# ANALIZA TROŠKOVA PODUZEĆA ,,Zagrebačke pekarne Klara d.d"

**Šimon Starčević, Kristina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:895036

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

*Repository / Repozitorij:*

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Kristina Šimon Starčević

# ANALIZA TROŠKOVA PODUZEĆA „ZAGREBAČKE PEKARNE KLARA d.d.“

Završni rad

Gospić, 2015.

**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

POSLOVNI ODJEL

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

# ANALIZA TROŠKOVA PODUZEĆA „ZAGREBAČKE PEKARNE KLARA d.d.“

Završni rad

MENTOR:

dr.sc. Mehmed Alijagić, prof.v.šk.

STUDENTICA:

Kristina Šimon Starčević

MBS: 2962000250/08

Gospić, rujan 2015.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću Prilog 1.

POSLOVNI odjel

Gospić, _____ 20___.

# ZADATAK

za završni rad

Pristupniku KRISTINA ŠIMON STARČEVIĆ MBS: 2962000250/08

Studentu stručnog studija EKONOMIKE PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

ANALIZA TROŠKOVA PODUZEĆA "ZAGREBAČKE PEKARNE KLARA d.d."

Sadržaj zadatka :

-O pekarskoj djelatnosti; Općenito o troškovima (Vrste troškova, Analiza troškova); Analiza troškova društva Klara (osnovni podaci, djelatnost, organizacijska struktura, poslovni rezultat); Analiza troškova (vrste troškova, rashodi poslovanja, izvanredni i financijski rashodi, analiza fiksnih i varijabilnih troškova);
-Zaključak;

***Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.***

Mentor: dr.sc. Mehmed Alijagić, prof.v.š. zadano: 7.2.2012. , _____
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Pročelnik odjela: Mr.sc. Tomislav Župić predati do: 30.9.2015. , _____
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Student: Kristina Šimon Starčević primio zadatak: 7.2.2012. , _____
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

# I Z J A V A

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „Analiza troškova poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d.“ izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Mehmeda Alijagića, prof.v.šk.

Ime i prezime

Kristina Šimon Starčević

# SAŽETAK

Za svakog poduzetnika je posebno važno prikupljati informacije vezane uz njegovo poslovanje, prerađivati ih na određeni način i proučavati, tj. analizirati ih. Svaka poslovna odluka mora biti što bliža očekivanom ishodu jer se jedino na taj način uklanja neizvjesnost poslovnih prilika. Praćenjem troškova i predviđanjem njihovih vrijednosti u budućnosti može se usmjeravati svaka poslovna aktivnost. Troškove se definira kao utrošak različitih dobara potrebnih za nastanak nekog proizvoda ili usluge koje će se realizirati prodajom na tržištu. Raščlanjivanje troškova omogućuje detaljniji nadzor, preciznije planiranje i točnije mjerenje odstupanja. Za primjer analize troškova izabrano je poduzeće Zagrebačke pekarne Klara d.d.



**Ključne riječi:** Pekarska djelatnost, vrste troškova, analiza troškova, osnovni podaci o društvu Zagrebačke pekarne Klara d.d., analiza troškova poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d., rashodi poslovanja, izvanredni rashodi, financijski rashodi, analiza fiksnih i varijabilnih troškova.

# SADRŽAJ


1. UVOD ..... 1
   1.1. Predmet rada ..... 1
   1.2. Cilj istraživanja ..... 1
   1.3. Metode i struktura rada ..... 1
2. O PEKARSKOJ DJELATNOSTI ..... 2
   2.1. Zakonski okvir ..... 2
   2.2. Pekarsko zanimanje ..... 3
3. OPĆENITO O TROŠKOVIMA ..... 4
   3.1. Izrazi vezani uz pojam troškova ..... 4
   3.2. Vrste troškova ..... 5
      3.2.1. Fiksni, varijabilni i ukupni trošak ..... 5
      3.2.2. Granični i prosječni trošak ..... 7
   3.3. Analiza troškova ..... 9
      3.3.1. Analiza obujma i strukture troškova ..... 9
4. ANALIZA TROŠKOVA DRUŠTVA KLARA ..... 11
   4.1. O društvu „Zagrebačke pekarne Klara d.d.“ ..... 11
      4.1.1. Osnovni podaci ..... 11
      4.1.2. Povijest poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d. ..... 12
      4.1.3. Misija, vizija i politika Društva ..... 13
      4.1.4. Djelatnost društva Zagrebačke pekarne Klara d.d. ..... 14
      4.1.5. Organizacijska struktura poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d. ..... 16
      4.1.6. Poslovni rezultat poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d. ..... 17
   4.2. Analiza troškova društva Zagrebačke pekarne Klara d.d. za razdoblje od 2012 – 2014 godine ..... 23
      4.2.3. Vrste troškova ..... 23
      4.2.4. A - Rashodi poslovanja ..... 25
      4.2.5. B - Izvanredni rashodi ..... 31
      4.2.6. C - Financijski rashodi ..... 31
      4.2.7. Analiza fiksnih i varijabilnih troškova ..... 32
   LITERATURA ..... 35
   POPIS TABLICA ..... 36
   POPIS GRAFIKONA ..... 36

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet rada

U poslovnim procesima trgovine, proizvodnje ili usluga kako bi stekli novi učinak u obliku proizvoda ili usluge, potrebno je uložiti određene resurse. Ti resursi mogu se odnositi na ljudski rad, novac ili neki potrošni materijal, ali bez obzira na oblik resursa u tom procesu nastaje trošak.

Kako se u svakodnevnom životu susrećemo sa troškovima, koji utječu na naš život, tako u poduzetništvu troškovi utječu na život poduzeća. U poslovnom planiranju jedna od najvažnijih stavaka su troškovi, te svaki poslovni menadžment mora posebnu pozornost posvetiti nadzoru i kontroli troškova, poznavati osnove teorije troškova i kako utječu na poslovanje, jer bi u suprotnom preveliki troškovi mogli prouzrokovati veliku štetu. Učinkovitost poduzetnika će biti tim veća što će sa manje troškova ostvariti veći profit.

Cilj poslovnog menadžmenta prema tome mora biti postizanje stupnja poslovanja u kojem pozornost mora biti usmjerena u optimizaciju troškova praćenjem troškova procesa, informiranjem o njihovom nastajanju i trendovima, te donošenju odluka na temelju činjenica.

## 1.2. Cilj istraživanja

Ovim radom provedeno je istraživanje čimbenika koji utječu na smanjenje ili povećanje troškova u poslovanju poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d.

## 1.3. Metode i struktura rada

Za potrebe ovog rada korištena je metoda analize financijskih izvještaja, koja se provodi kroz pet dijelova. Prvi dio je uvod koji objašnjava osnovni okvir analizirane teme, cilj, metode i strukturu rada. U drugom djelu obrađen je zakonski okvir o pekarstvu u Republici Hrvatskoj, a treći dio opisuje pojam troškova. U četvrtom djelu predstavljeno je Društvo Zagrebačke pekarne Klara d.d., te je izvršena analiza troškova poduzeća, poslovni rezultat, te detaljno razrađeni i analizirani troškovi uspoređujući 2014. i 2015. godinu. Peti dio rada je zaključak. Popis korištene literature nalazi se na kraju rada.

# 2. O PEKARSKOJ DJELATNOSTI

## 2.1. Zakonski okvir

Pekarski proizvodi se proizvode odgovarajućim tehnološkim postupkom iz mlinskih proizvoda različitih žitarica, vode ili druge dopuštene tekućine, pekarskog kvasca ili drugih tvari za vrenje, kuhinjske soli te drugih sastojaka.

Proizvodnja pekarskih proizvoda, prema Pravilniku o žitaricama, mlinskim i pekarskim proizvodima, tjestenini, tijestu i proizvodima od tijesta, znači pripremu, obradu, preradu, doradu i pakiranje proizvoda za skladištenje, čuvanje i isporuku kupcima. Dok su proizvodi od brašna (pekarski proizvodi, tjestenine, tijesta i proizvodi od tijesta) proizvodi namijenjeni krajnjem potrošaču za direktnu potrošnju ili potrošnju nakon pripreme (toplinska obrada) i dorade. (Narodne novine, 2005.)

Pekarska industrija ne uključuje samo proizvodnju, već uključuje i prodaju proizvoda, za što je potrebna određena logistika, te postoji niz propisa kojih se potrebno pridržavati. Neki od propisa iz oblasti pekarske djelatnosti su:

- Zakon o hrani (Narodne novine br. 81/2013, 14/2014, 30/2015);
- Zakon o posebnim uvjetima za stavljanje brašna na tržište (Narodne novine br. 48/2004, 130/2004, 140/2005, 143/2005, 83/2009 i 93/2013);
- Zakon o informiranju potrošača o hrani (Narodne novine, broj 56/2013, 14/2014);
- Zakon o higijeni hrane i mikrobiološkim kriterijima za hranu (Narodne novine 81/2013);
- Pravilnik o žitaricama, mlinskim i pekarskim proizvodima, tjestenini, tijestu i proizvodima od tijesta (Narodne novine broj 117/03, 130/03 i 48/04);
- Pravilnik o proizvodnji brašna i pekarskih proizvoda (Narodne novine br. 48/2004, 130/2004, 140/2005, 143/2005, 83/2009 i 93/2013);

Propisi vezani za prodaju gotovog proizvoda šireg su segmenta, te obuhvaćaju i:

- Zakon o trgovačkim društvima, (Narodne novine br. 111/1993, 34/1999, 121/1999, 52/2000, 118/2003, 107/2007, 146/2008, 137/2009, 125/2011, 152/2011, 111/2012, 68/2013);
- Zakon o radu (Narodne novine 93/2014);
- Zakon o porezu na dobit (Narodne novine br. 177/2004, 90/2005, 57/2006, 146/2008, 80/2010, 22/2012, 148/2013 i 143/2014);
- Zakon o porezu na dodanu vrijednost (Narodne novine br. 73/2013, 99/2013, 148/2013, 153/2013, 143/2014);

U poslovanju, ovisno o uvjetima, mogu biti obuhvaćeni i drugi zakoni i zakonski propisi.

## 2.2. Pekarsko zanimanje

Pekari rade u pogonima za industrijsku proizvodnju kruha i peciva ili u obrtništvu. Za ovo zanimanje karakterističan je rad u noćnoj smjeni, iako pekari zapravo rade i danju i noću. Radne prostorije osvijetljene su prirodnim ili umjetnim svjetlom. Temperatura i vlažnost zraka su povišene. Ispred peći temperatura se digne i do 60°C. Industrijska i obrtnička proizvodnja kruha i peciva pod neprestanim je i strogim sanitarno-higijenskim nadzorom. (Filozofski fakultet u Zagrebu, 2015. godina.)

# 3. OPĆENITO O TROŠKOVIMA

Troškovi predstavljaju u novcu izraženu količinu utrošenih elemenata proizvodnje, te ostale izdatke koji su sastavni dijelovi cijene koštanja učinka. U širem smislu predstavljaju sva „trošenja“ koja su nastala u direktnoj ili indirektnoj vezi s proizvodnjom.

Troškove razlikujemo prema različitim kriterijima. Npr. prema sposobnosti njihova pridruživanja odnosnom objektu razlikuju se **pojedinačni** (izravno se mogu pridružiti nekom proizvodu – nositelju troškova), te **opći troškovi** (proizvodima se pridružuju indirektno, primjerice putem mjesta troška).

S obzirom na stupanj zaposlenosti kapaciteta, kratkoročno promatrano, razlikuju se varijabilni troškovi, koji se mijenjaju sa stupnjem iskorištenja kapaciteta, te fiksni troškovi, koji ne ovise o stupnju korištenja kapaciteta, odnosno (kratkoročno) ostaju konstantni. Mogu se razlikovati i s obzirom na likvidnost, kao troškovi koji su i izdaci te troškovi koji nisu izdaci. (www.limun.hr, 2015.g.)

## 3.1. Izrazi vezani uz pojam troškova

Trošenje elemenata proizvodnje koji su neredovnog, neplaniranog karaktera imaju smisao izvanrednih rashoda i često čine značajne stavke u poduzećima (neplanirani rastur, kvar i lom, rashodi zbog više sile i sl.), te ih treba izdvojiti iz pojma troškova jer nisu nužno vezani za dobivanje proizvodnih učinaka.

U svakodnevnoj proizvodnoj praksi susrećemo se s raznim izrazima koji su povezani s pojmom troškova, ali među njima postoji znatna razlika. To su:

- Isplata
- Izdatak
- Rashod
- Gubitak
- Utrošak.

**Isplata** je pojam vezan uz predaju gotovog novca ili doznaka novca putem žiro računa korisniku, te nije nužno vezana uz trošak.

**Izdatak** ima slično značenje kao isplata, ali isti nužno ne mora biti u novcu, te ne mora nužno značiti pojavu troška. Općenito, isplata i izdatak označuju prostorna i interpersonalna kretanja raznih vrijednosti.

**Rashodi** obuhvaćaju sve utroške bez obzira jesu li nastali u vezi s procesom proizvodnje ili ne. Dakle, svi troškovi su rashodi, a svi rashodi nisu troškovi.

**Gubitak** je razlika viška rashoda iznad ostvarenih prihoda, zbog čega poduzeće ne može pokriti svoje obaveze. Razlika sa troškovima je u tome što troškovi mogu postojati, a da nema gubitka.

**Utrošak** se sa troškom podudara kad u novcu izrazimo trošenje nastalo u neposrednoj proizvodnji učinaka. Također postoje utrošci koji nemaju karakter troškova i ne ulaze u cijenu koštanja, obuhvaćaju svu potrošnju poduzeća, dok su troškovi potrošnja u poduzeću koja je posljedica proizvodnje novih učinaka i poslovne djelatnosti. (Žaja, 1991.)

## 3.2. Vrste troškova

### 3.2.1. Fiksni, varijabilni i ukupni trošak

S aspekta stupnja zaposlenosti kapaciteta poduzeća, osnovna podjela troškova je na:

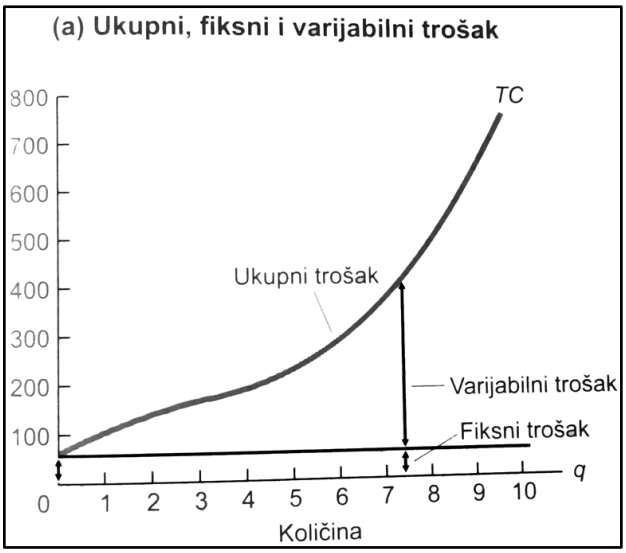
- **fiksne troškove FT** koji mogu biti i prosječni fiksni troškovi PFT, (FT po jedinici proizvodnje Q),
- **varijabilne troškove VT** koji mogu biti i prosječni varijabilni troškovi VT, (PFT po jedinici proizvodnje Q),
- **granične MT** (granične) troškove i
- **ukupne troškove UT** predstavljaju zbroj ukupnih fiksnih troškova FT i ukupnih varijabilnih troškova VT. Stoga je dinamika ukupnih troškova rezultat dinamike varijabilnih i fiksnih troškova. (Alijagić , 2008.)

Dakle ukupni troškovi su:

**UT = FT + VT**

Grafički, ukupni, fiksni i varijabilni troškovi su:

Grafikon 1. Ukupni, fiksni i varijabilni trošak




I

Izvor: Samuelson, Nordhaus, Ekonomija 18. Izdanje, Mate 2007., str.129.

Ponekad **fiksne troškove** zovu i „dodatnim“ ili „nepovratnim troškovima“, a sastoje se od stavki poput najma, ugovornih plaćanja za opremu, kamata na dugovanja i dr. Oni moraju biti plaćeni i kad poduzeće ništa ne proizvodi, te se ne mijenjaju ako se promijeni proizvodnja.

**Varijabilni troškovi** su oni koji se mijenjaju s promjenama proizvodnje, npr. materijali potrebni za proizvodnju, radnici, energija i dr. Varijabilni trošak je dio **ukupnog troška** koji raste s proizvodnjom, dok fiksni trošak ostaje konstantan na svim razinama proizvodnje i poništava se kod usporedbe troškova između različitih razina proizvodnje.

### 3.2.2. Granični i prosječni trošak

**Granični trošak** jedan je od najvažnijih pojmova u cijeloj ekonomiji, a označava dodatni trošak proizvodnje za jednu dodatnu jedinicu. Jednom kada znamo ukupni trošak, lako je izračunati granični trošak. Varijabilni troškovi uvijek rastu jednako kao i ukupni troškovi, s razlikom što od početne razine fiksnih troškova koja je konstantna, varijabilni troškovi moraju početi od 0.

Granični trošak (MC) izračunava se iz odnosa promjene ukupnog troška i promjene proizvedene količine, odnosno prema formuli:

$$\mathbf{MC = \Delta TC / \Delta Q}$$

S obzirom da je ukupni trošak jednak zbroju ukupnog fiksnog i ukupnog varijabilnog troška, te da je ukupni fiksni trošak na svakoj razini outputa uvijek isti, granični trošak također je jednak odnosu prirasta ukupnog varijabilnog troška i outputa, odnosno:

$$\mathbf{MC = \Delta TC / \Delta Q = \Delta TFC / \Delta Q + \Delta TVC / \Delta Q = 0 + \Delta TVC / \Delta Q}$$

Dakle, granični trošak kazuje za koliko će se povećati ukupni trošak, odnosno ukupni varijabilni trošak ako se proizvedena količina poveća za jednu jedinicu.

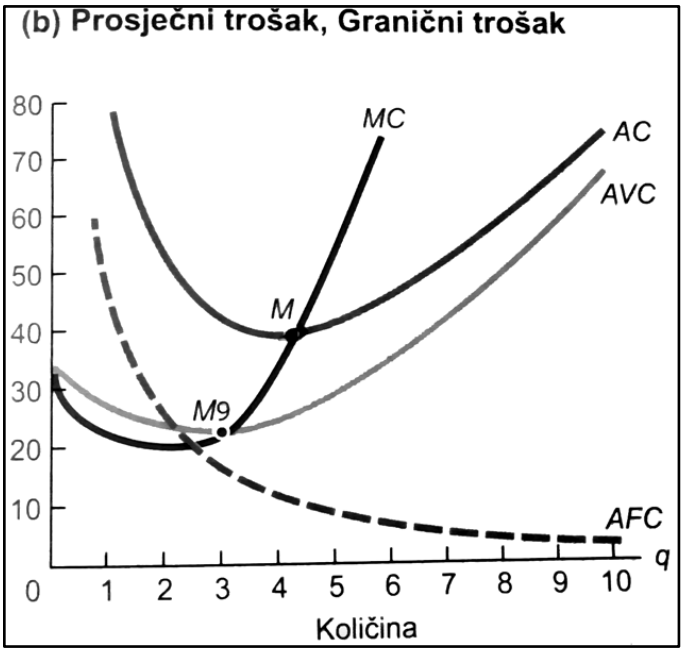
Kao što se ukupni trošak može podijeliti na fiksne i varijabilne troškove, pojam **Prosječni trošak** ili jedinični trošak (prosječni fiksni trošak i prosječni varijabilni trošak) je ukupni trošak podijeljen s ukupnim brojem proizvedenih jedinica.

Usporedbom prosječnog troška s cijenom ili prosječnim prihodom poduzeća mogu odrediti ostvaruju li dobiti ili ne.

Budući da je ukupni fiksni trošak konstantan, kad ga podijelimo s rastućom proizvodnjom, on daje stalno opadajuću krivulju prosječnoga fiksnog troška. Prosječni trošak može biti mnogo viši ili niži od graničnog troška, ali također postoji i određena povezanost ta dva troška, a to je moment kada je granični trošak dodatne jedinice ispod njezina prosjeka, tada prosječni trošak opada, a kada je granični trošak iznad prosjeka, tada prosječni trošak

raste. U točki u kojoj je granični trošak jednak prosječnom trošku, krivulja prosječnog troška je položena, odnosno, krivulja prosječnog troška nalazi se na svom minimumu.

Grafikon 2. Prosječni i granični trošak




Izvor: Samuelson, Nordhaus, Ekonomija 18. Izdanje, Mate 2007., str.129.

Taj ključan odnos graničnog i prosječnog troška znači da bi poduzeće koje traži najniže troškove proizvodnje trebalo pronaći razinu proizvodnje pri kojoj su granični troškovi jednaki prosječnima. Objašnjenje leži u tome da ukoliko je iznos graničnog troška ispod iznosa prosječnog troška, posljednja proizvedena jedinica stoji manje od prosječnog troška svih prethodno proizvedenih. U tom slučaju, kada su posljednji jedinični troškovi manji od prethodnih, prosječni troškovi moraju opadati i obrnuto, kao i kada je granični trošak jednak prosječnom trošku, znači da je posljednja jedinica jednaka prosječnom trošku svih prethodnih jedinica.

U matematičkom smislu prosječni fiksni (AFC) ili varijabilni (AVC) trošak predstavlja odnos ukupnog troška TC i količine outputa Q na pojedinoj razini outputa, odnosno:

**AFC = TFC / Q** ili **AVC = TVC / Q**

(Samuelson, Nordhaus, 2007.)

## 3.3. Analiza troškova

Svrha analize troškova je ispitivanje mogućnosti njihova minimiziranja. S obzirom na mnoge čimbenike koji direktno utječu na troškove, nužan je sveobuhvatan nadzor od strane menadžmenta. Bez obzira na koji se način obavlja nadzor nad troškovima, osnovno polazište nadzora je spoznaja o tome što, na koji način i koliko uzrokuje troškove.

Analiza troškova se odnosi kako na ispitivanje već ostvarenih troškova, tako i na ispitivanje troškova koji tek trebaju nastati. Poslovni rezultat je osnova za analizu opravdanosti troškova. Tako se troškovi, kao i druge bitne kategorije relevantne za poslovanje poduzeća, analiziraju kao obujam i struktura za kraće i za duže razdoblje. (Popović, Vitezić, 2009.)

Analizom troškova, menadžment utvrđuje kolika su odstupanja evidentiranih troškova od potrebnih (planiranih, željenih..) troškova, odnosno, razlučuje se opravdanost odnosno neopravdanost nastalih troškova, uzroci tih odstupanja, te se lakše može planirati donošenje mjera za uklanjanje uzroka negativnih odstupanja u budućem poslovanju čime bi se pridonijelo povećanju uspješnosti budućeg poslovanja.

Kada se ne bi vršila analiza troškova i djelovanje na uklanjanje nepotrebnih i neopravdanih troškova, računovodstvo bi bilo svedeno na čisto evidentiranje nastalih troškova.

### 3.3.1. Analiza obujma i strukture troškova

Pod analizom obujma troškova podrazumijeva se ispitivanje troškova kao cjeline, a pod analizom strukture ispitivanje troškova s aspekta sastavnih dijelova. Strukturiranjem troškova na pojedine dijelove odnosno grupe troškova i usporedbom (s normalom, planom, proteklim razdobljem i dr..) utvrđuje se gdje je došlo do odstupanja i zašto.

Strukturiranje troškova vrši se prema različitim kriterijima od kojih su neki prema:

- mjestu nastanka – nabava, prodaja, pojedine funkcije u poslovnom procesu

- nosiocima – neovisno gdje i kad je trošak nastao, bitno da se odnosi na određeni učinak.

- mogućnosti obuhvata – racionalno raspoređivanje troškova (izravnih i neizravnih) na način da se utvrde uzroci nastanka istih, te zavisno od tih uzroka troškovi rasporede po mjestu i nosiocima.

- fiksnim i varijabilnim troškovima – neki troškovi su zavisni (varijabilni) ili nezavisni (fiksni) u odnosu na obujam poslovanja.

- utjecaju na troškove – aktivnosti poduzeća i dani uvjeti poslovanja djeluju na veličinu i dinamiku troškova.

- vrsti – od globalne skupine do konkretnog troška – što je raščlana dublja to je podloga za analizu kvalitetnija (npr. troškovi materijala, energije, osoblja..)

- strukturiranje na troškove proizvoda i ostale troškove – temelji se na Međunarodnim računovodstvenim standardima MRS 2 – zalihe, budući da troškovi proizvoda utječu na troškove zaliha nedovršene proizvodnje, poluproizvoda i gotovih proizvoda, a tim i na financijski rezultat.

- kombinaciji više kriterija strukturiranja troškova. (Popović, Vitezić, 2009.)

# 4. ANALIZA TROŠKOVA DRUŠTVA KLARA

## 4.1. O društvu „Zagrebačke pekarne Klara d.d.“

### 4.1.1. Osnovni podaci

Zagrebačke pekarne Klara d.d., Zagreb je dioničko društvo za proizvodnju, ugostiteljstvo, transport, unutarnju i vanjsku trgovinu, upisano u sudski registar Trgovačkog suda u Zagrebu pod brojem MBS 080015097, Matični broj društva: 03277780, Osobni identifikacijski broj društva: 76842508189, Porezni broj HR76842508189. Društvo je osnovano u studenom 1993., a sjedište Društva nalazi se u Utinjskoj 48, Zagreb.

Grupu Zagrebačke pekarne Klara čine ovisna društva u kojima matica – Zagrebačke pekarne Klara d.d., Zagreb ima značajni utjecaj i to:

Zagrebačke pekarne Klara d.d. (MATICA):

- Ovisno društvo Desortis d.o.o., udjel u temeljnom kapitalu 100% i
- Prehrana trgovina d.d. Zagreb, udjel u temeljnom kapitalu 60,94%.

Ukupni broj izdanih dionica je 283.760. Nominalni iznos dionice je 400,00 kn. Direktor društva je Suzana Gregurić, dipl.oec., a predsjednik Nadzornog odbora Franjo Plodinec, dipl.oec.

Dioničko društvo Zagrebačke pekarne Klara, na dan 31.12.2014. godine čine slijedeći članovi društva:

| | ČLAN DRUŠTVA: | Broj dionica: | Udio u %: |
|---|---|---|---|
| 1. | DRAGICA PLODINEC | 69.087 | 24,347 |
| 2. | ZAGREBAČKA BANKA d.d. | 56.655 | 19,966 |
| 3. | GRANOLIO d.d. | 51.796 | 18,253 |
| 4. | MARIJA HIPP | 18.712 | 6,594 |
| 5. | STAN ARKA d.o.o. | 18.500 | 6,520 |

| | | |
|---|---|---|
| 6. ERSTE BANK d.d. | 13.366 | 4,710 |
| 7. CERP | 10.991 | 3,873 |
| 8. SLAVKO GORIČKI | 9.326 | 3,287 |
| 9. MARIJA NINIĆ | 8.800 | 3,101 |
| 10. DE DOMINIS d.o.o. | 3.840 | 1,353 |
| 11. Ostali dioničari | 22.687 | 100,00 |

( Zagrebačke pekarne Klara d.d., 2015.)

Zagrebačke pekarne Klara d.d. Hrvatska je kompanija koja se bavi industrijskom proizvodnjom kruha, peciva i drugih srodnih prehrambenih proizvoda. Na području Republike Hrvatske društvo je prisutno preko 110 godina i upravo primjenom dugogodišnjeg iskustva, vrhunskog umijeća svojih pekara i inzistiranjem na stalnoj kvaliteti, društvo Zagrebačke pekarne Klara apsolutno spada među tržišne lidere u pekarskoj djelatnosti. Društvo trenutno broji preko 650 zaposlenih. Bliskost s kupcem održava se kroz vlastitu maloprodajnu mrežu. Danas je to mreža sa više od 20 maloprodajnih mjesta na atraktivnim lokacijama.

Klara, kao nacionalni dobavljač gotovo svim velikim trgovačkim lancima (Konzum, Billa, Kaufland, Metro, Spar, Plodine, Diona...), redovito opskrbljuje i posebne kupce - Ministarstvo obrane, bolnice, škole, vrtiće, dačke i domove umirovljenika, ali također i velik broj kupaca iz HoReCa kanala, kao što su hoteli, restorani, kafići, benzinske postaje itd.

### 4.1.2. Povijest poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d.

Na lokacijama na kojima danas posluju „Zagrebačke pekarne Klara“ postojale su pekarne još u 19. stoljeću. „Građanska pekarna d.d.“ osnovana 1909 godine poslovala je u Dalmatinskoj ulici, te na lokaciji društva Klara na Sveticama.

Nacionalizacijom i objedinjavanjem pekarskih zadruga, nakon Drugog svjetskog rata, osnovano je „Gradsko pekarsko poduzeće“, preteča današnje tvrtke, koje je do osamostaljenja Hrvatske prošlo kroz brojne reorganizacije. U razdoblju od 1952. godine do 1962. godine bilo je podijeljeno na 16 samostalnih pekarskih poduzeća, da bi se 1962. godine „Zagrebački

paromlin“ i 10 drugih pekarskih poduzeća integrirali u zajedničko poduzeće „Pek-Mlin“, koje 1963. godine mijenja naziv u „8. maj“.

Nova faza u razvoju pekarske djelatnosti počinje u razdoblju od 1966. do 1969. godine, kada su izgrađeni moderni pekarski proizvodni kapaciteti u Sveticama, Svetoj Klari i Samoboru. Pridruživanjem poduzeća „Žitoproizvod“ iz Karlovca i „1. Maj" iz Siska 1962. godine, znatno je prošireno područje pekarske industrije na širi dio zagrebačke regije i veliki dio sjeverne Hrvatske. Tada se mijenja i naziv poduzeća u „Žitokombinat 8. Maj".

Početkom 90-tih „Žitokombinat“ se pretvara u društvo s ograničenom odgovornošću, koje pod imenom „Zagrebačke pekarne“ postaje samostalno poduzeće. Rješenjem Hrvatskog fonda za privatizaciju u svibnju 1993. godine krenulo se u njegovu privatizaciju kao dioničkog društva. U kolovozu 1994. godine privatizirano je 51,41% poduzeća, čime su „Zagrebačke pekarne“ stekle status privatnog dioničkog društva.

### 4.1.3. Misija, vizija i politika Društva

Misija

Proizvoditi svježe i ukusne pekarske proizvode, uvažavajući sve zahtjeve za kvalitetom i sigurnošću hrane, kao i zahtjeve kupaca i potrošača proizvoda, a time i održavati i unapređivati tradicionalno prepoznatljiv brend KLARA.

Vizija

Zadržati postojeće i proširiti tržište na nove tržišne segmente te ostati prepoznatljiv i uvažen brend u proizvodnji pekarskih proizvoda, sve u cilju zadovoljstva svojih kupaca, dioničara i zaposlenika kao i dobavljača i šire društvene zajednice.

Politika kvalitete

Kontinuirano provođenje i unapređenje poslovanja kroz sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2008 i sustav sigurnosti hrane temeljene na principima

HACCP-a i zahtjevima norme IFS, temelj su i garancija zadovoljstva kupca – korisnika proizvoda, dobavljača, vlasnika, radnika te šire društvene zajednice.
Uprava svojim primjerom i osobnim angažmanom pokazuje opredijeljenost za unapređenje sustava upravljanja kao i ispunjavanje zahtjeva korisnika usluga, radnika, zakonske regulative, pa time i zahtjeva vlasnika i šire društvene zajednice.

Svi radnici u okviru svojih odgovornosti u procesima odgovorni su za kvalitetu, sigurnost i zdravstvenu ispravnost proizvoda poduzeća Klara, te imaju pravo i odgovornost za predlaganje mjera za poboljšanje implementiranog sustava upravljanja. Sukladno tome omogućena je stalna edukacija i usavršavanje svih radnika u tvrtki u cilju poboljšanja poslovanja. Time se omogućava da su radnici na svojim radnim mjestima svjesni svoje uloge i odgovornosti za proizvodnju, distribuciju i prodaju kvalitetnog, sigurnog i zdravstveno ispravnog proizvoda kao i svoje uloge u očuvanju okoliša.

Sigurnost svakog radnika i sredstava rada, kao i sigurnost cijele društvene zajednice i zaštita okoliša stalna je briga odgovornih, ali i svih radnika.

Politika kvalitete i sigurnosti hrane temeljni je dokument i sastavni dio Priručnika kvalitete i sigurnosti hrane, u skladu je sa svim ostalim dokumentima tvrtke ZP Klara d.d., a zadaća je i uprave i svih radnika da se pridržavaju svih zakonskih propisa i internih uputa, svatko u svojem djelokrugu rada.

Politika kvalitete i sigurnosti hrane javno se obznanjuje, kako bi sve zainteresirane strane znale stavove Uprave, a radnici mogli aktivno sudjelovati u njenom ostvarivanju. (Zagrebačke pekarne Klara d.d., 2014.)

### 4.1.4. Djelatnost društva Zagrebačke pekarne Klara d.d.

Temeljem objavljenih podataka u Izvještaju o poslovanju društva za razdoblje od 1. – 12. mjesec 2014. godine, grupa društva obavlja djelatnost proizvodnje pekarskih i slastičarskih proizvoda što uključuje proizvodnju kruha, peciva, tjestenine i kolača, proizvodnju dvopeka, keksa, trajnih peciva, te djelatnost prodaje robe na veliko i prodaju robe široke potrošnje, pretežno prehrambenih proizvoda u prodavaonicama na malo.

Proizvodnja

Društvo raspolaže sa tri proizvodna pogona u kojima se dnevno proizvodi oko 200 različitih vrsta proizvoda. Ukupna dnevna proizvodnja iznosi preko 150 000 komada različitih pekarskih proizvoda. U proizvodnim pogonima zaposleno je 350 ljudi. Visoka i priznata kvaliteta proizvoda održava se stalnom edukacijom i profesionalnim razvojem zaposlenih kroz interne i vanjske seminare te neizbježne stručne treninge.

Zagrebačke pekarne Klara d.d. uspješno kombiniraju tradicionalne recepture i suvremene trendove u prehrani i u svom asortimanu nude: 40-ak vrsta kruha, 50-ak vrsta peciva, proizvode od lisnatog tijesta, trajne pakirane proizvode, trajne kolače, tjesteninu te zamrznute i polupečene proizvode pod nazivom Claressa. (www.klara.hr/proizvodnja)

Prodaja

Klara, kao nacionalni dobavljač gotovo svim velikim trgovačkim lancima (Konzum, Billa, Mercator, Getro, Kaufland, Metro, Spar, Diona...), redovito opskrbljuje i posebne kupce - Ministarstvo obrane, bolnice, škole, vrtiće, đačke i domove umirovljenika, ali također i velik broj kupaca iz HoReCa kanala, kao što su hoteli, restorani, kafići, benzinske postaje itd.

Važno za istaknuti je da u 14 poslovnica kupca Konzum formata Maxi i Super, uz svoj redovni asortiman, društvo djeluje kroz svoje mini pekare. Također, jednak koncept mini pekare primijenjen je i u trgovačkom lancu Metro Jankomir. Bliskost s kupcem održava se i kroz vlastitu maloprodajnu mrežu. Danas je to mreža sa više od 80 maloprodajnih mjesta na atraktivnim lokacijama. (www.klara.hr/prodaja)

Logistika

Zagrebačke pekarne Klara posluju na području cijele Republike Hrvatske. Osim regije Sjever, koja obuhvaća područje Zagreba i šire okolice (Svetice, Sveta Klara, Samobor), postoje i logistički centri na području regije Dalmacija (Dugopolje), regije Istra (Matulji) i regije Slavonija (Slavonski Brod).

U gradu Zagrebu lociran je LDC Svetice iz kojeg se dnevno distribuiraju 24 linije svježih proizvoda i 10 linija proizvoda u režimu. Logističko distributivni centar Sveta Klara dnevno dostavlja 25 linija, a LDC Samobor 10 linija. Centri svakodnevno distribuiraju svježi, trajni i zamrznuti asortiman, dok su regionalni centri isključivo zaduženi za distribuciju trajnog i zamrznutog programa.

Kupci se svakodnevno opskrbljuju sa 98 specijaliziranih vozila za prijevoz pekarskih proizvoda. Za dostavu svježih proizvoda koristi se 61 specijalizirano vozilo marke Renault Master i 10 vozila marke Mercedes Sprinter, dok se za prijevoz trajnih i smrznutih proizvoda koristi 25 teretnih vozila marki Iveco i 2 vozila marke MAN. Vozila zadovoljavaju visoke tehnološke standarde što proizvodima omogućuje da na mjesto dostave stignu jednako ukusni kao i trenutku samog pečenja. Klarini proizvodi dnevno se distribuiraju na više od 2500 dostavnih mjesta. (www.klara.hr/logistika)

Maloprodaja

Zagrebačke pekarne Klara, kao jedna od vodećih pekarskih industrija u Republici Hrvatskoj, ima široku mrežu vlastitih maloprodajnih mjesta na atraktivnim lokacijama na području grada Zagreba i okolice! (www.klara.hr/maloprodaja)

### 4.1.5. Organizacijska struktura poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d.

Poduzeće ima funkciju proizvodnje i prodaje pekarskih i slastičarskih proizvoda na veliko i široke potrošnje.

Proizvodnja:

- 3 proizvodna pogona:
    - zaposleno 350 ljudi;
    - proizvodnja oko 200 vrsta i 150.000 komada proizvoda dnevno;
- 15 mini pekara u 15 poslovnica od kupaca

Opskrba kupaca:

- maloprodajna mreža na 80 mjesta
- zaposleno oko 310 ljudi;
- Logistički centri:

    - Regija sjever:
        - Sveta Klara – 25 linija proizvoda
        - Svetice – 24 linije svježih proizvoda i 10 linija proizvoda u režimu
        - Samobor – 10 linija proizvoda
    - Regija Dalmacija – LDC Stobreč
    - Regija Istra – LDC Kukuljanovo
    - Regija Slavonija – LDC Slavonski Brod
- 98 specijaliziranih vozila za opskrbu kupaca
    - više od 2500 dostavnih mjesta

### 4.1.6. Poslovni rezultat poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d.

Poslovni rezultat poduzeća nam govori kako je tvrtka poslovala u određenom razdoblju. To je razlika između prihoda i rashoda. Ako su prihodi veći od rashoda, tvrtka je pozitivno poslovala, odnosno ostvarila dobitak. Međutim, ako su ipak rashodi veći od prihoda tvrtka je poslovala s gubitkom.

Obračuni koje poduzeće radi odnosi se na sve poslovne promjene koje ono ima u određenom razdoblju, najčešće se radi o razdoblju od jedne kalendarske godine.
U većini tržišnih zemalja poduzeća sastavljaju po završetku poslovne godine dva osnovna računovodstvena izvještaja. To su:

- bilanca stanja – aktiva i pasiva na posljednji dan u godini, tzv. imovinska bilanca
- bilanca uspjeha – godišnji obračun ukupnog prihoda, ukupnih rashoda i ostvarenog rezultata za proteklu godinu, tzv. račun dobiti i gubitka.

Bilanca stanja je najznačajniji financijski izvještaj, jer pruža informacije o financijskom položaju poduzeća, a bilanca uspjeha pak pruža informacije o uspješnosti poslovanja poduzeća koja je rezultat poslovanja određenog vremenskog razdoblja (najčešće godine dana). Kako bismo mogli promatrati kretanje poslovanja poduzeća u usporednom razdoblju, potrebno je uzeti u obzir rezultate poslovanja u razdoblju od barem dvije ili više godina. Niže je prikazano poslovanje u razdoblju od 2012.-2014. godine.

Tablica 1. Bilanca stanja usporedno 2012., 2013. i 2014. godina

| Osnovni podatci o poslovnom subjektu | | | |
|---|---|---|---|
| OIB/Matični broj: | 76842508189 / 080015097 | | |
| Poduzeće: | ZAGREBAČKE PEKARNE KLARA d.d. | | |
| Adresa: | Utinjska 48, 10020 Zagreb | | |
| **BILANCA PODUZETNIKA ZAGREBAČKE PEKARNE KLARA d.d.** | | | |
| **Naziv pozicije** | **2012** | **2013** | **2014** |
| **AKTIVA** | | | |
| **A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL** | - | - | - |
| **B) DUGOTRAJNA IMOVINA** | **125.106.437** | **146.084.569** | **127.430.969** |
| I. NEMATERIJALNA IMOVINA | 238,007 | 430.785 | 342.692 |
| 1. Ostala nematerijalna imovina | 238.007 | 430.785 | 342.692 |
| II. MATERIJALNA IMOVINA | 108.303.489 | 129.088.843 | 110.547.336 |
| 1. Zemljišta i šume | 33.235.600 | 34.695.026 | 24.557.098 |
| 2. Građevinski objekti | 46.418.787 | 46.897.541 | 32.497.579 |
| 3. Postrojenja i oprema | 11.767.295 | 20.486.639 | 17.176.004 |
| 4. Alati, namještaj, vozila | 2.769.804 | 4.844.326 | 3.155.505 |
| 5. predujmovi | - | 2.893.125 | 509.807 |
| 6. Materijalna sredstva u pripremi | 12.345.792 | 18.981.262 | 32.403.348 |
| 7. Ostala materijalna imovina | 338.333 | 290.924 | 247.995 |
| III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA | 16.564.941 | 16.564.941 | 16.540.941 |
| 1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika | 8.743.933 | 8.743.933 | 8.733.933 |
| 2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima | 7.792.308 | 7.792.308 | 7.792.308 |
| 3. Ulaganja u vrijednosne papire | 23.700 | 23.700 | 9.700 |
| 4. Dani zajmovi, depoziti i slično | - | - | - |
| 5. Ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| IV. POTRAŽIVANJA | - | - | - |
| V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA | - | - | - |
| **C) KRATKOTRAJNA IMOVINA** | **72.974.607** | **61.872.206** | **85.197.145** |
| I. ZALIHE | 6.042.930 | 6.687.267 | 27.289.646 |
| 1. Sirovine i materijal | 3.203.152 | 3.349.920 | 3.123.201 |
| 2. Gotovi proizvodi | 2.203.674 | 2.780.218 | 2.636.184 |
| 3. Trgovačka roba | 636.104 | 557.129 | 417.785 |
| 4. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji | - | - | 21.112.476 |
| II. POTRAŽIVANJA | 43.994.177 | 32.805.239 | 34.882.007 |
| 1. Potraživanja od povezanih poduzetnika | 6.979.499 | 9.082.392 | 5.966.467 |
| 2. Potraživanja od kupaca | 32.837.476 | 21.819.401 | 27.614.632 |
| 3. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika | 27.009 | 23.714 | 24.997 |
| 4. Potraživanja od države i drugih institucija | 4.150.193 | 1.879.732 | 1.275.911 |
| III.KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA | 21.975.542 | 21.948.922 | 21.777.483 |
| 1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika | 21.777.483 | 21.777.483 | 21.777.483 |
| 2. Dani zajmovi, depoziti i slično | 198.059 | 171.439 | 168.639 |
| IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI | 961.958 | 430.778 | 1.079.370 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI** | **63.849** | **60.059** | **47.527** |
| **E) UKUPNO AKTIVA** | **198.144.893** | **208.016.834** | **212.675.641** |
| **PASIVA** | | | |
| **A) KAPITAL I REZERVE** | **122.582.609** | **115.084.086** | **109.178.631** |
| I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL | 113.504.000 | 113.504.000 | 113.504.000 |
| II. KAPITAL I REZERVE | 5.385.620 | 5.385.620 | 5.385.620 |
| III. REZERVE IZ DOBITI | 15.428.199 | 7.521.201. | 7.521.201 |
| 1. Ostale rezerve | 7.906.998 | - | - |
| IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE | - | - | - |
| V. ZADRŽANA DOBIT ili PRENESENI GUBITAK | -7.845.932 | -3.828.212 | -11.326.735 |
| VI. DOBIT POSLOVNE GODINE | -3.889.278 | -7.498.523 | -5.905.455 |
| VII. MANJINSKI INTERES | - | - | - |
| **B) REZERVIRANJA** | **-** | **-** | **-** |
| **C) DUGOROČNE OBVEZE** | **28.267.048** | **46.125.211** | **42.690.824** |
| 1. Obveze prema bankama i drugim fin.institucijama | 28.267.048 | 46.125.211 | 42.690.824 |
| **D) KRATKOROČNE OBVEZE** | **47.295.236** | **46.807.537** | **60.802.045** |
| 1. Prema povezanim poduzetnicima | 414.761 | 12.354 | 47.994 |
| 2. Za zajmove | - | - | 1.000.000 |
| 3. Prema kreditnim institucijama | 8.125.689 | 4.848.794 | 7.975.952 |
| 4. Prema dobavljačima | 33.831.371 | 36.964.174 | 45.627.494 |
| 5. Za vrijednosne papire | - | - | 2.000.000 |
| 6. Prema zaposlenima | 3.229.065 | 3.297.547 | 2.871.470 |
| 7. Za poreze i doprinose | 1.662.344 | 1.640.879 | 1.253.105 |
| 8. S osnove udjela u rezultatu | 615 | 615 | 615 |
| 9. Ostale kratkoročne obveze | 31.391 | 43.174 | 25.415 |
| **E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA** | **-** | **-** | **4.141** |
| **F) UKUPNO – PASIVA** | **198.144.893** | **208.016.834** | **212.675.641** |
| **G) IZVANBILANČNI ZAPISI** | **-** | **-** | **-** |

Tablica 2. Bilanca uspjeha - Račun dobiti i gubitka, usporedno 2012., 2013. i 2014. godina

| Osnovni podatci o poslovnom subjektu | | | |
|---|---|---|---|
| OIB/Matični broj: | 76842508189 / 080015097 | | |
| Poduzeće: | ZAGREBAČKE PEKARNE KLARA d.d. | | |
| Adresa: | Utinjska 48, 10020 Zagreb | | |
| **RAČUN DOBITI I GUBITKA PODUZETNIKA ZAGREBAČKE PEKARNE KLARA d.d.** | | | |
| **Naziv pozicije** | **2012** | **2013** | **2014** |
| **I. POSLOVNI PRIHODI** | **184.459.853** | **189.282.764** | **179.356.860** |
| **1. Prihod od prodaje** | 181.454.017 | 185.948.022 | 176.912.899 |
| **2. Ostali poslovni prihodi** | 3.005.836 | 3.334.742 | 2.443.961 |
| **II. POSLOVNI RASHODI** | **186.372.994** | **193.903.543** | **181.760.651** |
| **1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda** | 552.362 | -576.544 | 144.034 |
| **2. Materijalni troškovi** | 114.214.408 | 121.908.895 | 115.371.568 |
| a) Troškovi sirovine i materijala | 72.378.167 | 78.717.829 | 71.966.054 |
| b) Troškovi prodane robe | 9.329.704 | 9.912.823 | 8.217.414 |
| c) Ostali vanjski troškovi | 32.506.537 | 33.278.243 | 35.188.100 |
| **3. Troškovi osoblja** | 55.047.670 | 55.989.532 | 48.833.126 |
| a) Neto plaće i nadnice | 35.446.401 | 36.307.670 | 31.331.123 |
| b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća | 12.137.522 | 12.384.016 | 10.613.324 |
| c) Doprinosi na plaće | 7.463.747 | 7.297.846 | 6.888.679 |
| **4. Amortizacija** | 8.361.248 | 8.124.422 | 9.296.194 |
| **5. Ostali troškovi** | 7.516.668 | 7.603.473 | 7.205.176 |
| **6. Vrijednosno usklađivanje** | 290.090 | 345.192 | 400.587 |
| a) Kratkotrajne imovine (osim financijske) | 290.090 | 345.192 | 400.587 |
| **7. Rezerviranja** | - | - | - |
| **8. Ostali poslovni rashodi** | 390.548 | 508.573 | 509.966 |
| **III. FINANCIJSKI PRIHODI** | **207.238** | **74.117** | **254.645** |
| **1. Kamate, tečajne razlike, dividende i sl.prihodi iz odnosa s** | 1.663 | - | - |
| **2. Kamate, tečajne razlike, dividende i sl.prihodi iz odnosa s** | 203.403 | 74.117 | 194.475 |
| **3. Ostali financijski prihodi** | 2.172 | - | 60.170 |
| **IV. FINANCIJSKI RASHODI** | **2.183.375** | **2.951.861** | **3.756.309** |
| **1. Kamate, tečajne razlike i dr. rashodi iz odnosa sa nepovezanim** | 2.169.168 | 2.943.958 | 3.607.165 |
| **2. Ostali financijski rashodi** | 14.207 | 7.903 | 149.144 |
| **V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA** | - | - | - |
| **VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA** | - | - | - |
| **VII. IZVANREDNI – OSTALI PRIHODI** | - | - | - |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **VIII. IZVANREDNI – OSTALI RASHODI** | **-** | **-** | **-** |
| **IX. UKUPNI PRIHODI** | **184.667.091** | **189.356.881** | **179.611.505** |
| **X. UKUPNI RASHODI** | **188.556.369** | **196.855.404** | **185.516.960** |
| **XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA** | **-3.889.278** | **-7.498.523** | **-5.905.455** |
| **XII. POREZ NA DOBIT** | **-** | **-** | **-** |
| **XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA** | **-3.889.278** | **-7.498.523** | **-5.905.455** |

Tablica 3. Poslovni rezultat poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d.

| **GODINA** | **2012** | **2013** | **2014** |
|---|---|---|---|
| **PRIHODI** | 184.459.853 | 189.282.764 | 179.356.860 |
| **RASHODI** | 186.372.994 | 193.903.543 | 181.760.651 |
| **DOBIT / GUBITAK** | -3.889.278 | -7.498.523 | -5.905.455 |

Iz priloženih tablica vidljivo je da u proteklih tri godine, poduzeće Zagrebačke pekarne Klara d.d. posluje sa gubitkom. Prihodi su u 2013. godini u odnosu na 2012.g. porasli za 0,2%, da bi u 2014. pali za 5,24%. Dok su rashodi u 2013.g. porasli za 0,4%, dok su u 2014. u odnosu na 2013.g. pali za 6,26%. Unatoč tome, rashodi su u odnosu na prihode prosječno u tri godine veći za 0,1% što rezultira negativnim poslovanjem.

Kako bismo utvrdili je li poduzeće prezaduženo i koliko je u stvari stabilno poslovanje Zagrebačke pekarne Klara d.d. upotrijebit ćemo podatke iz priloženih bilanci.

$$\text{Stupanj zaduženosti} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{aktiva}}$$

Svrstavajući podatke iz bilance u formulu stupnja zaduženosti, vidljivo je slijedeće:

Tablica 4. Stupanj zaduženosti poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d.

| **STUPANJ ZADUŽENOSTI** | | |
|---|---|---|
| **2012.** | **2013.** | **2014.** |
| 38,13% | 44,67% | 48,66% |

Dakle, vidljivo je da se stupanj zaduženosti povećava, te u 2014.g. iznosi 10,53% više nego u 2012.g. Smatra se da ukupni udio obveza prema aktivi ne bi trebao biti veći od 50%. Kako se u 2014.g. udio približio tom omjeru, bitno je kakvo će biti poslovanje poduzeća u 2015.g. Osim zaduženosti, promotriti ćemo da li poduzeće posluje stabilno, a to možemo utvrditi slijedećom formulom:

$$\text{koeficijent financijske stabilnosti} = \frac{\text{kapital i rezerve} + \text{dugoročne obveze}}{\text{dugotrajna imovina}}$$

Svrstavajući podatke iz bilance u formulu koeficijenta financijske stabilnosti, vidljivo je slijedeće:

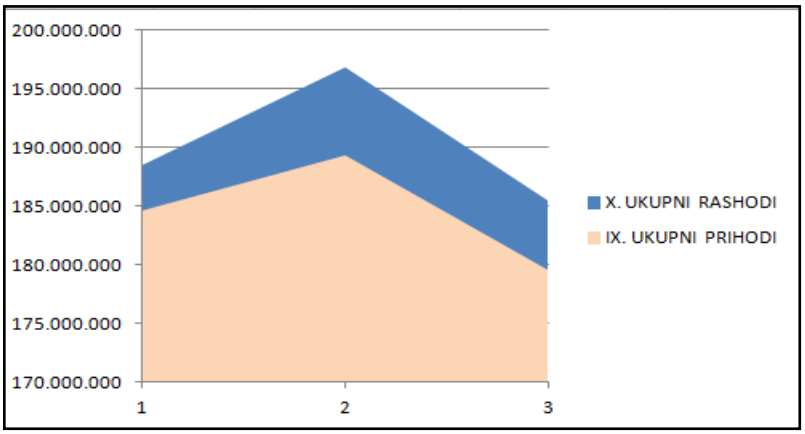
Tablica 5. Stupanj zaduženosti poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d.

| | **2012.** | **2013.** | **2014.** |
|---|---|---|---|
| **Koeficijent financijske stabilnosti I** | 1,20 | 1,10 | 1,19 |

Koeficijent stabilnosti mora biti veći od 1 što znači da je dugoročno imovina dobro pokrivena izvorima, a iz tablice je vidljivo da poduzeće posluje stabilno.

Na slijedećem grafikonu prikazan je omjer prihoda i rashoda, iz čega je vidljivo paralelno kretanje, te je vidljivo da je iznos prihoda manji od iznosa rashoda:

Grafikon 3.: Odnos prihoda i rashoda, 2012 – 2014 godina




## 4.2. Analiza troškova društva Zagrebačke pekarne Klara d.d. za razdoblje od 2012 – 2014 godine

Temeljem važećeg hrvatskog Zakona o računovodstvu, Uprava je bila dužna osigurati da financijska izvješća budu pripremljena u skladu sa Zakonom o računovodstvu (NN 109/07) i Međunarodnim standardima financijskog izvješćivanja koje je obavio Odbor za standarde financijskog izvješćivanja, tako da pružaju istinit i objektivan prikaz financijskog stanja, rezultat poslovanja, promjena kapitala i novčanih tijekova Društva za navedeno razdoblje.

### 4.2.3. Vrste troškova

Troškovna strana bilo kojeg poduzeća ključna je za uspješnost istog. U tom smislu, analizirani su troškovi Zagrebačke pekarne Klara d.d. Prikaz vrste rashoda u razdoblju od 2012. do 2014.g. dan je u tablici 6., a njihova promjena u tablici 7. Svi izračuni vezani za troškove napravljeni su na temelju Računa dobiti i gubitka u tom razdoblju.

Tablica 6. Vrste rashoda 2012. – 2014.g.

| VRSTE RASHODA | 2012. | 2013. | 2014. |
|---|---|---|---|
| RASHODI POSLOVANJA | 186.082.904<br>98,69% | 193.558.351<br>98,32% | 181.360.064<br>97,76% |
| IZVANREDNI RASHODI | 290.090<br>0,15% | 345.192<br>0,18% | 400.587<br>0,21% |
| FINANCIJSKI RASHODI | 2.183.375<br>1,16% | 2.951.861<br>1,50% | 3.756.309<br>2,03% |
| **UKUPNI RASHODI** | **188.556.369<br>100%** | **196.855.404<br>100%** | **185.516.960<br>100%** |

Iz tablice je vidljivo da rashodi poslovanja obuhvaćaju oko 98% ukupnih rashoda, a tek 1,5% su financijski rashodi. Što se tiče kretanja rashoda u 2013.g. isti su bili najviši, da bi 2014.g. bili niži nego 2012.g.

Tablica 7. Indeksi ukupnih rashoda 2012. – 2014.g.

| VRSTE RASHODA | | INDEKS 2013/12. | INDEKS 2014/13. |
|---|---|---|---|
| **A** | RASHODI POSLOVANJA | 1,04% | 0,94% |
| **B** | IZVANREDNI RASHODI | 1,19% | 1,16% |
| **C** | FINANCIJSKI RASHODI | 1,35% | 1,27% |
| | **UKUPNI RASHODI** | **1,04%** | **0,94%** |

Budući da rashodi poslovanja obuhvaćaju najveći dio ukupnih rashoda, njihovim rastom rastu i ukupni rashodi. Struktura poslovnih rashoda prikazana je u tablici 8.

### 4.2.4. A - Rashodi poslovanja

Tablica 8. **A** - Rashodi poslovanja 2012. – 2014.g. i indeksi u %

| RASHODI POSLOVANJA | 2012. | % | 2013. | % | 2014. | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda** | **552.362** | **0,30** | **-576.544** | **-0,30** | **144.034** | **0,08** |
| **2. Materijalni troškovi** | **114.214.408** | **61,38** | **121.908.895** | **62,98** | **115.371.568** | **63,61** |
| a) Troškovi sirovine i materijala | 72.378.167 | 38,90 | 78.717.829 | 40,67 | 71.966.054 | 39,69 |
| b) Troškovi prodane robe | 9.329.704 | 5,01 | 9.912.823 | 5,12 | 8.217.414 | 4,54 |
| c) Ostali vanjski troškovi | 32.506.537 | 17,47 | 33.278.243 | 17,19 | 35.188.100 | 19,41 |
| **3. Troškovi osoblja** | **55.047.670** | **29,58** | **55.989.532** | **28,93** | **48.833.126** | **26,93** |
| a) Neto plaće i nadnice | 35.446.401 | 19,05 | 36.307.670 | 18,76 | 31.331.123 | 17,28 |
| b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća | 12.137.522 | 6,52 | 12.384.016 | 6,40 | 10.613.324 | 5,85 |
| c) Doprinosi na plaće | 7.463.747 | 4,01 | 7.297.846 | 3,77 | 6.888.679 | 3,80 |
| **4. Amortizacija** | **8.361.248** | **4,49** | **8.124.422** | **4,20** | **9.296.194** | **5,13** |
| **5. Ostali troškovi** | **7.516.668** | **4,04** | **7.603.473** | **3,93** | **7.205.176** | **3,97** |
| **6. Ostali poslovni rashodi** | **390.548** | **0,21** | **508.573** | **0,26** | **509.966** | **0,28** |
| **UKUPNO, RASHODI POSLOVANJA:** | **186.082.904** | **100** | **193.558.351** | **100** | **181.360.064** | **100** |

Prema tablici 8. najveći udio u troškovima poslovanja su materijalni troškovi (A-2.) koji se odnose na troškove nabavne vrijednosti prodane robe, troškove prodanih proizvoda i ostale vanjske troškove, te njihov udio u ukupnim rashodima poslovanja u prosjeku iznosi oko 63% u razdoblju od 2012. do 2014.g.

Ostali vanjski troškovi (A-2.c) odnose se u najvećem djelu na vanjske usluge pri izradi i prodaji dobara, usluge prijevoza, pošte i telefona, održavanje, zakupa, promidžbe, komunalne usluge, intelektualne usluge i ostalo.

Tablica 9. **A-2.c**: Rashodi poslovanja, materijalni troškovi - ostali vanjski troškovi

| **A.-2.-c ostali vanjski troškovi:** | **2012.** | **2013.** | **2014.** |
|---|---|---|---|
| Prijevozne usluge, pošta i telefon | 1.407.974<br>4,31% | 1.542.736<br>4,64% | 1.603.732<br>4,56% |
| Vanjske usluge pri izradi i prodaji dobara | 16.533.696<br>50,86% | 16.276.519<br>48,91% | 16.368.553<br>46,52% |
| Održavanje | 4.621.552<br>14,22% | 4.954.909<br>14,89% | 5.444.785<br>15,47% |
| Usluge zakupa | 4.780.659<br>14,71% | 4.672.112<br>14,04% | 4.785.618<br>14,87% |
| Usluge promidžbe | 3.151.767<br>9,71% | 3.671.829<br>11,03% | 4.981.426<br>14,16% |
| Intelektualne usluge | 610.519<br>1,88% | 699.817<br>2,10% | 674.460<br>1,92% |
| Komunalne usluge | 1.246.776<br>3,84% | 1.267.330<br>3,81% | 1.170.194<br>3,64% |
| Ostale usluge | 153.594<br>0,47% | 192.991<br>0,58% | 159.332<br>0,45% |
| **UKUPNO:** | **32.506.537<br>100%** | **33.278.243<br>100%** | **35.188.100<br>100%** |

Kako se vidi iz tablice 9. najveći udio u ostalim vanjskim materijalnim troškovima imaju vanjske usluge pri izradi i prodaji dobara sa oko 49% u ukupnim ostalim vanjskim troškovima, odnosno 1.640.000 kn. Na održavanje se prosječno troši oko 15%, odnosno 5.000.000 kn, kao i na usluge zakupa.

Poduzeće je u 2013.g. povećalo izdvajanje za usluge promidžbe, što je razumljivo s obzirom da je prihod u 2013. godini bio veći od prihoda u 2012.g. Ipak, taj rast se nastavio i u 2014.g. iako su ukupni prihodi u 2014.g. pali za 5,24%, tako je za promidžbu u 2014.g. izdvojeno 36% više sredstava u odnosu na 2013. godinu, odnosno 58% više u odnosu na 2012. godinu. Ukupan udio izdvajanja za promidžbu u ukupnom iznosu ostalih vanjskih troškova kreće se oko 12%.

Tablica 10. **A -** Indeksi rashoda poslovanja 2012. – 2014.g.

| VRSTE POSLOVNIH RASHODA | INDEKS 2013/12. | INDEKS 2014/13. |
|---|---|---|
| **1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda** | **-204,38** | **124,98** |
| **2. Materijalni troškovi** | **1,07** | **0,95** |
| a) Troškovi sirovine i materijala | 1,09 | 0,91 |
| b) Troškovi prodane robe | 1,06 | 0,83 |
| c) Ostali vanjski troškovi | 1,02 | 1,06 |
| **3. Troškovi osoblja** | **1,02** | **0,87** |
| a) Neto plaće i nadnice | 1,02 | 0,86 |
| b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća | 1,02 | 0,86 |
| c) Doprinosi na plaće | 0,98 | 0,94 |
| **4. Amortizacija** | **0,97** | **1,14** |
| **5. Ostali troškovi** | **1,01** | **0,95** |
| **6. Ostali poslovni rashodi** | **1,75** | **1,00** |
| **UKUPNO, RASHODI POSLOVANJA:** | **1,04%** | **0,94%** |

U tablici 10 vidljive su oscilacije vrijednosnih usklađenja zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda. Zalihe poduzeća Klara d.d. su prehrambeni proizvodi kratkog roka trajanja i smrznuti proizvodi produženog roka trajanja. Tako su u 2013.g. vrijednosti smanjene za 204% u odnosu na 2012. godinu, da bi u 2014. godini iste narasle za 125%.

Materijalni troškovi, odnosno troškovi nabavne vrijednosti prodane robe i troškove prodanih proizvoda (A-2.a i b) bilježe rast u 2013. godini u odnosu na 2012. godinu za 6-9%, da bi u 2014. godini bilježili pad za 9-17%. Unatoč tome, vanjski troškovi su u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu bilježili rast i to za 6%. Kako je u 2013. godini poduzeće nabavilo dodatna vozila, tako su i ti troškovi povećani.

Nakon materijalnih troškova slijede troškovi osoblja (A-3.) i oni iznose oko 28% ukupnih poslovnih troškova. Iznosi izdvajanja za zaposlenike u 2013. godini su u odnosu na 2012. godinu povećani za 2%, da bi u 2014. godini bio zabilježen pad od 13%, odnosno za 7.156.406 kn.

Ukupni troškovi poslovanja su u 2013. godini bili najviši, da bi u 2014. godini pali ispod iznosa u 2012. godini. Povećanje je zabilježeno jedino kod iznosa amortizacije (A-4.), koja je u 2014. godini narasla za 14%, što je pokazatelj da je u 2013. godini poduzeće investiralo u dugotrajnu imovinu - opremu, a to je također vidljivo i iz stavki bilance Dugoročne obveze – obaveze prema bankama i drugim financijskim institucijama, gdje je zabilježeno povećanje obaveze u 2013. godini u odnosu na 2012.g. za 63% zbog zaduženja kod kreditora za nabavku opreme, dok je u 2014. godini iznos smanjen za 7,44%, što je iznos smanjenja za godišnji iznos amortizacije dugotrajne imovine. Najznačajniji iznos povećanja u 2013.g. odnosi se na ulaganja za opremu u iznosu od 11.674.153 kn (peći, rashladne vitrine, perilice i sl), ulaganje u tvorničku zgradu 4.150.873 kn, u namještaj i vozila je uloženo 3.423.617 kn te povećanje vrijednosti zemljišta 1.459.426 kn. Investicije u tijeku iznose 18.981.262 kn, a odnose se na ulaganje u novu tvornicu. Isplaćeni predujmovi od 2.893.125 kn odnose se na plaćanja dobavljačima za novu tvornicu.

U 2014. godini povećanje dugoročne imovine odnosi se na ulaganja na zgrade u iznosu od 99.813 kn, na opremu 577.499 kn (peći, rashladne vitrine), namještaj i vozila 324.259 kn, te ostala imovina 24.674 kn. Investicije u tijeku iznose 32.403.348 kn, a odnose se na ulaganja u modernizaciju proizvodnog pogona. Isplaćeni predujmovi od 509.807 kn odnose se na plaćanja dobavljačima za opremu.

U 2013. godini ostali troškovi (A-5.) povećani su za 1%, dok su u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu, ukupni ostali troškovi smanjeni su za 5%, što je u skladu sa krivuljom sveukupnih rashoda u 2014. godini.

Tablica 11. **A-5.**: Stavka rashoda – Ostali troškovi 2012. – 2014.g.

| **OSTALI TROŠKOVI:** | **2012.** | **2013.** | **2014.** |
|---|---|---|---|
| Dnevnice i putni troškovi | 672.812<br>9% | 619.938<br>8% | 657.072<br>9% |
| Troškovi prijevoza, prigodne nagrade zaposlenima. | 4.010.216<br>53% | 4.081.982<br>54% | 3.700.997<br>52% |
| Naknade članovima Nadzornog odbora | 672.759<br>9% | 661.766<br>9% | 645.249<br>9% |
| Troškovi reprezentacije | 271.963<br>4% | 200.057<br>3% | 285.214<br>4% |
| Osiguranje | 846.027<br>11% | 944.588<br>12% | 808.671<br>11% |
| Bankovne usluge i usluge platnog prometa | 204.347<br>3% | 226.940<br>3% | 306.780<br>4% |
| Doprinosi, članarine i porezi koji ne ovise o rezultatu | 310.049<br>4% | 298.711<br>4% | 357.593<br>5% |
| Ostali troškovi poslovanja | 528.495<br>7% | 528.495<br>7% | 443.600<br>6% |
| **UKUPNI OSTALI TROŠKOVI:** | **7.516.668<br>100%** | **7.603.473<br>100%** | **7.205.176<br>100%** |

Stavka ostalih troškova (A-5.) bolje je prikazana u tablici 11. Ostali troškovi iznose svega oko 4% ukupnih troškova poslovanja u razdoblju od 2012. – 2014.g. Kod stavke ostalih troškova, najznačajniji izdatak je trošak za zaposlenike: trošak prijevoza, prigodne nagrade zaposlenima koje u razdoblju od 2012. do 2014. godine prati krivulju ukupnih troškova. U 2014. je i taj iznos smanjen uslijed smanjenog broja izdvajanja za zaposlenike, zbog manjeg broja zaposlenih osoba, a u prosjeku iznosi u ukupnim ostalim troškovima oko 53%. Značajniji su izdatci u ukupnim troškovima za dnevnice i putne troškove, te za naknade članovima Nadzornog odbora, te zajedno u ukupnim ostalim troškovima zauzimaju oko 18%.

Poduzeće Klara d.d. izdvaja dio svojih sredstava na osiguranje, koji iznos u ukupnim ostalim troškovima u 2012., 2013. i 2014.g. iznosi oko 11%.

Tablica 12. **A-6.:** Ostali poslovni rashodi 2012. – 2014.g. i indeksi u %

| OSTALI POSLOVNI RASHODI | 2012. | % | 2013. | % | 2014. | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Neamortizirana vrijednost rashodovane imovine** | 153.970 | 39,41 | 38.602 | 7,59 | 250.714 | 49,16 |
| **2. Novčane kazne** | 33.838 | 8,66 | 271.256 | 53,34 | 156.125 | 30,61 |
| **3. Troškovi proteklih godina** | 87.449 | 22,38 | 162.587 | 31,97 | 57.926 | 11,36 |
| **4. Ostali troškovi** | 115.407 | 29,55 | 36.128 | 7,10 | 45.202 | 8,87 |
| **UKUPNO OSTALI POSLOVNI RASHODI:** | **390.664** | **100** | **508.573** | **100** | **509.967** | **100** |

Tablica 12. prikazuje stavku A.-6. poslovnih rashoda. Ostali poslovni rashodi sadržavaju neamortiziranu vrijednost rashodovane imovine, novčane kazne, troškove proteklih godina i ostale troškove.

U 2012. i 2014.godini najveći udio u ostalim poslovnim rashodima zauzimala je stavka neamortizirana vrijednost rashodovane imovine. U 2013. godini veliki iznos poduzeće je moralo izdvojiti za novčane kazne, čak 53% više nego u 2012. godini. U 2014. godini za novčane kazne izdvojeno je nešto manje, ali još uvijek u odnosu na 2012. iznos je za 460% veći.

Tablica 13. **A-6.** Indeksi ostalih poslovnih rashoda 2012. – 2014.g.

| OSTALI POSLOVNI RASHODI | INDEKS 2013/12. | INDEKS 2014/13. |
|---|---|---|
| **1. Neamortizirana vrijednost rashodovane imovine** | -0,75% | 6,49% |
| **2. Novčane kazne** | 8,02% | -0,42% |
| **3. Troškovi proteklih godina** | 1,86% | 0,36% |
| **4. Ostali troškovi** | 1,86% | 1,25% |
| **UKUPNO:** | **1,30%** | **1,25%** |

### 4.2.5. B - Izvanredni rashodi

Na izvanredne rashode odnosi se samo vrijednosno usklađivanje kratkotrajne imovine.

### 4.2.6. C - Financijski rashodi

Tablica 14. **C.** - Financijski rashodi 2012. – 2014.g. i indeksi u %

| FINANCIJSKI RASHODI | 2012. | % | 2013. | % | 2014. | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Obračunate negativne tečajne razlike i kamate na kredite** | 1.561.222 | 71,51 | 2.407.803 | 81,57 | 2.500.945 | 66,58 |
| **2. Zatezne kamate** | 537.334 | 24,61 | 465.325 | 15,76 | 876.607 | 23,34 |
| **3. Tečajne razlike po deviznim računima i nabave u inozemstvu** | 84.819 | 3,88 | 78.733 | 2,67 | 229.612 | 6,11 |
| **4. Trošak diskonta od prodaje tražbina** | - | - | - | - | 139.145 | 3,70 |
| **5. Gubitak od ulaganja u udjele** | - | - | - | - | 10.000 | 0,27 |
| **UKUPNO FINANCIJSKI RASHODI:** | **2.183.375** | **100** | **2.951.861** | **100** | **3.756.309** | **100** |

Tablica 15. **C.** Indeksi ostalih poslovnih rashoda 2012. – 2014.g.

| FINANCIJSKI RASHODI | INDEKS 2013/12. | INDEKS 2014/13. |
|---|---|---|
| **1. Obračunate negativne tečajne razlike i kamate na kredite** | 1,54% | 1,04% |
| **2. Zatezne kamate** | -0,13% | 1,88% |
| **3. Tečajne razlike po deviznim računima i nabave u inozemstvu** | -0,07% | 2,92% |
| **4. Trošak diskonta od prodaje tražbina** | - | - |
| **5. Gubitak od ulaganja u udjele** | - | - |
| **UKUPNO FINANCIJSKI RASHODI:** | **1,35** | **1,27** |

Kako je vidljivo u tablici 14. ukupni financijski rashodi bilježe rast, tako u u 2013. godini u odnosu na 2012. godinu narasli za 35%, a u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu za 27%.

U sveukupnim rashodima poduzeća Klara d.d. financijski rashodi obuhvaćaju svega oko 1,6%. U financijskim rashodima vidljivo je postojanje grešaka u poslovanju. U 2013. godini financijski rashodi su bili najmanji, u 2013. godini narasli su za 35%, a u 2014. godini, kada je iznos ukupnog prihoda pao za 5% u odnosu na 2013. godinu, odnosno za 9.925.904 kn, financijski rashodi su se povećali za 27%, odnosno za 804.448 kn u odnosu na 2013. godinu, ili 72%, odnosno 1.572.934 kn u odnosu na 2012. godinu. Najveće stavke odnose se u 2013. i 2014. godini na negativne tečajne razlike i kamate na kredite.

### 4.2.7. Analiza fiksnih i varijabilnih troškova

U nastavku će svi troškovi biti podijeljeni i razvrstani u fiksne i varijabilne troškove za 2014. godinu.

Tablica 16. Fiksni i varijabilni troškovi u 2014.g.

| VRSTE TROŠKA | FIKSNI | VARIJABILNI |
|---|---|---|
| Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda | | 144.034 |
| Troškovi sirovine i materijala | | 71.966.054 |
| Troškovi prodane robe | | 8.217.414 |
| Prijevozne usluge, pošta i telefon | 1.603.732 | |
| Vanjske usluge pri izradi i prodaji dobara | | 16.368.553 |
| Održavanje | 5.444.785 | |
| Usluge zakupa | 4.785.618 | |
| Usluge promidžbe | 4.981.426 | |
| Intelektualne usluge | 674.460 | |
| Komunalne usluge | 1.170.194 | |
| Ostale usluge | 159.332 | |
| Neto plaće i nadnice | | 31.331.123 |
| Porezi i doprinosi iz plaće | | 10.613.324 |
| Doprinosi na plaće | | 6.888.679 |
| Amortizacija | 9.296.194 | |

| | | |
|---|---|---|
| Dnevnice i putni troškovi | | 657.072 |
| Troškovi prijevoza, prigodne nagrade zaposlenima. | | 3.700.997 |
| Naknade članovima Nadzornog odbora | 645.249 | |
| Troškovi reprezentacije | | 285.214 |
| Osiguranje | 808.671 | |
| Bankovne usluge i usluge platnog prometa | 306.780 | |
| Doprinosi, članarine i porezi koji ne ovise o rezultatu | 357.593 | |
| Ostali troškovi poslovanja | | 443.600 |
| Neamortizirana vrijednost rashodovane imovine | 250.714 | |
| Troškovi proteklih godina | 156.125 | |
| Novčane kazne | 57.926 | |
| Ostali troškovi | | 45.202 |
| Vrijednosno usklađivanje kratkotrajne imovine | | 400.587 |
| Obračunate negativne tečajne razlike i kamate na kredite | 2.500.945 | |
| Zatezne kamate | 876.607 | |
| Tečajne razlike po deviznim računima i nabave u inozemstvu | 229.612 | |
| Trošak diskonta od prodaje tražbina | | 139.145 |
| Gubitak od ulaganja u udjele | 10.000 | |
| **UKUPNO:** | **34.315.963** | **151.200.998** |

Iz tablice 16. vidljivo je da u poslovanju poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d. postoje fiksni i varijabilni troškovi. Fiksni troškovi su tu i oni se u svom ukupnom iznosu ne mijenjaju u određenom razdoblju, tj. postoje bez obzira na proizvodnju. Varijabilne troškove poduzeće ima u svom poslovnom razdoblju, oni se mijenjaju u zavisnosti opsega proizvodnje. Zbroj ukupnih fiksnih (34.315.963) i ukupnih varijabilnih troškova (151.200.998) daje ukupne troškove koje ugostiteljski objekt ima u svom poslovanju u 2014. godini (185.516.961).

Varijabilni troškovi značajno su veći od fiksnih troškova. Najveći dio varijabilnih troškova odnosi se na trošak sirovine i materijala i prodane robe, te davanja za zaposlenike.

Od fiksnih troškova najveća davanja odnose se na amortizaciju imovine, zatim održavanje, zakup i promidžba.

# ZAKLJUČAK

Vlasnici poduzeća u praksi već intuitivno osjećaju koliko je važno upravljanje troškovima i koliko troškovi utječu na dobit. Iz tih razloga menadžeri pokušavaju utjecati na troškove na različite načine. Ipak, različito znanje, iskustvo i vještine rezultiraju različitim odlukama u vezi troškova. Tako se iz financijskog izvješća može zaključiti kako je poduzeće Klara d.d. u 2013. godini kada su se zadužili kod kreditora i investirali u imovinu, smanjili broj zaposlenih. Prihodi su u 2014. godini zabilježili pad za 9.925.904 kn, tako je i poslovna godina poduzeća Klara d.d. završila sa gubitkom od 5.905.455 kn.

Problem troškova i upravljanja troškovima izdiže se iznad ostalih problema kada se pojave loši rezultati. Tada se angažiraju dodatni stručnjaci sa zadatkom „rezanja" troškova na najmanju moguću razinu. Kao zakonita posljedica toga javljaju se i neizbježna otpuštanja zaposlenih.

Upravljanje troškovima je konstantan i ozbiljan posao, te da bi se postigli rezultati potreban je dugoročan rad. Također je bitno pronaći adekvatnu i konstantnu cijenu proizvoda, jer ista utječe na reakcije kupaca čime upravljanje troškovima dolazi u prvi plan.

Analizom troškova poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d. uočena je različita dinamika promjena troškova u razdoblju od 2012. do 2014. godine, a najveće promjene odnose se na promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda. Kako su proizvodi poduzeća Klara uglavnom kratkog vijeka, utjecajem vanjskih faktora (ekonomija, politika, konkurencija) i unutarnjih (investicije u nove načine poslovanja – nabava specijalnih vozila, nova tržišta) razumljivo je da je potreban određeni period da bi se utvrdile optimalne količine proizvoda. Zbog nestabilne okoline, taj je zadatak značajnije otežan iz čega proizlaze oscilacije kod navedene stavke.

Zagrebačke pekarne Klara d.d. u svojoj djelatnosti nalaze se među liderima na hrvatskom tržištu.



**LITERATURA**

**KNJIGE:**


1. Popović Ž., Vitezić N., Revizija i analiza, Veleučilište u Rijeci, Zagreb 2009.g.
2. Samuelson, Nordhaus, Ekonomija 18. izdanje, Mate 2007.g.
3. Žaja M., Ekonomika proizvodnje, Zagreb, Školska knjiga, 1991.g.


**SKRIPTE:**


1. Alijagić M., skripta Osnove poduzetničke ekonomije, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću, Gospić 2008.g.


**WEB STRANICE:**


1. Internet stranica Filozofskog fakulteta u Zagrebu, Pekar - opis poslova, 2015. godina, http://mrav.ffzg.hr/zanimanja/book/part2/node3104.htm
2. http://www.limun.hr
3. Zagrebačke pekarne Klara d.d., http://www.klara.hr/misija-vizija-i-politika-kvalitete-tvrtke
4. Zagrebačke pekarne Klara d.d., http://www.klara.hr/o-nama/osnovni-podaci-o-drustvu


**PUBLIKACIJA:**


1. Pravilnik o žitaricama, mlinskim i pekarskim proizvodim, tjestenini, tijestu i proizvodima od tijesta, Narodne novine, Zagreb, 20.6.2005. godine, str. 4.-7.

## POPIS TABLICA

Bilanca stanja usporedno 2012., 2013. i 2014. godina
Bilanca uspjeha - Račun dobiti i gubitka, usporedno 2012., 2013. i 2014. godina
Poslovni rezultat poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d.
Stupanj zaduženosti poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d.
Stupanj zaduženosti poduzeća Zagrebačke pekarne Klara d.d.
Vrste rashoda 2012. – 2014.g.
Indeksi ukupnih rashoda 2012. – 2014.g.
Rashodi poslovanja 2012. – 2014.g. i indeksi u %
Rashodi poslovanja, materijalni troškovi - ostali vanjski troškovi
Indeksi rashoda poslovanja 2012. – 2014.g.
Stavka rashoda – Ostali troškovi 2012. – 2014.g.
Ostali poslovni rashodi 2012. – 2014.g. i indeksi u %
Indeksi ostalih poslovnih rashoda 2012. – 2014.g.
Financijski rashodi 2012. – 2014.g. i indeksi u %
Indeksi ostalih poslovnih rashoda 2012. – 2014.g.
Fiksni i varijabilni troškovi u 2014.g.

## POPIS GRAFIKONA

Ukupni, fiksni i varijabilni trošak
Prosječni i granični trošak
Odnos prihoda i rashoda, 2012 – 2014 godina