhvaća:<sup>89</sup>

- analizu obujma troškova
- analizu strukture troškova

**Analiza obujma troškova**, provodi se kako bi se ocijenilo kreće li se ukupna suma ostvarenih troškova u planiranim okvirima. Kao osnova za ocjenjivanje ostvarenih troškova koristi se usporedba ukupno planiranih troškova poslovanja poduzeća i ostvarenih troškova u prethodnoj godini. U ovoj analizi koriste se dvije metode i to: metoda odstupanja i metoda usporedbe.<sup>90</sup> Usporedbom ostvarene razine troškova s planiranim troškovima i troškovima u prethodnoj godini utvrđuje se odstupanje. Odstupanja se izražavaju u apsolutnim i relativnim brojevima te mogu biti pozitivna i negativna odnosno većeg ili manjeg intenziteta. Uz pretpostavku da je plan troškova realno postavljen, svako odstupanje troškova negativno će se odraziti na poslovanje. Iznimke postoje u situacijama kada je ostvareni porast obujma poslovanja veći od planiranog u odnosu na porasta ostvarenih troškova u odnosu na planirane. Ista situacija vrijedi i u obrnutom slučaju, odnosno kod smanjenja obujma poslovanja, odstupanje je opravdano ako je relativno smanjenje troškova veća od relativnog sniženja obujma poslovanja. Realni plan je uvjet za ocjenjivanje ostvarenih troškova, te svako veće odstupanje od plana zahtijeva usklađivanje obujma troškova s obujmom poslovanja. Za analizu obujma troškova, koriste se sljedeći pokazatelji:<sup>91</sup>

- Pokazatelj dinamike troškova = ostvareni / planirani troškovi x 100
- Prosječni ukupni troškovi = ukupno ostvareni troškovi / ukupan broj jedinica učinaka
- Udio troškova u prihodima = ukupno ostvareni troškovi / ukupan prihod x 100
- Fleksibilnost troškova = fiksni troškovi / ukupni troškovi x 100

**Analiza strukture troškova** nastoji utvrditi razloge odstupanja ostvarenih troškova od potrebnih troškova, te utvrditi mogućnosti za racionalizaciju istih. Kako bi poslovni subjekt

---

<sup>88</sup> Ramljak B., „Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenje poslovnog rezultata“, Računovodstvo, financije i porezi u praksi, Split, 2013., str. 1.-12.

<sup>89</sup> Ramljak B., „Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenje poslovnog rezultata“, Računovodstvo, financije i porezi u praksi, Split, 2013. str. 1.

<sup>90</sup> Ramljak B., „Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenje poslovnog rezultata“, Računovodstvo, financije i porezi u praksi, Split, 2013., str. 1.-12.

<sup>91</sup> Ramljak B., „Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenje poslovnog rezultata“, Računovodstvo, financije i porezi u praksi, Split, 2013., str.2

bio u mogućnosti minimizirati troškove, nužno je da ih sagleda kako kroz ukupne rashode tako i po pojedinim kriterijima. U tu svrhu služi analiza strukture troškova. Da bi do nje došlo, nužno je napraviti raščlambu, tj. klasifikaciju po kriterijima. Troškove je moguće klasificirati na bezbroj načina, a u analizi strukture troškova je najznačajnija raščlamba na: troškove po vrstama, po mjestima nastanka troška, po nositeljima troška, te raščlamba troškova prema reakciji na promjene obujma poslovanja.<sup>92</sup>

Iz svega navedenog proizlazi da bi racionalizaciju troškova mogli definirati kao kontinuiranu aktivnost poslovnog subjekta koja ima za cilj dovesti strukturu i obujam troškova na razinu koja odgovara konkretnom poslovnom subjektu uvijek promatrano u korelaciji s prihodima.<sup>93</sup>

Racionalizaciju je moguće provoditi u svim segmentima poslovnog subjekta: proizvodnji, transportu, ljudskim resursima, financijama itd. Prilikom racionalizacije, najvažnije je pravilno procijeniti potrebe poslovnog subjekta za svim resursima. U slučaju da poduzeće započne s procesom racionalizacije bez detaljno razrađenog plana, analize i određenih postavljenih ciljeva, mogući su negativni utjecaji na cjelokupno poslovanje poslovnog subjekta. Iz tog razloga, postupak racionalizacije provodi se u dvije faze:<sup>94</sup>

- utvrđivanje faktora koji utječu na racionalnost pojedinog postupka i aktivnosti
- donošenje i realizacija poslovnih odluka kojima će se djelovati na faktore racionalizacije u cilju sniženja troškova

Vodeći se ciljem racionalizacije, potrebno je analizirati i razraditi sve procese i procedure, identificirati ključne rizike u poslovanju, analizirati organizacijsku strukturu i sve razine odgovornosti, broj djelatnika, linije izvještavanja, uvažiti i razumjeti postojeće kompetencije svakog djelatnika kao i razumjeti kako sadašnji dostupni sustavi i informacije podržavaju poslovne zahtjeve i potrebe za izvještavanjem.

---

<sup>92</sup> Ramljak B., „Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenje poslovnog rezultata“, Računovodstvo, financije i porezi u praksi, Split, 2013., str. 1.-12.

<sup>93</sup> Ramljak B., „Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenje poslovnog rezultata“, Računovodstvo, financije i porezi u praksi, Split, 2013., str.2

<sup>94</sup> Ramljak B., „Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenje poslovnog rezultata“, Računovodstvo, financije i porezi u praksi, Split, 2013., str. 1.-12.

## 5.2 Upravljanje troškovima i mogućnosti unapređenja upravljanja troškovima u poslovanju

Suvremeni uvjeti poslovanja u izravnoj su vezi s procesima odlučivanja i upravljanja u poslovnom subjektu koje se temelje na odgovorima dobivenim od računovodstva u pogledu upravljanja troškovima. Temeljni cilj upravljanja troškovima jest ostavrenje dugoročnih ekonomskih koristi za poslovni subjekt uz što niže troškove bez dugoročnih negativnih posljedica na rezultat poslovanja i konkurentsku poziciju poslovnog subjekta. Kada se govori o upravljanju troškovima, govori se o utjecaju troškova na donošenje poslovnih odluka, pritom je važno da se slijede određena pravila koja će osigurati dugoročni uspjeh u poslovanju. Uspjeh u poslovanju se postiže samo ako u dugom roku poslovanja, poslovni subjekt ima niže cijene od konkurencije za istu količinu i kvalitetu proizvoda, konstantim smanjenjem troškova poslovanja kao rezultat povećanja produktivnosti ili optimizacije iskorištenosti kapaciteta te menadžerskom kontrolom koja se treba koncentrirati na dobit, novčane tijekove i održavanje izvora novca.<sup>95</sup> Ovdje se poseban naglasak treba staviti na menadžment koji donosi poslovne odluke, te se prilikom upravljanja troškovima moraju znati odgovori na sljedeća pitanja:<sup>96</sup>

- Koji su troškovi vezani za koje proizvode i centre odgovornosti i to od nabave materijala do dostave proizvoda kupcima, uključivši i naknadne usluge i doznake?
- Koja je sadašnja točka ravnoteže između opsega proizvodnje i kapaciteta te koliko se može povećati opseg proizvodnje prije nego se mora povećati trenutni kapacitet?
- Koliki je povećani trošak i profit po jedinici koja bi se proizvodila i prodavala iznad sadašnje točke ravnoteže?
- Koliko se mijenjaju troškovi promjenom opsega proizvodnje i koji su troškovi neizbježni ako opseg pada?
- Kako uskladiti tekuću strukturu troškova i koji je optimalan stupanj korištenja kapaciteta?
- Koji su trendovi kretanja cijena u usporedbi s cijenama konkurencije?
- Koje su prednosti i nedostaci sadašnjih troškova u odnosu na troškove konkurencije?

Odgovorom na ova pitanja menadžmentu je omogućeno provođenje odgovarajućih mjera u kontroli proizvodnog procesa kojima bi se proizvodnja najefikasnije provela i ostvarili

---

<sup>95</sup> Dunković D., „Kako unaprijediti upravljanje troškovima u poslovanju“, RRIF, Broj 8, Zagreb, 2010., str. 92.-99., Belak V., „Računovodstvene podloge za upravljanje troškovima“, RRIF, Broj 9, Zagreb, 2005., str. 54.-62.

<sup>96</sup> Belak V., Menadžersko računovodstvo, RRIF, Zagreb, 1995., str. 132

makimalni profiti proizvodnjom najprofitabilnijih proizvoda. Temeljne odgovore na ova pitanja nam pružaju troškovno i upravljačko računovodstvo dok nam na pitanja koja su u sferi s upravljanjem troškovima odgovore pružaju strateško i menadžersko računovodstvo koje imaju izravan utjecaj na donošenje i provedbu poslovne strategije u poslovnom subjektu.

Cilj je budućeg razvoja računovodstva staviti računovodstvene tehnike još više u funkciju upravljanja, i to strateškog upravljanja. Teži se oblikovanju i prikazivanju financijskih i nefinancijskih informacija tako da se vidi njihova izravna povezanost sa strategijom.<sup>97</sup> Misija strateško menadžerskog računovodstva jest ocijeniti koliko uspješno pojedini dijelovi poslovanja idu prema postavljenim ciljevima u poslovnoj strategiji.<sup>98</sup> Iz ovoga je vidljivo da tradicionalni koncept računovodstva koji se temelji na knjiženjima, rasporedu troškova i sličnome nije u mogućnosti ispuniti ciljeve koji se postavljaju pred suvremeno računovodstvo. Suvremeno računovodstvo teži razvoju novih računovodstvenih tehnika koje su u funkciji upravljanja, čije financijske i nefinancijske informacije pružaju uvid u povezanost poslovne strategije s tržištem, konkurencijom i stvaranjem dodatne vrijednosti odnosno pružaju uvid u konkurentsku sposobnost poslovnog subjekta u tržišnom okruženju.

Prilikom određivanja poslovne strategije u upravljanju troškovima, menadžment poslovnog subjekta prvo mora odrediti kratkoročne i dugoročne ciljeve (planove) vezane za troškove. Kratkoročni ciljevi nemaju značajan utjecaj na poslovne procese, već oni služe kao korektiv dugoročnih ciljeva. Prilikom kratkoročnog planiranja bavimo se predviđanjem budućih troškova, prema vrstama i objektima, dakle mjestima, nositeljima, kupcima i slično. Dugoročno razmišljanje o troškovima znači:<sup>99</sup>

- da su svi primarni čimbenici poslovanja (sredstva i predmeti rada, radna snaga i usluge drugih) dugoročno promjenjivi, odnosno zamjenjivi, jer dolazi do različitih potreba za razvoj, proizvodnju, logistiku, prodaju, financiranje i servisiranje
- da su troškovi različito tretirani u pojedinima odabranim vrsta ma strategija.

Prilikom upravljanja troškovima, početna zadaća jest planiranje gdje kao rezultat planskog promišljanja nastaju predračuni troškova. Ovdje je naglasak na promišljanju, jer bez racionalno donesene odluke o troškovima, poslovni subjekt odmah u startu poslovnog procesa „gubi korak“ za konkurencijom. Dakle, poslovni subjekt u ranim fazama proizvodnog procesa

---

<sup>97</sup> Dunković D., „Kako unaprijediti upravljanje troškovima u poslovanju“, RRIF, Broj 8, Zagreb, 2010., str. 92.

<sup>98</sup> Dunković D., „Kako unaprijediti upravljanje troškovima u poslovanju“, RRIF, Broj 8, Zagreb, 2010., str. 93.

<sup>99</sup> Kolar I., Koletnik F., „Dugoročno upravljanje troškovima poduzeća“, RRIF, Broj 9, Zagreb, 2005., str. 47.

uvijek mora biti upoznat s uvjetima u kojima se troškovi pojavljuju i mogućnostima utjecaja na njih. Ovo je proaktivan način upravljanja troškovima jer se temelji na pravovremenom pronalaženju mogućnosti za smanjenje troškova. U prošlosti odnosno u vrijeme industrijske proizvodnje je prevladavalo reaktivno upravljanje troškovima do kojeg je dolazilo tek nakon smanjene poslovne uspješnosti poslovnog subjekta na tržištu, odnosno do smanjenja troškova je dolazilo tek nakon negativne reakcije tržišta na proizvod.

U proaktivnom upravljanju troškovima nije riječ o brzim i kratkoročnim poboljšanjima, već o dugoročnu poboljšanju troškovnih pozicija, odnosno dugoročnim prednostima u usporedbi s konkurencijom. Za naprednije (proaktivno) upravljanje troškovima važno je sljedeće:<sup>100</sup>

- upravljanje troškovima mora biti stalno, a ne samo u kriznim okolnostima
- polazištem svih aktivnosti su želje i zadovoljstvo kupaca proizvoda i usluga. Opravdani su samo troškovi što su ih kupci spremni priznati, dakle platiti
- nije dovoljno pratiti i proučavati troškove za pojedino ili ograničeno poslovno područje, već za poslovni proces u cijelom vrijednosnom lancu
- težiti povećanju dodane vrijednosti proizvoda ili usluge i što više izbjeći aktivnosti u vezi s otklanjanjem nedostataka i naknadnim radovima
- svaki je zaposlenik suodgovaran za stalno poboljšavanje procesa, proizvoda i usluga

Iz ovih pretpostavki vidljivo je da se prilikom upravljanja troškovima moraju slijediti određena pravila. U tu svrhu razvijeni su različiti načini i metode upravljanja troškovima koje su već opisane ranije. Odabir određene metode upravljanja troškovima temelji se na karakteristikama djelatnosti u kojoj se poslovni subjekt nalazi te tržišnom okruženju koje ga okružuje odnosno utječe na njega. Međutim, koja god suvremena metoda upravljanja troškovima bude primijenjena u poslovnom subjektu, pružat će potrebne informacije za prilagodbu ekonomskim i tehnološkim zahtjevima tj. kontinuirano će pružati informacije o poslovnim aktivnostima u kratkom i dugom roku koje će biti pravovremeno dostupne menadžmentu, sve u svrhu povećanja vrijednosti i smanjenja troškova. Za provedbu sustava strateškog upravljanja troškovima, nužni su određeni alati čiji je smisao razvijati među-

---

<sup>100</sup> Kolar I., Koletnik F., „Dugoročno upravljanje troškovima poduzeća“, RRIF, Broj 9, Zagreb, 2005., str. 49.

organizacijski uvid u troškove i provesti optimalizaciju troškova u ukupnom procesu nastanka troškova. Alati strateškog upravljanja troškovima su: <sup>101</sup>

- Analiza lanca vrijednosti – Koncept se zasniva na promatranju poduzeća kao skupa odvojenih ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce, tj. kojima se oblikuju, proizvode, promiču, prodaju i distribuiraju proizvodi ili usluge.
- Upravljanje troškovima na temelju aktivnosti – Analitički alat kojemu je cilj pružanje točne alokacije indirektnih troškova.
- Analiza konkurentskih prednosti – Definiranje strategije koju poduzeće može ostvariti kako bi ostavilo bolji poslovni rezultat od svojih konkurenata.
- Ciljani troškovi – Trošak koji je poduzeće spremno prihvatiti u odnosu na konkurentsku cijenu uz ostvarivanje željenog profita.
- Totalno upravljanje kvalitetom – Prihvatanje neophodnih politika i procedura kako bi zadovoljila očekivanja potrošača.
- Just in time – Sustav upravljanja zalihama koji se temelji na principu kupnje sirovina ili prodaje proizvoda ili usluga točno onda kada su potrebni.
- SWOT analiza – Sistematizirana procedura identifikacije ključnih faktora uspjeha poduzeća.
- Benchmarking – Proces determiniranja ključnih faktora uspjeha pomoću proučavanja idealnih procedura u drugim poduzećima, a sve u cilju unaprjeđenja poslovanja i osvajanja tržišta.
- Balanced Scorecard – Računovodstveni izvještaj koji sadrži ključne faktore uspjeha poduzeća, a podijeljen je u četiri osnovne dimenzije: financijski pokazatelji, zadovoljstvo potrošača, interno poslovanje te inovacije i rast.
- Teorija ograničenja – Alat unaprjeđivanja stope transformacije sirovina u gotove proizvode i usluge.
- Kontinuirano unaprjeđenje – Uvođenje kontinuiranog unaprjeđenja kvalitete i drugih faktora uspješnosti poduzeća.

Kao temelj za dugoročno uspješno poslovanje poslovnog subjekta jest upravljanje troškovima. Da bi do uspješnog upravljanja troškovima došlo nužno je da su sve organizacijske jedinice poslovnog subjekta, i proizvodne i neproizvodne svjesne da vlastitim aktivnostima ili neaktivnostima uzrokuju nastanak troškova koji su u izravnoj vezi s poslovnim rezultatom poslovnog subjekta. Svaki dio proizvodnog procesa odnosno svaki zaposlenik može

---

<sup>101</sup> Mikić M., „Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima“, Zbornik Ekonomskog fakulteta Zagreb, godina 7, br.1, 2009. prema El-Dyasty, M.M., A Framework to Accomplish Strategic Cost Management, <http://ssrn.com>

pridonijeti smanjenju troškova i povećanju učinkovitosti. Alati, metode i strategije koje se stavljaju u funkciju prilikom upravljanju troškovima neće ispuniti svoju svrhu ako svaka organizacijska jedinica, te svaki zaposlenik kao dio određene jedinice ne djeluje u timu. Alati i metode upravljanja troškovima se svakodnevno razvijaju kao bi se pratilo suvremeno poslovanje u konkurentskom okruženju te omogućilo računovodstvu da pruži relevantne i pravodobne informacije korisnicima. Kao najveća prepreka njihovom brzom i efikasnom implementiranju jest što se vještine strateškog razmišljanja o troškovima i prepoznavanje relevantnih troškova mora naučiti.

### 5.3 Upravljanje troškovima u kriznim vremenima

Kako je već spomenuto ranije, poslovni subjekt na poslovni rezultat tj. dobit, može utjecati na dva načina: smanjenjem troškova ili povećanjem prihoda odnosno povećanjem prodajnih cijena. U kriznim vremenima zbog otežanih ekonomskih uvjeta, izrazito rizično i s malo vjerojatnosti za poslovni uspjeh poslovnog subjekta bilo bi povećanje prodajnih cijena. Ovakvu strategiju mogu primijeniti poduzeća koja nude izrazito rijetka, luksuzna dobra za određenu vrstu kupaca bez značajnije konkurencije i sa stabilnim, većinskim udjelom na tržištu. Velika većina poslovnih subjekata u kriznim vremenima, koja su specifična po tome što ograničavaju moguće aktivnosti poslovnog subjekta odlučiti će se za smanjenje troškova. Postoji i treća opcija djelovanja, odnosno ne djelovanja, a to je da se poslovni subjekt ponaša kao da se na tržištu ništa nije promijenilo, te ne reagira pravovremeno što je u konačnici pogubno za poslovni subjekt.

Utjecaj krize na poslovni subjekt se najviše očituje kroz gubitak postojećeg tržišta te nemogućnosti pronalaska novih kupaca što za izravan učinak ima utjecaj na poslovni rezultat. Dolazi do otežanog financiranja tekućeg poslovanja zbog nedovoljne količine financijskih sredstava, nemogućnosti servisiranja kredita i dolaska do novih, što u krajnjem slučaju vodi u nelikvidnost. Odgovor poslovnog subjekta na novonastalu situaciju jest provođenje određenih mjera. Najčešće korištene mjere su: smanjenje broja zaposlenika, smanjenje ili zadržavanje plaće zaposlenika na istoj razini, smanjenje cijena proizvoda i/ili usluga, smanjenje troškova za marketing, istraživanje i razvoj te obrazovanje. Naglo provođenje ovakvih mjera za smanjenje troškova dokaz je da poslovni subjekt nije kvalitetno upravljao troškovima i u normalnim uvjetima poslovanja, a ne samo dolaskom financijske krize. Učinkovito i ekonomično upravljanje troškovima jest osnova za profitabilno poslovanje, a to se najbolje očituje kroz ostvareni prihod po jedinici troška. Ovdje se moramo vratiti na početak, odnosno na poznavanje troškova i njihovu klasifikaciju prema različitim kriterijima kako bi poslovni subjekt mogao pouzdano utvrditi sve troškove koji nastaju u poslovnom procesu i njihove učinke na ukupno poslovanje.

U svim poslovnim subjektima, neovisno o veličini i kojom djelatnošću se bave, proizvodnjom, uslugama ili trgovinom, zajedničko je da „kriza“ započinje onog trenutka kada prihodi padnu između 13% i 17% u odnosu na normalne uvjete poslovanja.<sup>102</sup> Pad prihoda iznad ove razine zajamčeno vodi u gubitak poslovanja, te je nužno provesti snižavanje

---

<sup>102</sup> Belak V., „Upravljanje troškovima u krizi“, RRIF, Broj 8, Zagreb, 2011., str. 16.



troškova poslovanja. Osnovno pravilo pri snižavanju troškova je da ulaganje napora u snižavanje troškova i metode snižavanja troškova treba prilagoditi dubini krize koja se mjeri padom prihoda. Da bi se to postiglo, treba prvo odgovoriti na sljedeća ključna pitanja:<sup>103</sup>

- Koji glavni orijentir treba odabrati za upravljanje troškovima?
- Kako mogućnosti plasmana utječu na probleme upravljanja troškovima?
- Kada se treba usmjeriti na snižavanje fiksnih troškova, a kada na snižavanje varijabilnih troškova? Što i kada daje veće učinke?
- Koji su fiksni troškovi na čije se snižavanje u praksi može utjecati?
- Koji su varijabilni troškovi na čije se snižavanje u praksi može utjecati?

Odgovor na prvo pitanje, koji orijentir treba odabrati za upravljanje troškovima, nudi više mogućih odgovora, gdje svaki sa sobom nosi određene negativne posljedice. Mogući i najčešći orijentiri u upravljanju troškovima u praksi su:<sup>104</sup>

- apsolutno niski troškovi
- sintagma: „snižavanje troškova povećava dobitak“
- dodana vrijednost
- prihod

Kao što je već spomenuto, ovi orijentiri za upravljanje troškovima sa sobom nose i negativne posljedice. U slučaju da se menadžment poslovnog subjekta odluči voditi apsolutno niskim troškovima, za posljedicu će imati: smanjenu motivaciju zaposlenika zbog nedovoljnih sredstava za rad, menadžment će više energije trošiti na smanjenje troškova, nego na ostvarenje prihoda te mogući pad kvalitete zbog odabira najjeftinijih dobavljača. Sintagma „snižavanje troškova povećava dobitak“ se može realizirati u stvarnosti na drugačiji način i to tako da niži troškovi, donesu niži prihod jer u teoriji troškovi predstavljaju investicije koje u budućnosti trebaju donijeti ekonomske koristi poslovnom subjektu. Orijetir temeljen na dodatnoj vrijednosti vodi se idejom da treba reducirati sve aktivnosti koje ne ostvaruju dodatnu vrijednost. Međutim, nije nimalo lako utvrditi koje aktivnosti i u kojoj mjeri doprinose ili ne doprinose stvaranju vrijednosti. Ovo se odnosi i na prihod kao glavni orijentir

---

<sup>103</sup> Belak V., „Upravljanje troškovima u krizi“, RRIF, Broj 8, Zagreb, 2011., str. 16.

<sup>104</sup> Belak V., „Upravljanje troškovima u krizi“, RRIF, Broj 8, Zagreb, 2011., str. 16.

u upravljanju troškovima. Prihod se ostvaruje na temelju troška, pa prilikom reduciranja određenog troška treba procijeniti u kolikoj će mjeri smanjenje troška smanjiti prihod.<sup>105</sup>

Kada govorimo o visini prihoda, veći plasman proizvoda ujedno znači i veći prihod te niži relativni udio fiksnih troškova u prihodu. Glavno obilježje u vremenima krize jest pad prihoda poslovnog subjekta i shodno tome raste relativni udio fiksnih troškova u приходima. Prema tome, za upravljanje troškovima u uvjetima recesije treba prvenstveno istražiti načine i mogućnosti snižavanja fiksnih troškova.<sup>106</sup> Fiksne troškove obilježava konstantnost, odnosno oni ostaju nepromijenjeni bez obzira na razinu aktivnosti poslovnog subjekta. Dijelimo ih na obvezujuće i diskrecijske. Obvezujuće fiksne troškove gotovo je nemoguće snižavati jer se oni odnose na nematerijalnu imovinu, nekretnine, postrojenje i opremu te predstavljaju osnovu za poslovanje. Diskrecijski troškovi nastaju kao posljedica diskrecijskih menadžerskih odluka, zbog čega bi se mogli svrstati u skupinu koja se oblikuje s obzirom na donošenje specifičnih menadžerskih odluka. Kad su jednom utvrđeni, diskrecijski se troškovi najčešće promatraju kao fiksni, mada između njih i čistih fiksnih troškova postoje određene razlike. Naime, na povećanje ili smanjenje diskrecijskih troškova menadžeri mogu lakše utjecati nego na čiste fiksne troškove. Primjeri diskrecijskih troškova su troškovi oglašavanja, reklame, propagande, troškovi učenja i uvježbavanja raznih vještina i sl. Diskrecijski troškovi često imaju veliki neizravni utjecaj na poslovni rezultat poduzeća, pa menadžeri moraju biti vrlo oprezni pri donošenju odluka o njihovoj eliminaciji. Naime, diskrecijski troškovi mogu istodobno imati i obilježje troškova održavanja konkurentnog položaja pa njihovo ukidanje može utjecati na tržišnu poziciju poduzeća. Rezanjem tih troškova konkurentnost pada, a pada i standard života u tvrtci koji utječe na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih, pa i na zadovoljstvo kupaca<sup>107</sup>

Jedna od najpopularnijih mjera za „preživljavanje“ poslovnog subjekta u kriznim vremenima tijekom trajnog pada prihoda jest otpuštanje zaposlenika. Menadžment često ovu mjeru provodi zbog nemogućnosti otkrivanja skrivenih troškova koji izravno utječu na prihod te zato što je lakše rezati troškove radne snage nego osigurati stvaranje prihoda. Smanjenje radne snage sa sobom nosi mnoge negativne posljedice za poslovni subjekt što se očituje kroz:<sup>108</sup> visok strah kod zaposlenih, nizak moral kod zaposlenih, pojavu neprijateljstva među ljudima i negativna ponašanja, moguću negativnu selekciju, najbolji zaposlenici odlaze sami,

<sup>105</sup> Par. Belak V., „Upravljanje troškovima u krizi“, RRIF, Broj 8, Zagreb, 2011., str. 16.-23.

<sup>106</sup> Belak V., „Upravljanje troškovima u krizi“, RRIF, Broj 8, Zagreb, 2011., str. 17.

<sup>107</sup> Belak V., „Upravljanje troškovima u krizi“, RRIF, Broj 8, Zagreb, 2011., str. 18.

<sup>108</sup> Belak V., „Upravljanje troškovima u krizi“, RRIF, Broj 8, Zagreb, 2011., str. 19.

operativnost rada i stvaranja prihoda rapidno opada, kad prođe kriza, operativnost se teško i sporo vraća u normalu, tvrtka gubi uvježbane zaposlenike koji se više neće vratiti kad kriza prođe. Ipak u poslovnim subjektima u kojima zaposlenici ne predstavljaju najvrjedniju imovinu tvrtke, te njihovim otpuštanjem menadžment smatra da ne gubi puno, otpuštanje zaposlenika je neizbježan scenarij.

Nužnost poslovnog subjekta jest biti spreman na najgore. Krize su nepredvidive, ne može se procijeniti kad će nastupiti niti koliko će trajati. Poslovni subjekt iz tog razloga mora biti u mogućnosti predvidjeti moguće utjecaja tržišta na poslovni subjekt te mora imati postavljene određene parametre za upravljanje troškovima u uvjetima krize. Glavne postavke modela upravljanja troškovima u uvjetima recesije i krize su:<sup>109</sup>

- snižavanju troškova pristupa se selektivno, ovisno o dubini recesije i krize
- odabir troškova izvodi se kako bi se pronašle mogućnosti sniženja s najvećim učincima i najmanjim štetnim posljedicama
- glavni orijentir za odabir troškova koji će određenim redoslijedom biti snižavani je utjecaj tih troškova na ostvarenje prihoda
- u recesiji i krizi veći je naglasak na snižavanju diskrecijskih fiksnih troškova
- glavni pokazatelj stupnja recesije i moguće krize je pad prihoda i iz tog izveden financijski rezultat.

Značaju informacija u stabilnim uvjetima poslovanja ne pridaje se veliki značaj budući da je trošak prikupljanja i obrade informacija veći od koristi koje iste mogu donijeti. Međutim, turbulentni uvjeti poslovanja su preokrenuli značaj i važnost upotrebe informacija tako da njena sposobnost i moć sve više dobiva na važnosti. Uspješno poduzeće danas nije ono koje ima veliki asortiman proizvoda koje može ponuditi potrošaču. Uspješnim se smatra ono poduzeće koje prije drugih raspolaže pouzdanom informacijom na bazi koje može graditi svoju konkurentsku prednost. Upravo iz tog razloga poduzeća bi trebala inzistirati na izgradnji i implementaciji suvremenih upravljačko računovodstvenih tehnika obračuna troškova. Menadžment mora biti svjestan da su čvrsti temelj za uspješno poslovanje, a samim time i prevladavanje postojećih i budućih kriza upravo u njegovoj informiranosti. Na temelju informacija menadžment oblikuje poslovnu strategiju upravljanja poduzećem. Međutim, postoji velika razlika između strateških odluka koje se donose u velikim i malim poduzećima,

---

<sup>109</sup> Belak V., „Upravljanje troškovima u krizi“, RRIF, Broj 8, Zagreb, 2011., str. 19.

najviše zbog utjecaja čimbenika veličine, tj. ekonomije obujma<sup>110</sup>. Mala poduzeća imaju skromnije resurse, manju tržišnu moć i ne mogu iskoristiti ekonomiju obujma na način na koji to mogu velika poduzeća.<sup>111</sup> U malim poduzećima organizacijska struktura je jednostavnija, jedan dio poslovnih funkcija često se obavlja putem outsourcinga, odnosno angažmana vanjskih izvršitelja usluga pojedinih poslovnih funkcija (npr. računovodstvo, marketing), te je na njih utjecaj vanjskih čimbenika znatno viši nego na velika poduzeća. U uvjetima krize menadžmentu malog poduzeća znatno je otežano pronalaženje odgovora na novonastalu situaciju te samim time i mogućnost pronalaženja i utjecaja na nepotrebne troškove te njihovo snižavanje, što u velikoj većini slučajeva vodi ka propasti poduzeća.

Mogućnosti djelovanja malog poduzeća u uvjetima krize ovisit će o razini opadanja njegovih performansi. Prema navodima istraživača, ako je opadanje performansi znatno, poduzeće će se odlučiti za strategiju smanjenja imovine, dok opadanje performansi manjeg razmjera, usmjerava poduzeće prema strategiji smanjenja troškova i generiranja prihoda. Nadalje se navodi da je dostupnost financijskih resursa determinirajući faktor za uspjeh malog poduzeća za izlazak iz teškoća, te se zaključuje da poduzeća mogu izbjeći ili odgoditi stečaj usvajajući strategije rasta da bi stekla resurse koji poduzeću nedostaju.<sup>112</sup>

U velikim poduzećima zbog složenije organizacijske strukture, mogućnosti otkrivanja nadolazeće krize odnosno otkrivanje da se poduzeće nalazi u istoj je znatno veći, te postoji mogućnost pripreme, odnosno usvajanja određenih mjera za uspješno prevladavanje iste.

Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva:<sup>113</sup>

1. anticipativno upravljanje krizom, tj. preventivno djelovanje, predusretanje krize (uvođenje mjera opreza, prevencije);

---

<sup>110</sup> Ekonomija obujma: ekonomija veličine opadanja jediničnih troškova ili prosječnih ukupnih troškova s porastom obujma proizvodnje. Važna je kod investicijskih odluka o veličini ukupne proizvodnje i izboru tehnologija. S porastom obujma proizvodnje svi troškovi ne rastu paralelno, nego ostaju relativno fiksni i sve manje opterećuju jedinične troškove, tako da se isplati ići na veći obujam ili dulje serije proizvodnje ako cijena po kojoj se prodaje jedinica proizvoda ostaje ista ili se smanjuje manje nego jedinični troškovi. Povećanje obujma proizvodnje u takvim uvjetima može biti jako sredstvo konkurencije i povećanja profita. Do koje se mjere može ići u ekspanziju ovisi o tehnologiji, mogućnostima lakog prilagođavanja i razmjerima tržišta. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=17346> 15.06.2016.

<sup>111</sup> Rašić S., Ćurić D., „Primjena strateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima“, Poslovna izvrsnost, Broj 1, 2011., Zagreb, str. 34.

<sup>112</sup> Par. Rašić S., Ćurić D., „Primjena strateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima“, Poslovna izvrsnost, Broj 1, 2011., Zagreb, str. 34.

<sup>113</sup> Osmanagić Bedenik N., „Krizni menadžment: Teorija i praksa“, Zbornik Ekonomskog fakulteta Zagreb, Broj 1, 2010., Zagreb, str. 108.

2. identifikaciju krize (je li nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage?);

3. reaktivno upravljanje krizom, tj. ovladavanju krizom (što učiniti kako bi se uspješno 'izašlo' iz krize?).

Kao što je spomenuto, za svako poduzeće je važno proaktivno djelovati jer kriza utječe na sve poslovne subjekte neovisno o njihovoj veličini, financijskoj snazi i ostvarenim rezultatima u prošlim razdobljima. U uvjetima krize mnoga poduzeća primjenju reaktivno djelovanje odnosno djeluju na situaciju, međutim to djelovanje se odvija bez prethodno provedenog proaktivnog, planskog djelovanja. Prema brojnim istraživanjima, dokazano je da je reaktivno djelovanje najmanje efektivno, neovisno o veličini poduzeća i fazi životnog ciklusa u kojem se poduzeće nalazi.<sup>114</sup>

Upravljanje troškovima u vrijeme krize zahtjeva od poslovnog subjekta intenzivnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za predviđanje te ovladavanje krize uvođenjem određenih mjera. Menadžment poduzeća mora biti svjestan aktivnosti u poduzeću koja u najvećoj mjeri uzrokuju troškove. Koristi koje suvremene metode donose poduzeću je svjesnost o svojim aktivnostima, kako onima koje dodaju vrijednost poduzeću, tako i o onima koje ne dodaju vrijednost i koje treba reducirati i eliminirati. Time poduzeće dolazi do točnijih informacija o troškovima svojih proizvoda i usluga te može točnije definirati prodajnu cijenu svojih proizvoda i time utjecati na konkurentnost te ostvariti bolju poziciju na tržištu.

Kritičari suvremenih metoda upravljanja troškovima naglašavaju da su analize skupe i dugotrajne te da koristi koje one donose poduzeću ne opravdavaju troškove provođenja tako opsežnih analiza. Međutim, u situaciji u kojoj su prodajne cijene proizvoda svojevrsna konstanta, jedini način za povećanje zarade je snižavanje, odnosno racionalizacija troškova poduzeća. Navedeno najčešće nije moguće ostvariti primjenom tradicionalnih metoda upravljanja troškovima te je nužna primjena suvremenih metoda upravljanja troškovima.<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> Par. Rašić S., Ćurić D., „Primjena strateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima“, Poslovna izvrsnost, Broj 1, 2011., Zagreb, str. 34.

<sup>115</sup> Pekanov-Starčević D., „Koristi primjene ABC metode u hrvatskim poduzećima“, Ekonomski vjesni, Broj 1, 2013., Zagreb, str. 158.

## 6. ZAKLJUČAK

Upravljanje troškovima jedna je od najvažnijih poduzetničkih vještina, posebno u kriznim situacijama obilježenim poremećajima na tržištu, smanjenim gospodarskim rastom i padom prihoda poslovnih subjekata. Posljedice krize na poslovanje se očituju na više načina: otežano se dolazi do sredstava za tekuće poslovanje poduzeća, smanjuje se investiranje u nove tehnologije, smanjuju se investicije u proširenje poslovanja, pada potražnja za proizvodima, javljaju se poteškoće u naplati potraživanja i otkazivanje dogovorenih poslova. Poduzeće kao pojedinačni poslovni subjekt ne može ili vrlo malo može utjecati na vanjske čimbenike krize. Međutim, menadžment poduzeća mora prepoznati koji unutarnji čimbenici dovode do određenih prednosti ili slabosti poslovanja da bi mogao donijeti odgovarajuće i pravodobne poslovne odluke. Osnovni cilj upravljanja troškovima je postizanje optimalnog odnosa između troškova i prihoda. Osnova za kvalitetno dugoročno upravljanje troškovima je poznavanje različitih metoda praćenja troškova. Tradicionalni koncept računovodstva više nije dovoljan te se razvija strateško i menadžersko računovodstvo koje ocjenjuje koliko uspješno pojedini dijelovi poslovanja ispunjavaju strateške ciljeve. Proaktivni način upravljanja troškovima i planiranje predračuna troškova služi menadžerima da mogu pravovremeno utjecati svojim odlukama na njihovo smanjenje. Bez realnog plana troškova nije moguće pratiti tekuće poslovanje niti pravovremeno reagirati na povećanje troškova. Pri utvrđenom odstupanju obujma poslovanja u odnosu na planirano potrebno je smanjiti nepotrebne troškove. Troškove treba rangirati i utvrditi njihov značaj za poslovanje poduzeća. U racionalizaciji bi trebalo analizirati sve procese proizvodnje, utvrditi ključne rizike, analizirati organizacijsku strukturu, broj zaposlenih, razine odgovornosti. Snižavanju troškova treba pristupiti selektivno. U prvoj fazi najčešće se smanjuju diskrecijski troškovi poput troškova marketinga i prodaje, troškovi obrazovanja, ali i takvi rezovi mogu dovesti do pada standarda i konkurentnosti poslovnog subjekta. Menadžeri često u kriznim situacijama, umjesto smanjenja troškova, odlučuju povisiti cijenu proizvoda što lako može uzrokovati suprotni efekt od željenog, a to su pad prodaje i pad konkurentnosti. Među pogrešne postupke u kriznim situacijama se može ubrojiti i otpuštanje velikog broja zaposlenika koje nije selektivno kao i proporcionalno rezanje svih troškova čime prestaje rad na inovacijama i razvoju proizvoda. Menadžeri trebaju napraviti dobru procjenu promjena kod dobavljača, kupaca, konkurencije i planirati nekoliko scenarija u odnosu na finacijsku poziciju poduzeća. Uz navedeno, treba proaktivno upravljati dospjelim potraživanjima, procijeniti svaki dio procesa proizvodnje i optimizirati produktivnost. U smanjenju broja zaposlenika treba

nastojati zadržati sve za koje se procijeni da mogu pomoći u rekonstruiranju, nastaviti s investicijama za koje je utvrđeno da mogu donijeti konkurentsku prednost. Ukoliko rezanje troškova nije dovoljno, treba postaviti nove temelje za poslovanje smanjenjem poslovnih aktivnosti na minimum i otvoreno komunicirati sa zaposlenicima vezano uz rekonstrukciju. Upravljanje troškovima treba biti dugoročan i kontinuirani proces smanjenja nepotrebnih troškova i povećanja proizvodnosti, jer se provođenje rezanja troškova tek u kriznoj situaciji obično ne pokaže dobrim rješenjem niti za zaposlenike niti za kvalitetu proizvoda.

## LITERATURA

### KNJIGE:

- Anthony R.N.: Računovodstvo – upravljačko i financijsko, RRIF, 2004.
- Belak V.: Menadžersko računovodstvo, RRIF, 1995.
- Belak V.: Upravljanje troškovima uz potporu računalne tehnologije, RRIF, 1996.
- Chadwick L.: Osnove upravljačkog računovodstva, Mate, 2000.
- Gulin D., Perčević H.: Financijsko računovodstvo, HZRIF, 2013.
- Gulin D., Tušek B., Žager L.: Poslovno planiranje, kontrola i analiza, HZRIF, 2004.
- Gulin D., Idžotjić, Novaković Ž.: Konsolidacija financijskih izvještaja
- Meigs R., Meigs W.: Računovodstvo – temelj poslovnog odlučivanja, Mate, 1999.
- Mamić Sačer I., Žager K.: Računovodstveni informacijski sustavi
- Orsag S.: Vrednovanje poduzeća, Infoinvest d.o.o., 1997.
- Polimeni R., Handy S., Cashin J.: Troškovno računovodstvo, Faber & Zgombić plus, 1999.
- Skupina autora: Računovodstvo trgovačkih društava uz primjenu MSFI/MRS i poreznih propisa, HZRIF, 2001.
- Skupina autora: Upravljačko računovodstvo, HZRIF, 2011.
- Štahan M.: Računovodstvo trgovačkih društava prema HSFI i MSFI, TEB, 2010.
- Turk I.: Informacije o troškovima pri poslovnom odlučivanju, Informator, 1984.
- Turk I.: Računovodstvo troškova, Informator, 1973
- Žager K., Smrekar N., Oluić N.: Računovodstvo malih i srednjih poduzeća, Mikrorad, 2009.
- Žager K., Vašiček V., Žager L. – Računovodstvo za neračunovođe, HZRIF, 2003.

### ČLANCI:

- Belak V., „Računovodstvene podloge za upravljanje troškovima“, RRIF, Broj 9, Zagreb, 2005
- Belak V., „Upravljanje troškovima u krizi“, RRIF, Broj 8, Zagreb, 2011
- Benazić M., Bankarstvo u krizi povjerenja, objavljeno u monografiji, 2010.; Benazić M., Krtalić S., Financije u vrtlogu globalizacije, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2010.
- Benić Đ., „Ekonomska kriza u Europi i Hrvatsko gospodarstvo“, Ekonomska misao i praksa, Broj 2, Zagreb, 2012



- Cingula M. i Klačmer M., "Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima," RRiF, Broj 8, Zagreb, 2003
- Drljača, M., Informacijski zahtjevi za upravljanje procesom Cateringa u zračnom prometu, (Magistarski znanstveni rad), Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2003.
- Dunković D., „Kako unaprijediti upravljanje troškovima u poslovanju“, RRIF, Broj 8, Zagreb, 2010
- Gulin D., Sirovica K., Spajić F., Vašiček V., “Sastavljanje financijskih izvještaja gospodarskih pravnih osoba”, HZRiF, Računovodstvo i financije, Broj 2, Zagreb, 2000
- Kolar I., Koletnik F., „Dugoročno upravljanje troškovima poduzeća“, RRIF, Broj 9, Zagreb, 2005
- Mikić M., „Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima“, Zbornik Ekonomskog fakulteta Zagreb, godina 7, br.1, 2009.
- Osmanagić Bedenik N., „Krizni menadžment: Teorija i praksa“, Zbornik Ekonomskog fakulteta Zagreb, Broj 1, 2010., Zagreb
- Pekanov-Starčević D., „Koristi primjene ABC metode u hrvatskim poduzećima“, Ekonomski vjesni, Broj 1, 2013., Zagreb
- Perčević H., „Metode obračuna troškova u proizvodnom sektoru Republike Hrvatske“, Ekonomski pregled br. 9-10/2006, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2006
- Ramljak B., „Racionalizacija troškova u funkciji ostvarenje poslovnog rezultata“, Računovodstvo, financije i porezi u praksi, Split, 2013
- Rašić S., Ćurić D., „Primjena strateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima“, Poslovna izvrsnost, Broj 1, 2011., Zagreb
- Špac D., "Upravljanje troškovima i njihovo značenje za poslovnu uspješnost," RRiF, Broj 8, Zagreb, 2011

# UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U VRIJEME KRIZE

## SAŽETAK

Upravljanje troškovima je sustavan i planski vođen proces čiji je cilj povećanje efikasnosti poslovanja i osiguranje konkurentnosti poduzeća, sa stvaranjem preduvjeta za dugoročni razvoj i opstanak na tržištu. U vrijeme krize je od posebnog značenja, jer su za većinu poduzeća ograničene mogućnosti poslovanja koje najčešće dovode do pada prihoda. Temelj za kvalitetno dugoročno upravljanje troškovima je poznavanje različitih kriterija klasifikacije troškova i metoda upravljanja troškovima. Analizom računovodstvenih podataka o obujmu i strukturi troškova ispituje se jesu li troškovi u planiranim okvirima, koji su razlozi odstupanja i utvrđuju mogućnosti racionalizacije. Racionalizacija bi se trebala provoditi isključivo temeljem analize svih poslovnih procesa, organizacijske strukture i utvrđivanjem ključnih rizika u poslovanju. Najčešći problemi u upravljanju troškovima u vrijeme krize i loših poslovnih rezultata se odnose na neselektivno rezanje troškova. Ovi postupci su posljedica ranijeg neupravljanja troškovima i mogu utjecati na produbljenje krize u poduzeću. Stoga je potreban kontinuiran i dugoročan rad na upravljanju troškovima kojim se stalno ocjenjuje koliko uspješno pojedini dijelovi poslovanja ispunjavaju strateške ciljeve. O tome svjedoče studije brojnih autora o upravljanju troškovima u vrijeme financijskih kriza.

**Ključne riječi:** klasifikacija troškova, metode upravljanja troškovima, racionalizacija, financijska kriza

## **COST MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS**

### **SUMMARY**

Cost management is a systematic and planned driven process aimed at increasing the efficiency and competitiveness of the companies, with the creation of the prerequisites for long-term development and survival in the market. In times of crisis is of special significance, because for most companies limited possibilities of business that most often lead to falling revenues. The basis for quality long-term cost management has knowledge of the different criteria of classification of costs and methods of cost management. The analysis of accounting data on the volume and cost structure is examined whether the costs as planned, what are the reasons deviations and identify opportunities for rationalization. The rationalization should be carried out solely on the basis of analysis of business processes, organizational structures and identifying key risks to the business. The most common problems in the management of costs in a time of crisis and bad business results related to the indiscriminate cutting costs. These procedures are the result of an earlier non management costs and can impact the deepening crisis in the company. Therefore, a continuous and long-term work on cost management which constantly assesses how well certain parts of the business meeting the strategic objectives. This is evidenced by studies of many authors on cost management during the financial crisis.

**Keywords:** classification of costs, methods of cost management, cost rationalization, financial crisis

