

# Upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima

---

Kovač, Iva

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:919095>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-29**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (*Poslovna informatika*)

Iva Kovač

**UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U MALIM I SREDNJIM  
PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij (*Poslovna informatika*)

Iva Kovač

**UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U MALIM I SREDNJIM  
PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

**Kolegij: Upravljanje troškovima**

JMBAG: 0010211063

e – mail: [ivakovac@efos.hr](mailto:ivakovac@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc. Dubravka Pekanov

Komentor: dr. sc. Ana Zrnić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Graduate Study (*Business Informatics*)

Iva Kovač


**COST MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED  
ENTERPRISES**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Iva Kovač

**JMBAG:** 0010211063

**OIB:** 56068386777

**e-mail za kontakt:** ivakovac96@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij (Poslovna informatika)

**Naslov rada:** Upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Dubravka Pekanov

U Osijeku, 20.9.2024. godine

Potpis Iva Kovač

## Upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima

### SAŽETAK

U radu je istraženo upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima s fokusom na poduzeće „Inchoo d.o.o.“, koje je specijalizirano za razvoj e-trgovine. Cilj rada utvrditi je kako upravljanje troškovima, prihodima i rashodima utječe na financijsku stabilnost poduzeća te identificirati ključne čimbenike koji doprinose optimizaciji troškova. Svrha rada je proučiti različite vrste troškova i metode upravljanja te primijeniti stečena saznanja na odabranom poduzeću. U radu je detaljnije pojašnjena podjela troškova prema prirodnoj vrsti ili pojavnom obliku, prema poslovnim funkcijama, prema načinu raspoređivanja na nositelje, prema reagiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta (dinamičnosti) i prema načinu zaračunavanja pojedinom razdoblju i mogućnosti kontrole. Analizirani su različiti modeli upravljanja troškovima, uključujući tradicionalne metode i suvremene pristupe kao što su upravljanje troškovima temeljenim na aktivnostima i ciljno upravljanje troškovima. Posebna pažnja posvećena je specifičnostima upravljanja troškovima u malim i srednjim poduzećima. Istraživanje je temeljeno na financijskim izvještajima poduzeća te je provedena detaljna analiza troškovne strukture. Rezultati istraživanja pokazali su da je poduzeće „Inchoo d.o.o.“ primarno koristilo tradicionalni model upravljanja troškovima, s naglaskom na praćenje materijalnih troškova, troškova rada i amortizacije. Utvrđeno je da postoji prostor za unapređenje uvođenjem suvremenih modela, osobito modela upravljanja troškovima temeljem aktivnosti, što bi omogućilo preciznije praćenje troškova po aktivnostima i projektima. Dodatno, predložene su strategije za smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti poput optimizacije interne organizacije i pregovora s dobavljačima. Zaključno, istraživanjem je naglašena važnost kontinuiranog praćenja troškova i prilagodbe modela upravljanja troškovima kako bi se postigla veća konkurentnost i financijska stabilnost.

**Ključne riječi:** trošak, upravljanje troškovima, model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima

# **Cost Management in Small and Medium-sized Enterprises**

## **SUMMARY**

The paper examines cost management in small and medium-sized enterprises, focusing on the company "Inchoo d.o.o.", which specializes in the development of e-commerce. The aim of the paper is to find out how the management of costs, revenues and expenses affects the financial stability of the company and to identify the key factors that contribute to cost optimization. The purpose of the study is to examine different types of costs and management methods and apply the results to the selected company. The paper explains the classification of costs based on their natural type or form, business functions, method of allocation to cost bearers, responsiveness to capacity utilization (dynamics) and method of allocation for specific time periods and control options. Various cost management models are analyzed, including traditional methods and modern approaches such as activity-based costing and target costing. Particular attention is paid to the special features of cost management in small and medium-sized companies. The study is based on the companies' annual financial statements and includes a detailed analysis of the cost structure. The results of the study show that "Inchoo d.o.o." primarily applies a traditional cost management model that focuses on monitoring material costs, labor costs and depreciation. It was found that there is room for improvement by introducing modern models, especially activity-based costing, which would allow for more accurate tracking of costs by activities and projects. In addition, strategies to reduce costs and increase profitability were suggested, such as optimizing the internal organization and negotiating with suppliers. In conclusion, the research highlights the importance of continuous cost monitoring and adapting cost management models to achieve greater competitiveness and financial stability.

**Keywords:** cost, cost management, traditional model of production cost management

# Sadržaj

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Uvod .....</b>                                                                    | <b>1</b>  |
| <b>2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja.....</b>                               | <b>3</b>  |
| <b>2.1. Definicija troška.....</b>                                                      | <b>3</b>  |
| <b>2.2. Podjela troškova .....</b>                                                      | <b>4</b>  |
| 2.2.1. Podjela prema prirodnoj vrsti ili pojavnom obliku .....                          | 6         |
| 2.2.2. Podjela prema poslovnim funkcijama .....                                         | 7         |
| 2.2.3. Podjela prema načinu raspoređivanja na nositelje .....                           | 9         |
| 2.2.4. Podjela prema reagiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta (dinamičnosti) ..... | 9         |
| 2.2.5. Podjela prema načinu zaračunavanja pojedinom razdoblju i mogućnosti kontrole     | 11        |
| <b>2.3. Metode upravljanja troškovima.....</b>                                          | <b>12</b> |
| 2.3.1. Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima .....                    | 13        |
| 2.3.2. Model upravljanja troškovima temeljenih na procesima .....                       | 14        |
| 2.3.3. Model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti.....                            | 15        |
| 2.3.4. Model ciljnih troškova .....                                                     | 16        |
| <b>2.4. Specifičnosti upravljanja troškovima u malim i srednjim poduzećima .....</b>    | <b>16</b> |
| <b>3. Metodologija rada .....</b>                                                       | <b>19</b> |
| <b>4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja .....</b>                              | <b>20</b> |
| <b>4.1. Analiza troškova poduzeća .....</b>                                             | <b>21</b> |
| <b>4.2. Rezultati analize.....</b>                                                      | <b>26</b> |
| <b>5. Rasprava.....</b>                                                                 | <b>29</b> |
| <b>5.1. Primjena modela upravljanja troškovima temeljem aktivnosti.....</b>             | <b>29</b> |
| <b>5.2. Primjena modela ciljnih troškova .....</b>                                      | <b>31</b> |
| <b>5.3. Strategije za smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti.....</b>           | <b>32</b> |
| <b>6. Zaključak.....</b>                                                                | <b>34</b> |



|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>Literatura .....</b>     | <b>35</b> |
| <b>Popis tablica .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>Popis slika.....</b>     | <b>40</b> |
| <b>Popis grafikona.....</b> | <b>41</b> |

## 1. Uvod

U suvremenoj, sve zahtjevnijoj poslovnoj okolini, menadžment malih i srednjih poduzeća suočava se s brojnim izazovima u upravljanju svojim troškovima. Upravljanje troškovima predstavlja ključni faktor za postizanje održive konkurentske prednosti, profitabilnosti i dugoročnog uspjeha malih i srednjih poduzeća. Iz tih razloga, istraživanje načina upravljanja troškovima poduzeća i primjena stečenih saznanja na stvarnom primjeru postavljeni su kao glavni fokus ovog diplomskog rada.

Cilj ovog diplomskog rada je utvrditi kako se upravljanje troškovima, prihodima i rashodima u malim i srednjim poduzećima Republike Hrvatske odražava na njihovu financijsku stabilnost. Analizom podataka poduzeća „Inchoo d.o.o.“ identificirani su ključni faktori koji doprinose optimizaciji troškova te je istražena učinkovitost primijenjenih metoda u postizanju konkurentnosti na tržištu.

Shodno tome, svrha ovog rada je proučavanje različitih vrsta troškova i metoda njihovog upravljanja. U istraživanju su analizirani specifični troškovi prisutni u poslovanju malih i srednjih poduzeća, kao i utjecaj učinkovitog upravljanja tim troškovima na povećanje financijske stabilnosti i konkurentnosti poduzeća. Dodatno, analizirani su prihodi i rashodi u svrhu stjecanja detaljnijeg uvida u financijsko stanje i performanse poduzeća.

Opravdanost ovog istraživanja temelji se na važnosti koju mala i srednja poduzeća imaju kao ključan segment gospodarstva Republike Hrvatske. Prema podacima Financijske agencije (FINA), u 2023. godini poslovalo je 98,4 % malih poduzeća i 1,3 % srednjih poduzeća. Neto dobit ostvarena je i u malim i srednjim poduzećima tijekom 2023. godine. Iz navedenog je očito kako ova poduzeća predstavljaju značajne pokretače gospodarskog rasta i razvoja. Zbog njihove uloge u hrvatskom gospodarstvu, učinkovito upravljanje troškovima je presudno za njihov opstanak i daljnji razvoj.

Nakon uvoda, pažnja je usmjerena na teorijsku podlogu i prethodna istraživanja u području upravljanja troškovima. U ovom poglavlju definiran je pojam troška i pružen pregled najpoznatijih kriterija podjele troškova. Različite podjele troškova prema Drljači (2004), poput podjele prema prirodnoj vrsti ili pojavnom obliku, poslovnim funkcijama, načinu raspoređivanja na nositelje i reagiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta (dinamičnosti) te načinu zaračunavanja pojedinom razdoblju i mogućnosti kontrole, detaljno su objašnjene. Nadalje, predstavljanje su metode upravljanja troškovima, uključujući tradicionalno upravljanje proizvodnim troškovima, modeli upravljanja temeljeni na procesima, aktivnostima

i ciljnim troškovima. Također, istražene su specifičnosti upravljanja troškovima u malim i srednjim poduzećima.

Treće poglavlje rada opisuje metodologiju koja je primijenjena u istraživanju. Objašnjen je pristup istraživanju, metode prikupljanja podataka te način analize podataka. Transparentnost istraživačkog procesa ključna je za osiguranje valjanosti i pouzdanosti rezultata istraživanja.

Četvrto poglavlje rada fokusira se na opis istraživanja i prezentaciju rezultata. Odabrano poduzeće koje je predmet analize troškova detaljno je opisano. Prikupljeni podaci analizirani su kako bi se identificirali ključni aspekti troškovne strukture i efikasnosti. Rezultati analize prikazani su kroz relevantne tablice i grafikone te su interpretirani s ciljem rasprave i donošenja zaključaka.

Peto poglavlje rada predstavlja raspravu o rezultatima istraživanja. Interpretacija rezultata utemeljena je na teorijskom okviru iz drugog poglavlja, a cilj rasprave je identifikacija ključnih zaključaka i implikacija za upravljanje troškovima u promatranom poduzeću. Predloženi su načini primjene modela upravljanja troškovima temeljem aktivnosti i modela ciljnih troškova, kao i njihove moguće korisnosti za promatrano poduzeće. Također, predložene su strategije za smanjivanje troškova i povećanje profitabilnosti poduzeća.

Konačno, šesto poglavlje rada posvećeno je zaključku. U ovom poglavlju sumirani su glavni rezultati istraživanja i izneseni ključni zaključci. Također, naglašena je važnost ovog rada, njegov doprinos te moguće smjernice za odabrano poduzeće u području upravljanja troškovima.

Rad je podržan relevantnom literaturom koja je navedena u posebnom poglavlju, a također je dodan i popis tablica i grafikona radi bolje preglednosti i razumijevanja prezentiranih rezultata.

## **2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja**

Poglavlje "Teorijska podloga i prethodna istraživanja" pruža osnovu za razumijevanje ključnih pojmova i metoda upravljanja troškovima. U ovom poglavlju detaljno se razmatraju osnovne definicije i klasifikacije troškova, kao i različiti pristupi i modeli upravljanja troškovima. Posebna pažnja posvećena je metodama i specifičnostima upravljanja troškovima u kontekstu malih i srednjih poduzeća.

### **2.1. Definicija troška**

Trošak je jedna od ključnih ekonomskih kategorija u poslovanju svakog poduzeća. Postoje razne teorije i mnoge definicije koje opisuju koncept i pojmove troška. Isto tako, važno je objasniti razliku između troškova i sličnih pojmova poput utroška, izdatka i rashoda.

Utrošak je „fizičko ulaganje materijalnih vrijednosti i dobara u stvaranja učinaka“ (Belak, 1995:125). Belak (1995) dodatno objašnjava kako se utrošak odnosi na količinu ili vrijednost resursa koji su potrošeni ili upotrijebljeni za određenu svrhu. Navedeno može uključivati novac, materijale, radnu snagu ili druge resurse koji su korišteni ili potrošeni u procesu obavljanja neke aktivnosti ili ostvarivanja određenog rezultata.

Pepur (2016) naglašava da izdatci i troškovi nisu istoznačni pojmovi, iako su povezani. Izdatci su odljevi novčanih sredstava iz blagajne ili bankovnih računa, dok troškovi odražavaju nastanak obveza prema načelu obračuna. Naime, izdatci su vezani uz novčane transakcije, dok troškovi prate nastanak obveza neovisno o trenutku plaćanja. Primjeri izdataka uključuju plaćanje računa, kupnju inventara, isplatu plaća ili troškova putovanja. Izdaci se često evidentiraju u financijskim izvještajima kako bi se pratilo korištenje sredstava i analizirala financijska situacija organizacije.

Rashodi su „negativna stavka računa dobitka/gubitka i mogu se definirati kao žrtvovani resursi u stvaranju prihoda kojem pripadaju i koji se odnosi na određeno obračunsko razdoblje“ (Belak, 1995:125). Međutim, Belak (1995) naglašava da nije svaki trošak odmah prepoznat kao rashod. Na primjer, troškovi proizvodnje ne postaju rashodi odmah nakon nastanka, već se transformiraju u rashode s vremenom, ovisno o procesu prodaje. Navedeno znači da se rashodi priznaju u skladu s konceptom pripadnosti, koji kaže da se rashodi pripisuju razdoblju u kojem je generiran odgovarajući prihod. Drugim riječima, rashodi se priznaju kako bi se odgovarajući prihod točno odrazio u financijskim izvještajima.

Srivastava (2020) smatra da se trošak može definirati kao novčana vrijednost svih resursa koji su uloženi kako bi se postigao određeni cilj, odnosno proizvela dobra i usluge. Troškovi igraju ključnu ulogu u donošenju poslovnih odluka. Na primjer, trošak proizvodnje predstavlja donju granicu cijena, što pomaže menadžerima u određivanju cijena, odlučivanju o narudžbama potrebnih ulaznih elemenata u proizvodnji te razmatranju mogućnosti dodavanja ili uklanjanja proizvoda iz asortimana.

Drury (2018) smatra raspolaganje financijskim sredstvima kao izuzetno važan aspekt u procesu vođenja poslovanja, posebice kada poduzeće obavlja aktivnosti vezane uz proizvodnju. Manji trošak prilikom proizvodnje po jedinici proizvoda iznimno utječe ne samo na završne poslovne rezultate poduzeća, već i na njegovu dugoročnu postojanost. Redukcija proizvodnih troškova ima potencijal brzog jačanja konkurentske prednosti poduzeća na tržištu, čime se stvara čvršća osnova za dugoročnu poslovnu stabilnost u budućim poslovnim aktivnostima. Kako bi poduzeće moglo stvarati svoj proizvod kao rezultat svog rada, nužno je osigurati dobivanje ulaznih elemenata koji, u konačnici, čine trošak poduzeću.

## **2.2. Podjela troškova**

Prema Širinić (2023), podjela troškova odnosi se na organiziranje stavki troškova u logične skupine, bilo prema njihovoj prirodi (subjektivna podjela) ili prema svrsi koju treba postići u skladu sa zahtjevima organizacije (objektivna podjela). Subjektivna podjela koristi se za označavanje prirode izdataka, poput materijala ili rada, dok objektivna podjela pokazuje mjesto ili jedinicu na koju se troškovi odnose. Različite podjele troškova ključne su za prikupljanje podataka o troškovima, pri čemu svaka podjela pruža uvid u različite aspekte procesa donošenja odluka.

Troškovi se mogu podijeliti prema različitim kriterijima. Najčešće se troškovi dijele prema:

- „prirodnoj vrsti ili pojavnom obliku
- poslovnim funkcijama
- segmentu (centrima odgovornosti) i mjestima troška
- načinu raspoređivanja na nositelje
- reagiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta (dinamičnosti)
- načinu zaračunavanja pojedinom razdoblju
- utjecaju na poslovni rezultat

- ulaganju u poslovni proces
- doprinosu kvaliteti.“ (Drljača, 2004:17)

Drljača (2004) napominje da prirodni troškovi čine temeljni oblik i osnovnu kategoriju troškova. Navedeno implicira da su svi preostali troškovi koji su navedeni, u suštini također prirodni troškovi. Slika 1 jasnije i detaljnije prikazuje podjelu troškova.

| Rb.   | Kriterij                                                                          | Vrsta troškova                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I.    | Troškovi prema prirodnoj vrsti ili pojavnom obliku (prirodni troškovi)            | 1. Troškovi trajne imovine<br>2. Troškovi tekuće imovine<br>3. Troškovi rada<br>4. Troškovi usluga<br>5. Ostali troškovi                                                                                                                             |
| II.   | Troškovi prema načinu obuhvaćanja Po poslovnim funkcijama (funkcionalni troškovi) | 1. Troškovi planiranja, konstrukcije i projektiranja.<br>2. Troškovi pripreme rada<br>3. Troškovi neposredne proizvodnje<br>4. Troškovi nabave, prodaje, distribucije, uskladištenja.<br>5. Troškovi financijskog poslovanja<br>6. Troškovi kontrole |
| III.  | Troškovi prema segmentu (centrima odgovornosti) i mjestima troška                 | 1. Troškovi segmenta (proizvoda, organizacijske jedinice, zemljopisnog segmenta),<br>2. Troškovi: profitnog centra, troškovnog centra, prihodnog centra, investicijskog centra<br>3. Troškovi po mjestima troška                                     |
| IV.   | Troškovi prema načinu raspoređivanja na nositelje                                 | 1. Direktni (izravni) pojedinačni ili troškovi izrade<br>2. Indirektni (neizravni) opći ili režijski troškovi                                                                                                                                        |
| V.    | Troškovi prema reagiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta (prema dinamičnosti) | 1. Fiksni troškovi (apsolutno fiksni i relativno fiksni)<br>2. Varijabilni troškovi (progresivni, proporcionalni i degresivni)                                                                                                                       |
| VI.   | Troškovi prema načinu zaračunavanja pojedinom razdoblju i mogućnosti kontrole     | 1. Kontrolabilni (mogućnost kontrole znatna)<br>2. Nekontrolabilni (mogućnost kontrole neznatna)                                                                                                                                                     |
| VII.  | Troškovi s obzirom na utjecaj na poslovni rezultat                                | 1. Pozitivni troškovi<br>2. Negativni troškovi                                                                                                                                                                                                       |
| VIII. | Troškovi prema ulaganju u poslovni proces                                         | 1. Primarni troškovi (prvi put ulaze u proces)<br>2. Sekundarni troškovi (više puta ulaze u proces)                                                                                                                                                  |
| IX.   | Troškovi prema doprinosu kvaliteti                                                | 1. Troškovi za kvalitetu (troškovi preventive i troškovi ispitivanja)<br>2. Troškovi zbog (ne)kvalitete (troškovi unutarnjih propusta i propusta uočenih nakon isporuke)                                                                             |

Slika 1. Podjela troškova prema različitim kriterijima

Izvor: Drljača (2004)

Prema Drljači (2004), prikazana razdioba troškova u slici 1 je djelomično uvjetovana propisima, njihovom strukturiranom prikazu u računskom planu te analitičkim potrebama organizacije. Na primjer, za donošenje poslovnih odluka na najvišoj razini hijerarhije, ključno je razdvajanje

troškova prema segmentima (centrima odgovornosti). S druge strane, menadžment na nižim razinama više se oslanja na kriterije kao što su fiksna i varijabilna podjela troškova, funkcionalna segmentacija i slično. Informacije o troškovima imaju značajnu ulogu u poslovnom odlučivanju bez obzira na razinu upravljanja u organizaciji.

U svrhu ovog rada, nije detaljnije objašnjavana svaka pojedinačna podjela troškova, već je naglasak stavljen na samo nekoliko njih.

#### 2.2.1. Podjela prema prirodnoj vrsti ili pojavnom obliku

Prema Belaku (1995), razvrstavanje troškova prema prirodnoj vrsti zasniva se na njihovom izvoru nastanka. Ova kategorizacija je osnovna klasifikacija troškova jer omogućuje identifikaciju svrhe za koju su određeni troškovi nastali. Osim toga, ovakvo razvrstavanje omogućuje dosljedno bilježenje i nadziranje troškova, kao i strukturiranje troškova u financijskim izvještajima. Zbog toga se ova podjela troškova formalizira putem računskog (kontnog) plana koji je specifičan za svako poduzeće unutar financijskog računovodstva.

Najjednostavnija podjela ovih troškova može se svrstati u tri kategorije:

- 1) „Materijalni troškovi
- 2) Troškovi rada
- 3) Ostali troškovi.“ (Belak, 1995:140)

Prema Banerjeeu (2021), trošak materijala odnosi se na proizvodnju proizvoda, određene narudžbe ili pružanje usluge. Sve sirovine predstavljaju troškove materijala. Primjerice, tkanina za izradu haljine, drvo za izradu namještaja, pamuk u tekstilu itd. Materijali koji se koriste za pružanje usluga se također nazivaju troškovima materijala. Primjeri uključuju uredski materijal, potrošni materijal, sredstva za čišćenje, materijale za popravke i slično.

Weygandt i dr. (2012) objašnjavaju da su izravni materijali sirovine koje se fizički i izravno mogu povezati s gotovim proizvodom tijekom procesa proizvodnje. Primjeri uključuju brašno prilikom pečenja kruha, sirup u punjenju bezalkoholnih pića i čelik pri izradi automobila.

Neki sirovinski materijali ne mogu se lako povezati s gotovim proizvodom. Oni se nazivaju neizravnim materijalima. Prema Weygandt i dr. (2012), neizravni materijali imaju jednu od dvije karakteristike: fizički ne postaju dio gotovog proizvoda ili ih je nemoguće pratiti do gotovog proizvoda jer je njihova fizička povezanost s gotovim proizvodom premala u odnosu na trošak. Ulje koje se koristi za podmazivanje strojeva u proizvodnom procesu ili žarulje koje

se koriste za osvjetljavanje proizvodne hale primjeri su neizravnog materijala jer ne postaju dio gotovog proizvoda, ali su ključni za nesmetan rad proizvodnje.

Belak (1995) navodi da se rad smatra drugim elementom troška jer bez rada nije moguće promijeniti oblik ili prirodu materijala, a time niti povećati njegovu korisnost. Ovaj trošak također može biti izravan ili neizravan.

Plaća zaposlenika koji fizički sudjeluje u procesu proizvodnje i izravno doprinosi pretvaranju sirovina u gotove proizvode predstavlja primjer izravnog troška rada.

Neizravni trošak rada odnosi se na plaće zaposlenika koji ne sudjeluju izravno u proizvodnji gotovog proizvoda ili čiji troškovi se ne mogu precizno pripisati proizvedenim dobrima. Primjeri uključuju plaće zaposlenika za održavanje tvornice, vremenske evidencije tvornice i nadzornika tvornice.

Prema Belaku (1995), svi ostali proizvodni troškovi klasificiraju se kao treći element, odnosno ostali troškovi, jer bez određenih drugih troškova, materijal ne može biti obrađen radnom snagom. Primjeri ovih vrsta troškova uključuju opskrbu alatima, nadzor nad radom, održavanje strojeva i osiguranje radnog mjesta kako bi bilo moguće raditi s pruženim sirovinama.

„Klasifikacija troškova prema prirodnoj vrsti važna je jer je potrebno znati cijenu svakog elementa koji ulazi u proizvod kako bi se odgovorilo na pitanja vezana uz procjenu zaliha, donošenje odluka i kontroliranja aktivnosti organizacije“ (Širinić, 2023:5).

### 2.2.2. Podjela prema poslovnim funkcijama

Prema ovoj klasifikaciji, troškovi se klasificiraju prema broju funkcija koje obavlja poduzeće što dovodi do grupiranja troškova prema širokoj podjeli aktivnosti. Prema Banerjeeu (2021), funkcionalni troškovi mogu se klasificirati u proizvodne troškove, administrativne troškove, marketinške troškove te troškove istraživanja i razvoja. Potrebno je napomenuti da je ovo opća klasifikacija funkcionalnih troškova, a stvarna klasifikacija može se razlikovati ovisno o specifičnostima djelatnosti poduzeća i organizacija.

Proizvodni troškovi obuhvaćaju sve troškove povezane s procesom proizvodnje. „Troškovi proizvodnje nastali su u cilju stvaranja korisnih učinaka koji utjelovljuju ekonomske koristi, a koje će biti realizirane njihovom prodajom. Stoga se na temelju ovih troškova utvrđuje vrijednost gotovih proizvoda za potrebe računovodstvene evidencije i financijskog izvještavanja.“ (Krog, 2019:9)



Banerjee (2021) smatra da marketinški troškovi, također poznati kao troškovi prodaje, nastaju na točki gdje završavaju proizvodni troškovi, odnosno kada je proizvodni proces dovršen i gotov proizvod je spreman za prodaju. Dakle, marketinški troškovi uključuju troškove prodaje roba ili usluga, kao i troškove distribucije. Troškovi prodaje roba ili usluga uključuju plaće, provizije, putne troškove prodajnih predstavnika te troškove oglašavanja i promocije. S druge strane, troškovi distribucije uključuju troškove skladištenja, manipulacije i otpreme gotovih proizvoda. Sveukupno, marketinški troškovi su poznati kao „troškovi prodaje i distribucije“.

Prema Hansen i Mowen (2006), svi troškovi povezani s općom administracijom organizacije, koji se ne mogu dodijeliti ni marketingu ni proizvodnji, smatraju se administrativnim troškovima. Administracija ima odgovornost osigurati pravilnu integraciju različitih aktivnosti unutar poduzeća kako bi se ostvarila cjelokupna misija poduzeća. Primjeri administrativnih troškova uključuju plaće menadžera na visokim pozicijama unutar poduzeća, pravne troškove, tiskanje godišnjeg izvješća i opće računovodstvo.

Konačno, Banerjee (2021) navodi da troškovi istraživanja predstavljaju troškove istraživanja novih ili poboljšanih proizvoda, novih primjena materijala ili novih ili poboljšanih metoda, procesa, sustava ili usluga. Troškovi razvoja su troškovi procesa koji započinje implementacijom odluke o korištenju znanstvenih ili tehničkih saznanja za proizvodnju novog ili poboljšanog proizvoda ili primjenu nove ili poboljšane metode, procesa, sustava itd., a završava s početkom komercijalne proizvodnje tog proizvoda ili primjenom te metode.

Drugi način podjele troškova prema poslovnim funkcijama je na proizvodne i neproizvodne troškove. „Proizvodni troškovi su svi troškovi koji su povezani sa samim procesom proizvodnje. Oni obuhvaćaju troškove direktnog materijala, troškove direktnog rada i opće troškove proizvodnje“ (Franjić, 2021:6). Oni su relevantni za ocjenu uspješnosti proizvoda jer utječu na formiranje vrijednosti gotovog proizvoda, a evidentiraju se na proizvodnim mjestima troškova.

S druge strane, neproizvodni troškovi nisu izravno povezani s proizvodnjom već da uključuju troškove prodaje, kao što su marketinški troškovi, troškovi distribucije, plaća prodajnog osoblja, te administrativne troškove. „Neproizvodni troškovi postaju rashodi razdoblja u računovodstvenom periodu kada su nastali“ (Franjić, 2021:6).

### 2.2.3. Podjela prema načinu raspoređivanja na nositelje

„Sukladno nositeljima troškova koji predstavljaju poslovne objekte (proizvod ili usluga) zbog kojih su se troškovi pojavili i s kojima su povezani, troškovi se dijele na izravne (direktne) troškove i neizravne (indirektne) troškove.“ (Pepur, 2016:27)

Pofelski-Rosa (2023) objašnjava da su izravni troškovi oni troškovi koji se mogu specifično identificirati s određenim konačnim troškovnim ciljem ili koji se mogu relativno lako i s visokim stupnjem točnosti izravno dodijeliti takvim aktivnostima. Primjeri izravnih troškova uključuju trošak izravnih materijala, izravne radne snage, izravne nadoknade itd.

Prema Jainu (2022), troškovi koji nastaju na stavkama koje se ne mogu izravno teretiti proizvodnji nazivaju se neizravni troškovi. „Neizravni troškovi nastaju uslijed pratećih aktivnosti, te se mogu podijeliti na:

- troškove proizvodne režije (rasvjeta, grijanje, čišćenje, amortizacija pogona i sl.);
- troškove uprave i prodaje (oglašavanje i promidžba, amortizacija zgrade uprave i prodaje).“ (Pepur, 2016:27).

Dodatno, Banerjee (2021) napominje da se ponekad izravni troškovi tretiraju kao neizravni jer nije ekonomski isplativo pratiti troškove izravno do troškovnog objekta. Na primjer, čavli koji se koriste za proizvodnju određenog radnog stola mogu se posebno identificirati s tim stolom, ali budući da je trošak vjerojatno zanemariv, trošak praćenja takvih stavki ne opravdava moguće koristi od izračunavanja točnijih troškova proizvoda. Razlika između izravnih i neizravnih troškova također ovisi o troškovnom objektu. Trošak može biti tretiran kao izravan za jedan troškovni objekt, ali neizravan u odnosu na drugi. Na primjer, ako je troškovni objekt trošak korištenja različitih distribucijskih kanala, tada će najam skladišta i plaće skladištara biti smatrani izravnim za svaki distribucijski kanal. S druge strane, ako je troškovni objekt proizvod, i najam skladišta i plaće skladištara bit će neizravni trošak jer se ti troškovi ne mogu posebno identificirati s proizvodom.

### 2.2.4. Podjela prema reagiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta (dinamičnosti)

Tijekom određenog razdoblja, može se promatrati promjena troška u skladu s odgovarajućim promjenama u nekim mjerama aktivnosti.

Sukladno tome, Bogović (2017) navodi da se troškovi prema reagiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta (dinamičnosti) još nazivaju i troškovi prema ponašanju na promjenu razine aktivnosti i dijele se na:

- 1) Fiksne troškove
- 2) Varijabilne troškove
- 3) Mješovite troškove.

„Fiksni troškovi predstavljaju troškove koji se ne mijenjaju (u ukupnom iznosu) promjenom razine (količine) proizvodnje. Fiksnim troškovima nazivaju se troškovi postojanja jer ih kompanija stječe samim činom osnivanja i svojim postojanjem, neovisni su o proizvodnji te ih kompanija može eliminirati samo ukoliko se ugasi, odnosno prestane postojati“ (Pepur, 2016:28). Prema Perčeviću (2013), fikсни troškovi ostaju nepromijenjeni bez obzira na promjene u obujmu proizvodnje. Međutim, kada se ti fikсни troškovi rasporede na veći broj proizvedenih jedinica, trošak po jedinici se smanjuje. To znači da se jedinični fikсни trošak smanjuje s povećanjem broja proizvedenih jedinica. „Kao tipični primjeri fiksnih troškova najčešće se navode: pristojbe na isticanje tvrtke, članarine za različita udruženja, vremenska amortizacija i deprecijacija, najamnine i zakupnine i slični troškovi“ (Pepur, 2016:28).

Belak (2015) objašnjava da se varijabilni trošak mijenja proporcionalno promjenama u razinama aktivnosti, pri čemu je trošak po jedinici konstantan. Prema Jainu (2022), varijabilni troškovi mijenjaju se s obujmom proizvodnje. Svako povećanje u proizvodnji dovodi do rasta varijabilnih troškova, dok smanjenje obujma proizvodnje smanjuje te troškove. Primjerice, trošak materijala, trošak rada itd.

Mješoviti trošak ima i fikсни i varijabilni element. Jain (2022) objašnjava da fikсни dio ostaje konstantan do određene razine proizvodnje, dok se varijabilni dio povećava s volumenom proizvodnje. Primjeri mješovitih troškova uključuju prekovremene plaće, račune za komunalne usluge, troškove operacije vozila i prodajne provizije. Za računovodstvene svrhe, mješoviti troškovi se ne razdvajaju na fiksne ili varijabilne, ali njihova analiza pomaže menadžmentu razumjeti ponašanje troškova na različitim razinama proizvodnje.

Međutim, Belak (1995) napominje da standardni postupak klasifikacije troškova na fiksne i varijabilne troškove ima valjanost samo pod sljedećim uvjetima:

- a. Promatranje troškova mora se provoditi u relativno kratkom vremenskom razdoblju, obično jedna godina (dulja razdoblja ili promjene okolnosti mogu rezultirati promjenama u klasifikaciji troškova i njihovom ponašanju).
- b. Odstupanja u proizvodnoj količini, odnosno razini proizvodnih aktivnosti, moraju biti unutar granica koje ne zahtijevaju promjenu stupnja pripravnosti.
- c. Pretpostavka je da tehnologija, upravljačka politika i korištene metode ostaju nepromijenjene tijekom cijelog vremenskog razdoblja koje se promatra u kontekstu troškova.

Neki autori dodaju i četvrti trošak prema reagiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta (dinamičnosti) zvan diskrecijski trošak. „Diskrecijski troškovi nastaju kao posljedica diskrecijskih menadžerskih odluka i mijenjaju se ovisno o želji menadžera, neovisno o razini aktivnosti poduzeća, te ih najčešće predstavljaju marketinški troškovi, troškovi učenja i uvježbavanja raznih vještina i sl.“ (Pepur, 2016:32).

#### 2.2.5. Podjela prema načinu zaračunavanja pojedinom razdoblju i mogućnosti kontrole

Bogović (2017) objašnjava kako za svaki trošak koji nastane unutar poduzeća postoji odgovorna osoba. Menadžmentu je važno znati koje troškove može kontrolirati jer upravo na njih može utjecati. U podjeli troškova prema načinu zaračunavanja pojedinom razdoblju i mogućnosti kontrole, ključnu ulogu ima menadžer, čija je odgovornost nad određenim troškovima vezana uz njegovu poziciju unutar poduzeća te njegovu sposobnost upravljanja i kontrole nad tim troškovima.

S obzirom na to, Perčević (2013) dijeli troškove prema načinu zaračunavanja pojedinom razdoblju i mogućnosti kontrole na kontrolabilne (kontrolirane) i nekontrolabilne (nekontrolirane) troškove.

„Kontrolabilni troškovi su oni troškovi koje menadžer može kontrolirati u promatranom vremenskom razdoblju“ (Franjić, 2021:9). Dodatno, Perčević (2013) pojašnjava kako ostvarljivost kontrole troškova ovisi o organizacijskom nivou, tj. na višim razinama unutar poduzeća potrebna je veća odgovornost i sposobnost donošenja odluka vezanih uz kontrolu i raspodjelu troškova. „U kontrolabilne troškove se uključuju uglavnom varijabilni troškovi, primjerice trošak materijala, trošak rada, marketinški trošak i dr. koji su pod kontrolom i direktnim utjecajem menadžera“ (Pepur, 2016:33).

Prema Pepuru (2016), troškovi koje menadžeri ne mogu kontrolirati i na koje nemaju utjecaj jer su određeni zakonskim regulativama i propisima, smatraju se nekontrolabilnim troškovima. Nekontrolabilni troškovi obuhvaćaju razne poreze, doprinose i ostale obveze koje poduzeće mora snositi zbog svog postojanja i poslovanja, a njihova visina nije pod utjecajem menadžerskih odluka.

### **2.3. Metode upravljanja troškovima**

„Upravljanje troškovima (engl. *Cost Management*) poseban je način upravljanja poduzećem i vođenja poslovanja koji najveću važnost u postizanju organizacijskih ciljeva poklanja optimalizaciji troškova.“ (Cingula i Klačmer, 2003:21).

Prema Gosselinu (2007), glavna svrha upravljanja troškovima je postizanje dugoročne koristi kroz efikasno korištenje sredstava. U današnjem globaliziranom okruženju, upravljanje troškovima predstavlja ključni alat za menadžere koji žele povećati konkurentnost svojih poduzeća i osigurati njihovo preživljavanje na tržištu. Upravljanje troškovima ima ključnu ulogu u strateškom razvoju poduzeća.

Razvijeni su različiti modeli, postupci i metode koji pružaju relevantne informacije potrebne za donošenje odluka s ciljem optimizacije troškova. Metode upravljanja troškova su:

- a) „Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima
- b) Model upravljanja troškovima temeljenih na procesima
- c) Model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti
- d) Model ciljnih troškova
- e) Budžetiranje temeljeno na aktivnostima
- f) Model bilance postignuća
- g) "Kaizen" troškovi
- h) Analiza vrijednosti
- i) Model upravljanja troškovima kvalitete.“ Drljača (2004:18)

Prema Mikić (2009), svaki od prethodno navedenih modela upravljanja troškovima odgovara drugačijim vrstama poduzeća. Izbor prikladnog modela ovisi o specifičnostima poslovanja i informacijama potrebnim za donošenje strategijskih odluka. Poduzeće izabire model koji će ponuditi najvažnije podatke, u skladu s potrebama poduzeća.

Za potrebe ovog rada nisu objašnjeni svi modeli upravljanja troškova, već je naglasak stavljen na model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima, model upravljanja troškovima

temeljenih na procesima, model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti i model ciljnih troškova.

### 2.3.1. Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima

Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima, koji je najstariji model, ima vodeću ulogu već nekoliko desetljeća. „Koristi se kod razgraničavanja troškova organizacije. Temelji se na razgraničenju troškova u nekoliko osnovnih skupina:

1. Troškovi izravnog materijala
2. Troškovi izravnog rada
3. Troškovi proizvodne režije
4. Troškovi upravne i prometne režije“ (Drljača, 2004:19)

Kowsari (2013) objašnjava da se troškovi materijala i rada, koji su izravno povezani s proizvodnjom, dodjeljuju proizvodima. Režijski troškovi također se smatraju izravnim troškovima i raspodjeljuju se na proizvodnju korištenjem unaprijed određene stope. U tradicionalnom sustavu upravljanja proizvodnim troškovima, svaki proizvod sadrži troškove izravnog materijala, rada i dodijeljene režijske troškove. Režijski troškovi najčešće se dijele na temelju sati izravnog rada. Da bi se izračunala stopa, ukupni planirani režijski troškovi dijele se s brojem sati rada ili nekom drugom mjerom, poput sati rada strojeva. Također, budući da su režijski troškovi zajednički za različite proizvodnje, proizvodi s većim brojem sati rada dobivaju veći udio tih troškova.

Prema Franjić (2021), tradicionalne metode su isključivo kalkulativne metode. Izračunavanje se temelji na ograničenim proračunima troškova te stoga pruža samo kratkoročne informacije. Zbog toga, naglašen je nedostatak dugoročnog pristupa, posebno jer kalkulativne metode nisu integralni elementi složenijih sustava odlučivanja koji omogućuju donošenje strateških odluka.

Iako se tradicionalni model i dalje često koristi, Drljača (2004) navodi ograničenu iskoristivost za odlučivanje, nedovoljno uvažavanje tržišnih čimbenika, vremenski odmak u prikazu informacija i nedostatak dinamike i prilagodljivosti kao glavne nedostatke tradicionalnih metoda.

Kowasari (2013) detaljnije navodi nedostatke tradicionalnog modela:

- a) Nedostatna sposobnost pružanja informacija o troškovnoj cijeni, posebno u organizacijama koje pružaju razne usluge svojim kupcima. Budući da tradicionalni

model ne uzima u obzir specifične karakteristike svake usluge pri raspodjeli troškova, dodijeljeni troškovi i troškovna cijena bit će pogrešno smatrani.

- b) U tradicionalnom modelu koriste se zajednički troškovni centri za prikupljanje troškovnih isplata i režijskih troškova. Ovaj problem uzrokuje dodjelu nerealnih troškova danim uslugama.
- c) Koristi se zajedničke osnove i jedinice za raspodjelu troškova. Jedna od tih osnova su sati izravnog rada ljudske radne snage. S obzirom na složenost i brze promjene tehnologije, stopa angažmana ljudske radne snage znatno se smanjila, pa korištenjem te osnove, raspodjela troškova nije stvarno provedena.
- d) Tradicionalni model uglavnom dijeli postojeće troškove u poduzećima na izravne troškove i periodične troškove, te uzima u obzir samo izravne troškove prilikom izračuna troškovne cijene. Međutim, pri donošenju odluka potrebno je koristiti i izravne i periodične troškove. Stoga, na temelju tradicionalnih metoda, analiza poboljšanja aktivnosti i metoda za smanjenje troškova neće biti moguća.
- e) Tradicionalni model smatra prednosti dobivene promjenom procesa i poboljšanjem metoda kao uštedu u radnoj snazi. Zbog toga ne prikazuju poboljšanje funkcija u operativnim procesima.
- f) Tradicionalni model ne prikazuje stvarne informacije o operativnom procesu i troškovima. Uzimaju se u obzir samo troškovi koji su lako prepoznatljivi prilikom izračuna troškovne cijene, dok neizravni troškovi ne igraju ulogu u izračunu troškovne cijene.

Uz nedostatke tradicionalnog modela, rast konkurencije i složenost tehnologije pojačali su nužnost korištenja suvremenijih modela upravljanja troškovima. Budući da organizacije trebaju imati pristup točnim informacijama o troškovima kako bi mogle pravilno odrediti cijene proizvoda i usluga, očito je da tradicionalni model nije dovoljno učinkovit.

### 2.3.2. Model upravljanja troškovima temeljenih na procesima

U modelu upravljanja troškovima temeljenih na procesima, trošak proizvoda se određuje prateći trošak svake faze u proizvodnom procesu. „Izravni se troškovi materijala i rada prate i terete po fazama proizvodnje, a proizvodne režije dodaju se na razini svake faze izravnim troškovima. Ovaj model prikazuje uzroke troškova proizvodne režije te koliko se tijekom svake proizvodne faze pridružuju izravnim troškovima.“ (Franjić, 2021:15)

Gosselin (2007) objašnjava kako se ovim modelom obično koriste poduzeća koji masovno proizvode vrlo slične ili identične proizvode ili jedinice proizvoda. Slični ili identični proizvodi obično prolaze kroz nekoliko faza tijekom proizvodnog procesa. Zatim, poduzeća određuju izravne troškove i proizvodne režijske troškove za svaku od tih faza. U mnogim poduzećima, različiti odjeli upravljaju svakom fazom proizvodnog procesa. Svaki odjel priprema izvještaj koji detaljno opisuje svoje izravne materijale, rad i troškove proizvodne režije. Poduzeće zatim agregira te izvještaje kako bi analiziralo ukupne troškove proizvoda.

Sukladno tome, Gosselin (2007) navodi da je upravljanje troškovima temeljenih na procesima posebno važno u djelatnostima nafte, kemikalija, drva, tekstila i prerade hrane. Razumijevanje troškova proizvodnje omogućuje poduzeću postavljanje pravih cijena za svoje proizvode. Ovaj model upravljanja troškova može se primijeniti u svrhu analiziranja troškova svakog koraka proizvodnog i distribucijskog procesa. Potom se dobivene informacije mogu koristiti za identificiranje područja na kojima se mogu smanjiti troškovi.

### 2.3.3. Model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti

„Utvrđivanje troškova temeljenih na aktivnostima računovodstveni je postupak koji organizaciji omogućuje detektiranje i povezivanje stvarnih troškova sa svakim pojedinačnim proizvodom ili uslugom koja proizlazi iz same organizacije.“ (Drljača, 2004:20). Ovaj model pruža detaljan uvid u troškove svake aktivnosti ili koraka u proizvodnom procesu, omogućujući bolje razumijevanje ukupnih troškova koji se pripisuju svakom pojedinom proizvodu ili usluzi. Na taj način, menadžment može donositi informirane odluke o cijenama, strategijama i upravljanju troškovima kako bi se poboljšala učinkovitost i profitabilnost poduzeća.

Kroz sistematsko proučavanje modela troškova temeljenih na aktivnostima, Cingula i Klačmer (2003) identificiraju pet ključnih aktivnosti potrebnih za analizu troškova:

1. Analiza aktivnosti
2. Analiza izravnih troškova
3. Praćenje troškova po aktivnostima
4. Uspostava mjerenja izlaznog proizvoda
5. Analiza troškova.

Gosselin (2007) detaljnije objašnjava ovaj model kao postupak od dva stupnja koji se koristi za dodjeljivanje općih troškova proizvodima i uslugama koje se proizvode. U prvom stupnju identificiraju se značajne aktivnosti, a opći troškovi se dodjeljuju bazenima troškova aktivnosti



u skladu s načinom potrošnje resursa od strane aktivnosti. U drugom stupnju, troškovi se prenose iz svakog bazena aktivnosti na pojedine proizvode u omjeru s količinom potrošnje pokretača troškova za svaki proizvod.

#### 2.3.4. Model ciljnih troškova

Model ciljnih troškova suvremen je način upravljanja troškovima. Ansari i dr. (2007) definiraju model ciljnih troškova kao sistem planiranja profita i kontrole troškova koji omogućuje da proizvodi i usluge zadovolje tržišne cijene i osiguraju financijski povrat. Predstavlja vrlo strateški pristup planiranju profita, a ne samo metodu smanjenja troškova.

Prema Drljači (2004), za primjenu ovog modela važno je temeljito znanje i poimanje postojeće strukture troškova. Razlog tome je glavni interes poduzeća za stjecanje balansa između kvalitete i funkcionalnosti proizvoda ili usluge, uzimajući u obzir prihvatljivu cijenu na tržištu. Za donošenje odluke o ciljnim troškovima, potrebno ih je razdvojiti na pojedinačne komponente proizvoda. U kasnijim fazama, ova razdioba dopušta praćenje troškova i prepoznavanje uzroka odstupanja. U tom kontekstu, uzima se u obzir načelo da troškovi pojedinih komponenti proizvoda trebaju biti usklađeni s doprinosom tih komponenti u korisnosti proizvoda iz perspektive kupca. Na taj način, model ciljnih troškova ostaje usko povezan s tržištem.

„Obračun ciljnih troškova obilježava:

- a) ciljna prodajna cijena određuje cijenu koštanja
- b) poštivanje zakona tržišta
- c) timski rad
- d) poštivanje troškova čitavog životnog ciklusa
- e) uvažavanje cjelokupnog lanca vrijednosti.“ (Bogović, 2017:30)

Nadalje, Bogović (2017) objašnjava da umjesto unutarnje orijentacije tradicionalnih metoda upravljanja troškovima, model ciljnih troškova ima vanjsku usmjerenost te se oslanja na tržište i kupce. Opisano predstavlja troškovno upravljanje usmjereno prema tržištu koje razvija nove proizvode koji zadovoljavaju zahtjeve kupaca u pogledu cijene i kvalitete.

#### **2.4. Specifičnosti upravljanja troškovima u malim i srednjim poduzećima**

Upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima predstavlja ključnu aktivnost koja može biti presudna za njihov uspjeh i dugoročnu održivost. Specifičnosti ovog procesa u ovakvim poduzećima često se razlikuju od onih u velikim poduzećima, budući da mala i srednja poduzeća često posjeduju manje resursa i ograničen budžet.

U tablici 1 demonstrirani su kriteriji za određivanje veličine poduzeća. Poduzeće mora najmanje dva od tri navedena kriterija, a kriteriji su broj zaposlenih, godišnji promet ili aktiva/dugoročna imovina. Prilikom određivanja, broj zaposlenih je obavezan, a uz njega se uzima u obzir barem jedan od preostala dva kriterija: godišnji promet i/ili aktiva/dugoročna imovina.

Tablica 1. Razlika između malih i srednjih poduzeća

| <b>Vrsta poduzeća</b> | <b>Broj zaposlenih</b>   | <b>Godišnji promet</b> | <b>Aktiva/dugoročna imovina</b> |
|-----------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------------|
| Malo poduzeće         | Manje od 50 zaposlenika  | Ispod 10 milijuna EUR  | Ispod 10 milijuna EUR           |
| Srednje poduzeće      | Manje od 250 zaposlenika | Ispod 50 milijuna EUR  | Ispod 43 milijuna EUR           |

Izvor: izrada autorice prema Hrvatskoj gospodarskoj komori (2013)

Prema izvješću CEPOR-a o malim i srednjim poduzećima (2021), u 2020. godini u Hrvatskoj je poslovalo skoro 140.000 poduzeća, a ukupan broj poduzeća povećan je za 21 % u razdoblju od 2016. do 2020. godine. Sektor malih i srednjih poduzeća čini značajan udio u ukupnom broju poduzeća u zemlji, s udjelom od 99,7 %. Unatoč značajnim promjenama u poslovnim uvjetima uzrokovanim pandemijom, trend rasta ukupnog broja poduzeća nastavio se i u 2020. godini, kada je zabilježeno dodatnih 2.749 poduzeća, što predstavlja rast od nešto više od 2 % u odnosu na 2019. godinu.

Drury (2018) objašnjava da je u malim i srednjim poduzećima, praćenje troškova obično manje kompleksno nego u velikim poduzećima. Umjesto naprednih softverskih rješenja, ta poduzeća često koriste jednostavnije metode poput Excel tablica ili specijalno prilagođenih alata za praćenje troškova. Mala i srednja poduzeća često su osjetljivija na fluktuacije tržišta i promjene u okruženju, što može utjecati na troškove nabave sirovina, troškove rada i cijene proizvoda i usluga. Također, više su ovisna o nekoliko ključnih dobavljača, što može utjecati na njihovu pregovaračku poziciju i stvoriti ovisnost o cijenama i uvjetima koje nametnu dobavljači. Često imaju veću fleksibilnost u upravljanju radnom snagom. Navedeno uključuje mogućnost zapošljavanja radnika na privremenoj ili povremenoj osnovi, angažiranje vanjskih suradnika ili korištenje usluga outsourcinga. Takva fleksibilnost može utjecati na ukupne troškove rada i omogućiti poduzeću da prilagodi radnu snagu prema potrebama poslovanja.

Mikić (2009) u svom istraživanju, koje je provedeno na malim i srednjim poduzećima, ukazuje na to da obje kategorije preferiraju strategiju vođenja troškova umjesto strategije diferencijacije. Za mala poduzeća, 52 % ispitanika preferira strategiju troškovnog vodstva, dok 48 % preferira strategiju diferencijacije. U srednjim poduzećima, 56 % ispitanika preferira strategiju troškovnog vodstva, dok 44 % preferira strategiju diferencijacije. Rezultati istraživanja ukazuju da mala poduzeća većinom prate troškove na razini cijelog poduzeća (46 %) i na svim razinama unutar poduzeća (45 %). Troškovi se vrlo rijetko prate isključivo na razinama funkcionalnih jedinica (9 %). U slučaju srednjih poduzeća, značajno veći postotak poduzeća (89 %) prati troškove na svim razinama unutar poduzeća, dok se 7 % troškova prati na razini cijelog poduzeća, a samo 4 % ispitanih srednjih poduzeća prati troškove na razini organizacijskih jedinica. Prema rezultatima istraživanja, najveći broj malih poduzetnika (46 %) najbolje poznaje tradicionalni model upravljanja troškovima, dok njih 52 % ima poznavanje različitih suvremenih modela. Međutim, detaljnija analiza otkriva da 52 % malih poduzetnika poznaje samo jedan model upravljanja troškovima. S druge strane, srednji poduzetnici najbolje poznaju tradicionalni model upravljanja troškovima (35 %), ali čak 65 % njih ima poznavanje različitih suvremenih modela. Preciznija analiza otkriva da 41 % srednjih proizvodnih poduzeća poznaje samo jedan model upravljanja troškovima, pri čemu je u 91 % slučajeva riječ o tradicionalnom modelu. Isto tako, rezultati istraživanja također ukazuju na to da mala poduzeća u Hrvatskoj, zahvaljujući aktivnom upravljanju troškovima, uglavnom ističu stjecanje bolje tržišne konkurentnosti smanjenjem troškova poslovanja (32 %). Također, ističu se i smanjenje financijskih izdataka (20 %), ostvarivanje veće dodane vrijednosti u proizvodnji (17 %), smanjenje poslovnog rizika (15 %) te postizanje bolje kontrole nad proizvodnim procesom (13 %). S druge strane, srednja poduzeća u Hrvatskoj, zahvaljujući aktivnom upravljanju troškovima, najviše ističu stjecanje bolje tržišne konkurentnosti smanjenjem troškova poslovanja (32 %). Izuzev toga, ističu se smanjenje financijskih izdataka (23 %), stjecanje bolje kontrole nad proizvodnim procesom (19 %), ostvarivanje veće dodane vrijednosti u proizvodnji (15 %) te smanjenje poslovnog rizika (10 %).

### **3. Metodologija rada**

Prilikom izrade rada primijenjene su različite metode. Metoda kompilacije primijenjena je u teorijskom dijelu rada, gdje su analizirani i integrirani različiti izvori literature kako bi se pružila sveobuhvatna slika o tematici troškova i upravljanja troškovima. Sukladno tome, omogućeno je strukturiranje teorijskog okvira o podjeli troškova i pristupima upravljanju troškovima, što je povezano s kasnijom analizom poduzeća. Također, primijenjena je metoda klasifikacije prilikom klasifikacije troškova.

Istraživanje je temeljeno na sekundarnim podacima poduzeća „Inchoo d.o.o.“ za analizu prihoda, rashoda i troškova u vremenskom razdoblju od 2020. do 2021. godine. Sekundarni podaci omogućuju istraživačima korištenje već postojećih, dostupnih podataka koje je prikupilo ili generiralo samo poduzeće kako bi se dobio uvid u različite aspekte poslovanja te kako bi se donijele informirane odluke i provela analiza.

Metoda deskripcije primijenjena je pri opisivanju stanja poduzeća „Inchoo d.o.o.“, tj. primijenjena je za detaljno opisivanje troškovne strukture poduzeća te načina upravljanja troškovima na temelju prikupljenih podataka. Metodom deskripcije opisani su i prikazani ključni elementi kao što su troškovi rada, materijalni troškovi i amortizacija. Također, metoda deskripcije primijenjena je prilikom predstavljanja samog poduzeća, njegovih usluga i djelatnosti. Metoda deskripcije primijenjena je i u teorijskom dijelu rada prilikom opisivanja različitih modela upravljanja troškovima, kao i prilikom objašnjavanja podjele troškova.

Za usporedbu rezultata između dvije godine poslovanja (2020. i 2021. godine) kako bi se utvrdile promjene u upravljanju troškovima, primijenjena je komparativna metoda.

Konačno, primjenjivane su metode analize i sinteze. Metoda analize primijenjena je za raščlanjivanje složenih financijskih informacija i izdvajanje ključnih elemenata koji su relevantni za donošenje zaključaka o troškovima poduzeća. Zaključci rada proizlaze iz sinteze rezultata analize troškova i prihoda te je dobiven sveobuhvatan uvid u upravljanje troškovima i poslovnim rezultatima poduzeća. Na temelju provedenih analiza i utvrđenih rezultata, primijenjena je induktivna metoda kako bi se izveli zaključci o učinkovitosti upravljanja troškovima u odabranom poduzeću.

#### **4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja**

Poduzeće „Inchoo d.o.o.“ je malo poduzeće koje je osnovano 2008. godine u gradu Osijeku. Specijalizirano je za razvoj e-trgovinskih rješenja i pružanje usluga vezanih uz e-trgovinu. Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, spada u djelatnost savjetovanja u vezi s računalima. Poduzeće je steklo reputaciju kao jedan od vodećih stručnjaka za platformu „Magento“, jedan od najpopularnijih sustava za e-trgovinu.

Glavna djelatnost poduzeća usredotočena je na pružanje naprednih tehnoloških rješenja za e-trgovinu. Navedeno uključuje razvoj i implementaciju prilagođenih web trgovina, integraciju s platnim sustavima, razvoj modula i dodataka za poboljšanje funkcionalnosti e-trgovinskih platformi te pružanje podrške i održavanja za web trgovine.

Poduzeće je steklo priznanje i povjerenje međunarodnih klijenata širom svijeta zahvaljujući visokoj stručnosti, kvalitetnom radu i usmjerenosti na postizanje rezultata. Suradivalo je s različitim vrstama klijenata, uključujući male poduzetnike, srednje tvrtke i velike međunarodne brendove. Usluge su prilagođene potrebama klijenata, bez obzira na veličinu poslovanja poduzeća.

Osim pružanja tehnoloških rješenja, poduzeće je također aktivno u području edukacije i dijeljenja znanja o e-trgovini. Poduzeće organizira konferencije, radionice i webinare te sudjeluje na međunarodnim događanjima kako bi podržala razvoj e-trgovine i dijelila najbolje prakse s ostalim stručnjacima u industriji. Ističe se svojim timom visoko stručnih stručnjaka za e-trgovinu, programiranje i dizajn. Pristup poduzeća temelji se na suradnji s klijentima kako bi razumjeli njihove potrebe i ciljeve te pružili prilagođena rješenja koja će poboljšati poslovanje. Vizija poduzeća je biti priznat lider u e-trgovinskoj industriji te pružiti vrhunske usluge i inovativna rješenja koja će pomoći klijentima da ostvare svoje ciljeve. Svojom usmjerenosti na e-trgovinu i tehnološku ekspertizu, poduzeće je postalo jedan od ključnih igrača u području e-trgovine u regiji.

Osim toga, poduzeće se ponosi svojom otvorenom i transparentnom komunikacijom s klijentima. Uspostavlja bliske odnose s klijentima kako bi stvorilo partnerstvo temeljeno na povjerenju i dugoročnoj suradnji. Kroz redovitu komunikaciju, osigurava da klijenti budu uključeni u cijeli proces razvoja i da njihove potrebe i zahtjevi budu ispunjeni.

Važno je istaknuti da, osim pružanja tehnoloških rješenja, poduzeće nudi i poslovno savjetovanje. Njihov stručni tim može pružiti klijentima savjete o najboljim praksama u e-

trgovini, optimizaciji procesa prodaje, povećanju konverzija i unaprjeđenju korisničkog iskustva. Ovakav holistički pristup omogućuje klijentima da ostvare maksimalnu vrijednost i uspjeh u svojim e-trgovinskim aktivnostima. Uz svoju posvećenost klijentima, poduzeće također ima snažan društveni angažman. Poduzeće aktivno sudjeluje u lokalnoj zajednici Osijeka kroz podršku različitim inicijativama, sudjelovanje u volonterskim aktivnostima i promoviranje tehnološkog razvoja u regiji.

Većina poduzeća u Hrvatskoj i dalje koristi tradicionalni model upravljanja troškovima kao dominantan. Razlog za održavanje ovog modela u praksi je zbog njegove djelotvornosti, praktičnosti i jednostavnosti prilikom računanja i dijeljenja troškova. Ovaj model uključuje kategorizaciju troškova i bilježenje troškova prema njihovim prirodnim vrstama tokom određenog vremenskog perioda. Zbog toga, „Inchoo d.o.o.“ također primjenjuje tradicionalni model upravljanja troškovima.

Ovo poduzeće je odabrano za istraživanje zbog svoje uspješne poslovne strategije u e-trgovini, kao i značajnog doprinosa razvoju malih i srednjih poduzeća u digitalnoj sferi, što ga čini relevantnim primjerom u kontekstu analize upravljanja troškovima. U nastavku rada analizirani su financijski izvještaji 2020. i 2021. godine, koji su javno dostupni na mrežnim stranicama Registra godišnjih financijskih izvještaja.

#### **4.1. Analiza troškova poduzeća**

Kako bi se mogla napraviti analiza troškova odabranog poduzeća, treba se pogledati račun dobiti i gubitka. Račun dobiti i gubitka predstavlja financijsko izvješće koje opisuje uspješnost poslovanja poduzeća u određenom vremenskom razdoblju. On obuhvaća sve prihode i rashode, te prikazuje ostvareni financijski rezultat u tom obračunskom razdoblju. Glavna svrha financijskog izvještaja je utvrditi ispunjenje ciljeva poduzeća.

Poslovni prihodi odabranog poduzeća sastoje se od prihoda od prodaje i ostalih poslovnih prihoda. Poduzeće nema drugih prihoda. Ukupni iznos poslovnih prihoda u 2021. godini iznosio je 10.201.498 kn od čega su prihodi od prodaje iznosili 10.124.495 kn, a ostali poslovni prihodi su iznosili 77.003 kn. Ostali poslovni prihodi uključuju prihode ostvarene ukidanjem rezervi, državne potpore te potpore za prevladavanje poslovnih poteškoća uzrokovanih pandemijom COVID-19. Također obuhvaćaju viškove, prihode od otpisanih potraživanja, naknadno utvrđene prihode iz prethodnih godina i slične stavke.. Prihodi poduzeća u 2021. godini, ali i 2020. godini prikazani su u tablici 2:

Tablica 2. Prikaz poslovnih prihoda za 2020. i 2021. godinu

| <b>Vrsta prihoda</b>    | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   |
|-------------------------|---------------|---------------|
| Prihodi od prodaje      | 12.051.259 kn | 10.124.495 kn |
| Ostali poslovni prihodi | 8.386 kn      | 77.003 kn     |
| Ukupno                  | 12.059.645 kn | 10.201.498 kn |

Izvor: izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća za 2021. godinu

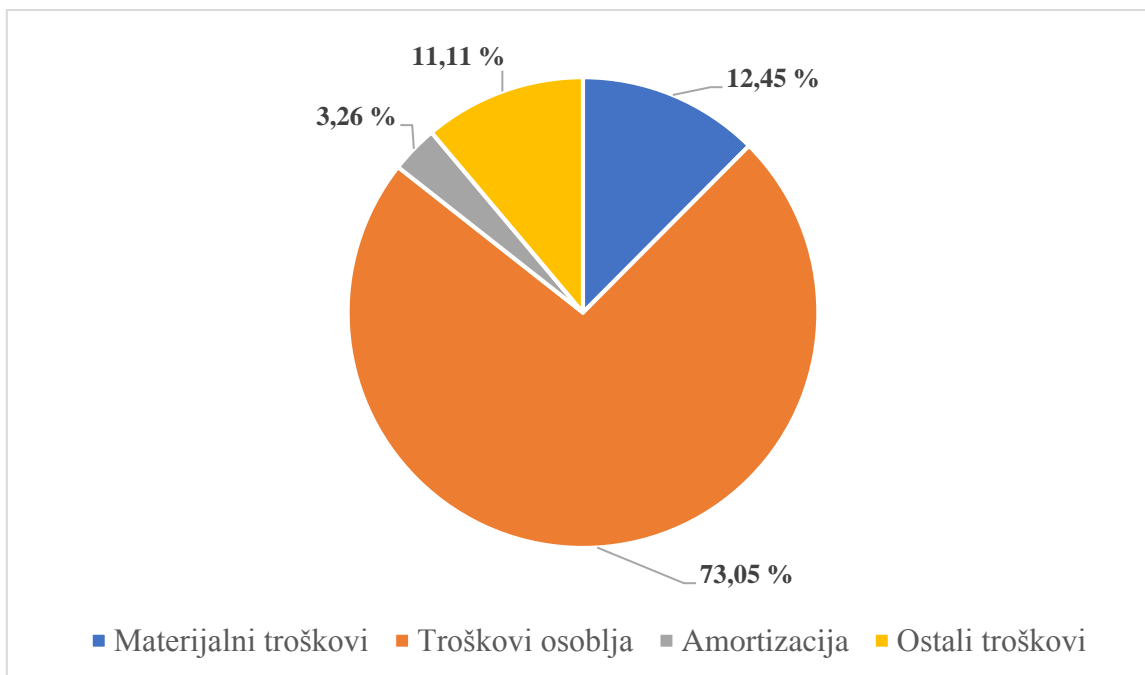
„Inchoo d.o.o.“ koristi tradicionalni računovodstveni model za praćenje troškova što znači da su troškovi klasificirani prema prirodnoj vrsti. Prema financijskom izvješću poduzeća, troškovi su imali vrijednosti iskazane u tablici 3.

Tablica 3. Prikaz troškova prema prirodnoj vrsti za 2020. i 2021. godinu

| <b>Vrsta troška</b>     | <b>2020</b>   |             | <b>2021</b>   |             |
|-------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
|                         | <b>Iznos</b>  | <b>Udio</b> | <b>Iznos</b>  | <b>Udio</b> |
| Materijalni troškovi    | 1.322.323 kn  | 12,45 %     | 1.352.988 kn  | 12,55 %     |
| Troškovi osoblja        | 7.751.589 kn  | 73,05 %     | 8.358.511 kn  | 77,54 %     |
| Amortizacija            | 346.474 kn    | 3,26 %      | 126.196 kn    | 1,17 %      |
| Ostali troškovi         | 1.179.347 kn  | 11,11 %     | 924.740 kn    | 8,58 %      |
| Ostali poslovni rashodi | 13.915 kn     | 0,13 %      | 16.379 kn     | 0,15 %      |
| Vrijednosna usklađenja  | 0 kn          | 0,00 %      | 0 kn          | 0,00 %      |
| Rezerviranja            | 0 kn          | 0,00 %      | 0 kn          | 0,00 %      |
| Ukupno                  | 10.613.648 kn | 100 %       | 10.778.814 kn | 100 %       |

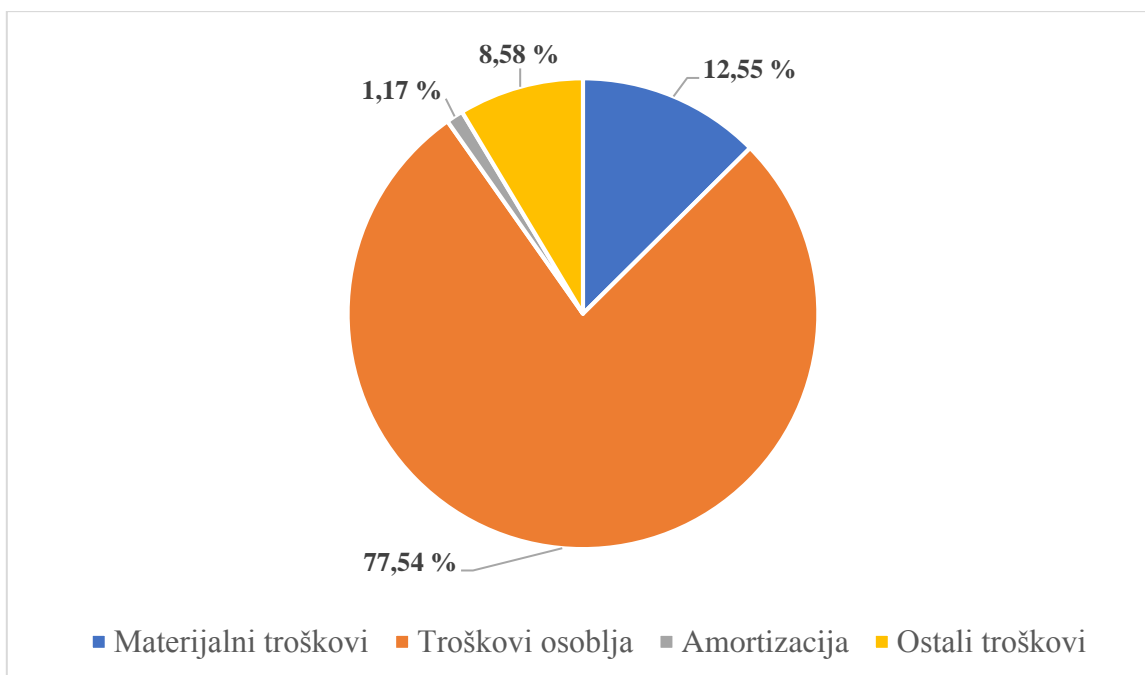
Izvor: izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća za 2021. godinu

Radi boljeg razumijevanja udjela pojedinih troškova u ukupnim troškovima, podaci iz tablice 3 prikazani su grafički na grafikonu 1 i grafikonu 2.



Grafikon 1. Grafički prikaz troškova prema prirodnoj vrsti za 2020. godinu

Izvor: izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća za 2021. godinu



Grafikon 2. Grafički prikaz troškova prema prirodnoj vrsti za 2021. godinu

Izvor: izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća za 2021. godinu



Materijalni troškovi uključuju troškove sirovina i materijala, troškove prodane robe te ostale vanjske troškove. No, kako poduzeće ne sudjeluje u aktivnostima prodaje robe, tog troška nema. U 2021. godini, materijalni troškovi iznosili su 1.352.988 kn.

Troškovi sirovina i materijala obuhvaćaju potrošene sirovine i materijale, potrošenu energiju, korištene rezervne dijelove, otpis sitnog inventara i slične troškove. Troškovi sirovina i materijala ukupno su iznosili 66.101 kn u 2021. godini.

Ostali vanjski troškovi uključuju izdatke kao što su troškovi prijevoznih usluga, poštanskih i telekomunikacijskih usluga, troškovi vanjskih dorada, servisnih usluga i održavanja, zakupa i leasinga, promidžbe, sajмова i sponzorstva, intelektualnih i drugih usluga, komunalnih usluga, posredničkih usluga te druge slične usluge. Ostali vanjski troškovi su iznosili 1.286.887 kn u 2021. godini.

Slijedeća tablica (tablica 4) prikazuje iznose troškova materijala za 2021. godinu u usporedbi s troškovima materijala za 2020. godinu.

Tablica 4. Prikaz materijalnih troškova za 2020. i 2021. godinu

| <b>Vrsta troška</b>            | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| Troškovi sirovina i materijala | 108.931 kn   | 66.101 kn    |
| Ostali vanjski troškovi        | 1.213.392 kn | 1.286.887 kn |
| Ukupno                         | 1.322.323 kn | 1.352.988 kn |

Izvor: izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća za 2021. godinu

Troškovi osoblja obuhvaćaju izdatke za neto plaće i nadnice, kao i troškove poreza i doprinosa vezanih uz plaće. U 2021. godini, troškovi osoblja su iznosili 8.358.511 kn.

U tablici 5 prikazani su ukupni troškovi osoblja, kao i pojedinačni troškovi koji se odnose na troškove osoblja. Uz troškove iz 2021. godine prikazani su i troškovi za 2020. godinu.

Tablica 5. Prikaz troškova osoblja za 2020. i 2021. godinu

| <b>Vrsta troška</b>                  | <b>2020</b>  | <b>2021</b>  |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Neto plaće i nadnice                 | 4.832.070 kn | 5.324.638 kn |
| Troškovi poreza i doprinosa iz plaća | 2.181.354 kn | 2.264.656 kn |
| Doprinosi na plaće                   | 738.165 kn   | 769.217 kn   |
| Ukupno                               | 7.751.589 kn | 8.358.511 kn |

Izvor: izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća za 2021. godinu

Trošak amortizacije u 2021. godini bio je 126.196 kn, a u 2020. godini 346.474 kn.

Ostali troškovi uključuju premije osiguranja, usluge banaka i troškove platnog prometa, troškove zdravstvenih usluga, naknade za korištenje prava, članarine, poreze koji nisu povezani s dobitkom te druge nematerijalne troškove poslovanja. Poduzeće je 2021. godine imalo 924.740 kn ostalih troškova, a 2020. godine 1.179.347 kn.

Poduzeće nije provodilo vrijednosna usklađenja nefinancijske imovine 2020. niti 2021. godine. Također, poduzeće nije imalo potrebe niti obvezu izvršiti rezerviranja. Iz tih razloga, vrijednosna usklađenja i rezerviranja ne čine trošak poduzeća.

Ostali poslovni rashodi su 2021. godine iznosili 16.379 kn, a godinu prije su iznosili 13.915 kn.

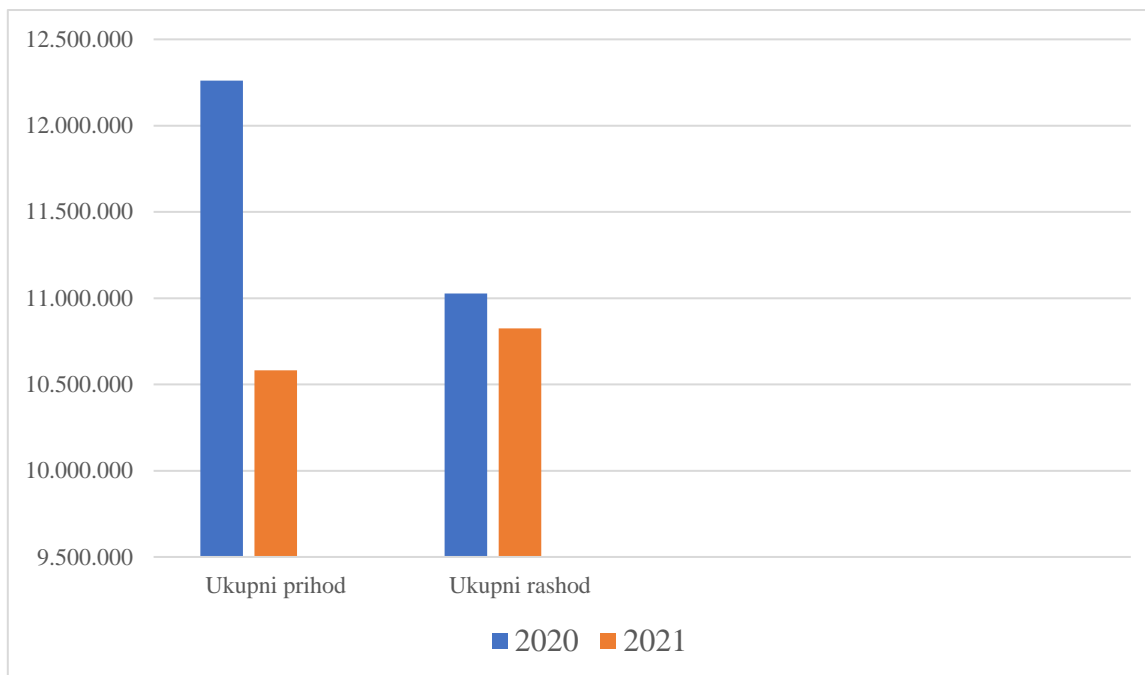
U 2021. godini, poduzeće je ostvarilo financijske prihode u iznosu od 378.705 kn i financijske rashode u iznosu od 46.355 kn. Poduzeće je, 2021. godine imalo financijskih rashoda u iznosu 46.355 kn, dok je 2020. godine, taj iznos bio 413.879 kn. Tablica 6 prikazuje financijske rashode poduzeća od 2020. do 2021. godine.

Tablica 6. Prikaz financijskih rashoda za 2020. i 2021. godinu

| <b>Vrsta rashoda</b>                     | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|------------------------------------------|-------------|-------------|
| Rashodi s osnove kamata i slični rashodi | 341 kn      | 1 kn        |
| Tečajne razlike i drugi rashodi          | 413.538 kn  | 46.354 kn   |
| Ukupno                                   | 413.879 kn  | 46.355 kn   |

Izvor: izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća za 2021. godinu

Završno, treba napomenuti da je poduzeće, u 2021. godini, ostvarilo ukupne prihode u visini od 10.580.203 kn, dok su ukupni rashodi, te iste godine, iznosili 10.825.169 kn. 2020. godine, ukupni prihodi su iznosili 12.260.552 kn, a ukupni rashodi 11.027.527 kn. Usporedba ukupnih prihoda i rashoda, između te dvije godine, grafički je prikazana Grafikonom 3:



Grafikon 3. Usporedba ukupnih prihoda i rashoda za 2020. i 2021. godinu (u kn)

Izvor: izrada autorice prema financijskom izvješću poduzeća za 2021. godinu

#### 4.2. Rezultati analize

Poduzeće je ostvarilo pad ukupnih poslovnih prihoda u 2021. godini u usporedbi s 2020. godinom. Ukupni prihodi od prodaje iznosili su 10.124.495 kn u 2021. godini, dok su u 2020. godini iznosili 12.051.259 kn. To predstavlja smanjenje prihoda od prodaje za 1.926.764 kn. S druge strane, ostali poslovni prihodi također su se povećali u 2021. godini u usporedbi s prethodnom godinom. U 2021. godini, ostali poslovni prihodi iznosili su 77.003 kn, dok su u 2020. godini iznosili samo 8.386 kn. Ovo povećanje može proizaći iz različitih čimbenika, kao što su ukidanje rezervi ili državne potpore namijenjene prevladavanju poslovnih izazova uzrokovanih pandemijom COVID-19. Važno je primijetiti da se prihodi od prodaje čine glavnim izvorom poslovnih prihoda poduzeća. Pad ukupnih prihoda od prodaje može ukazivati na različite čimbenike, kao što su smanjena potražnja za proizvodima ili uslugama poduzeća, povećana konkurencija na tržištu ili promjene u industriji. Navedeno bi moglo imati utjecaj na financijsko stanje i performanse poduzeća.

Ukupni troškovi poduzeća u 2020. godini iznosili su 10.613.648 kn, dok su se u 2021. godini povećali na 10.778.814 kn. Unutar ovih ukupnih troškova, različite vrste troškova imaju različite udjele.

Materijalni troškovi predstavljaju izdatke za nabavku materijala i resursa potrebnih za poslovanje poduzeća. U 2020. godini iznosili su 1.322.323 kn ili 12,45 % ukupnih troškova, dok su se u 2021. godini povećali na 1.352.988 kn ili 12,55 % ukupnih troškova. Ova relativno stabilna razina udjela materijalnih troškova ukazuje na kontinuiranu potrebu za materijalima u poslovanju poduzeća.

Troškovi sirovina i materijala smanjili su se s 108.931 kn u 2020. godini na 66.101 kn u 2021. godini. Ovo smanjenje ukazuje na moguću efikasniju uporabu sirovina i materijala ili smanjenje potrošnje u tim područjima.

Ostali vanjski troškovi povećali su se s 1.213.392 kn u 2020. godini na 1.286.887 kn u 2021. godini. Ovo povećanje može biti rezultat rasta poslovanja, povećanja cijena vanjskih usluga ili veće potražnje za određenim uslugama.

Troškovi osoblja, koji uključuju plaće, doprinose i druge povezane troškove zaposlenika, predstavljaju najznačajniji udio u ukupnim troškovima poduzeća. U 2020. godini, ovi troškovi iznosili su 7.751.589 kn ili 73,05 % ukupnih troškova, dok su se u 2021. godini povećali na 8.358.511 kn ili 77,54 % ukupnih troškova. Ovaj rast ukazuje na povećanje troškova povezanih s radnom snagom, što može biti rezultat povećanja broja zaposlenika, rasta plaća ili drugih faktora.

Troškovi neto plaća i nadnica porasli su s 4.832.070 kn u 2020. godini na 5.324.638 kn u 2021. godini. Ovo povećanje može biti rezultat povećanja broja zaposlenika, povećanja plaća ili promjene u strukturi plaća. U 2020. godini poduzeće je imalo 47 zaposlenika, a 2021. taj broj se povećao na 49 zaposlenika. Ovaj podatak opravdava rast troškova neto plaća i nadnica.

Troškovi poreza i doprinosa iz plaća također su se povećali s 2.181.354 kn u 2020. godini na 2.264.656 kn u 2021. godini. Ovi troškovi su obično vezani uz zakonske obveze koje poduzeće ima prema zaposlenicima. Pošto se broj zaposlenika povećao u 2021. godini u usporedbi na 2020. godinu, očekivano je da su se i troškovi poreza i doprinosa iz plaća povećali.

Troškovi doprinosa na plaće također su se povećali s 738.165 kn u 2020. godini na 769.217 kn u 2021. godini. Ovi doprinosi obično uključuju doprinose za mirovinsko osiguranje, zdravstveno osiguranje i slično. Ovaj rast je, isto tako, opravdan s obzirom na porast broja zaposlenika u poduzeću. Ukupno gledano, troškovi osoblja čine značajan udio u ukupnim troškovima poduzeća.

Amortizacija predstavlja sistematsko raspodjeljivanje troškova dugotrajne imovine tijekom njenog korisnog vijeka. U 2020. godini, troškovi amortizacije iznosili su 346.474 kn ili 3,26 % ukupnih troškova, dok su se u 2021. godini smanjili na 126.196 kn ili 1,17 % ukupnih troškova. Smanjenje udjela amortizacije ukazuje na moguću promjenu u vrijednosti dugotrajne imovine ili prilagodbu poslovnih strategija poduzeća.

Ostali troškovi, koji obuhvaćaju razne druge troškove poput energije, komunikacija, marketinga i administrativnih troškova, čine značajan udio u ukupnim troškovima poduzeća. U 2020. godini, ti troškovi iznosili su 1.179.347 kn ili 11,11 % ukupnih troškova, dok su se u 2021. godini smanjili na 924.740 kn ili 8,58 % ukupnih troškova. Ovo smanjenje udjela može ukazivati na optimizaciju troškova u tim područjima ili promjene u poslovnim aktivnostima poduzeća.

Ostali poslovni rashodi, vrijednosna usklađenja i rezerviranja nisu zabilježeni u niti jednoj od istraživanih godina, što ukazuje da poduzeće nije imalo takve specifične rashode u tom razdoblju.

U 2021. godini, poduzeće je ostvarilo financijske prihode u iznosu od 378.705 kn, a financijske rashode u iznosu od 46.355 kn. Financijski rashodi značajno smanjeni u usporedbi s iznosom od 413.879 kn u 2020. godini. Posebno se ističe smanjenje rashoda s osnove tečajnih razlika i drugih rashoda. Ukupno gledano, smanjenje financijskih rashoda u 2021. godini u odnosu na 2020. godinu ukazuje na pozitivan trend za poduzeće.

U 2021. godini, poduzeće je ostvarilo ukupne prihode u iznosu od 10.580.203 kn. U usporedbi s prihodima od 12.260.552 kn ostvarenim u 2020. godini, primjećuje se smanjenje ukupnih prihoda. Razlog tome mogu biti vanjski čimbenici, promjene na tržištu ili promjene u poslovnoj strategiji poduzeća koje su utjecale na prihode. U 2021. godini, ukupni rashodi poduzeća iznosili su 10.825.169 kn, što je porast u odnosu na 11.027.527 kn rashoda u 2020. godini.

Financijski rezultat poduzeća odražava se razlikom između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda. U 2021. godini, poduzeće je zabilježilo negativan financijski rezultat, jer su rashodi premašili prihode. Međutim, u 2020. godini ukupni prihodi premašivali su ukupne rashode, što ukazuje na to da je poduzeće ostvarilo pozitivan financijski rezultat.

## **5. Rasprava**

U radu je istraženo upravljanje troškovima u malim i srednjim poduzećima s naglaskom na njegovu važnost za uspješno poslovanje poduzeća. Kako bi se detaljnije prikazala struktura troškova i metode njihovog upravljanja, analizirani su troškovi, prihodi i rashodi poduzeća „Inchoo d.o.o.“. Financijska izvješća koja su analizirana, obuhvaćaju razdoblje od 2020. do 2021. godine, čime je omogućena preciznija analiza podataka.

Na temelju prethodnih istraživanja i prikupljenih podataka o poduzeću „Inchoo d.o.o.“, može se raspraviti o metodama upravljanja troškovima koje poduzeće primjenjuje ili bi moglo primjenjivati. Poduzeće trenutno primjenjuje tradicionalni model upravljanja troškovima, koji je uobičajen u mnogim malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj. Već ranije je u radu spomenuto kako ovaj model nudi jednostavan pristup bilježenju troškova prema prirodnoj vrsti. Prednost ovog modela je njegova praktičnost i jednostavnost, što je posebno korisno za manja poduzeća s ograničenim resursima. Međutim, njegova ograničenja očituju se u nedovoljnoj preciznosti pri alokaciji troškova na određene proizvode ili projekte.

Kako bi poduzeće „Inchoo d.o.o.“ moglo unaprijediti upravljanje troškovima, razmotreni su suvremeni modeli kao što su upravljanje troškovima temeljem aktivnosti i ciljno upravljanje troškovima. Sukladno tome, u nastavku je predložen način primijene suvremenih modela upravljanja troškovima te korisnost tih modela za poduzeće „Inchoo d.o.o.“. Također, predložene su strategije za smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti.

### **5.1. Primjena modela upravljanja troškovima temeljem aktivnosti**

Model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti omogućuje preciznije praćenje troškova po pojedinačnim aktivnostima i uslugama, što je od posebne važnosti za poduzeća koja nude specijalizirane usluge, kao što je razvoj e-trgovine. Prednost ovog modela odnosi se na pomoć menadžmentu pri identificiranju aktivnosti koje su generirale najveće troškove, te u omogućavanju optimizacije tih aktivnosti radi poboljšanja učinkovitosti. Nedostatak ovog modela je njegova složenost i veća zahtjevnost u smislu prikupljanja i obrade podataka. U nastavku je objašnjeno na koji način poduzeće može primijeniti model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti.

Za početak, menadžment poduzeća mora donijeti odluku o glavnoj svrsi korištenja modela upravljanja troškovima temeljem aktivnosti. Na primjer, uobičajeni ciljevi upravljanja troškovima su kontrola troškova i mjerenje profitabilnosti. Ciljevi i zahtjevi modela upravljanja

troškovima temeljem aktivnosti trebaju biti usklađeni s općom poslovnom strategijom poduzeća.

Nakon toga, potrebno je identificirati sve aktivnosti koje poduzeće obavlja kako bi pružilo svoje usluge. Primjeri aktivnosti koje „Inchoo d.o.o.“ obavlja su izrada e-trgovina, dizajn e-trgovina, digitalni marketing specijaliziran za e-trgovine, korisnička podrška i upravljanje projektima.

Zatim, slijedi prikupljanje i razvrstavanje podataka o troškovima za svaku aktivnost koju poduzeće identificira. Navedeno uključuje plaće dizajnera, programera i stručnjaka za optimizaciju, kao i troškove za softverske alate i vanjske resurse poput nabavke licenci.

Nakon prikupljanja troškova, potrebno je alocirati troškove na pojedine projekte ili klijente, ovisno o potrebnim resursima. Primjerice, ako jedan projekt zahtijeva više sati rada na dizajnu i optimizaciji, troškovi tih aktivnosti raspoređuju se sukladno uloženom radu. Sukladno tome, moguće je utvrditi koje aktivnosti generiraju najveće troškove, čime se omogućuje optimizacija resursa.

Budući da troškovi osoblja čine značajan udio ukupnih troškova (77,54 % u 2021. godini), primjena modela upravljanja troškovima temeljem aktivnosti omogućila bi bolje razumijevanje kako se rad zaposlenika alocira na različite projekte i koji segmenti posla stvaraju najveće troškove. Time bi se omogućilo upravljanje radnim vremenom te optimizacija procesa dizajna i optimizacija izrade e-trgovina. Sukladno tome, glavni cilj primjene modela upravljanja troškovima temeljem aktivnosti, u kontekstu poduzeća „Inchoo d.o.o.“, je smanjiti nepotrebne troškove rada bez ugrožavanja kvalitete usluga.

S obzirom na pad ukupnih prihoda od prodaje i negativan financijski rezultat u 2021. godini, model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti omogućio bi bolje razumijevanje profitabilnosti svakog projekta jer precizno raspoređuje troškove po aktivnostima, što pomaže pri identificiranju najprofitabilnijih usluga te onih koje generiraju gubitke, čime se olakšava strateško donošenje odluka.

Ostali vanjski troškovi povećali su se u 2021. godini, stoga bi prelazak na model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti omogućio prepoznavanje aktivnosti koje koriste vanjske resurse te pronalazak načina za smanjenje ili učinkovitiju uporabu ostalih vanjskih troškova, primjerice pregovorima s dobavljačima ili prelaskom na povoljnije opcije.

## 5.2. Primjena modela ciljnih troškova

Model ciljnih troškova fokusira se na postizanje željene razine troškova postavljanjem ciljeva već u fazi razvoja proizvoda i usluga. Ključna ideja je da se, na temelju tržišne cijene, odredi maksimalan dozvoljeni trošak proizvodnje i isporuke usluge, te da se proces prilagodi kako bi se ti ciljevi postigli.

Kako bi poduzeće primijenilo model ciljnih troškova, potrebno je prvo procijeniti usluge poduzeća na temelju tržišnih cijena i konkurencije. Na taj način postavlja se ciljna cijena. Zatim, potrebno je, na temelju ciljne marže i ciljne cijene, izračunati koliki bi maksimalni trošak usluge trebao biti.

Ukoliko su trenutni troškovi izrade e-trgovine iznad maksimalnog troška, potrebno je identificirati mogućnosti optimizacije procesa kako bi se troškovi smanjili. To može uključivati racionalizaciju resursa, korištenje učinkovitijih softverskih alata ili pregovaranje povoljnijih uvjeta s vanjskim dobavljačima.

Model ciljnih troškova zahtijeva stalno praćenje i prilagođavanje procesa kako bi se osiguralo da troškovi ostanu unutar definiranih granica. Međutim, model ciljnih troškova mogao bi se pokazati korisnim u fazama razvoja novih projekata ili prilikom prilagodbe tržišnim uvjetima. Prednost ovog pristupa je njegova prilagodljivost, dok je nedostatak složen proces postavljanja ciljeva i potreba za stalnim prilagodbama tijekom implementacije.

Uzimajući u obzir pad ukupnih prihoda od prodaje poduzeća „Inchoo d.o.o.“ u 2021. godini, primjena modela ciljnih troškova omogućila bi poduzeću da postavi ciljeve troškova na temelju tržišnih cijena usluga. To bi pomoglo u određivanju minimalnih troškova koji se mogu podnijeti kako bi se održala profitabilnost, bez gubitka kvalitete usluga.

Postavljanjem ciljanih troškova prije razvoja novih usluga, poduzeće bi moglo osigurati da se troškovi izrade i pružanja usluga drže unutar predviđenih granica. Na taj način bi se omogućilo bolje planiranje i upravljanje resursima, što bi doprinijelo povećanju marže i profitabilnosti.

Također, ciljni troškovi potiču poduzeće na analizu postojećih procesa i traženje načina za njihovu optimizaciju što uključuje smanjenje troškova rada, materijala i vanjskih usluga, čime se poboljšava operativna efikasnost.

Primjenom modela ciljnih troškova, poduzeće može postaviti jasne ciljeve i mjerila za uspjeh. Usporedbom ostvarenih troškova s ciljnim troškovima moguće je procijeniti učinkovitost i po potrebi prilagoditi strategije.



Suprotno od modela upravljanja troškovima temeljenim na aktivnostima koji se fokusira na analizu unutarnjih procesa i alokaciju resursa prema troškovima specifičnih aktivnosti, model ciljnih troškova se oslanja na vanjske faktore, poput tržišne cijene, kako bi se osigurala profitabilnost. Model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti omogućuje detaljnu analizu operativnih troškova, dok model ciljnih troškova pruža jasne smjernice za upravljanje troškovima u skladu s tržišnim uvjetima. Oba modela doprinose optimizaciji poslovanja, ali se razlikuju po pristupu. Model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti naglašava fleksibilnost u prilagodbi unutarnjih procesa, dok se model ciljnih troškova usmjerava na postizanje ciljeva u kontekstu tržišnih zahtjeva i održavanja konkurentnosti.

### **5.3. Strategije za smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti**

Nastavljajući raspravu o metodama upravljanja troškovima u poduzeću „Inchoo d.o.o.“, mogu se predložiti i konkretne strategije za smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti, koje su komplementarne implementaciji suvremenih metoda upravljanja troškovima.

Prvi prijedlog odnosi se na optimizaciju internih procesa kroz digitalizaciju i automatizaciju administrativnih i operativnih zadataka. Poduzeće koje djeluje u IT sektoru, kao što je „Inchoo d.o.o.“, može iskoristiti vlastitu stručnost za uvođenje softverskih rješenja koja će smanjiti troškove vezane uz ljudske resurse i skratiti vrijeme potrebno za obavljanje svakodnevnih operacija. Primjerice, implementacija softvera za upravljanje projektima i resursima može pomoći u smanjenju preklapanja zadataka, povećati efikasnost te omogućiti bolje praćenje troškova po projektima. Na taj način bi se omogućilo lakše upravljanje projektnim resursima i smanjenje nepotrebnih troškova rada.

Drugi prijedlog uključuje optimizaciju strukture zaposlenih. Poduzeće može razmotriti prilagodbu broja zaposlenika prema potrebama pojedinih projekata, primjerice angažiranjem *freelance* stručnjaka ili *outsourcingom* određenih usluga. Ovaj pristup omogućuje veću fleksibilnost u zapošljavanju i bolju prilagodbu promjenjivim uvjetima na tržištu, što može smanjiti fiksne troškove vezane uz stalne zaposlenike.

Treći prijedlog je pregovaranje s dobavljačima i partnerima kako bi se smanjili troškovi vanjskih usluga, poput troškova hostinga, softverskih licenci ili marketinških alata. Poduzeće može iskoristiti svoju poziciju na tržištu i pregovarati o povoljnijim uvjetima s postojećim dobavljačima ili istražiti mogućnosti prelaska na jeftinije alternative, čime bi se postiglo smanjenje varijabilnih troškova.

Nadalje, uvođenje sustava praćenja performansi zaposlenika i njihovo nagrađivanje na temelju rezultata može povećati motivaciju zaposlenika i time direktno utjecati na njihovu produktivnost, što bi rezultiralo efikasnijim korištenjem resursa i smanjenjem troškova po projektu.

Uz ove prijedloge, preporučeno je i redovito praćenje financijskih pokazatelja te uvođenje kontrolinga kao alata za stalno praćenje troškova i prihoda po projektima. Navodno omogućuje preciznije i pravovremene reakcije na financijske izazove te poboljšanje dugoročne profitabilnosti poduzeća.

Kao zaključak, optimizacija troškova ključna je za uspješno upravljanje poslovanjem. Analiza rezultata istraživanja troškova poduzeća pruža osnovu za identifikaciju područja za optimizaciju i primjenu modela upravljanja troškovima iz teorijskog dijela rada. Implementacija tih metoda može pomoći poduzeću da postigne veću učinkovitost i konkurentnost na tržištu.

## 6. Zaključak

Za postizanje profita i uspješno poslovanje, svako poduzeće mora imati dobar uvid u svoje troškove. Troškovi poslovanja su glavna prepreka u realiziranju profita i nemoguće ih je potpuno isključiti. Zbog toga se troškovima posvećuje velika pažnja u svakom poduzeću. Upravljanje, kontrola i minimiziranje troškova iznimno su važni za postizanje maksimalnog profita i ostvarivanje konkurentne prednosti.

Troškovi se mogu klasificirati prema različitim kriterijima, a odabir kriterija za klasifikaciju troškova ovisi o ciljevima i svrsi te klasifikacije. Raspodjela troškova prema prirodnim vrstama je tradicionalan model upravljanja troškovima koji se najčešće koristi u računovodstvenim strategijama poduzeća u Republici Hrvatskoj. Cilj modela upravljanja troškovima nije samo eliminiranje troškova, već praćenje i bilježenje troškova kako bi bili usklađeni s prihodima koje poduzeće ostvaruje te kako ne bi utjecali na kvalitetu proizvoda.

Analizom troškova odabranog poduzeća u 2020. i 2021. godini vidi se klasifikacija troškova prema prirodnoj vrsti, tj. primijenjena je tradicionalna metoda upravljanja troškova. Obrada troškova poduzeća pružila je uvid u stanje i mogućnosti upravljanja troškovima. Prikazani podaci iz računa dobiti i gubitka poduzeća omogućili su identifikaciju područja za optimizaciju.

Materijalni troškovi, kao i troškovi osoblja, predstavljaju najznačajniji udio u ukupnim troškovima. Povećanje broja zaposlenih, koje je rezultiralo rastom troškova rada, može se dodatno optimizirati putem prilagodbe radne snage specifičnim potrebama projekata te korištenjem vanjskih suradnika za fleksibilnije raspoređivanje resursa.

Amortizacija, koja je značajno smanjena u 2021. godini u odnosu na 2020. godinu, ukazuje na moguće promjene u imovinskoj strukturi ili strategijama upravljanja dugotrajnom imovinom. Daljnje praćenje i optimizacija troškova amortizacije mogli bi dodatno smanjiti udio tih troškova u ukupnim rashodima poduzeća.

Ostali troškovi, koji uključuju razne usluge poput energije, komunikacija i marketinga, također su značajno smanjeni, što ukazuje na napore u optimizaciji tih segmenata. Ipak, daljnja analiza tih troškova može otkriti dodatne prilike za smanjenje, osobito kroz pregovore s dobavljačima ili korištenje jeftinijih alternativa.

Zaključno, uz primjenu suvremenih metoda upravljanja troškovima i kontinuirano praćenje financijskih pokazatelja, poduzeće „Inchoo d.o.o.“ može ostvariti značajno povećanje profitabilnosti i poboljšati svoju konkurentnost na tržištu.

## Literatura

1. Alpeza, M., Basarac Sertić, M., Delić, A., Has, M., Koprivnjak Popović, T., Mezulić Juric, P., Novosel, M., Oberman, M., Oberman Peterka, S., Perić, J., Petričević, T., Šimić Banović, R., Vučković, V., Križanović, K. i Kuček, S. (2022). Izvješća o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj: Mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj u uvjetima pandemije bolesti Covid-19. Zagreb: CEPOR. Raspoloživo na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf> . [pristupljeno: 13. svibnja 2023]
2. Ansari, S., Bell, J. i Okano, H. (2006). Target Costing: Uncharted Research Territory. *Handbook of Management Accounting Research*. Volumen 2. str. 507-530. Raspoloživo na: <https://www.arataumodular.com/app/wp-content/uploads/2022/06/Target-Costing-Uncharted-Research-Territory.pdf> [pristupljeno: 16. rujna 2024].
3. Banerjee, B. (2021). Cost Accounting: Theory and Practice. Delhi: PHI Learning Private Limited. Raspoloživo na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=BB4-EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=accounting+cost+classification&ots=00z6mpnW\\_i0&sig=Nmr\\_8iW7X8-KAjYAkxV4aMxwk6w&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=BB4-EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=accounting+cost+classification&ots=00z6mpnW_i0&sig=Nmr_8iW7X8-KAjYAkxV4aMxwk6w&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) . [pristupljeno: 9. svibnja 2023].
4. Belak, V. (1995). Menadžersko računovodstvo. Zagreb: RRiF plus.
5. Bogović, J. (2017). Tradicionalni model upravljanja troškovima na primjeru malog poduzeća. Veleučilište u Karlovcu. Raspoloživo na: <https://dabar.srce.hr/islandora/object/vuka%3A734> . [pristupljeno: 3. svibnja 2023].
6. Cingula, M. i Klačmer, M. (2003). Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima. *Računovodstvo, revizija i financije*. Broj 8. str. 20-25. Raspoloživo na: <https://www.rrif.hr/clanak-4838/> . [pristupljeno: 9. svibnja 2023].
7. Drljača, M. (2004). Metode upravljanja troškovima. *Elektrika*. Broj 4. str. 16-22. Raspoloživo na: [https://bib.irb.hr/datoteka/580523.Metode\\_upravljanja\\_trokovima.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/580523.Metode_upravljanja_trokovima.pdf) . [pristupljeno: 4. svibnja 2023].
8. Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting*. Cengage. Raspoloživo na: [http://116.206.63.139:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1303/cl18\\_Drury\\_Mgt\\_CostAcc10e-wm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://116.206.63.139:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1303/cl18_Drury_Mgt_CostAcc10e-wm.pdf?sequence=1&isAllowed=y) . [pristupljeno: 5. svibnja 2023].

9. Fina.hr, Rezultati poslovanja poduzetnika u 2023. godini - razvrstani po veličini. Raspoloživo na: <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2023.-godini-razvrstani-po-velicini> [pristupljeno: 12. rujna 2024].
10. Financijski izvještaj poduzeća „Inchoo d.o.o.“ za 2020. godinu. Raspoloživo na: <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp> [pristupljeno: 16. rujna 2024].
11. Financijski izvještaj poduzeća „Inchoo d.o.o.“ za 2021. godinu. Raspoloživo na: <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp> [pristupljeno: 16. rujna 2024].
12. Franjić, D. (2021). Upravljanje troškovima u poduzeću Uniline d.o.o. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Raspoloživo na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:5928/datastream/PDF/view> . [pristupljeno: 4. svibnja 2023].
13. Gosselin, M. (2007). A Review of Activity-Based Costing: Technique, Implementation, and Consequences. UK: Elsevier. Raspoloživo na: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/21261/1/233.pdf#page=178> . [pristupljeno: 10. svibnja 2023]
14. Hansen, D.R. i Mowen, M.M. (2006). *Cost Management: Accounting and Control, Fifth Edition*. USA: Thomson South-Western. Raspoloživo na: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87154865/Cost\\_Management\\_Hansen\\_and\\_Mowen-libre.pdf?1654626062=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCost\\_Management\\_Accounting\\_and\\_Control.pdf&Expires=1726782963&Signature=SPpKiBTou2K52LbzsZJeIZMbGFQnfFnsyVTWRigoKQERUEMPqN1~5QIO~RQSZ6hZBvgyMsNou6U73VuzqUQKtmQkwYP2u\\_gkUu0cSfslGS5JqXRTatmOjYQbRGqvRcDYb49ayeXPjy1Z5iRGG5cUUgfgjV~89WY~2UKwWzhxZOeI-jYDH1~bHFFacmvKYSSjhUs3qkWjxCMA7TwYsl94lo5YBiLQQ~bn80pdXqmfAWsObeirZ3Iv91UeIIIqQctHsIgDOc-Ni3svPgy7CwBSF3DKT1r05iuUcHkj8osRBAaL4JTec14ISQHC6sVFIPwVvKVTBd3aBbOFtpiMGNrOrg\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87154865/Cost_Management_Hansen_and_Mowen-libre.pdf?1654626062=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCost_Management_Accounting_and_Control.pdf&Expires=1726782963&Signature=SPpKiBTou2K52LbzsZJeIZMbGFQnfFnsyVTWRigoKQERUEMPqN1~5QIO~RQSZ6hZBvgyMsNou6U73VuzqUQKtmQkwYP2u_gkUu0cSfslGS5JqXRTatmOjYQbRGqvRcDYb49ayeXPjy1Z5iRGG5cUUgfgjV~89WY~2UKwWzhxZOeI-jYDH1~bHFFacmvKYSSjhUs3qkWjxCMA7TwYsl94lo5YBiLQQ~bn80pdXqmfAWsObeirZ3Iv91UeIIIqQctHsIgDOc-Ni3svPgy7CwBSF3DKT1r05iuUcHkj8osRBAaL4JTec14ISQHC6sVFIPwVvKVTBd3aBbOFtpiMGNrOrg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA) [pristupljeno: 19. rujna 2024].
15. Hgk.hr, Vodič za definiciju malog i srednjeg poduzetništva u natjecajima za dodjelu sredstava iz fondova EU. Raspoloživo na: <https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecajimazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf> [pristupljeno: 13. rujna 2024].

16. Inchoo d.o.o. Raspoloživo na: <https://inchoo.hr/> [pristupljeno: 15. rujna 2024].
17. Jain, R. (2022). *Classification Of Cost*. Jiwaji University. Raspoloživo na: <https://jiwaji.edu/pdf/ecourse/chemical/Business%20Environment%20-%20Classification%20of%20Cost.pdf> [pristupljeno: 23. rujna 2024].
18. Kowsari, F. (2013). Changing in Costing Models from Traditional to Performance Focused Activity Based Costing (PFABC). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. Volumen 2 (3). str. 2497-2508. Raspoloživo na: <https://european-science.com/eojnss/article/viewFile/1499/pdf> [pristupljeno: 23. rujna 2024].
19. Krog, T. (2019). Primjena kalkulacije i obračun troškova u proizvodnom procesu. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. Raspoloživo na: <https://repositorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg:2920> [pristupljeno: 19. rujna 2024].
20. Mikić, M. (2009). Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. Volumen 7 (1). str. 161-176. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/40552> . [pristupljeno: 5. svibnja 2023].
21. Narodne-novine.nn.hr, Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD. Raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1870.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html) [pristupljeno: 15. rujna 2024].
22. Pepur, P. (2016). *Računovodstvo troškova* (skripta), Sveučilišni odjel za stručne studije, Sveučilište u Splitu. Raspoloživo na: [https://www.oss.unist.hr/sites/default/files/file\\_attach/Ra%C4%8Dunovodstvo%20tro%C5%A1kova%20-%20Petar%20Pepur.pdf](https://www.oss.unist.hr/sites/default/files/file_attach/Ra%C4%8Dunovodstvo%20tro%C5%A1kova%20-%20Petar%20Pepur.pdf) [pristupljeno: 12. rujna 2024].
23. Perčević, H. (2013). *Troškovi i kriteriji klasifikacije troškova*. Ekonomski fakultet Zagreb. Raspoloživo na: [https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno\\_planiranje/Tro%C5%A1kovi%20i%20kriteriji%20klasifikacije%20tro%C5%A1kova.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Tro%C5%A1kovi%20i%20kriteriji%20klasifikacije%20tro%C5%A1kova.pdf) [pristupljeno: 19. rujna 2024].
24. Pofelski-Rosa, L. (2023). *Professional Development: Indirect Costs vs Direct Costs*. Idaho State Department of Education. Raspoloživo na: <https://www.sde.idaho.gov/sped/funding/files/ffgcop/FFGCoP-Mini-Training-Indirect-Costs-versus-Direct-Costs-for-Federal-Grants-101.pdf> [pristupljeno: 23. rujna 2024].
25. Srivastava, S. (2020). *Theory of Cost*. Department of Commerce, University of Lucknow. Raspoloživo na:

[https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/202004120812185977sunita.com New theory of cost.pdf](https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/202004120812185977sunita.com>New%20theory%20of%20cost.pdf) [pristupljeno: 23. rujna 2024].

26. Širinić, M. (2023). Obračun troškova proizvodne djelatnosti. Sveučilište u Zagrebu. Raspoloživo na: <https://repozitorij.efzg.unizg.hr/islandora/object/efzg%3A10731/datastream/PDF/view> [pristupljeno: 14. rujna 2024].
27. Weygandt, J.J., Kimmel, P.D. i Kieso, D.E. (2012). *Managerial Accounting*. USA: John Wiley & Sons, Inc. Raspoloživo na: [https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/t6S6C4\\_Management Accounting Tools for Business Decision Making- 6 edition.pdf](https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/t6S6C4_Management_Accounting_Tools_for_Business_Decision_Making-6th_Edition.pdf) . [pristupljeno: 28. travnja 2023].

## **Popis tablica**

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Razlika između malih i srednjih poduzeća.....                       | 17 |
| Tablica 2. Prikaz poslovnih prihoda za 2020. i 2021. godinu.....               | 22 |
| Tablica 3. Prikaz troškova prema prirodnoj vrsti za 2020. i 2021. godinu ..... | 22 |
| Tablica 4. Prikaz materijalnih troškova za 2020. i 2021. godinu.....           | 24 |
| Tablica 5. Prikaz troškova osoblja za 2020. i 2021. godinu.....                | 24 |
| Tablica 6. Prikaz financijskih rashoda za 2020. i 2021. godinu.....            | 25 |



## **Popis slika**

|                                                             |   |
|-------------------------------------------------------------|---|
| Slika 1. Podjela troškova prema različitim kriterijima..... | 5 |
|-------------------------------------------------------------|---|

## **Popis grafikona**

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafikon 1. Grafički prikaz troškova prema prirodnoj vrsti za 2020. godinu.....     | 23 |
| Grafikon 2. Grafički prikaz troškova prema prirodnoj vrsti za 2021. godinu.....     | 23 |
| Grafikon 3. Usporedba ukupnih prihoda i rashoda za 2020. i 2021. godinu (u kn)..... | 26 |