

# Modeli upravljanja proizvodnim troškovima na primjeru odabranog poduzeća

---

**Orbanić, Dea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*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:137:377939>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

DEA ORBANIĆ

MODELI UPRAVLJANJA PROIZVODNIM TROŠKOVIMA NA PRIMJERU  
ODABRANOG PODUZEĆA

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

DEA ORBANIĆ

MODELI UPRAVLJANJA PROIZVODNIM TROŠKOVIMA NA PRIMJERU  
ODABRANOG PODUZEĆA

Završni rad

JMBAG: 0303072710, redoviti student

Studijski smjer: Financijski management

Predmet: Računovodstvo troškova

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Računovodstvo

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ksenija Černe

Pula, lipanj 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika \_\_\_\_\_ 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

---



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli,  
kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

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 troška.....	2
2.1. Klasifikacija troškova.....	2
2.2. Prijenos troškova kod proizvodnih djelatnosti.....	4
2.3. Vrste kalkulacija za prijenos troškova proizvoda.....	6
3. Modeli upravljanja proizvodnim troškovima.....	9
3.1. Pravila i procesi upravljanja troškovima.....	9
3.2. Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima.....	10
3.3. Model upravljanja troškovima temeljenih na procesu.....	11
3.4. Model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti.....	11
3.5. Model ciljnih troškova.....	12
3.6. Budžetiranje temeljeno na aktivnostima.....	13
3.7. Model bilance postignuća.....	13
3.8. „Kaizen“ troškovi.....	14
3.9. Analiza vrijednosti.....	14
3.10. Model upravljanja troškovima kvalitete.....	14
4. Model tradicionalnog upravljanja troškovima na primjeru poduzeća Podravka d.d.....	16
4.1. Djelatnost poduzeća Podravka d.d.....	16
4.2. Financijska analiza poduzeća za 2019. godinu.....	17
4.3. Vrste troškova odabranog poduzeća.....	19
5. Zaključak.....	25
6. Literatura.....	27
7. Popis slika.....	28
8. Popis tablica.....	29
9. Sažetak.....	30
10. Summary.....	31

## 1. Uvod

Predmet proučavanja završnog rada jesu modeli upravljanje proizvodnim troškovima na primjeru poduzeća Podravka d.d.. U procesu proizvodnje, tj. u procesu stvaranja učinaka nužna je pojava troškova. Pravilno upravljanje troškovima bitno je za svako poduzeće jer upravo troškovi imaju veliki utjecaj na poslovni rezultat poduzeća. Upravljanje troškovima poseban je način vođenja poslovanja i upravljanja organizacijom koji najveću važnost u postizanju ciljeva organizacije poklanja optimizaciji troškova. Optimizacija troškova omogućuje smanjenje troškova do određene razine koja ostvaruje željeni rezultat.

Kod optimizacije troškova važna je upotreba onim modela koji su najprikladniji za pojedino poduzeće, a u praksi se najučinkovitija pokazala primjena kombinacije različitih modela upravljanje troškovima. Kombinacija različitih modela omogućuje maksimiziranje prednosti i minimiziranje nedostataka svakog pojedinog modela. Postojanje suvremenih informacijskih sustava omogućuje pravodobno praćenje troškova, a menadžmentu pravodobno donošenje odluka temeljem činjenica i trendova.

Troškovi se pojavljuju u svakom poslovnom procesu, stoga predstavljaju središnju ekonomsku kategoriju. Važno je da svako poduzeće prati u kojoj su mjeri utrošeni resursi osigurali traženu kvalitetu učinaka. Praćenje i predviđanje troškova može utjecati na bolje usmjeravanje poslovnih aktivnosti.

Cilj i svrha rada je istražiti različite vrste troškova, definirati metode upravljanja troškovima, prednosti i nedostatke pojedinih metoda i primijeniti navedena teorijska saznanja na primjeru iz prakse.

Rad se sastoji od pet poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja, u drugom poglavlju definira se pojam i klasifikacija troškova, vrste kalkulacija i sam prijenos troškova proizvodnih djelatnosti. U trećem poglavlju definirani su suvoremeni modeli upravljanja troškovima, njihove prednosti i nedostaci te ključna pravila kako bi proces upravljanje troškovima bio što učinkovitiji. Peto poglavlje odnosi se na pregled odabranog poduzeća, njegove djelatnosti, metoda i poslovne politike. Temeljem navedenih dijelova rada, donosi se zaključak i navode se glavni rezultati do kojih se došlo istraživanjem.

## 2. Pojam troška

Troškovi poslovanja predstavljaju jednu od najznačajnijih ekonomskih kategorija u poslovanju svakog poslovnog subjekta. Najkraće rečeno, trošak predstavlja novčano izraženi utrošak, odnosno umnožak utroška i cijene tog utroška. Troškovi se dobivaju ako se utrošci pomnože s cijenama elemenata radnog procesa. Tako shvaćeni troškovi su vrijednosni izraz utroška.<sup>1</sup> Trošak se može definirati i kao novčani iznos upotrijebljenih resursa koji su korišteni zbog postizanja određenih ciljeva ili ostvarivanja određenih učinaka.

Kako bi razumjeli razliku između troškova i rashoda važna je podjela troškova na dospjele i nedospjele troškove. Nedospjelim troškovima smatraju se troškovi od kojih se očekuju buduće ekonomske koristi.<sup>2</sup> To su troškovi koji su uključeni u trošak nabave imovine ili trošak proizvoda. Takav trošak postaje rashod ili dospjeli trošak u trenutku kada je imovina prodana, darovana, odnosno kada je prestala biti dio imovine od koje se očekuju buduće ekonomske koristi. To su troškovi koji se nadoknađuju iz ukupnog prihoda. Pod rashodima se podrazumijevaju tržišno priznati troškovi (koji su sadržani u prodanim proizvodima i uslugama).<sup>3</sup>

Teorija troškova proučava utjecaj troškova na poslovanje poduzeća, vrste troškova, samu narav troškova, raspoređivanje troškova na njihove nosioce, kao i odnose između troškova i prihoda, cijena te rezultata poslovanja.

### 2.1. Klasifikacija troškova

Kako bi odredili najpovoljniju metodu kumuliranja i alociranja troškova potrebno ih je klasificirati prema određenim kriterijima. Neki od njih su sljedeći: kumuliranje po funkcijama, elementima, odjelima, uključenosti troškova u troškove zaliha, količini proizvodnje te prema razdoblju u kojem terete prihode.<sup>4</sup>

Klasifikacija troškova po funkcijama je zapravo razvrstavanje troškova po tome koja ih funkcija poduzeća uzrokuje. Prema funkcijama troškove dijelimo na proizvodne, marketinške,

---

<sup>1</sup> A. Jelavić, P. Ravlić, A. Starčević, J. Šamanović, *Ekonomika poduzeća*, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, 1993., str. 184

<sup>2</sup> D. Gulin, F. Spajić, I. Spremić, S. Tadijančević, V. Vašiček, K. Žager, L. Žager, *Računovodstvo*, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2003., str. 322

<sup>3</sup> D. Gulin, S. Janković, I. Dražić Lutilsky, H. Perčević, M. Peršić, V. Vašiček, *Upravljačko računovodstvo*, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2011., str. 47

<sup>4</sup> D. Gulin, F. Spajić, I. Spremić, S. Tadijančević, V. Vašiček, K. Žager, L. Žager, *Računovodstvo*, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2003., str. 6



administrativne i financijske. Proizvodni troškovi povezani su s proizvodnjom proizvoda. Marketinški troškovi su troškovi povezani s prodajom proizvoda i usluga poduzeća. Administrativni troškovi povezani su s upravljačkim aktivnostima poduzeća, odnosno troškovi opće i kadrovske funkcije. Financijski troškovi povezani su s financijskim aktivnostima poduzeća.

Kod kumuliranja po elementima razlikujemo direktni materijal, direktni rad i indirektno troškove proizvodnje. U procesu proizvodnje, transformacijom sirovina i materijala dobiva se gotov proizvod. Direktni materijal odnosi se na materijal koji predstavlja nedjeljiv dio gotovih proizvoda, tj. troškove u koje su uključeni troškovi nabave utrošenih sirovina, materijala, rezervnih dijelova, energije te otpis ambalaže i sitnog inventara. Karakteristike direktnog materijala su sljedeće: lako ga je povezati s određenim gotovim proizvodom, osnovni je sastojak u proizvodnji gotovih proizvoda te se može direktno prepoznati u proizvodnji određenog proizvoda. Direktni rad podrazumijeva rad koji se može direktno pripisati dijelovima gotovih proizvoda. Osnovne karakteristike direktnog rada su sljedeće: lako ga je povezati s određenim proizvodom, predstavlja glavni trošak proizvodnje te se može direktno prepoznati u procesu proizvodnje. Indirektni troškovi proizvodnje uključuju indirektni materijal, indirektni rad i ostale troškove koji se ne mogu jednostavno pripisati određenoj jedinici proizvoda. Indirektni troškovi raspoređuju se na proizvode uz pomoć određenog ključa.<sup>5</sup>

Troškove po odjelima dijelimo na proizvodne i uslužne troškove. Proizvodnja je odjel u kojem se proizvodne operacije primjenjuju na dio ili cijeli proizvod. Uslužni odjel nije direktno povezan s proizvodnjom, ali se troškovi u konačnici pridružuju proizvodnji.

Ovisno o tome jesu li troškovi uključeni u trošak zaliha ili nisu, razlikujemo troškove proizvoda i troškove razdoblja. Proizvodni troškovi obračunavaju se po proizvodima i nadoknađuju se iz prihoda u razdoblju u kojem su proizvodi prodani. Ovi troškovi uključuju se u trošak zaliha u trenutku kada je proizvod proizveden, a tek u trenutku prodaje postaju rashodi i terete prihod.<sup>6</sup> Za troškove razdoblja se smatra da više ovise o protoku vremena nego o proizvodnji proizvoda. Zbog toga se ne uključuju u vrijednost zaliha. Troškovi razdoblja se ne obračunavaju po proizvodima, a nadoknađuju se iz prihoda u razdoblju u kojem nastali. Dakle podjela troškova

---

<sup>5</sup> R. S. Polimeni, S. A. Handy, J. A. Cashin, Troškovno računovodstvo, Zagreb, Faber & Zgombić Plus d.o.o. za nakladništvo i informatiku, 1999.,str. 6

<sup>6</sup> Ibidem

na proizvodne troškove i troškove razdoblja temelji se na razlici u načinu nadoknađivanja tih troškova iz ukupnog prihoda.<sup>7</sup>

Pitanje kako troškovi reagiraju na promjenu količine proizvodnje dovodi do fiksnih i varijabilnih troškova proizvodnje. Podjela troškova prema reagiranju na promjenu aktivnosti ima značajan utjecaj na planiranje i donošenje odluka u poduzeću. Dok jedinični troškovi opadaju s porastom količine proizvodnje, fiksni troškovi ostaju nepromijenjeni u ukupnom iznosu. Fiksni troškovi neovisni su o promjeni stupnja aktivnosti poduzeća. Ukupni iznos varijabilnih troškova u direktnoj je međuovisnosti s količinom proizvodnje. Varijabilni troškovi za određeno razdoblje mogu se mijenjati proporcionalno, progresivno i degresivno u odnosu na količinu proizvedenih proizvoda.<sup>8</sup>

Prema razdoblju u kojem terete prihode razlikujemo kumulativne troškove od kojih se očekuju koristi u budućnosti i koji su klasificirani kao imovina te troškove razdoblja koji doprinose ostvarivanju koristi samo u tekućem razdoblju.<sup>9</sup>

## **2.2. Prijenos troškova kod proizvodnih djelatnosti**

Zbog evidencije, prijena troškova na kraju razdoblja i sastavljanja financijskih izvještaja važna je podjela troškova na troškove proizvoda i troškove razdoblja. Troškovi koji se uključuju u vrijednost zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda predstavljaju troškove proizvoda. Troškovi proizvoda nastaju u proizvodnim pogonima, pomoćnim i sporednim mjestima troška. Sadrže trošak direktnog rada i materijala te opće troškove proizvodnje. Troškovi proizvoda sadržani su u bilanci jer su zalihe pozicija kratkotrajne imovine.<sup>10</sup>

Troškovi poslovanja koji u poslovnom subjektu nastanu tijekom jedne poslovne godine, tj. obračunskog razdoblja nisu u jednakom iznosu rashodi tog istog obračunskog razdoblja. Zbog toga se ne mogu izravno prenijeti u rashode troškova proizvoda prodanih proizvoda i usluga.

S aspekta razdoblja u kojem se nadoknađuju iz prihoda, ukupni troškovi poslovanja za određeno obračunsko razdoblje moraju se podijeliti u dvije skupine: troškove koji se nadoknađuju u razdoblju kada su proizvodi prodani proporcionalno količini prodanih proizvoda i troškove koji

---

<sup>7</sup>R. S. Polimeni, S. A. Handy, J. A. Cashin, Troškovno računovodstvo, Zagreb, Faber & Zgombić Plus d.o.o. za nakladništvo i informatiku, 1999., str. 7

<sup>8</sup>D. Gulin, F. Spajić, I. Spremić, S. Tadijančević, V. Vašiček, K. Žager, L. Žager, Računovodstvo, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2003., str. 323

<sup>9</sup>R. S. Polimeni, S. A. Handy, J. A. Cashin, Troškovno računovodstvo, Zagreb, Faber & Zgombić Plus d.o.o. za nakladništvo i informatiku, 1999., str. 7

<sup>10</sup>D. Gulin, F. Spajić, I. Spremić, S. Tadijančević, V. Vašiček, K. Žager, L. Žager, Računovodstvo, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2003., str. 356

se nadoknađuju u ukupnom iznosu u razdoblju kada su nastali. Svi troškovi koji se obračunavaju po proizvodima (troškovi zaliha, proizvodnje u tijeku, nedovršenih proizvoda, poluproizvoda, gotovih proizvoda, itd.) spadaju u troškove koji se nadoknađuju u razdoblju kada je za te proizvode iskazan prihod. Troškove zaliha čine troškovi nabave, troškovi konverzije i drugi troškovi nastali u procesu dovođenja zaliha na njihovu sadašnju lokaciju i u sadašnje stanje.<sup>11</sup> Iz ove definicije moguće je odrediti strukturu troškova zaliha koje se nabavljaju kao sirovine, materijali, trgovačka roba, nedovršeni proizvodi ili gotovi proizvodi. Troškove konverzije čine svi troškovi proizašli iz preobrazbe sirovina i materijala u gotove proizvode, odnosno trošak rada i opći troškovi proizvodnje.

**Slika 1.: Struktura troškova proizvoda prema različitim kriterijima**



*Izvor: D. Gulin, F. Spajić, I. Spremić, S. Tadijančević, V. Vašiček, K. Žager, L. Žager, Računovodstvo, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2003., str. 357*

Gornji shematski prikaz (Slika 1) prikazuje strukturu troškova proizvoda prema različitim kriterijima raščlanjivanja. Zbroj troškova proizvoda je uvijek isti. Kod poslovnog subjekta koji proizvodi više proizvoda opći troškovi proizvodnje, koji su u pravilu indirektni troškovi, raspoređuju se putem kalkulacija. Uključivanje općih troškova proizvodnje u troškove proizvoda zahtjeva podjelu tih troškova na fiksne opće troškove proizvodnje (amortizacija, troškovi održavanja opreme i objekta, troškovi administracije i uprave) i varijabilne troškove proizvodnje (troškovi neizravnog rada i materijala). U troškove konverzije uključuje se samo dio fiksnih troškova proizvodnje za iskorišteni kapacitet, a drugi dio općih fiksnih troškova

<sup>11</sup> D. Gulin, F. Spajić, I. Spremić, S. Tadijančević, V. Vašiček, K. Žager, L. Žager, Računovodstvo, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2003., str. 357

proizvodnje za neiskorišteni kapacitet nadoknađuje se iz ukupnih prihoda u razdoblju kada su nastali. U troškove zaliha nedovršene proizvodnje, poluproizvoda i zaliha gotovih proizvoda uključuje se ukupan iznos varijabilnih općih troškova proizvodnje i dio općih fiksnih troškova za iskorišteni kapacitet.

### **2.3. Vrste kalkulacija za prijenos troškova proizvoda**

Kalkuliranje predstavlja računski postupak izračuna cijena, a kalkulacija ispravu o izračunima cijena. Vrste kalkulacija možemo podijeliti ovisno o vremenu sastavljanja, procesima te načinu izračunavanja cijena proizvoda i tehnološkom procesu proizvodnje.<sup>12</sup>

Prema vremenu sastavljanja kalkulacije dijelimo na planske, prethodne, međukalkulacije i naknadne ili obračunske kalkulacije. Planske kalkulacije sastavljaju se za određeno plansko razdoblje. Uračunavaju se veličine koje se žele ostvariti, tj. ciljevi koji se žele postići. Ovakva kalkulacija sastavni je dio master plana ili ukupnog plana poslovnog subjekta. U planske kalkulacije spada i prethodna kalkulacija koja se sastavlja prije odvijanja samog poslovnog procesa, primjerice prije početka nabave sirovina, roba ili neposredno prije početka proizvodnje određenog proizvoda. Kao i kod prethodne kalkulacije, također se uračunavaju planirane veličine. S ciljem utvrđivanja cijene poluproizvoda određena faze proizvodnje, sastavljaju se međukalkulacije. Glavna karakteristika fazne proizvodnje je što se najčešće proizvodi jedan proizvod, ali se on zbog tehnoloških uvjeta proizvodi u više faza proizvodnje. Cilj ove kalkulacije je utvrditi cijene poluproizvoda svake faze i cijene gotovog proizvoda. Naknadne ili obračunske kalkulacije temelje se na stvarnim računovodstvenim podacima, a sastavljaju se nakon završetka poslovnog procesa. Cilj naknadnih kalkulacija jest utvrditi stvarne cijene proizvoda ili nabavne cijene.<sup>13</sup>

Prema procesima u kojim se primjenjuju kalkulacije dijelimo na kalkulaciju nabavne cijene ili troška nabave, kalkulaciju cijene proizvoda i kalkulaciju prodajne cijene. Važno je naglasiti da ove vrste kalkulacija mogu biti ujedno i planske, prethodne, međukalkulacije ili naknadne kalkulacije. U procesu nabave koristi se kalkulacija nabavnih cijena kojoj je cilj utvrditi trošak nabave dugotrajne i kratkotrajne imovine. Kalkulacija cijene proizvoda koristi se u proizvodnim poduzećima za utvrđivanje cijene proizvoda, a naziva se još i cijena koštanja proizvoda. U procesu prodaje koristi se kalkulacija prodajne cijene kojoj je cilj izračunati

---

<sup>12</sup> A. Jelavić, P. Ravlić, A. Starčević, J. Šamanović, *Ekonomika poduzeća*, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, 1993., str. 231

<sup>13</sup> D. Gulin, F. Spajić, I. Spremić, S. Tadijančević, V. Vašiček, K. Žager, L. Žager, *Računovodstvo*, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2003., str. 420

prodajnu cijenu. Kod formiranja prodajne cijene poduzeća su orijentirana na prodaju (rast prodaje po količini i vrijednosti), dobit (maksimalizacija profita) te na očuvanje tržišne pozicije.<sup>14</sup>

Klasične metode kalkulacije prema načinu izračunavanja cijene proizvoda i tehnološkim procesima jesu djelidbene i dodatne kalkulacije. Specifičnost djelidbene kalkulacije je u tome što jedinična cijena proizvoda izračunava dijeljenjem troškova dovršene proizvodnje koji se uračunavaju u cijenu proizvoda s količinom proizvedenih učinaka.

U okviru djelidbenih kalkulacija, ovisno o tehnološkom procesu proizvodnje može se koristiti: čista, jednostavna ili obična djelidbena kalkulacija, višefazna djelidbena kalkulacija, kalkulacija na osnovi ekvivalentnih brojeva (odnosa), kalkulacija vezanih proizvoda.<sup>15</sup> U velikim serijama u kojim se proizvodi jedan proizvod najčešće se koristi čista, jednostavna ili obična djelidbena kalkulacija. Jediničnu cijenu izračunavamo dijeljenjem ukupnih troškova dovršene proizvodnje s količinom učinaka. U slučajevima kada se jedan proizvod proizvodi u više faza zbog tehnološkog procesa, kontrole troškova ili drugih čimbenika, koristi se višefazna djelidbena kalkulacija. Mogu se koristiti i međukalkulacije za utvrđivanje cijene poluproizvoda svake faze, a cijena dovršenog proizvoda izračunava se u završnoj fazi dijeljenjem troškova dovršene proizvodnje s proizvedenim učincima. U slučajevima kada se proizvode srodni proizvodi, iste kakvoće koji se međusobno razlikuju po naturalnim mjerilima, koristi se kalkulacija na osnovi ekvivalentnih brojeva. Vrlo je bitno utvrditi odnos troškova među proizvodima na temelju naturalnih pokazatelja, standarda direktnih troškova ili prodajnih cijena srodnih proizvoda. Kao osnovica odabire se jedan od srodnih proizvoda koji se proizvodi u najvećim količinama te se prema njemu mjere ostali srodni proizvodi bilo u mjernim jedinicama, standardima direktnih troškova ili prodajnim cijenama. U slučajevima kada se uz osnovni proizvod proizvodi i nusproizvod zbog samog tehnološkog postupka proizvodnje, koristi se kalkulacija vezanih proizvoda.

Troškovi dovršene proizvodnje isti su za osnovni proizvod i za nusproizvod pa je potrebno procijeniti vrijednost nusproizvoda. Procjena jedinične cijene nusproizvoda ne smije bit veća od neto prodajne cijene, odnosno prodajne cijene koja je umanjena za troškove prodaje. Procijenjena jedinična cijena nusproizvoda množi se s količinom proizvedenih nusproizvoda

---

<sup>14</sup> A. Jelavić, P. Ravlić, A. Starčević, J. Šamanović, *Ekonomika poduzeća*, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, 1993., str. 234

<sup>15</sup>D. Gulin, F. Spajić, I. Spremić, S. Tadijančević, V. Vašiček, K. Žager, L. Žager, *Računovodstvo*, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2003., str. 421

kako bi dobili procijenjenu vrijednost nusproizvoda. Od ukupnih troškova oduzmemo procijenjenu vrijednost nusproizvoda da bi dobili troškove dovršene proizvodnje osnovnog proizvoda koji se dalje dijele s proizvedenom količinom kako bi dobili jediničnu cijenu osnovnog proizvoda.<sup>16</sup>

Ukoliko poslovni subjekt u jednom pogonu proizvodi dvije ili više vrsta različitih proizvoda, koriste se dodatne kalkulacije koje se dijele na sumarne i elektivne. Kod dodatne kalkulacije, direktnim troškovima dodaju se indirektni troškovi pogona s ciljem utvrđivanja jedinične cijene proizvoda. Direktni troškovi mogu se neposredno obuhvatiti po nositeljima, tj. proizvodima. Indirektni troškovi obuhvaćaju se po mjestu nastanka, tj. pogonima ili odjelima. Troškovi se razvrstavaju po mjestima njihovog nastanka u obrascu pogonski obračunski list (POL). U POL-u razlikujemo opće troškove pogona (OTP) koji se računavaju u cijenu proizvoda i opće troškove uprave i prodaje koji se ne računavaju u cijenu proizvoda.

---

<sup>16</sup> R. S. Polimeni, S. A. Handy, J. A. Cashin, Troškovno računovodstvo, Zagreb, Faber & Zgombić Plus d.o.o. za nakladništvo i informatiku, 1999., str. 108

### **3. Modeli upravljanja proizvodnim troškovima**

S razvojem računovodstvenih sustava, menadžmenta i njegovih funkcija te znanstvenim metoda za izračunavanje troškova razvili su se i modeli upravljanja troškovima. Razvijali su se ovisno o potrebama za rješavanje sve složenijih problema u vezi upravljanja troškovima zbog rasta poduzeća i diversifikacije proizvodnog procesa. U postupku priprema informacija koje služe za odlučivanje i kontrolu, menadžment se koristi metodama raspoređivanja troškova i modelima 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>17</sup> Nastoji se utjecati na veličinu inputa u poslovnom procesu kako bi se poboljšao odnos ukupnih ulaganja i učinaka, tj. ostvario dobar poslovni rezultat. Kako bi se menadžmentu osiguralo dovoljno informacija nužnih za donošenje odluka s ciljem optimizacije troškova, razvijeni su brojni modeli i postupci upravljanja troškovima.

Modeli upravljanja troškovima u sljedeći: model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima, model upravljanja troškovima temeljenim na procesima, modeli upravljanja troškovima temeljem aktivnost, model ciljnih troškova, budžetiranje temeljeno na aktivnostima, model bilance postignuća, „Kaizen“ troškovi, analiza vrijednosti i model upravljanja troškovima kvalitete. U nastavku se ukratko osvrćemo na svaki od navedenih modela.<sup>18</sup>

#### **3.1. Pravila i procesi upravljanja troškovima**

Pojava troškova u procesu stvaranja proizvoda je nužna, odvijanje poslovnog procesa bez utroška resursa i troškova nije moguće. Kada troškovi porastu iznad razine ostvarenih prihoda, menadžment poduzeća nastoji raznim metodama sniziti troškove što često rezultira štednjom. Rezanje troškova bez kriterija može uzrokovati velike štete u poduzeću zbog čega je važno upravljanje troškovima proizvodnje primjenom različitih modela.

Upravljanje troškovima predstavlja poseban način vođenja poslovanja, upravljanja poduzeće i postizanje strateških ciljeva uz optimizaciju troškova. Suvremeni financijski sustavi omogućuju

---

<sup>17</sup> Cingula, M., Klačmer, M., "Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima", RRiF, Broj 8, Zagreb, 2003, str. 20-25

<sup>18</sup> Drljača, M., „Metode upravljanja troškovima“, Električka, Br. 4, Zagreb, 2004., str. 16-22.

praćenje troškova te pružaju informacije o trendovima kretanja i nastanku tih troškova. Na temelju tih činjenica menadžment donosi odluke o troškovima, odnosno koliki troškovi trebaju biti, koji troškovi nisu nužni te koliki su troškovi optimalni za poslovanje.

Važno je naglasiti da eliminacija troškova nije moguća jer dovodi u pitanje smisao poslovanja, a optimizacija troškova omogućuje da se troškovi minimiziraju uz željeni učinak. Troškovima se najučinkovitije upravlja kroz upravljanje poslovnim procesom. Optimizacija poslovnih procesa podrazumijeva primjenu tehnologija i metoda koje proces proizvodnje dovode u granice dozvoljenih odstupanja.

Kako bi upravljanje troškovima bilo što bolje i kvalitetnije, potrebno je pridržavati se sljedećih pravila.<sup>19</sup> Prvi korak u upravljanju troškovima jest dobro poznavanje strukture ukupnih troškova poduzeća. Dugoročno gledano poduzeću je važno biti jeftinije od konkurencija za istu razinu ponude ili uz istu cijenu ponuditi više. Kako bi zadržali konkurentnost troškovi poslovanja trebali bi kontinuirano padati u relativnoj svoti. Stvarni troškovi, prihodi, profit svakog pojedinog centra odgovornosti, stvarne cijene te dobitak moraju biti poznati u svakom trenutku. Kontroling funkcija i menadžerska kontrola moraju se fokusirati na novčani tijek i snagu održavanja izvora novca te na dobit poduzeća. Proces upravljanja troškovima zbog svoje složenosti zahtijeva primjenu suvremenih modela upravljanja troškovima proizvodnje.<sup>20</sup>

### **3.2. Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima**

Najstariji i najdominantniji model koji se primjenjuje već stotinjak godina je model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima. Ovaj se model koristi za razgraničenje troškova poduzeća koje se temelji na nekoliko osnovnih skupina- na troškovima izravnog materijala, troškovima izravnog rada, troškovima proizvodne režije te troškovima upravne i prometne režije.

Cilj tradicionalnog modela je računovodstveno obuhvatiti troškove izravnog rada i materijala koji se kontroliraju po jedinici proizvoda, dok se troškovi režija priključuju izravnim troškovima temeljem udjela troškova izravnog rada. Glavno obilježje tradicionalnog modela

---

<sup>19</sup> Ibidem

<sup>20</sup> Ibidem



jest to što troškove proizvodne režije koji se javljaju kod svake vrste proizvoda prati u ukupnom iznosu, a ne po jedinici proizvoda.<sup>21</sup>

Ovaj model još se naziva i „tradicionalni kalkulacijski model“, a podrazumijeva jednostavne kalkulacije dijeljenja i kalkulacije s dodacima izračunatih na osnovi različitih vrijednosnih osnova. Kalkulacija podrazumijeva preračunavanje troškova zbog čega nudi informacije kratkotrajnog karaktera, a ako upravljanju troškova pristupimo tek nakon nastanka tih troškova nemamo mogućnost smanjiti ih. Zbog toga kritičari ove metoda naglašavaju nedostatak dugoročnog pristupa i kompleksnijeg sustava odlučivanja koji će omogućiti strateške odluke. Glavni nedostaci ovog modela su nedovoljno uvažavanje tržišta, ograničena upotrebljivost kod odlučivanja, vremenski pomak i nedostatak dinamike.

U današnje vrijeme sve se više naglašava potreba za cjelovitim sustavom odlučivanja kojeg klasična kalkulacija, odnosno tradicionalni model upravljanja proizvodnim troškovima ne može zadovoljiti iako se ovaj model i dalje upotrebljava u velikoj mjeri.<sup>22</sup>

### **3.3. Model upravljanja troškovima temeljenih na procesu**

PBC model ili *Process Based Costing* je model koji prati i vrednuje troškove proizvodnje prema fazama u proizvodnom procesu. Pretpostavka ovog modela je da su za primjenu i razvijanje modela izrađeni, dokumentirani i implementirani poslovni procesi te procesno orijentirana organizacija. Kao i kod prethodnog modela, troškovi se razgraničavaju na troškove izravnog rada, troškove izravnog materijala te troškove proizvodne režije. Izravni troškovi rada i materijala prate se i terete po fazama proizvodnje, dok se troškovi proizvodne režije dodaju izravnim troškovima na razini svake faze u pomoć određenih „ključeva“ temeljenih na troškovnim indikatorima. Ovaj model odgovara na pitanje gdje nastaju troškovi proizvodne režije. Dakle, model upravljanja troškovima temeljenih na procesu pokazuje uzroke troškova proizvodne režije i njihov stupanja pridruživanja izravnim troškovima svake faze proizvodnog procesa.<sup>23</sup>

### **3.4. Model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti**

Glavno obilježje *Activity Based Costing* ili ABC modela je mjerenje troškova aktivnosti, učinke aktivnosti, resursa i troškovnih objekata. Dakle, resursi se dodjeljuju aktivnostima, a temeljem

---

<sup>21</sup> Cingula, M., Klačmer, M., "Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima", RRiF, Broj 8, Zagreb, 2003, str. 20-25

<sup>22</sup> Drljača, M., „Metode upravljanja troškovima“, Električka, Br. 4, Zagreb, 2004., str. 16-22.

<sup>23</sup> Ibidem

njihovog korištenja aktivnosti se dodjeljuju troškovnim objektima. Kako bi se omogućio lakši nadzor nad troškovima u pojedinim dijelovima te kako bi se menadžeri lakše usredotočili na otklanjanje suvišnih troškova, ova metoda prati kretanje troškova po pojedinim aktivnostima umjesto da se troškovi prate po jedinici proizvoda.

Model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti organizaciji omogućuje povezivanje i detektiranje stvarnih troškova sa svakim pojedinim proizvodom koji proizlazi iz poduzeća. Ovaj model podrazumijeva procesno orijentiranu organizaciju s izgrađenim i dokumentiranim poslovnim procesima, a odgovara na pitanje zašto pojedini trošak nastaje.

ABC model karakterizira vertikalna i horizontalna dimenzija. Vertikalna dimenzija odnosi se na dodjeljivanje troškova nositeljima tih troškova, a horizontalna dimenzija predstavlja procesno promatranje proizvodnje. Dodjeljivanje troškova njihovim nositeljima odvija se kroz pet aktivnosti: sažimanje djelatnosti u aktivnosti, obuhvaćanje troškova aktivnosti, utvrđivanje uzročnika troškova prvog stupnja, utvrđivanje centara pojedine aktivnosti te utvrđivanje uzročnika troškova drugog stupnja.

Dakle, obračun troškova se odvija u dvije faze. U prvoj fazi troškovi resursa se dodjeljuju aktivnostima koje su ih proizvele pri čemu je potrebno izvršiti detaljnu i opsežnu analizu djelatnosti kako bi troškovi bili što točniji. U drugoj fazi troškovi aktivnosti dodjeljuju se troškovnim objektima preko određenog „ključa“ koji se obično nazivaju uzročnici troškova druge faze. ABC metoda primjenjuje se u postrojenjima koji su opremljeni suvremenom informatičkom tehnologijom za mjerenja faktora trošenja.<sup>24</sup>

### **3.5. Model ciljnih troškova**

*Target Costing* model dizajniran je 1963. godine od strane japanske kompanije Toyota, a njezin primjer ubrzo su primijenile i druge svjetske kompanije. Predstavlja računovodstveni oblik obuhvaćanja i sustavnog mjerenja troškova uključenih u proizvod ili uslugu, s kojima se ostvaruje prihod.<sup>25</sup> Prema modelu ciljnih troškova, troškove koje prihvaća kupac i konkurencija nije moguće odrediti tradicionalnim planiranjem i upravljanjem. Primarni interes poduzeća je uspostavljanje ravnoteže između funkcionalnosti i kvalitete u kombinaciji s razinom cijene koju kupci prihvaćaju. Skup instrumenata za planiranje, kontrolu i upravljanje troškovima pri zadanoj kvaliteti uvodi se u fazi razvoja proizvoda i prati ih tijekom cijelog životnog vijeka.

---

<sup>24</sup> Drljača, M., „Metode upravljanja troškovima“, Električka, Br. 4, Zagreb, 2004., str. 16-22.

<sup>25</sup> Ibidem

Ciljni troškovi moraju biti podijeljeni na pojedine sastavnice proizvoda kako bi se u kasnijim fazama troškovi mogli pratiti, utvrđivati odstupanja i uzroke tih odstupanja. Troškovi predstavljaju sastavni dio proizvoda, a njihovi iznosi variraju ovisno o korisnosti proizvoda sa kupčevog stajališta. U središtu pozornosti je kupac, a visinu prihvatljivih troškova određuje tržište čime se sprječava plasiranje proizvoda nezadovoljavajuće kvalitete i neprihvatljive prodajne cijene.

Glavne karakteristike modela su poštivanje zakona tržišta, timski rad, prodajna cijena koja određuje cijenu koštanja, poštivanje troškova cijelog životnog ciklusa i uvažavanje cjelokupnog lanca vrijednosti. Posebnost modela ciljnih troškova je blizak odnos s tržištem, odnosno ovaj model odgovara na pitanje koliko smiju iznositi troškovi. Koncept upravljanja troškovima doživio je veliki iskorak s razvojem modela ciljnih troškova u odnosu na model tradicionalnog upravljanja troškovima.

### **3.6. Budžetiranje temeljeno na aktivnostima**

Cilj *Activity Based Budgeting* ili ABB modela nije utvrđivanje troškova kao kod prethodnih modela, već utvrđivanje zahtjeva kupaca. Model je usmjeren na kapacitet i stupanj dostatnosti opreme za zadovoljenje zahtjeva kupaca za što je važno utvrditi kapacitet opreme kao i broj zaposlenih. Ova metoda daje odgovor o potrebnim kapacitetima poduzeća za proizvodnju traženog proizvoda i zadovoljenje tržišta.

Za izradu početnih kalkulacija ove metode potrebno je analizirati troškove koji proizlaze iz upotrebe ljudskih potencijala i materijalnih resursa. Upravo zbog toga je budžetiranje temeljeno na aktivnostima pogodno menadžmentu da donošenje odluka potrebnih za zadovoljenje tržišta kao što su razina raspoloživih kapaciteta i njihova dostatnost za razvoj proizvoda.

### **3.7. Model bilance postignuća**

*Balanced Score Card* ili BSC model razvijen je 90-ih godina 20. stoljeća i predstavlja relativno novi pristup u okviru strategijskog menadžmenta. Kod ovog modela odabire se skup pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije tvrtke te se uz njihovu pomoć planiraju i usmjeravaju aktivnosti tvrtke, a postignuća se mjere na temelju povezivanja najvažnijih čimbenika uspješnosti. Model bilance postignuća prepoznaje nedostatke ostalih postupaka obuhvaćanja troškova.

Četiri su osnovne perspektive putem koji menadžment može preoblikovati vlastite strategije i vizije u poslovne aktivnosti, a to su financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva

internog poslovnog procesa te perspektiva usavršavanja i rasta broja zaposlenika. Cilj ovog modela je dati odgovor o rezultatima povezivanja i uravnoteženja čimbenika uspješnosti.<sup>26</sup>

### **3.8. „Kaizen“ troškovi**

„Kaizen“ *Costing* ili KC model oblikovan je u japanskim poduzećima, prvenstveno u automobilskoj industriji. Kompatibilan je za primjenu s ABC modelom ili modelom upravljanja troškovima temeljem aktivnosti. Cilj „Kaizen“ troškova je kontinuirano smanjivanje troškova kvalitete tijekom procesa proizvodnje te primjena boljih postupaka. Polazi od pretpostavke da uvijek može bolje, tj. uvijek je moguće napraviti bolji proizvod uz manje troškove za kvalitetu. Implementacijom „Kaizen“ troškova poduzeće dolazi do spoznaje koji troškovi nekvalitete ne bi uopće nastali kada bi se proizvodio kvalitetan proizvod.<sup>27</sup>

### **3.9. Analiza vrijednosti**

*Value Engineering* ili VE model razvijen je 40-ih godina 20. stoljeća. Pretpostavka ovog modela jest timski rad, odnosno timsko rješavanje konkretnog problema uz primjenu funkcijske analize. Model analize vrijednosti nastoji djelovati u skladu s kontinuiranim smanjivanjem troškova. Cilj ovog modela je prepoznavanje i eliminiranje troškova koji nisu neophodni za vrijednost nekog proizvoda. Svako poduzeće mora dobro poznavati svoje proizvode i razumjeti koja svojstva proizvoda čine vrijednost za kupce.

U analizu vrijednosti trebali bi biti uključeni stručnjaci iz nabave, proizvodnje, prodaje te kupci i dobavljači. Ovaj model odgovara na pitanje mogu li se uopće troškovi smanjiti, a ukoliko mogu, koji bi se troškovi mogli smanjiti da se ne utječe na vrijednost koju proizvod ima za kupce.<sup>28</sup>

### **3.10. Model upravljanja troškovima kvalitete**

Model upravljanja troškovima kvalitete (*Quality Cost Management – QCM*) svodi se na prepoznavanje, utvrđivanje i optimizaciju troškova kvalitete kao strukturnog elementa ukupnih troškova organizacije.<sup>29</sup> Optimizacija troškova podrazumijeva najpovoljniji odnos između razine kvalitete koju poduzeće nudi kupcima radi zadovoljenja njihovih potreba i ukupnih troškova kvalitete. Troškovi kvalitete nastaju pri osiguravanju zadovoljavajuće kvalitete, pridobivanja povjerenja u tu kvalitetu, a gubitci nastaju ukoliko zadovoljavajuća kvaliteta nije

---

<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> Ibidem

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Ibidem

postignuta. Troškovi kvalitete dijele se na troškove za kvalitetu gdje spadaju troškovi preventive i ispitivanja te troškove zbog (ne)kvalitete s unutarnjim i vanjskim troškovima nedostataka.

Prije samog upravljanja troškovima potrebno je osigurati djelotvoran sustav prikupljanja, klasifikacije i obrade postojećih troškova kvalitete. Svrha modela upravljanja troškovima kvalitete je utvrđivanje nesklada u poslovnim procesima, odnosno trajno uklanjanje uzroka nesklada kao i pouzdaniji poslovni procesi. Model upravljanja troškovima kvalitete odgovara na pitanje koji troškovi uopće ne bi nastali da se proizvod dobro proizvede prvi put, tj. da se u početku proizvodnje počeo proizvoditi kvalitetan proizvod.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Ibidem

## **4. Model tradicionalnog upravljanja troškovima na primjeru poduzeća**

### **Podravka d.d.**

Model tradicionalnog upravljanja troškovima i dalje je najdominantniji model koji koristi većina poduzeća u Hrvatskoj. Razlog zbog kojeg se ovaj model održao u praksi je djelotvornost i praktičnost te jednostavnost kalkulacija dijeljenja. Model podrazumijeva kvalificiranje troškova, odnosno evidentiranje troškova prema njihovim prirodnim vrstama tijekom određenog vremenskog razdoblja.

Model tradicionalnog upravljanja troškovima primjenjuje i poduzeće Podravka d.d. koje će se analizirati u nastavku rada. Za potrebe financijske analize poduzeća i njegovih troškova koristit će se javno dostupni financijski izvještaji objavljeni na internetskim stranicama poduzeća Podravka d.d..

#### **4.1. Djelatnost poduzeća Podravka d.d.**

Na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća braće Wolf, 1947. godine nastaje poduzeće Podravka. Nakon hrvatske neovisnosti, poduzeće je privatizirano i pretvoreno u dioničko društvo, a 1998. godine započela je prodaja Podravkinih dionica na Zagrebačkoj burzi. Ime poduzeća Podravka potječe od naziva za stanovnicu Podravskog kraja, gdje se nalazi i sjedište poduzeća (Koprivnica). Organizacijska struktura Podravke d.d. prati poslovanje Strateškog poslovnog područja Prehrana, dok organizacija poslovanja Grupe Podravka osim u segmentu Prehrana djeluje i u segmentu Farmaceutika. Godine iskustva, kvaliteta i tradicija doveli su Podravku u sam vrh vodećih hrvatskih internacionalnih kompanija koje posluju diljem svijeta. Podravka d.d. jedna je od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Poslovanje je prošireno na svih pet kontinenata u više od šezdeset zemalja.

Dakle, poduzeće proizvodi visokokvalitetne prehrambene proizvode poštujući načela održivog razvoja, vodeći računa o društvu i zaposlenicima s ciljem ostvarivanja gospodarskog rasta. Podravkina misija jest pružanje inovativnog kulinarskog iskustva i zdravih životnih navika, a vizija poboljšanje svakodnevne kvalitete života potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionalizacije. Inovacijama, stalnim unaprjeđenjem proizvoda, modernizacijom tehnološkog pogona i stvaranjem imidža nastoji održati leadersku poziciju u svojoj industriji te zadržati povjerenje kupaca.

Podravkin asortiman čine visokokvalitetni, praktični i sigurni proizvodi koji su sinonim kvalitete, znanja i dugogodišnje tradicije. Proizvode karakterizira brza i jednostavna priprema.

Jedan od najpoznatijih i najsnažnijih Podravkinih proizvoda- univerzalni dodatak jelima Vegeta prepoznat je na tržištima diljem svijeta. Kroz dugogodišnje poslovanje postao je prva asocijacija poduzeća te je velikim dijelom zaslužan za Podravkinu popularnost. Od samog lansiranja na tržište, Vegeta bilježi rast prodaje, osvaja nova tržišta u Hrvatskoj i svijetu te širi broj potrošača na postojećim tržištima. Osim Vegete, za Podravkin uspjeh zaslužne su i ostale marke i uspješni proizvodi prepoznate od strane kupaca. To su: Podravka juha, Dolcela, Lino, Eva, Fant, Fini-Mini, Salut, Žito, Kviki, Zlato polje, Talianetta, Warzywko, Šumi i drugi.

Podravka d.d. posjeduje veliku proizvodne kapacitete, ljudske resurse i financijski je dovoljno jaka. Različitim obrazovnim programima nudi dodatne mogućnosti svojim zaposlenicima koji žele razvijati svoje sposobnosti i napredovati u karijeri te održati korak s organizacijskim promjenama u okolini. Podravka je postala vodeći brand u regiji i šire, a kupci su prepoznali vrijednost njezinih proizvoda na više od šezdeset država diljem svijeta. Cilj im je unaprijediti kvalitetu života društva u kojem djeluju ulaganjem u znanost, obrazovanje, održivi razvoj, sport i humanitarne projekte, a kroz zaklade „prof. Zlata Bartl“ i „Uvijek sa srcem“ promiču korporativnu društvenu odgovornost. Razinom troškovne i proizvodne učinkovitosti nastoje biti u korak ili ispred prosjeka industrija u kojim Podravka posluje, a smanjenjem troškova nabave, prodaje, distribucije i općih administrativnih troškova omogućuju se veća ulaganja u marketing i istraživanje i razvoj proizvoda. Za optimalno operativno poslovanje nužno je bolje financijsko upravljanje i poboljšanje novčanog toka.<sup>31</sup>

#### **4.2. Financijska analiza poduzeća za 2019. godinu**

2019. godine Podravka d.d. nastavila je trend snažnog i kontinuiranog rasta. Temelj tog rasta jest razvoj i nadogradnja Podravkinih ključnih brandova, inovacije koje prate trendove i potrebe potrošača, uspješna realizacija prodajno-marketinških aktivnosti te efikasno upravljanje troškovima. U 2019. godini poduzeće Podravka d.d. ostvarilo je 115,2 milijuna kuna operativne dobiti, a prihodi od prodaje iznosili su 2.078,8 milijuna kuna što je za 7,3% više u odnosu na prethodnu godinu. Zabilježen je rast na ključnim izvoznim tržištima čime Podravka i dalje ostaje jedna od najvećih hrvatskih izvoznika. Cijena dionica Podravke u 2019. godini porasla

---

<sup>31</sup> Godišnje financijsko izvješće za 2019. godinu Podravka d.d. Dostupno na: [file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20(6).pdf) str. 65

je za 29,1 % u odnosu na kraj prethodne godine, a domaći dionički indeksi Crobex porastao je za 15,4% te Crobex10 za 18%.<sup>32</sup>

**Slika 2.: Glavna obilježja rezultata poslovanja Podravke d.d. u 2019. godini**

(u milijunima kuna)	PROFITABILNOST PODRAVKE D.D.				NORMALIZIRANO			
	2018.	2019.	Δ	%	2018.	2019.	Δ	%
Prihodi od prodaje	1.937,1	2.078,8	141,7	7,3%	1.937,1	2.078,8	141,7	7,3%
Bruto dobit	604,1	624,5	20,5	3,4%	604,1	624,5	20,5	3,4
EBITDA*	222,0	229,3	7,3	3,3%	232,1	234,1	2,0	0,8%
EBIT	111,0	115,2	4,2	3,7%	144,2	136,6	(7,6)	(5,3%)
Neto dobit	113,1	145,2	32,0	28,3%	137,8	152,8	15,0	10,9%
Bruto marža	31,2%	30,0%	-114 BB		31,2%	30,0%	-114 BB	
EBITDA marža	11,5%	11,0%	-43 BB		12,0%	11,3%	-72 BB	
EBIT marža	5,7%	5,5%	-19 BB		7,4%	6,6%	-87 BB	
Neto marža	5,8%	7,0%	+114 BB		7,1%	7,3%	+24 BB	

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2019. godinu Podravka d.d. Dostupno na: [file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjescje%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjescje%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20(6).pdf) (23.05.2020.) str. 83

Prethodnom tablicom (Slika 2) prikazana je profitabilnost poduzeća Podravka d.d. za 2019. godinu. Radi transparentnosti, uz izvještajne rezultate prikazani su i normalizirani rezultati poslovanja, odnosno rezultati bez utjecaja stavaka koje menadžment tretira kao jednokratne (oprema u proizvodnji, imovina namijenjena prodaji, ulaganja u nekretnine, potraživanja iz odnosa prema Fortenova grupi, ostalo).

Usporedbom podataka iz 2018. i 2019. godine možemo uočiti kako su prihodi od prodaje porasli za 7,3%, a bruto dobit za 3,4% uz ostvarenu bruto maržu od 30%. Glavni razlozi tog povećanja jesu porast potražnje za novolansiranim proizvodima, povećanje prodajno - marketinških aktivnosti te širenje distribucije prodajnih kategorija. Operativna dobit (EBIT)

<sup>32</sup> Godišnje financijsko izvješće za 2019. godinu Podravka d.d. Dostupno na: [file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjescje%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjescje%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20(6).pdf) str. 83



porasla je za 3,7%, a kao posljedica pozitivnog utjecaja viših financijskih prihoda te nižeg poreza, neto dobit porasla je za čak 28,3%. Pokazatelj EBITDA računa se na način da se pokazatelj EBIT uveća za amortizaciju i vrijednosna usklađenja dugotrajne imovine, a normalizirana EBITDA računa se kao normalizirani EBIT uvećan za amortizaciju. EBITDA (*Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization*) jedan je od pokazatelja poslovne uspješnosti koji uzima u obzir fiktivnu prirodu amortizacije kao računovodstvene kategorije. Za promatrano poduzeće u 2019. godini povećala se za 3,3% u odnosu na 2018. godinu.

Prema navedenim pokazateljima i podacima iz financijskih izvještaja dostupnim na internetskim stranicama poduzeća, možemo reći da su tijekom 2019. godine zabilježeni pozitivni poslovni rezultati, tj. da je poduzeće Podravka d.d. poslovnu godinu završilo s dobitkom. Na dan 31. prosinca 2019. godine ukupna imovina poduzeća Podravka d.d. iznosila je 3.042,7 milijuna kuna, što je 1,6% više u odnosu na kraj prethodne godine. Značajno povećanje na strani aktive bilježi pozicija zaliha (+69,6 milijuna kuna) i pozicija ulaganja u ovisna društva (+39,2 milijuna kn), a značajno smanjenje bilježi pozicija novac i novčani ekvivalenti (-66,0 milijuna kn). značajno povećanje na strani pasive bilježi pozicija pričuva (+48,4 milijuna kn) i pozicija zadržane dobiti (+33,2 milijuna kn), a smanjenje bilježi pozicija kredita i zajmova (-67,2 milijuna kn). U 2019. godini novčani tok od poslovnih aktivnosti iznosio je pozitivnih 92,3 milijuna kuna prvenstveno zbog ostvarenog operativnog poslovanja i kretanja radnog kapitala. Novčani tok od investicijskih aktivnosti iznosio je negativnih 57,7 milijuna kn zbog izdataka za kupnju dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine. Novčani tok od financijskih aktivnosti iznosio je negativnih 100,5 milijuna kn uslijed isplate dividendi te otplate dijela kredita i zajmova. Neto novčani tok iznosio je negativnih 65,9 milijuna kn, a novac i novčani ekvivalenti na kraju razdoblja pozitivnih 2,2 milijuna kn.<sup>33</sup>

#### **4.3. Vrste troškova odabranog poduzeća**

Računovodstveni model koji se koristi za praćenje troškova poduzeća Podravka d.d. je tradicionalni model prema kojem se troškovi evidentiraju prema njihovoj prirodnoj vrsti. Troškovi se razgraničavaju na nekoliko osnovnih skupina. Važno je naglasiti da se troškovi izravnog rada i materijalni troškovi kontroliraju po jedinici proizvoda, dok se troškovi režija prate u ukupnom iznosu. Osim evidentiranja troškova po prirodnim vrstama, u poduzeću Podravka d.d. troškovi se evidentiraju i po segmentu poslovanja. Stoga može se reći da uz

---

<sup>33</sup>Godišnje financijsko izvješće za 2019. godinu Podravka d.d. Dostupno na: [file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20(6).pdf) str. 83

tradicionalni model, poduzeće koristi i model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti odnosno temeljem segmenata poslovanja.<sup>34</sup>

Zalihe sirovina i rezervnih dijelova evidentiraju se po trošku nabave ili neto ostvarivoj vrijednosti, ovisno o tome koja je niža. Trošak nabave izračunava se po metodi ponderiranih prosječnih cijena, dok neto ostvariva vrijednost predstavlja procjenu prodajne cijene u redovnom tijeku poslovanja umanjenu za varijabilne troškove prodaje. Trgovačka roba evidentira se po trošku nabave ili prodajnoj cijeni umanjenoj za poreze i rabate, ovisno o tome koja je niža. Trošak gotovih proizvoda i proizvodnje u tijeku obuhvaća trošak sirovina, izravnog rada, ostale izravne troškove i dio općih troškova proizvodnje na bazi normalnog redovnog kapaciteta proizvodnje.

**Tablica 1.: Troškovi po prirodnim vrstama u 2019. godini (u tisućama kuna)**

<b>VRSTA TROŠKA</b>	<b>2019.</b>	<b>2018.</b>
Utrošene sirovine, materijal i energija	878.022	786.990
Troškovi rada	432.529	407.000
Nabavna vrijednost prodane robe	320.856	281.800
Reklama i propaganda	107.827	91.271
Amortizacija	97.489	87.898
Usluge	67.168	69.754
Prijevoz	18.180	16.695
Porezi i doprinosi koji ne ovise o poslovnom rezultatu	12.244	10.181
Dnevnice i ostali troškovi službenog puta	8.995	7.641
Reprezentacija	6.609	6.270
Zakupnine	6.202	15.482
Telekomunikacije	4.039	4.180
Naknade za zbrinjavanje ambalaže	2.697	2.314
Bankarske usluge	1.956	1.901
Stručno obrazovanje	1.343	970
Umanjenje vrijednosti potraživanja od kupaca i ostalih potraživanja	757	2.464

<sup>34</sup> Godišnje financijsko izvješće za 2019. godinu Podravka d.d. Dostupno na: [file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20(6).pdf) str. 131

Promjene u vrijednosti zaliha	21.948	3.258
Ostali troškovi	8.658	2.044
<b>Ukupno troškovi sadržani u proizvodima, troškovima prodaje i distribucije, troškovi marketinga i opći i administrativni troškovi</b>	<b>1.953.623</b>	<b>1.793.185</b>

Izvor: Izrada autora prema: Godišnje financijsko izvješće za 2019. godinu Podravka d.d. Dostupno na: [file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20(6).pdf) (23.06.2020.) str. 134

Na temelju prethodne tablice (Tablica 1) možemo uočiti da troškovi sadržani u proizvodima, prodaji, distribuciji, marketingu i administraciji bilježe blagi porast u 2019. godini u odnosu na prethodnu godinu. Najznačajnije povećanje bilježe sirovine i materijali, troškovi rada, nabavna vrijednost prodanih proizvoda te troškovi reklama i propaganda. Porast ovih troškova možemo povezati s lansiranjem brojnih novih proizvoda na tržište i povećanjem proizvodnje. Lansiranje novih proizvoda iziskuje dodatna ulaganje u marketing pa možemo pretpostaviti da će se troškovi reklama i propagande u narednim godinama smanjivati jer će proizvodi biti već poznati tržištu. Troškovi usluga uključuju i revizorske naknade odnosno naknade za reviziju financijskih izvještaja koje su u 2019. godini smanjene jer društvo od revizora nije primilo nerevizorkse usluge poput poslovnog savjetovanja, procjene vrijednosti društva, sudska vještačenja i slično.<sup>35</sup>

**Tablica 2.: Troškovi po prirodnim vrstama sadržani u prodanim proizvodima (u tisućama kuna)**

<b>VRSTA TROŠKA</b>	<b>2019.</b>	<b>2018.</b>
Materijal i promjena zaliha	835.845	769.330
Nabavna vrijednost prodane robe	320.856	281.800
Troškovi radnika	199.597	188.844
Amortizacija	57.456	53.398
Usluge u proizvodnji	20.453	21.643
Porezi i doprinosi koji ne ovise o poslovnom rezultatu	6.442	5.369

<sup>35</sup> Godišnje financijsko izvješće za 2019. godinu Podravka d.d. Dostupno na: [file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20(6).pdf) str. 134

Ostali troškovi (prijevoz, zakupnine, stručno obrazovanje i dr. )	13.606	12.622
<b>Ukupno</b>	<b>1.454.255</b>	<b>1.333.006</b>

Izvor: Izrada autora prema: Godišnje financijsko izvješće za 2019. godinu Podravka d.d. Dostupno na: [file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20(6).pdf) (23.06.2020.) str. 135

Kao i kod prethodnih troškova, troškovi sadržani u prodanim proizvodima bilježe blago povećanje u 2019. godini. Do povećanja je došlo prvenstveno zbog povećanja nabavne vrijednosti u odnosu na prethodnu godinu te zbog povećanja troškova izravnog rada i materijala.

**Tablica 3.: Troškovi radnika u 2019. godini (u tisućama kuna)**

VRSTA TROŠKA	2019.	2018.
Plaće	399.622	383.521
Prijevoz	11.067	6.085
Poticajne i redovne otpremnine	4.760	4.670
Opcije za dionice	2.318	1.257
Ostali troškovi radnika	14.762	11.467
<b>Ukupno</b>	<b>432.529</b>	<b>407.000</b>

Izvor: Izrada autora prema: Godišnje financijsko izvješće za 2019. godinu Podravka d.d. Dostupno na: [file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20(6).pdf) (23.06.2020.) str. 136

Troškovi radnika imaju tendenciju rasta u 2019. godini. Do većih troškova plaća došlo je prvenstveno zbog porasta broja radnika koji je u 2019. godini bilo 3.166, što je 70 radnika više u odnosu na prethodnu godinu. Redovne i poticajne otpremnine u 2019. godini isplaćene su za 34 radnika u iznosu od 4.760 tisuća kuna, što je blago povećanje u odnosu na 2018. godinu.

**Tablica 4.: Financijski rashodi za 2019. godinu (u tisućama kuna)**

VRSTA TROŠKA	2019.	2018.
Trošak kamata i naknada	9.754	12.863
Neto gubici od tečajnih razlika po kreditima	967	-
Promjene u vrednovanju financijskih instrumenata po fer vrijednosti	556	-
Kapitalna pričuva ESOP	-	1.622

<b>Ukupno</b>	<b>11.277</b>	<b>14.485</b>
---------------	---------------	---------------

Izvor: Izrada autora prema: Godišnje financijsko izvješće za 2019. godinu Podravka d.d. Dostupno na: [file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20(6).pdf) (23.06.2020.) str. 136

Kod financijskih rashoda došlo je do smanjenja u 2019. godini. Najznačajnije smanjenje bilježi trošak kamata i naknada. Tijekom 2019. godine uz redovnu otplatu kredita, referentna kamatne stope zadržavale su se na niskim razinama što je rezultiralo smanjenjem troškova kamata na kredite. Tijekom promatranih godina poduzeće Podravka d.d. nije imalo investicija po kojima bi se trošak kamata kapitalizirao.

**Tablica 5.: Ostali troškovi u 2019. godini (u tisućama kuna)**

<b>VRSTA TROŠKA</b>	<b>2019.</b>	<b>2018.</b>
Umanjenja vrijednosti ulaganja u nekretnine	10.399	-
Vrijednosno usklađenje danih kredita povezanim društvima	10.019	6.648
Umanjenje vrijednosti ulaganja	4.637	8.916
Umanjenja vrijednosti nekretnina, postrojenja i opreme	3.746	4.809
Kamate od dobavljača i ostale kamate	103	2.270
Tečajne razlike po kupcima i dobavljačima	-	5.076
Umanjenja vrijednosti imovine koja se drži radi prodaje	-	10.612
<b>Ukupno</b>	<b>28.904</b>	<b>38.331</b>

Izvor: Izrada autora prema: Godišnje financijsko izvješće za 2019. godinu Podravka d.d. Dostupno na: [file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20(6).pdf) (23.06.2020.) str. 134

Svi troškovi iz skupine ostalih troškova imaju tendenciju smanjenja u 2019. godini, osim umanjena vrijednosti ulaganja u nekretnine i vrijednosnog usklađenja za dane kredite povezanim društvima.

Temeljem prikazanih podataka i provedene analize, možemo zaključiti da je poduzeće Podravka d.d. primjer stabilnog i profitabilnog poduzeća kako na domaćem, tako i na inozemnom tržištu. Jedno je od vodećih poduzeća u prehrambenoj industriji koje ostvaruje odlične poslovne rezultate iz godine u godinu.

Učinkovitost uprave očituje se kroz poslovne procese, standarde kvaliteta, neprestano ulaganje u zaposlenike, brojne inovacije, stabilnu tržišnu poziciju te daljnje širenje tržišta. Iz javno dostupnih financijskih izvještaja vidljivo je da društvo koristi model tradicionalnog upravljanja troškovima, odnosno kvantificiranje troškova po prirodnim vrstama. Za potrebe upravljanja društvo je organizirano u poslovne jedinice prema kriteriju srodnosti pojedinih grupa proizvoda. Utvrđeni su izvještajni segmenti sukladno kvantitativnim pragovima za izvještavanje po segmentima, a dijele se na: PP Kulinarstvo, PP Dječja hrana, slastice, snack, PP Podravka hrana, PP Žito i Lagris, PP Mesni proizvodi, jela i namazi, PP Riba i ostalo. Navedeni segmenti sastavni su dio internih financijskih izvještaja koje uprava, kao glavni donositelj poslovnih odluka, pregledava i na temelju njih ocjenjuje uspješnost poslovanja. Praćenje troškova i prihoda po segmentima omogućuje poduzeću da učinkovitije provodi politike poslovanja i efikasnije alocira resurse.<sup>36</sup>

Možemo uočiti da se Podravkina metoda upravljanja troškovima ne temelji isključivo na minimiziranju troškova. Uzmemo li u obzir povećanje proizvodnje i uvođenje novih proizvoda na tržište, troškovi poduzeća bilježe logičan porast u promatranom razdoblju. Povećanje troškova sirovina i materijala, radnika i propagande možemo protumačiti kao „ulaganje“ u sadašnjosti kako bi poduzeće ostvarilo još i bolje poslovne rezultate u budućnosti.

---

<sup>36</sup> Godišnje financijsko izvješće za 2019. godinu Podravka d.d. Dostupno na: [file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjescje%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjescje%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20(6).pdf) str. 109

## 5. Zaključak

Svako poduzeće koje želi ostvariti profit i uspješno poslovati mora dobro poznavati svoje troškove. Troškovi poslovanja predstavljaju najveću prepreku u ostvarivanju profita te ih je nemoguće u potpunosti eliminirati. Iz tog se razloga troškovima pridaje velika pozornost u svakom poduzeću. Da bi se ostvario maksimalni profit, veoma je važno znati upravljati, kontrolirati i minimizirati troškove. Sa stajališta konkurentnosti, važno je sagledavanje opravdanosti troškova koji su nastali uslijed provođenja poslovnih politika i ostvarivanja ciljeva poduzeća.

Troškovi predstavljaju novčano izraženi utrošak, dok su rashodi tržišno priznati troškovi, tj. oni troškovi koji su sadržani u prodanim proizvodima i uslugama. Za odabir najpovoljnije metode kalkulacije i alociranja troškova potrebno ih je klasificirati prema funkcijama, elementima, odjelima, razdoblju u kojem su nastali te prema količini proizvodnje.

Kod prijenosa troškova proizvodnih djelatnosti ukupni troškovi poslovanja moraju se podijeliti na troškove koji se nadoknađuju proporcionalno količini prodanih proizvoda u razdoblju kada su prodani i troškove koji se nadoknađuju u ukupnom iznosu u razdoblju kada su nastali. Dakle, troškovi i rashodi nisu jednaki za isto obračunsko razdoblje.

Za optimalno upravljanje troškovima razvijeni su modeli upravljanja troškovima koji se koriste u praksi. Ne može se reći da jedan model upravljanja troškovima bolji u odnosu na drugi, već se pojedini model mora staviti u kontekst poslovanja, poslovne politike, ciljeva i same vrste troškova. U praksi se najučinkovitijom pokazala primjena kombinacije različitih modela upravljanja troškovima koja maksimizira prednosti i minimizira nedostatke tih modela.

Iako je nastao prije stotinjak godina, model tradicionalnog upravljanja troškovima i dalje je najzastupljeniji model koji se prilagodio i suvremenom poslovanju. Tradicionalni model uključuje mjesta nastanka troška i jednostavne kalkulacije. Glavna karakteristika ovog modela je razvrstavanje troškova po prirodnim vrstama. Cilj modela upravljanja troškovima nije striktno otklanjanje troškova, već praćenje i evidentiranje troškova kako bi oni bili u skladu s prihodima koje poduzeće ostvaruje i kako ne bi narušili kvalitetu proizvoda.

Analizom poduzeća Podravka d.d. možemo uočiti primjenu kombinacije tradicionalnog modela upravljanja troškovima i modela upravljanja troškovima temeljem aktivnosti, tj. temeljem segmenata poslovanja. Važno je naglasiti da Podravka svoju politiku ne usmjerava striktno ka otklanjanju i reduciranju troškova, nego se fokusiraju na opravdano stvaranje troškova u skladu

s prihodima od prodaje. Budući da poduzeće Podravka d.d. veliku pažnju pridaje održavanju kvalitete svojih proizvoda, model koji bi dodatno doprinio upravljanju troškovima je model upravljanje troškovima kvalitete.



## 6. Literatura

Knjige:

1. A. Jelavić, P. Ravlić, A. Starčević, J. Šamanović, Ekonomika poduzeća, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, 1993.
2. D. Gulin, F. Spajić, I. Spremić, S. Tadijančević, V. Vašiček, K. Žager, L. Žager, Računovodstvo, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2003.
3. R. S. Polimeni, S. A. Handy, J. A. Cashin, Troškovno računovodstvo, Zagreb, Faber & Zgombić Plus d.o.o. za nakladništvo i informatiku, 1999.
4. D. Gulin, S. Janković, I. D. Lutilsky, H. Perčević, M. Peršić, V. Vašiček, Upravljačko računovodstvo, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2011.
5. R.F. Meigs, W.B. Meigs, Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja, IX izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 1999.
6. V. Belak, A. Božina, V. Brkanić i drugi, Računovodstvo poduzetnika, Zagreb, RRiF- plus d.o.o., 2018.
7. D. Alexander, C. Nobes: Financijsko računovodstvo, Zagreb, MATE d.o.o., 2010.

Članci:

1. Cingula, M., Klačmer, M., "Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima“, RRiF, Broj 8, Zagreb, 2003.
2. Drljača, M., „Metode upravljanja troškovima“, Električka, Br. 4, Zagreb, 2004.

Internet izvori:

1. <https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/> (14.05.2020.)
2. <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/kljucni-financijski-podaci/> (21.05.2020.)
3. [file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/Toni/Downloads/Godisnje%20izvjesce%20Podravka%20dd%20za%202019%20godinu-1%20(6).pdf) (23.06.2020.)
4. <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/HRZZprojekti/Vasicek/prezentacija%20II.dio%20finalno.pdf> (06.07.2020.)

## **7. Popis slika**

Slika 1.: Struktura troškova proizvoda prema različitim kriterijima

Slika 2.: Glavna obilježja rezultata poslovanja Podravke d.d. u 2019. godini

## **8. Popis tablica**

Tablica 1.: Troškovi po prirodnim vrstama u 2019. godini (u tisućama kuna)

Tablica 2.: Troškovi po prirodnim vrstama sadržani u prodanim proizvodima (u tisućama kuna)

Tablica 3.: Troškovi radnika u 2019. godini (u tisućama kuna)

Tablica 4.: Financijski rashodi za 2019. godinu (u tisućama kuna)

Tablica 5.: Ostali troškovi u 2019. godini (u tisućama kuna)

## 9. Sažetak

Svaki uloženi resurs u proces proizvodnje, bilo da je riječ o materijalu, kapitalu ili ljudskim resursima, uzrokuje trošak. Stvaranje troškova u procesu proizvodnje je nužnost i zbog toga se njihova kretanja pomno prate u svakom poduzeću. Kada se ukupni troškovi povećavaju prema razini ostvarenih prihoda, menadžment koristi razne metode za snižavanje troškova. Pritom se često koriste razne metode koje mogu uzrokovati više štete nego koristi u poduzeću.

Politika upravljanja troškovima ključna je za dugoročno očuvanje konkurentske prednosti poduzeća, a za lakše praćenje troškova razvijeni su modeli upravljanja troškovima. Odabir modela za pojedino poduzeće ovisit će o ciljevima i mogućnostima poduzeća, vrsti troškova, načinu prikupljanja informacija te o samoj djelatnosti poduzeća. Cilj upravljanja troškovima je optimizacija troškova koja omogućuje postizanje strateških ciljeva poduzeća.

Kao i većina hrvatskih poduzeća, Podravka d.d. također koristi model tradicionalnog upravljanja troškovima. Zbog prednosti i nedostataka svakog modela, sve se više naglašava potreba za korištenjem kombinacije različitih modela.

*Ključne riječi: trošak, upravljanje troškovima, modeli upravljanja troškovima, Podravka*

## 10. Summary

Every resource invested in the production process, whether it is material, capital or human resources, causes a cost. Creating costs in the production process is a necessity and therefore their movements are closely monitored in each company. When total costs increase according to the level of realized income, management uses various methods to reduce costs. By doing that, they often use various methods that can cause more harm than good in the company.

Cost management policy is key to maintaining a company's long-term competitive advantage, and for easier cost tracking there have been developed cost management models. The choice of model for an individual company will depend on the goals and capabilities of the company, type of costs, the method of collecting information and the activity of the company itself. The goal of cost management is cost optimization that enables the achievement of strategic goals of the company.

Just like most Croatian companies, Podravka is also using the traditional cost management model. Due to the advantages and disadvantages of each model, the need to use a combination of different models is increasingly emphasized.

*Key words: cost, management costs, cost management models, Podravka*