Važnost upravljanja troškovima na primjeru Tisak d.d.

Kokorić, Mija

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:738186

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAGREB
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovna ekonomija i financije

MIJA KOKORIĆ

VAŽNOST UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA NA PRIMJERU TISAK d.d.

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2020. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAGREB
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovna ekonomija i financije

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

VAŽNOST UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA NA PRIMJERU TISAK d.d.

Mentorica:
Nikolina Pavičić Rešetar,
univ.spec.oec.,v.pred.

Student:
Mija Kokorić

JMBAG studenta: 02340558

Naziv kolegija:
EKONOMIKA TROŠKOVA

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. POJMOVNO ODREĐIVANJE TROŠKOVA 2

2.1 DEFINIRANJE POJMA TROŠAK 2

2.2 VRSTE TROŠKOVA 5

2.2.1. Prosječni troškovi 8

2.2.2 Eksplicitni i implicitni trošak 10

2.2.3 Nadoknadivi i nenadoknadivi troškovi 11

2.2.4 Podjela troškova prema trošenju elemenata 11

2.3 UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA 13

2.3.1. Upravljanje troškovima u ERP sustavu 14

2.3.2. Metode upravljanja troškovima 14

2.3.3. Kontrola troškova 18

3. RAČUN DOBITI I GUBITKA 20

3.1 Oblik iskazivanja računa dobiti i gubitka 21

3.2 Prihodi 22

3.2.1 Poslovni prihodi 22

3.2.2 Financijski prihodi 22

3.3 Rashodi 23

3.3.1 Poslovni rashodi 23

3.3.2 Priznavanje prihoda i rashoda 23

3.4 Elementi uspješnog poslovanja 24

4. POVIJEST TVRTKE TISAK d.d. 25

5. POSLOVANJE TVRTKE TISAK d.d. 26

4.1. TISAK d.d. DANAS 26

4.2. KORPORATIVNE VRIJEDNOSTI I DRUŠTVENA ODGOVORNOST 28

4.3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST 29

6. UVOD U ANALIZU TROŠKOVA TISAK D.D 30

6.1 TEMELJNI PODACI O DRUŠTVU 30

7. POPIS LITERATURE 36

8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 38

IZJAVA 39

SAŽETAK

Jedan od najvažnijih alata u poslovnom odlučivanju je analiza financijskih izvještaja, a koja je krucijalna za učinkovito upravljanje troškovima neke tvrtke. Troškovi izravno utječu na sam poslovni rezultat, pa prema tome, pozitivno i uspješno poslovanje svake tvrtke ovisi upravo o upravljanju troškovima. Analiza financijskih izvještaja od velike je koristi ne samo za vlasnike neke tvrtke, već i za buduće investitore, zaposlenike, dobavljače i kupce. Na temelju analize troškova moguće je predvidjeti poslovne nepravilnosti i donijeti pravilne poslovne odluke kako bih se u buduće povećala uspješnost poslovanja poduzeća. Kao primjer praktičnog dijela rada upravljanja troškovima odabrano je poduzeće Tisak d.d. kao lider tiskovnoj industriji u Hrvatskoj. Analiza je provedena usporedbom podataka iz 2017. i 2018. godine te je donesen zaključak o uspješnosti poslovanja poduzeća Tisak d.d.

Ključne riječi: analiza, trošak, upravljanje poduzećem, financijski izvještaj, uspješno poslovanje, poslovno odlučivanje, Tisak d.d.

ABSTRACT

One of the most important tools in business decision making is the analysis of financial statements, which is crucial for effective cost management of a company. Costs directly affect the business result itself, and therefore, the positive and successful business result of any company depends on cost management. Analysis of financial statements is of great benefit not only for the owners of a company, but also for future investors, employees, suppliers and customers. Also, based on cost analysis, it is possible to predict business irregularities and make the right business decisions in order to increase the business performance of the company in the future. Tisak d.d., as a leader in the printing industry in Croatia, was chosen as an example for practical part of this final work. The analysis was performed by comparing the data from 2017 and 2018 and a conclusion was made about the business performance of the company Tisak d.d.

Kley words: analysis, cost, company management, financial report, successful business, business decision making, Tisak d.d.

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Problem istraživanja ovog rada je ukupni obuhvat analize upravljanja troškova i utvrđivanje i definiranje različitih vrsta troškova u poslovanju poduzeća. Glavni problem se odnosi na utvrđivanje značaja analize troškova te njihovo upravljanje u proizvodnom poduzeću.

Poslovni troškovi su troškovi nastali tijekom redovnog poslovanja. Mogu se primijeniti na male subjekte ili velike korporacije. Poslovni troškovi spadaju u jedan od ključnih podataka računa dobiti i gubitka. Kako bi se u konačnici došlo do oporezivog neto prihoda nekog poduzeća, moraju se oduzeti poslovni prihodi i troškovi u računu dobiti i gubitka. Procjena vrste troška izrazito je bitna jer se utvrđivanjem mogućeg smanjenja troška mogu povećati poslovni prihodi.

1.2. Cilj rada

Općenito su troškovi dio svakog poslovnog procesa tvrtke, a u svrhu razumijevanja navedenog, u ovom završnom radu je napravljen prikaz i analiza troškova na primjeru tvrtke Tisak d.d. Ovim radnom se nastoji osvrnuti na važnost upravljanju troškova te značaj praćenja kretanja troškova u poduzeću. Teorija troškova vrlo je važna za uspješno poslovanje, kao i znanja o utjecaju troškova na poslovni rezultat. Teorija troškova obuhvaća vrste troškova te odnose između troškova i cijena, prihoda i poslovnog rezultata poduzeća.

Cilj ovog rada je da se nastoji dati na važnosti upravljanju troškova jer u poslovanju poduzetnici su primorani posvetiti se analizi kretanja troškova kako bi njihovo poslovanje rezultiralo pozitivnim ishodom. Donošenje ispravnih odluka za poduzeće nezamislivo je bez poznavanja kretanja troškova. U svrhu ostvarenja pozitivnog poslovnog rezultata, svaka tvrtka mora imati zadan cilj povezan s upravljanjem troškovima, a sve kako bi u konačnici tvrtka mogla ostvariti svoje poslovne ciljeve.

2. POJMOVNO ODREĐIVANJE TROŠKOVA

2.1 DEFINIRANJE POJMA TROŠAK

„Ukupni troškovi (TC = Total Costs) su najniži ukupni novčani izdaci potrebni da se proizvede određena količina proizvoda.

Dijele se na ukupne fiksne troškove (TFC = Total Fixed Costs) i ukupne varijabilne troškove (TVC = Total Variable costs)

TC = TFC + TVC

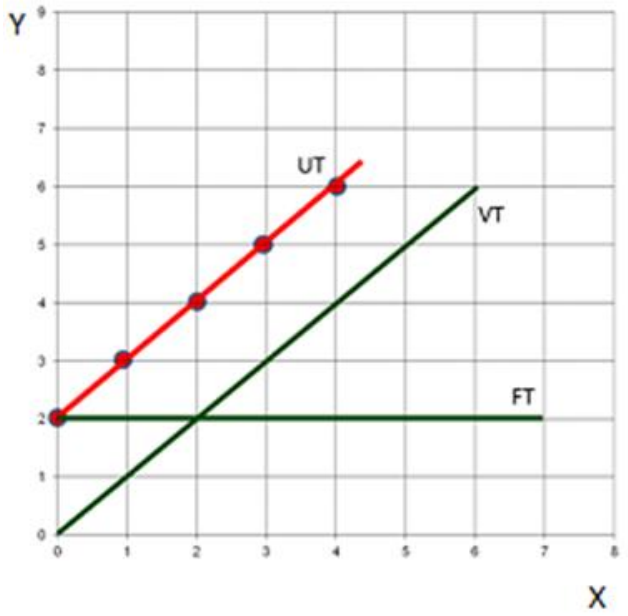
Ukupni fiksni troškovi su oni koji se ne mijenjaju s promjenama opsega proizvodnje. Ukupni fiksni troškovi postoje i onda kada poduzeće iz bilo kojeg razloga ne radi. Najvažniji fiksni trošak je amortizacija opreme i zgrada. Ukupni varijabilni troškovi su oni koji se mijenjaju s promjenama obima proizvodnje. Povećanjem proizvodnje TVC rastu dok njenim smanjenjem oni opadaju. Najznačajniji varijabilni troškovi su troškovi radne snage, sirovina i energije.“(Polovina , 2019).

Slika 1: Razlika između fiksnih i varijabilnih troškova



Izvor: Pavičić Rešetar N. (2019.), Bilješke s predavanja kolegija Ekonomika troškova. Nerecenzirane. Akademska godina 2019./2020., Zaprešić: Veleučilište Baltazar Zaprešić, preuzeto s: https://baltazar.bak.hr/ (15.08.2020.)

Slika 2: Prikaz ukupnog, fiksnog i varijabilnog troškaka



Izvor: Pavičić Rešetar N. (2019.), Bilješke s predavanja kolegija Ekonomika troškova. Nerecenzirane. Akademska godina 2019./2020., Zaprešić: Veleučilište Baltazar Zaprešić, preuzeto s: https://baltazar.bak.hr/ (15.08.2020.)

Kako bi uspješno analizirali poslovanje nekoga poduzeća potrebno je definirati trošak kao pojam i pojmove koji se vežu za sami trošak, njegov utjecaj na ekonomiju poduzeća te poslovanje istog.

„Troškovi predstavljaju vrijednosti utrošenih dobara izazvanih proizvodnjom novih dobara.“[1]

U opširnijem definiranju troška ono uključuje sve aspekte cijena, tj. dio novostvorene vrijednosti

„Utrošak je „"fizičko" ulaganje resursa u poslovni proces. Iskazuje se u naturalnim jedinicama. Utrošak, rashod, izdatak, rashod i gubitak su pojmovi koji najčešće idu uz pojam troška kao uska poveznica“[2]

„Izdatak je neplanirani odljev novca neovisno o namjeni, ali izdatak se ne može definirati kao trošak. Izdaci koji nisu uzrokovani ostvarivanjem poslovnog učinka oni spadaju u rashode poduzeća.“[3]

Uključujući kruženje materijalnih sredstva, kapitala i informacija. Penali, kazne te naknade štete su najbolji primjer Izdataka

„Rashodi se definiraju kao smanjenje ekonomskih resursa u pogledu smanjenja imovine ili stvaranje obveze. Rashodi su troškovi sadržani u prodanim proizvodima i uslugama, trošak nabave robe i materijala. Rashod je računovodstvena kategorija“

„Gubitak je kada su poduzeću ukupni rashodi veći od ukupnih prihoda, tada poduzeće ostvaruje gubitak i time negativni poslovni rezultat.“[4]

---

[1] Računovodstvo
https://blog.dnevnik.hr/racun/2009/10/1626782823/temeljne-racunovodstvene-kategorije-utrosak-trosak-prihodi-rashodi.html

[2]https://blog.dnevnik.hr/racun/2009/10/1626782823/temeljne-racunovodstvene-kategorije-utrosak-trosak-prihodi-rashodi.html (28.8.2020)

[3]Rashodi i prihodi
https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_informatika_1/8%20-%20Rashodi%20i%20prihodi.pdf (28.8.2020)

[4] Temeljenje računovodstvene kategorije
https://blog.dnevnik.hr/racun/2009/10/1626782823/temeljne-racunovodstvene-kategorije-utrosak-trosak-prihodi-rashodi.html (28.7.2020)

2.2 VRSTE TROŠKOVA

Razni su kriteriji za podjelu troškova:

- „prema prirodnoj vrsti ili pojavnom obliku,

- prema poslovnim funkcijama,

- prema segmentu (centrima odgovornosti) i mjestima troška,

- prema načinu raspoređivanja na nositelje,

- prema reagiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta (dinamičnosti),

- prema načinu zaračunavanja pojedinom razdoblju,

- prema utjecaju na poslovni rezultat,

- prema ulaganju u poslovni proces, prema doprinosu kvaliteti.“(Drljača,

Postoje i troškovi koji se povećavaju, smanjuju i miruju, a sve ovisno u kojoj je situaciji trenutna aktivnost proizvodnje neke tvrtke. U skladu s time troškovi se mogu podijeliti na fiksne i varijabilne.

„Fiksni troškovi, engl. FC ili Fixed Costs, su troškovi koji se ne mijenjanju bez obzira na njihovo korištenje. Oni su postojani i ako poduzeće radi ili ne. Troškovi koji sadržavaju svoju razinu pri promijeni opsega proizvodnje. Fiksni trošak je potpuno neosjetljiv na promijene ukupnog proizvoda.“ [5]

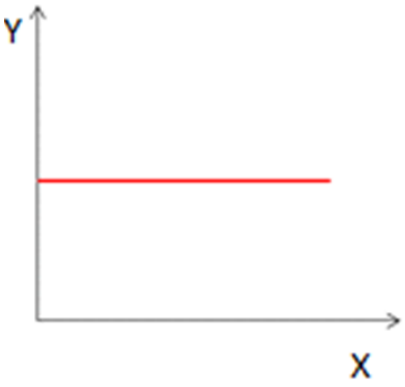
Fiksni trošak grafički je prikazan na način da os X prikazuje proizvodnu količinu dok Y od prikazuje fiksne troškove.

Nadalje, fiksni se troškovi mogu podijeliti na apsolutne i relativne fiksne troškove, a pri čemu su apsolutni fiksni troškovi konstantni. Drugim riječima, nisu promjenjivi u ukupnom iznosu, neovisno o radu poduzeća te su obrnuto razmjeri iskorištenosti kapaciteta neke tvrtke. S druge

[5] Analiza troškova https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A753/datastream/PDF/view (28.8.2020)

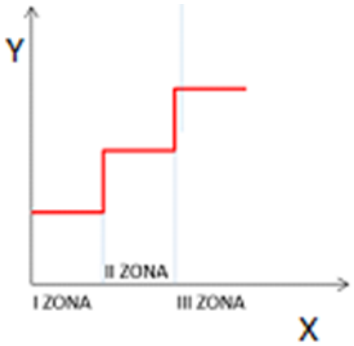
strane, ukoliko poduzeće odluči povećati svoje kapacitete, s time će se povećati i relativni fiksni troškovi. Razlog tome je što su povećani ili novonastali fiksni troškovi posljedica povećanog kapaciteta poduzeća.

Slika 3: Apsolutni fiksni trošak



Izvor: autorica

Slika 4: Relativni fiksni trošak



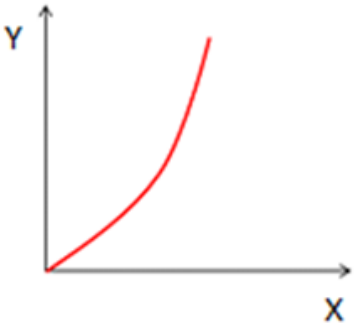
Izvor: autorica

„**Varijabilni trošak** je trošak čija veličina ovisi o veličini ukupnog proizvoda, što je suprotno od fiksnog troška. Njegova veličina ovisi o veličini ukupnog proizvoda. Kada je proizvod jednak nuli tj. Kada proizvodnja još nije počela, varijabilni trošak jednak je nuli. Oni se povećavaju sa povećanjem razine proizvodnje.

Varijabilni trošak dijeli se na:

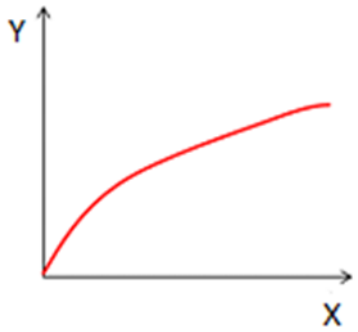
- Progresivni (Rastu brže od rasta proizvodnje)
- Degresivni (Rastu sporije od rasta proizvodnje)
- Proporcionalni (Rastu ili padaju razmjerno s rastom proizvodnje)“ (Pavičić Rešetar 2019)

Slika 5: Progresivni varijabilni trošak



Izvor: autorica

Slika 6: Degresivni varijabilni trošak



Izvor: autorica

Slika 7: Proporcionalni varijabilni trošak



Izvor: autorica

2.2.1. Prosječni troškovi

Troškovi po svakoj jedinici prikazuju se prosječnim troškovima, a troškovi svih jedinica nekog proizvoda se prikazuju ukupnim troškovima.

„Prosječne troškove dijelimo na:

- Prosječni varijabilni trošak
- Prosječni fiksni trošak
- Prosječne ukupne troškove“ (Nikolina Pavičić Rešetar,2019)

Autori su istakli da „prosječni varijabilni trošak (AVC) pokazuje koliki je varijabilni trošak u prosjeku, odnosno trošak po jedinici outputa na određenoj razini ukupnog outputa. Matematički objašnjeno prosječni varijabilni trošak (AVC) dobije se dijeljenjem ukupnog varijabilnog troška (TVC) s količinom proizvedenih proizvoda (Q), iskazano formulom:

$AVC = TVC$“ (Pavić ,Benić ,Hashi ,2006: str.280).

Prema autorima „**Prosječni fiksni trošak** (AFC) pokazuje koliki je fiksni trošak u prosjeku, odnosno trošak po jedinici outputa na određenoj razini ukupnog outputa. Matematički objašnjeno prosječni fiksni trošak (AFC) predstavlja odnos ukupnog fiksnog troška (TFC) i količine outputa (Q) na određenoj razini ukupnog outputa, iskazano formulom“:

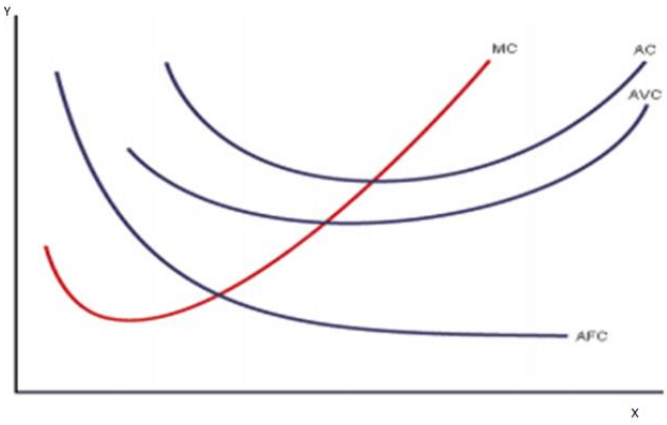
“$AFC = TFC\ Q$“ (Pavić,Benić ,Hashi ,2006: str.281)

Suprotno ukupnom fiksnom trošku, prosječni fiksni trošak je u stalnom padu te će u konačnici biti sve manji s povećanjem količine proizvedenih proizvoda.

Također prema riječima autora „**Prosječni ukupni trošak** (ATC) je ukupni trošak po jedinici outputa na pojedinoj razini ukupnog outputa. „Prosječni ukupni trošak dobije se dijeljenjem ukupnog troška (TC) s količinom (Q), odnosno“:“ $ATC = TC\ Q$“ (Pavić,Benić ,Hashi ,2006: str.281)

Kretnje prosječnog fiksnog i varijabilnog troška određuju i kretnju, tj. visinu, prosječnog ukupnog troška. (Pavić,Benić ,Hashi ,2006: str.281)

Slika 8: Grafički prikaz graničnih i prosječnih troškova



Izvor: autorica

2.2.2 Eksplicitni i implicitni trošak

Najniže definirani novčani izdaci koji su potrebni da proizvedu određenu količinu proizvoda zovemo ukupni trošak. Međutim i ukupni trošak ima svoju podjelu, pa tako ih dijelimo na:

- Eksplicitni trošak
- Implicitni trošak

„**Eksplicitni trošak** je novčani izdatak koje poduzeće plaća za inpute koji nisu na raspolaganju, stoga ih mora kupiti ili unajmiti kako bi bili osigurani za proizvodnju outputa. Eksplicitni troškovi se bilježe u knjigovodstvu, tako da oni spadaju u računovodstvene troškove. Najbolji primjer eksplicitnih troškova je opskrbljivanje materijalima, unajmljivanje opreme, transportne usluge, plaće radnika te ostali troškovi koji iziskuju određeni novčani iznos, kako bi se osigurali inputi.“[6]

„Implicitni trošak za razliku od eksplicitnog troška svoje inpute već ima na raspolaganju. Najbolji primjer za to je stambeni objekt, oprema te vlastiti rad potrošen za upravljanje poduzećem, te materijali koji su utrošeni za proizvodnju outputa. Poduzeće za ovakve inpute nema novčani izdatak, međutim to ne znači da su za poduzeće oni besplatni, jer ako ih neće upotrebljavati u proizvodnji, ono ih može prodati ili unajmiti.“[7]

[6] Vrste troškova. Preuzeto s https://studenti.rs/skripte/ekonomija/vrste-troskova/ (22.9.2020)
[7] https://studenti.rs/skripte/ekonomija/vrste-troskova/ (22.9.2020)

2.2.3 Nadoknadivi i nenadoknadivi troškovi

Postoje situacije na tržištu zbog kojih su poduzeća primorana smanjiti ili zaustaviti proizvodnju, no u tom slučaju postoji opcija nadoknade do tada nastalih troškova. Takve troškove se može podijeliti na nadoknadive i nenadoknadive troškove.

„Nadoknadivi troškovi kao što im sam naziv govori mogu se djelomično ili u potpunosti nadoknaditi ako inputi mogu iskoristiti za drugu uporabu. Primjer iz svakodnevnice je taj kada imamo vlastiti poslovan prostor i iskoristimo ga kao trgovinu na malo, a koji se nakon zatvaranja prenamijenio za frizerski salon.“[8]

„**Nenadoknadivi troškovi su troškovi** koji se ne mogu nadoknaditi ni u jednom slučaju. Primjer je poduzeće koje je uložilo u svoj brand i uložilo u svoj zaštitni znak prije nego što je bankrotiralo, ne postoji vjerojatnost da će netko kupiti zaštitni znak poduzeća koje je bankrotiralo.“[9]

2.2.4 Podjela troškova prema trošenju elemenata

1) Trošak rada

Dominantan dio temeljnih poticaja neke tvrtke odlazi na sredstva za rad za koji se smatra da imaju vodeću vrijednost ukupne imovine poduzeća.

„Sredstva za rad se troše prilikom samog procesa rada, a njihov utrošeni dio se dalje prenosi na proizvedeni proizvod ili danu uslugu. Cjelokupna vrijednost predmeta rada u konačnici će se prenijeti na gotovi proizvod ili uslugu, a do tada će se postupno trošiti, što znači da priroda imovine uvjetuje troškove sredstava za rad. Čimbenici poput cijene i uvjeta nabave sredstava,

[8] Osnovni pojmovi proizvodnje. Preuzeto https://bib.irb.hr/datoteka/629553.Inzeko05a_Teorija_proizvodnje_130410.pdf (22.9.2020)
[9] https://bib.irb.hr/datoteka/629553.Inzeko05a_Teorija_proizvodnje_130410.pdf (22.9.2020)

visina njihove amortizacije, tekuće i investicijsko održavanje te premije osiguranja, uvelike utječu na visinu troškova sredstava za rad.“ (Koruntić 2017:str.99)

Zaključak do kojeg dolazi činjenica o sredstvu za rad je ta da drži vodeću cijenu predmeta rada te samim time vijek trajanja im je duži i tako zadržavaju svoj oblik.

„Odgovarajućom politikom nabave sredstava za rad može se utjecati na uvjete nabave, posebno na cijene, a time i na visinu troškova sredstava za rad., Kako se u procesu rada sredstva rada troše potrebno je voditi brigu o njihovoj zamjeni i zato se iz prihoda poduzeća izdvajaju sredstva s tom namjenom, a to su sredstva amortizacije. Prema tome, amortizacija osnovnih sredstava je čimbenik visine troškova ovih sredstava. Trošeći se u procesu rada sredstva za rad se, češće ili rjeđe, kvare, ali i bez kvarova postoji odgovarajući trošak za neophodno održavanje sredstava rada.“

Pri trošenju sredstava za rad tj. pri starenju sredstva za rad time gube na kvaliteti i trošenje im je ubrzano samim time pojavljuju se kvarovi i nužan je utrošak kojim će se održavati kako bi imalo koristi.

„Zbog toga je tekuće i investicijsko održavanje samo po sebi trošak, ali taj trošak omogućuje funkcioniranje i duži vijek trajanja sredstava za rad.“ (Koruntić 2017: str.99)

2) **Troškovi osoblja**

„Troškove osoblja čine troškovi koji su vezani za plaće, naknade, poreze i doprinose koji su za njih vezani. Troškovi osoblja mogu biti proizvodni i neproizvodni.“

Po Zakonu o radu poslodavac je dužan isplatiti plaću radnicima jednom na mjesec tj. nije dozvoljeno isplatiti plaću dulje od mjesec dana.

„Ukoliko ugovorom nije drukčije određeno poslodavac je dužan isplatit plaću za prethodni mjesec najkasnije do 15. dana u idućem mjesecu. Poslodavci su dužni obračunati i platiti doprinose prema iznosu dospjele, a neisplaćene plaće do zadnjeg dana u mjesecu u kojemu plaća dospijeva na naplatu. Troškove osoblja, uz nadnice i plaće koje se isplaćuju

zaposlenicima, čine i doprinosi iz i na plaće te porez i prirez na dohodak."
(Parać,2009:str.145)

3) **Troškovi sredstava za rad**

Troškovi sredstava za rad dominiraju time što imaju najveći dio u poduzeću

„Na njihovu visinu utječu: visina amortizacije, premije osiguranja, cijene i dr."[10]

2.3 UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA

Općenito su troškovi sastavni dio poslovanja svakog poduzeća, kao i svih aktivnosti poduzeća koje ono mora poduzeti u svrhu ostvarenja krajnjeg učinka. Prema tome, učinkovito upravljanje troškovima je nužno kako bi se moglo uspješno upravljati poduzećem. Svako poduzeće bi, kao jedan od glavnih ciljeva, trebalo imati maksimiziranje učinka, a kako bi to bilo moguće, razvoj dobre strategije upravljanja troškovima je neophodno. Upravo iz tog razloga postoji teorija o upravljanju troškovima. Između ostalog, teorija o upravljanju troškova obuhvaća i razne aktivnosti poslovanja neke tvrtke, a na temelju čega se ocjenjuje odnos između svih troškova i koristi za tvrtku.

Upravljanje troškovima može se definirati kao „pro aktivan proces utvrđivanja uzročnika troškova koji ima za cilj smanjenje ukupnih troškova u stvaranju konačnog učinka, proizvoda ili usluge." (Potnik 2015: str 11)

Sam proces upravljanja troškovima odvija se u sljedećim fazama:

1. Definirati vrste troškova
2. Odrediti metode praćenja troškova
3. Definirati uzročnike troškova
4. Predviđanje budućih troškova
5. Analiza troškova

[10] Troškovi sredstava rada. Preuzeto s http://www.gf.unsa.ba/portal/tehiorggradjenja/TIOGpred14.pdf (22.7.2020)

6. Kontrola troškova

2.3.1. Upravljanje troškovima u ERP sustavu

U današnje vrijeme su poslovni informacijski sustavi ili ERP sustavi sve zastupljeniji, a njihova svrha je lakša kontrola nad poslovnim procesima poduzeća. U poduzećima postoje razne interesne skupine koje upravo iz ERP sustava mogu pristupiti bazi podataka pohranjenoj u ERP sustav te na taj način mogu doći do relevantnih podataka kako bi što efikasnije planirali poslovne procese, donosili poslovne odluke te time utjecali na rast i razvoj poduzeća.

Mala i srednja poduzeća imaju velike koristi od ERP sustava jer im omogućuje brzo i jednostavno povezivanje svih poslovnih procesa, a osim toga imaju i potpunu kontrolu istih na jednom mjestu. Obzirom da ERP sustavi pružaju mogućnost upravljanja svim procesima neke tvrtke iz jedne baze, time profitiraju svi poslovni sektori iz te tvrtke jer na lak način mogu pristupiti svim relevantnim podacima. Osim toga, protok informacija u firmi time postaje puno brži, tj. automatiziran, a što dovodi do konačne uštede vremena ali i resursa. Kako bi implementacija ERP sustava, koja je zahtjevan proces, bila što efikasnija sam odabir ERP sustava od velike je važnosti te mu treba posvetiti posebnu pozornost. Samo u tom slučaju će ERP sustav donijeti benefit za cjelokupno poduzeće, dok u suprotnom može donijeti više problema nego koristi.

2.3.2. Metode upravljanja troškovima

Prema autorima Cingula i Klačmera „Upravljanje troškovima (*Cost Management*) poseban je način upravljanja poduzećem i vođenja poslovanja koji najveću važnost u postizanju organizacijskih ciljeva poklanja optimalizaciji troškova." (Cingula i Klačmer,2003:str20)

Hele je uočio da „u nastojanju poboljšanja odnosa ukupnih ulaganja i ukupnih učinaka, o čemu zapravo i ovisi dobar poslovni rezultat, želi se utjecati na ulazne veličine (input) u poslovni proces. Imperativ poslovnog rezultata praktički prisiljava menadžment organizacije na primjenu različitih metoda upravljanja troškovima. Za tu svrhu razvijene su metode i postupci, odnosno brojni modeli, koji menadžmentu organizacije osiguravaju kritičnu masu informacija nužnih za donošenje odluka u cilju optimizacije troškova, na temelju činjenica (*Factual approach to dicision making*)." (Hele ,2003:str.36)

To su:

Metoda tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima

Pod tradicionalnim metodama smatraju se metode kalkuliranja. U današnje vrijeme postoji sve veća potreba za cjelovitim, učinkovitim sustavima donošenja odluka, a za što nije dovoljna klasična kalkulacija. Kalkulacije, obzirom na svoju ograničenost pružaju samo kratkoročne informacije jer samo preračunavaju troškove. Kritičari su složni da Metodi tradicionalnog upravljanja troškovima nedostaje dugoročni pristup jer bez toga nije moguće donositi strateške odluke, pa samim time ne mogu biti dijelom kompleksnih sustava poslovnog odlučivanja.

Model upravljanja troškovima temeljenih na procesima (engl. Process Based Costing – PBC)

Ovaj model upravljanja troškovima svodi se na praćenje i vrednovanje troškova proizvodnje, a pri tome slijedi logične procesne korake, odnosno faze proizvodnje. Drugim riječima, primjenom ove metode terećenje i praćenje izravnih troškova materijala i rada odvija se po fazama proizvodnog procesa. Nadalje, izravnim se troškovima, u svakoj fazi, dodaju troškovi proizvodne režije te se uz to primjenjuju određeni „ključevi" rasporeda koji se temelje na indikatorima troškova.

Model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti (engl. Activity Based Costing – ABC)

Prema ovom modelu troškovi se raspoređuju prema poslovnim aktivnostima, odnosno prema poslovnom procesu. Upravljanje troškovima uz ovaj pristup rezultira lakšim nadzorom troškova po ustrojstvenim jedinicama poduzeća, a ujedno menadžerima daje priliku lakšeg fokusiranja na otklanjanje nepotrebnih troškova ali i djelovanja.

Model ciljnih troškova (engl. Target Costing – TC)

Model ciljanih troškova je računovodstveni oblik kojim se troškovi uključeni u proizvodnju proizvoda ili pružanje usluga sustavno mjere te se u konačnici s njima postiže ostvarenje planiranog dobitka. Kako bi se to postiglo, bitno je dobro poznavati postojeću strukturu troškova jer se jedino tako mogu uspješno razmatrati ciljani troškovi. Razlog tome je želja organizacija da ostvare ravnotežu na relaciji kvaliteta – funkcionalnost, a sve u skladu s tržišno prihvatljivom cijenom.

Budžetiranje temeljeno na aktivnostima (engl. Activity Based Budgeting – ABB)

Kako bi se budžetiranje temeljeno na aktivnostima moglo uspješno provoditi, bitno je utvrditi zahtjeve kupaca, a ne troškove. Glavni interes navedene metode leži na procjeni kapaciteta opreme, odnosno mora se utvrditi ima li poduzeće dovoljno opreme kako bi moglo udovoljiti zahtjevu kupca. Pri tom je izrazito važno utvrditi i kapacitet ljudskog faktora, tj. ima li poduzeće dovoljan broj zaposlenika. Prema tome, budžetiranje temeljeno na aktivnostima je metoda koja u početnim kalkulacijama analizira one troškove koji su proizašli iz iskorištenja materijalnih resursa te ljudskog faktora. Osim toga, menadžment poduzeća ima veliku korist od primjene ove metode jer će im olakšati odlučivanje o raspoloživim kapacitetima za razvoj nekog proizvoda ili usluge, a prema zahtjevima tržišta.

Model bilance postignuća (engl. Balanced Score Card – BSC)

Ovaj se model odnosi na samo određeni skup pokazatelja i mjera, a koje su proizašle iz strategije samog poduzeća. Pomoću Modela bilance poduzeća lakše se planiraju buduće

aktivnost svakog poduzeća. Osim toga, ovaj model daje i mogućnost mjerenja raznih postignuća iz razloga što je usmjeren na najvažnije faktore uspješnosti tvrtke.

"Kaizen" troškovi (engl. "Kaizen" Costing – KC)

„Kaizen“ troškovi potječu iz japanskog gospodarstva, a najizraženiji su u njihovoj automobilskoj tvrtki Toyota. Kontinuitet u smanjenju troška kroz cijeli proces proizvodnje je srž ovog modela.

Analiza vrijednosti (Value Engineering – VE)

Model „Analiza vrijednosti“ potječe iz General Electric kompanije, a nastala je 40ih godina XX. stoljeća polazeći od pretpostavke da bi se konkretni problemi trebali rješavati pomoću funkcije analize i to timskom suradnjom.

Model upravljanja troškovima kvalitete (Quality Cost Management – QCM)

Prepoznavanje, utvrđivanje, kao i optimizacija troškova kvalitete čine suštinu Modela upravljanja troškovima kvalitete. Trošak kvalitete dio je ukupnih troškova poduzeća, a nastaje prilikom osiguranja željene i zadovoljavajuće kvalitete nekog proizvoda ili usluge. Osim toga ovi troškovi mogu nastati i onda kada zadovoljavajuća kvaliteta nije postignuta. Prema tome, troškove kvalitete može se podijeliti na troškove za kvalitetu i troškove zbog nepostignute kvalitete. Pritom se troškovi za kvalitetu odnose na preventivu i ispitivanje, a troškovi za nekvalitetu na unutarnje i vanjske troškove nedostataka gotovog proizvoda ili usluge. Da bi

upravljanje troškovima kvalitete bilo učinkovito, prije samog upravljanja moraju se prikupiti, klasificirati i obraditi već postojeći troškovi kvalitete u nekom poduzeću.

Kako bi se općenito učinkovito upravljalo troškovima na razini organizacije, mogu se koristiti svi navedeni modeli, a vrlo često organizacije kombiniraju više modela odjednom.

2.3.3. Kontrola troškova

Kako bi neko poduzeće povećalo svoju dobit, može ili prikupiti više novca ili smanjiti trenutnu potrošnju. U svrhu povećanja dobiti, često je brže i lakše smanjiti troškove, no svejedno vlasnici malih poduzeća obično pribjegavaju prikupljanju više novca, primjerice povećanjem cijena proizvoda ili usluga, ili pak većim volumen prodaje istih.

Savjesna kontrola troškova neizmjerno je bitan faktor uspješnog poslovanja poduzeća, pa bi prema tome vlasnici i manageri trebali izgraditi učinkovitu kulturu troškova u svrhu raspoznavanja kako je novac utrošen – dobro ili loše.

Sva poduzeća imaju neke iste troškove, primjerice najamnina, struja, troškove oglašavanja, telekomunikacijskih usluga i slično, a koji spadaju u režijske fiksne troškove. Naime, ti troškovi omogućuju poduzećima kontinuitet poslovne aktivnosti iako nisu u izravnom doticaju s proizvodnjom proizvoda ili pružanjem usluga. Postoje situacije kada su režijski fiksni troškovi skloni čestim promjenama, no u tom slučaju organizacija mora naći optimalan model hladnog pogona, odnosno model pomoću kojeg će se proizvodnja, kao i cjelokupno poslovanje, odbijati bez dodatnih troškova.

Potom kontrola izvještaja o dobiti i gubitku strukturira troškove po različitim kategorijama, tako da poduzeće može prepoznati određene trendove kretanja troškova(jedna od prednosti računovodstvenog softvera je ta da se u bilo kojem trenutku može generirati račun dobiti i gubitka).

Tehnologija nadalje može pomoći uštedjeti novac na svakodnevnim poslovnim troškovima. Na primjer:

- Automatizacija postojećih ručnih sustava koji oduzimaju puno vremena - na primjer, računovodstveni softver može uštedjeti znatno vrijeme i napor
- Korištenje usluga zasnovanih na oblaku za IT infrastrukturu ili softver, umjesto kupnje i održavanja vlastitih.
- Korištenjem mnoštva dostupnih besplatnih aplikacija. Na primjer, Skype ili FaceTime umjesto plaćanja telefonskih poziva ili usluga telekonferencija te Google Analytics za pomoć u upravljanju digitalnim aktivnostima i aktivnostima na društvenim mrežama;
- Mnoga poduzeća, velika i mala, troše puno vremena i truda radeći stvari koje zapravo ne trebaju ili radeći na neučinkovit način. Poboljšanje učinkovitosti poslovanja daje više vremena i resursa poduzeću da se usredotoči na važne zadatke, bez povećanja troškova.
- Za poduzeća je bitno da su zaposlenici pravilno obučeni za svoj posao - loša obuka može dovesti do pogrešaka i neučinkovitosti. Stoga uključenje osoblja u kontrola troškova može također doprinijeti smanjenju nepotrebnih izdataka.
- Poduzeće kroz kontrolu troškova i prodaje lako može donijeti odluku kojih proizvoda se riješiti, a u koja ulagati. Stoga oni proizvodi i usluge koji iziskuju velike troškove nabave, a realno ne donose profit, valja smanjiti ili potpuno ukinuti iz asortimana.
- Važno je održavati dobre odnose s dobavljačima, ali također je važno osigurati da poduzeće od njih dobiva najbolju vrijednost. Poželjno je povremeno testirati dobavljače s dodatnim ponudama kako bi se postojeća unaprijedila.
- Marketing je ključan za dosezanje kupaca, ali može biti i veliki trošak. Zato bi izvrstan marketinški plan trebao biti ključna komponenta cjelokupnog poslovnog plana.“[11]

Agrawal je definirao da „menadžeri moraju biti u mogućnosti utvrditi sve aktivnosti koje rezultiraju stvaranjem troškova i odrediti uzroke njihova nastanka. Isto tako trebaju znati

[11] Upravljanje kreativnim poduzećima. Preuzeto s https://www.dziv.hr/files/File/obrasci/autorsko/Upravljanje_kreativnim_poduzecima_web.pdf (28.8.2020)

koristiti svoje znanje u svrhu upravljanja troškovima i ostvarivanja ušteda, a sve to u kooperaciji s malim brojem suradnika kako ne bi porasli administrativni troškovi. Uključivanjem zaposlenika u sustav upravljanja troškovima, menadžeri koriste kreativne i sinergijske efekte svih zaposlenika u svrhu rješavanja nastalih problema. Drugim riječima, cilj navedenog djelovanja je iskorištavanje resursa, kao što su ideje zaposlenika, njihove kreativnosti i energije kako bi se riješili operativni problemi i osiguralo kontinuirano unaprjeđenje poslovanja poduzeća.“ (Agrawal,1998:str.67)

3. RAČUN DOBITI I GUBITKA

RDG je „ jedan od temeljnih financijskih izvještaja; pokazuje obujam i strukturu prihoda i rashoda, te ostvareni financijski rezultat u određenom vremenskom razdoblju, najčešće u kalendarskoj godini.“ (Parać,2009: str.60)

Dakle, prihodi i rashodi su glavni faktor poduzetnika za financijske aktivnosti te rezultat njihova rada (financijskog rezultata) tj. ostvarene dobiti odnosno gubitka u određenom vremenskom razdoblju. „ Glavni dijelovi računa dobiti i gubitka su:

- Ukupni prihodi
- Ukupni rashodi
- Dobit ili gubitak prije poreza
- Porez na dobit
- Dobit ili gubitak poslije poreza“ (Parać,2009:str.95)

Bruto financijski rezultat tj. financijski rezultat (dobit ili gubitak) prije poreza utvrđuje se poslije ukupnih prihoda i ukupnih rashoda, poslije toga se utvrđuje obveza za porez na dobit, koja je umanjujuća stavka financijskog rezultata (bruto dobiti tj. bruto gubitka), zatim se utvrđuje konačni financijski rezultat obračunskog razdoblja (neto dobit tj. neto gubitak).

Glavni obuhvat učinka u aktivnostima su:

- Redovne i
- Izvanredne

Prema riječima autora „redovite aktivnosti su one koje su primjerene i uobičajene u redovnom poslovanju, a mogu biti poslovne i financijske. Poslovne aktivnosti pokazuju obujam, strukturu i učinke iz poslovnih aktivnosti u obračunskom razdoblju, odnosno temeljne djelatnosti (prodaje proizvoda, robe i pružanja usluga). Financijske aktivnosti pokazuju obujam, strukturu i učinke financijskih aktivnosti (prihoda i rashoda od kamata, tečajnih razlika, od financijskih ulaganja i sl)“ iskazuje se formulom:

„Redovne aktivnosti(RA)= Poslovne aktivnosti(PA)+ Financijske aktivnosti(FA)“ (Parać,2009, str.343)

Kao što je autor uočio „izvanredne aktivnosti(događaji) nastaju rijetko, obično nisu predvidljivi, nisu nužno vezani uz pripadajuće (izvanredne) rashode, ali katkad mogu značajno utjecati na konačni financijski rezultat“ (Parić,2009:str.94)

3.1 Oblik iskazivanja računa dobiti i gubitka

Strukovna organizacija predložila je zakon, tj. regulativu kojom je uređen sam oblik računa dobiti i gubitka.

Autori su istakli da „ u posljednjem slučaju poduzeća potrebnu informativnu snagu izvještaja ostvaruju strukturiranjem prihoda i rashoda, ovisno o svojim potrebama i jasno uvažavajući zahtjeve važećih računovodstvenih standarda.

U svijetu se koristi jednostavan račun zbog iskazane veće moći. Takav oblik omogućuje razvrstavanje prihoda i rashoda , odnosno iskazivanje rezultata prema aktivnostima. Tako se dobit odnosno gubitak iskazuje kao:

- Dobit od redovnog poslovanja
- Dobit od financiranja i
- Dobit od izvanrednih (ostalih) aktivnosti.“ (Parać,2009:str.77)

3.2 Prihodi

Definicija prihoda obuhvaća prihode i dobitke. Prihodi su posljedica redovnih poslovnih aktivnosti nekog poduzeća, a često ih se naziva prihodima od prodaje, provizijom, kamatama, dividendama, tantijemom i rentom.

Prihodi se dijele na poslovne prihode te financijske prihode, a oni su zapravo vrijednost prodanih proizvoda, robe i isporučenih usluga u nekom vremenskom razdoblju.

3.2.1 Poslovni prihodi

Prihodi se dijele na:

- „Prihodi od prodaje proizvoda i usluga,
- Prihodi od prodaje,
- Prihodi od uporabe vlastitih proizvoda i usluga za vlastite proizvode te
- Ostali poslovni prihodi“

Parić je prihode od prodaje definirao kao „ poslovni prihodi uključuju ostvarene prihode koji potječu od prodaje gotovih proizvoda, trgovačke robe, pružanja raznih usluga, prihoda od operativnih i financijskih najmova (leasinga), od prodaje nekretnina i umjetnina nabavljene u svrhu prodaje itd.“ (Parać,2009:str.96)

3.2.2 Financijski prihodi

Financijski prihodi podijeljeni su na slijedeći način:

- „Kamate, tečajne razlike, dividende i slične prihode iz odnosa povezanih s poduzetnicima,
- Kamate, tečajne razlike, dividende i slične prihode iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama,

- Dio prihoda od pridruženih poduzetnika i sudjelujućih interesa,
- Nerealizirani dobitci (prihodi) i
- Ostali financijski prihodi.“ (Parić,2009:str.131)

3.3 Rashodi

Može se reći da su rashodi posljedica trošenja. Osim toga, na njih se može gledati kao na smanjenje imovine ili povećanja obveza poduzeća. Oni su negativna komponenta cjelokupnog financijskog rezultata poduzeća obzirom da njihov iznos utječe na smanjenje glavnice ili kapitala poduzeća.

„ Rashodi su, suprotno od prihoda, smanjenje gospodarskih koristi određenom obračunskom razdoblju u obliku odlijeva ili iscrpljenja (smanjenja) imovine ili stvaranja (povećanja) obveza, što rezultira smanjenjem vlasničkog kapitala. Rashodi se priznaju u poslovnim knjigama kao dokaz o njihovom nastanku i izravnog odnosa s prihodima“(Parać,2009:str.134)

3.3.1 Poslovni rashodi

Poslovni rashodi jednaki su troškovima zaliha, a oni se mogu povećavati ili smanjivati za iznos učinka promjene zaliha.

Prema autorovim riječima poslovni rashodi su „ analogno poslovnim prohodima, su oni rashodi koji se odnose na temeljnu poslovnu djelatnost poduzetnika. Odnosno, to su rashodi koji su sadržajno povezani s poslovnim prihodima, a u koje nisu uključeni financijski i izvanredni (ostali) rashodi“.

3.3.2 Priznavanje prihoda i rashoda

Kao što je već navedeno, račun dobiti i gubitka, kao jedan od temeljnih financijskih izvještaja, pokazuje koliko je uspješno poslovanje nekog poduzeća. Kao osnovne elemente računa dobiti i gubitka može se navesti prihode i rashode te njihova razlika, odnosno dobit ili gubitak poslovne godine.

Prema autorima „prihodi i rashodi su kategorije koje pokazuju promjene na imovini i obvezama vezane uz proces zarađivanja (povećanje neto imovine tj. kapitala), pri čemu prihodi povećavaju zarade, a rashodi ih smanjuju. Budući da su usko povezani s imovinom i obvezama poduzeća, iz navedenog proizlazi da kriteriji procijene poziciji bilance vrijede kao kriteriji procijene prihoda i rashoda.“ (Parić,2009:str.134)

Prihodi i rashodi spadaju pod obračunske kategorije i razlikuju se od primitka i izdatka novca. Priznavanje i mjerenje prihoda i rashoda posebno ističu primjenu sljedećih pretpostavki i načela:

- „pretpostavka nastanka događaja
- načelo iskazivanja po bruto osnovi
- načelo sučeljavanja prihoda i rashoda
- načelo opreznosti.“ (Parać,2009:str.165)

3.4 Elementi uspješnog poslovanja

„Najjednostavnije definiranje uspješnog poslovanja bi bilo to da je ono sposobnost ostvarenja određenih ciljeva. Ciljevi poslovanja poduzeća mogu biti različiti, ovisno kako poduzeće postavi kriterije ciljeva poslovanja.“ (Žager,Mamić Sačer, Sever i sur.,2008:str.68)

Profitabilno poslovanje jedno je od glavnih ciljeva svake tvrtke, a koja može biti iščitana iz računa dobiti i gubitka. Kretanje i sama transformacija novca u nekom poduzeću je posljedica obavljanja poslovnih aktivnosti poduzeća, a zbog čega nastaju i promjene na imovini.

Autori su došli do zaključka da „… se te transformacije ne događaju same od sebe, već zahvaljujući aktivnostima osoba zaposlenih u poduzeću. Računovodstvo prati upravo ta ulaganja u poslovne procese , kao i rezultate odnosno učinke koji iz njih proizlaze.“

(Žager,Mamić Sačer, Sever i sur.,2008:str.68)

4. POVIJEST TVRTKE TISAK d.d.

Tvrtka Tisak osnovana je 1990. godine, a 1994. postaje dioničko društvo i od tada se Tisak svakodnevno širi uz nove lokacije i nove kioske kako bi bili što bliže svojim kupcima, prepoznatljiv je na tržištu po svojoj crvenoj boji i dobro pozicionirane kioske te se od konkurencije diferencira ponudom i uslugama te stalnim razvojem i unapređenjem.

Od 2007. godine Tisak posluje kao član Agrokor koncerna, najveće privatne kompanije u Hrvatskoj i jedne od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi.

„Time počinje doba modernizacije razvoja Tiska kao moderne kompanije koja prati svjetske trendove. Jedan od ciljeva koji su dolaskom Agrokora bili zadani je i provođenje informatizacije i modernizacije svih kioska (uvođenje PC kasa).

Uvođenjem PC kasa na sve kioske, u Tisku smatraju jednim od svojih informatičkih dostignuća te da je time stvoren preduvjet za daljnji razvoj novih projekata.“[12]

[12] Informacije o Tisku d.d.
www.tisak.hr (28.8.2020)

5. POSLOVANJE TVRTKE TISAK d.d.

Prema izvorima službene stranice Tiska d.d. „Trgovačko društvo Tisak je dioničko društvo koje se bavi trgovinom na malo duhanskim proizvodima, papirnatim proizvodim i pisaćim priborom, izdavanjem i tiskanjem knjiga itd.“

Obzirom da je tvrtka Tisak d.d. svjesna da su tržišni lideri u području distribucije i trgovine novinama, sukladno tome prihvaćaju i svoju društvenu odgovornost. Osim toga, njihovo poslovanje bazira se na načelu održivog razvoja te organiziranog upravljanja poslovnim sustavima. Tisak d.d. dio je Agrokor koncerna te u skladu s time poštuje najviše standarde povezane s korporativnim upravljanjem, a koji su bitan faktor dugoročnog, kvalitetnog odnosa s kupcima i partnerima.

4.1. TISAK d.d. DANAS

Tisak d.d jedan je od vodećih maloprodajnih lanaca sa mrežom od čak 900 prodajnih mjesta diljem regije Republike Hrvatske te je također vodeći hrvatski distributer tiskovina, start paketa telekom operatera, duhanskih proizvoda , prepadi bonova te ostalih proizvoda, te od nedavno je uveo uslugu slanja paketa s kioska na kiosk što zamjenjuje duga čekanja u pošti.

Slika 9: Logo Tiska



Izvor: www.tisak.hr

„Tisak obavlja slijedeće djelatnosti:

- TISAK paket
- Plaćanje računa
- Igre Hrvatske lutrije: igre na sreću(Hoću Jackpot, Eurojackpot, Brzih 35 i druge),srećke, bon
- Mjenjačnica Cash advance
- AirCash
- Ulaznice
- ENC
- Bus karte
- Elektronički bonovi: Super Sport bon, A bon, Arena Casino bon, Germania bon, eKesh bon, Paysafecard bon,Gradski i međugradski prijevoz: ZET, Butra, Autotrolej, Promet Spli
- fotografske djelatnosti
- usluge fotokopiranja
- skladištenje robe
- promidžba (reklame i propagande)

- Coffe to Go“

Tisak d.d. proširio je svoju mrežu maloprodajnih lanaca na čak 900 različitih lokacija diljem Hrvatske, ima čak više od 3600 zaposlenih. Više od 1300 kupaca na veliko kupuje proizvode od Tiska te ima 250 vozila za obavljanje transportnih usluga. Na godišnjoj razini izbacuje više od 60 mil. primjeraka tiskovina. Godišnje prijeđe 12.000.000 kilometara svojim vozilom diljem hrvatske te ima 1.500.000 dostavljenih pošiljki godišnje.

4.2. KORPORATIVNE VRIJEDNOSTI I DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Vizija tvrtke Tiska d.d. je zadovoljiti potrebe kupaca, poslovnih partera i zajednice u kojoj posluju vrhunskom i kvalitetnom uslugom.

„Graditi poslovni odnos pun povjerenja i najbolje radno okruženje za naše zaposlenike. Naša misija je da neprestanim usavršavanjem poslovnih procesa i ulaganjem u razvoj, ali i poštovanjem tradicije koju naši kiosci imaju, ostanemo na liderskoj poziciji u području maloprodaje.“[13]

„Misija tvrtke je da uvijek budu u blizini kupca te biti mjesto svakodnevnog odabira s visokom kvalitetom usluge“

Prema podacima službene stranice „vizija je biti najbolji u onome što radimo, a to znači biti mjesto odabira svakog kupca kako bi zadovoljili njihove svakodnevne potrebe za brzom i jednostavnom uslugom i proizvodima koje žele dok su u pokretu!“[14]

[13]Korporativne vrijednosti i društvena odgovornost. Preuzeto s https://www.tisak.hr/o-tisku/korporativne-vrijednosti/ (30.7.2020)
[14]Vizija društva. Preuzeto s https://www.tisak.hr/o-tisku/korporativne-vrijednosti/ (30.7.2020)

4.3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST

„Tvrtka Tisak d.d. prihvaća svoju društvenu odgovornost zbog svjesnosti kvalitete koju pruža te time je postala vodeća usluga u djelatnosti distribucije i trgovine novinama samim time temelji svoje poslovanje na organiziranom upravljanju sustavima prema načelima održivog razvoja.“[15]

Glavni cilj tvrtke Tisak d.d. je vidljiva uspješnost iz rezultata analize financijskih izvješća na kraju razdoblja, tj. poslovne godine, a navedeno žele ostvariti postizanjem ukupnog gospodarskog cilja, ekološkom osviještenosti, kao i obzirom prema kulturnoj i prirodnoj baštini.

Slika 10. Poslovnica Tiska



Izvor: https://www.tisak.hr/

[15] Društvena odgovornost
www.tisak.hr (28.8.2020)

6. UVOD U ANALIZU TROŠKOVA TISAK D.D

„Upravljanje troškovima ima veliki značaj u poslovanju poduzeća, a svodi se kao računovodstveni proces koji ima više ciljeva. Primjeri ciljeva upravljanja troškovima su planiranje troškova te predviđanje budućih rezultata, racionaliziranje troškova, dostupnost troškova u granicama normale, izbor odgovarajućih poslovnih odluka , distribucija odgovornosti za troškove i sl. Podatke o troškovima važno je razvrstati i kvalificirati s obzirom na različite aspekte promatranja, zbog posljedica koje se mogu dogoditi uslijed podijele troškova.“[16]

6.1 TEMELJNI PODACI O DRUŠTVU

Tisak je dioničko društvo osnovano u Hrvatskoj, osnovna djelatnost društva je distribuira tiskovinu, duhanske proizvode, bonove i start pakete telekom operatera te ostalih proizvoda. **Sjedište društva:** Zagreb, Slavonska avenija 11a

Dionice društva nalaze se na službenom tržištu Zagrebačke burze. **Na dan 31.12.2018.godine dioničari su**: AGROKOR D.D 51,34%, BAT INVESTMENTS (CENTRAL&EASTERN EUROPE) LIMITED 25,84%, TDR D.O.O. 16%, OTP BANKA D.D. 1,23%

Temeljni kapital poduzeća je238.778.700,00 kn, uplaćen u cijelosti, **Ukupan broj izdanih dionica:** 2.386.587 , svaka nominalne vrijednosti: 100kn

- Na dan 31.12.2018.godine društvo ima 3463 zaposlenih (2017.=4023)
- Prosječna neto plaća u 2018.g. veća je za 416kn i iznosi: 3540 kn (2017: 3125kn)
- **Ovisna društva**: nema ovisna društva
- **Tržište nabave**: domaće i inozemno

[16]Upravljanje troškovima. Preuzeto s https://www.poslovnaucinkovitost.eu/edukacije/predavanje/upravljanje-troskovima (28.8.2020)

- **Tržište prodaje:** domaće

Kako bi se lakše analizirali ukupni troškovi ovog poduzeća, dan je kratki pregled bitnih stavki preuzet iz godišnjeg financijskog izvještaja za 2017. te 2018. godinu.

Na dan 31.12.2018 aktiva i pasiva iznose 650.313 kn te vidimo da se aktiva i pasiva smanjile za 8 % u odnosu na isti dan prethodne godine. U strukturi pasive dominira kratkotrajna imovina koja sudjeluje sa 78,7% što je za 1,1% više u odnosu na isti dan prethodne godine, dok dugotrajna imovina sudjeluje sa 21% što je za 1,1% manje u odnosu na isti dan prethodne godine

5.2. ANALIZA TROŠKOVA NA PRIMJERU TISAK d.d.

Slika 11: Ukupni troškovi 2017-2018

UKUPNI RASHODI (2+4+6+8)	***2.363.867***	***115,1***	***2.183.273***	***113,1***	***92,4***
Dobit ili gubitak prije oporezivanja (9-10)	*-309.995*	*-15,1*	*-253.189*	*-13,1*	*81,7*
Porez na dobit	*-75*	*0,0*	*-253.114*	*0,0*	*339.122,7*
Dobit ili gubitak razdoblja (11-12)	***-309.920***	***-15,1***	***-75***	***13,1***	***-30,9***
	2017.		2018.		

Izvor: autorica

Prema danima obračunskog razdoblja sagledat ćemo troškovnu strukturu računovodstvene analize. Ukupni troškovi poduzeća Tisak d.d u 2017. godini iznosili su 2.363.867,00 kuna ,

dok su u 2018. godini ti troškovi iznosili 2.183.273,00 kuna. Od ukupnih troškova najviše se u 2017. godini izdvajalo na poslovne troškove 2.354.311,00 kuna.

Slika 12: Poslovni rashodi 2017-2018.

Tek. broj	N a z i v	2017		2018		Index
		Svota	(%)	Svota	(%)	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Promjena vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	0	0,0	0	0,0	0,0
2.	Materijalni troškovi	1.738.862	74,8	1.609.970	74,3	92,6
3.	Troškovi osoblja	267.711	11,5	246.522	11,4	92,1
4.	Amortizacija	36.574	1,6	33.509	1,5	91,6
5.	Ostali troškovi	64.850	2,8	60.773	2,8	93,7
6.	Vrijednosno usklađivanje	214.172	9,2	10.771	0,5	5,0
7.	Rezerviranja	2.924	0,1	204.811	9,5	7.004,0
8.	Ostali poslovni rashodi	0	0,0	0	0,0	0,0
9.	**U k u p n o**	**2.325.094**	**100,0**	**2.166.356**	**100,0**	**93,2**

Izvor: autorica

Na materijalne troškove izdvojeno je u 2017. g 1.735.552,00 kuna dok u 2018 g. je izdvojeno nešto manje 1.609.970,00 kuna. Na troškove amortizacije u 2017g. potrošeno je 36.574,00 kuna, dok na vrijednosno usklađivanje izdvojeno je 214.172,00 kuna

U 2018 g. najviše se izdvajalo na materijalne troškove dok je na ostale troškove potrošeno 226.353,00 kn

Slika 13: Skraćeni prikaz računa dobiti i gubitka 2017-2018

Naziv	2017		2018		Index
	Svota	(%)	Svota	%	
1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
Poslovni prihodi	2.046.107	99,6	1.928.063	99,9	94,2
Poslovni rashodi	2.354.311	114,6	2.166.356	112,2	92,0
Financijski prihodi	7.765	0,4	2.021	0,1	26,0
Financijski rashodi	9.556	0,5	16.918	0,9	177,0
Udio u dobiti od pridruženih poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0,0
Udio u gubitku od pridruženih poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0,0
UKUPNI PRIHODI (1+3+5+7)	**2.053.872**	**100,0**	**1.930.084**	**98,0**	**94,0**
UKUPNI RASHODI (2+4+6+8)	**2.363.867**	**115,1**	**2.183.273**	**113,1**	**92,4**
Dobit ili gubitak prije oporezivanja (9-10)	-309.995	-15,1	-253.189	-13,1	81,7
Porez na dobit	-75	0,0	-253.114	0,0	339.122,7
Dobit ili gubitak razdoblja (11-12)	**-309.920**	**-15,1**	**-75**	**13,1**	**-30,9**

Izvor: autorica

Poduzeće Tisak d.d. u 2018.g ostvarilo je 1.930.084 kn prihoda što je manje za 6% u odnosu na prethodnu 2017 g., dok je u isto vrijeme ostvarila 2.183.273 kn rashoda što je za 7,6% manje u odnosu na prethodnu godinu. Gledajući dinamiku prihoda i rashoda možemo zaključiti da poduzeće nije poslovalo ekonomično u 2018 g. zato što su rashodi veći od prihoda. Poduzeće je ostvarilo gubitak u 2018.g od 75 tisuća kuna.

Ovaj netko gubitak pripada vlasnicima kapitala i može se vidjeti u bilanci na strani pasive u kategoriji kapitala. Iz računa dobiti i gubitka vidimo pokazatelje ekonomske analize, a to su ekonomičnost i profitabilnost. Kada kažemo da je poduzeće poslovalo ekonomično onda su joj prihodi veći od rashoda, a kada kažemo da je poslovalo ekonomičnije onda su joj prihodi rasli brže od rashoda ili kada su prihodi padali sporije od rashoda

Poslovni prihodi su se smanjili za 5,8% u odnosu na prethodnu godinu. Poslovni rashodi su najveća kategorija rashoda. Razlikujemo izdatke koje plaćamo i izdatke koje nikome ne plaćamo. Izdatke koje nikome ne plaćamo su:

- Promjena vrijednosti zaliha
- Amortizacija
- Vrijednosno usklađenje
- Rezerviranja

Takvi izdaci u isto vrijeme mogu biti manipulativna kategorija jer s njima možemo kreirati rezultat poslovanja poduzeća.

7. ZAKLJUČAK

Troškovi su ključan aspekt poslovanja jednog poduzeća. Koriste nam za odrediti smjer poslovanja te odrediti poziciju na tržištu s obzirom na konkurenciju. U radu smo upoznali metode upravljanja troškovima koje se danas u većini poduzeća ne koriste zasebno, već kombinirano. Kontrola troškova praksa je identificiranja i smanjenja poslovnih troškova radi povećanja dobiti, a započinje procesom izrade proračuna. Vlasnik tvrtke uspoređuje stvarne financijske rezultate tvrtke s proračunskim očekivanjima, a ako su stvarni troškovi veći od planiranih, uprava ima potrebne podatke kako bi poduzela adekvatne mjere. Primjerice, platni spisak poduzeća često se prepušta vanjskim suradnicima, jer se zakoni o porezu na zaradu neprestano mijenjaju, a fluktuacija zaposlenika zahtijeva česte promjene u evidenciji plaća. Tvrtka za obračun plaća može izračunati neto plaću i zadržavanje poreza za svakog radnika, što poslodavcu štedi vrijeme i troškove.

Kao primjer, tvrtka može dobiti ponude od različitih dobavljača koji pružaju isti proizvod ili uslugu, što može smanjiti troškove. Stoga možemo zaključiti da je kontrola troškova važan čimbenik u održavanju i rastu profitabilnosti.

Po pitanju financijskih podataka iz izvještaja poduzeća Tisak d.d., može se zaključiti da je Tisak kao poduzeće:

- Likvidan: u trendu pogoršanja likvidnosti(tekuće i ubrzane te smanjenje NRK za 33 tis. Kn)
- Financijski stabilan: Kapitalom i dugoročnim obvezama pokrivena je DI i dio kratkotrajne imovine
- Solventan: u trendu stabilizacije financiranja-vlastitog financiranja i financijskim dugom, zadovoljena zlatna pravila zadovoljenja, faktor zaduženosti je sve nepovoljnija
- Ekonomičan: u trendu poboljšanja ekonomičnosti poslovnih aktivnostima, a smanjena ukupne ekonomičnosti zbog isprava vrijednosti potraživanja od kupaca
- Profitabilan: u trendu pogoršanja pokazatelja profitabilnosti.

7. POPIS LITERATURE

Knjige i članci:

1. Belak, V. (1995). *Menadžersko računovodstvo*. Zagreb: RRiF plus

2. Belak, V.(2002). *Bilanca postignuća (Balanced Score Card) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, u zborniku Poduzetništvo, financije i računovodstvo* – Hrvatska kandidatkinja za članstvo u Europskoj uniji. Zagreb: Hrvatski računovođa

3. Cingula, M. (2001). *Menadžment u gospodarskom razvoju* – ciljevi i strategije odlučivanja, u zborniku Hrvatska pridružena članica Europske unije – razvoj gospodarstva, računovodstva i financija. Zagreb: Hrvatski računovođa

4. Cingula, M. i Klačmer, M. (2003). *Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima. Zagreb*: RRiF

5. Drljača, M.(2003*). Karakteristike troškova kvalitete, Kvaliteta*. Zagreb: Infomart

6. Drljača, M. (2004). *Metode upravljanja troškovima*. Izvor: Elektrika. Zagreb: Stilloeks,

7. Drljača, M. (2004). *Mala enciklopedija kvalitete V. dio* – Troškovi kvalitete. Zagreb: Oskar

8. Pajić, Ž. (2000). *Obračun troškova na temelju aktivnosti* – ABC metoda, Slobodno poduzetništvo. Zagreb: TEB

Parać P. (2009). *Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje*. Zagreb: M.E.P. Consult

9. Pavić I., Benić Đ. i Hashi I. (2006). *Mikroekonomija*. Zagreb

10. Polovina. S.. Materijali s predavanja Analiza troškova

11. Pavičić Rešetar, N. (2019.), Bilješke s predavanja kolegija Ekonomika troškova. Nerecenzirane. Akademska godina 2019./2020., Zaprešić: Veleučilište Baltazar Zaprešić

12. Potnik Galić, K. (2015). *Strateško upravljanje troškovima*, Požega: Veleučilište u Požegi,.

13. Pavlović, J., i Škrinjarić, M. (1997). *Mikroekonomika*, Zagreb: Mikrorad d.o.o.

14. Ravlić, P., Ruža, F. i J. Vušković (1974). *Ekonomika poduzeća*, IV. dopunjeno i prerađeno izdanje, Varaždin: Više ekonomske škole Pula, Split, Varaždin

15. Stojiljković, N., (2000). *Activity Based Costing/Managemen*t – nužnost, a ne odabir Zagreb: Infotrend,

16. Žic, I.(2003). *Metode rasporeda troškova u upravljačkom računovodstvu*, Zagreb: RRiF,

17. Žager K., Mamić Sačer I., Sever S. i Žager L.(2008). Zagreb: Masmedia

Web izvori:

Pojam troška. Preuzeto s

https://www.darko-golner.com/download/tekstovi/troskovi.pdf (28.7.2020)

Temeljne računovodstvene kategorije. Preuzeto s (https://blog.dnevnik.hr/racun/2009/10/1626782823/temeljne-racunovodstvene-kategorije-utrosak-trosak-prihodi-rashodi.html (28.7.2020)

Informacije o Tisku d.d. Preuzeto s

https://www.tisak.hr/o-tisku/o-nama/ (28.7.2020)

Korporativne vrijednosti. Preuzeto s

https://www.tisak.hr/o-tisku/korporativne-vrijednosti/ (30.7.2020)

Pet ključnih poslovnih kriterija za izbor ERP rješenja. Preuzeto s

https://www.datalab.hr/blog/5-kljucnih-poslovnih-kriterija-za-izbor-erp-resenja/ (30.8.2020.)

8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1: Razlika između fiksnih i varijabilnih troškova.....7

Slika 2: Ukupni, fiksni i varijabilni trošak.....8

Slika 3: Apsolutni fiksni trošak.....10

Slika 4: Relativni fiksni trošak.....11

Slika 5: Progresivni varijabilni trošak.....11

Slika 6: Degresivni varijabilni trošak.....12

Slika 7: Proporcionalni varijabilni trošak.....12

Slika 8: Grafički prikaz graničnih i prosječnih troškova.....13

Slika 9: Logo Tiska.....25

Slika 10. Poslovnica Tiska.....27

Slika 11: Ukupni troškovi 2017-2018.....29

Slika 12: Poslovni rashodi 2017-2018.....30

Slika 13: Skraćeni prikaz računa dobiti i gubitka 2017-2018…….32

IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: MIJA KOKORIĆ

Matični broj studenta:

Naslov rada: VAŽNOST UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA NA PRIMJERU TISAK d.d.

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum Potpis studenta

_____ _____

ŽIVOTOPIS

Mija
Kokorić

DATUM RODENJA:
05/02/1998

KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Žensko

Horvtnica 68
10090 Zagreb, Hrvatska

kokoricm17@gmail.com

(+385) 0994455525

RADNO ISKUSTVO

05/01/2019 - 11/05/2019 - Zagreb, Hrvatska

Asistentica u računovodstvu
Tina j.d.o.o

Kiženje faktura

01/02/2018 - 01/07/2020 - Zagreb, Hrvatska

Prodavačica
Stradivarius d.o.o

Rad u poslovnici

25/08/2020 - TRENUTAČNO - Zagreb, Hrvatska

Anketarka za istraživanje tržišta
In Vida d.o.o

Anketiranje povodom istraživanja tržišta

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

05/10/2017 - TRENUTAČNO - Vladimira Novaka 23 , Zaprešić, Hrvatska

Veleučilište Baltazar Adam Krčelić Zaprešiić
Poslovna Ekonomija i financije

https://www.bak.hr/hr

JEZIČNE VJEŠTINE

MATERINSKI JEZIK/JEZICI: hrvatski

engleski

Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	Pisanje
B2	B2	B2	B2	B2

DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (Word Excel PowerPoint) | Internet | Windows | Rad na raunalu | Druv ne mree (razliite platforme) | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Informacije i komunikacija (pretraivanje interneta)