

# Troškovi poslovanja u prehrambenoj industriji na primjeru Kraš d. d.

---

**Marko, Zvonimir**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:852039>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-29**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zuprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE BALTAZAR**  
**SMJER POSLOVNA EKONOMIJA I FINACIJE**  
**AKADEMSKA GODINA 2019-2020**

**TROŠKOVI POSLOVANJA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI NA  
PRIMJERU KRAŠ D.D.**

*Završni rad*

Zaprešić, 2020.

**VELEUČILIŠTE BALTAZAR**  
**SMJER POSLOVNA EKONOMIJA I FINACIJE**  
**AKADEMSKA GODINA 2019-2020**

Zvonimir Marko

**TROŠKOVI POSLOVANJA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI NA  
PRIMJERU KRAŠ D.D.**

*Završni rad*

Mentor: univ. spec. oec. Zlatko Rešetar  
Kolegij: Ekonomika troškova

Student: Zvonimir Marko  
Broj Indeksa: 61/15

Zaprešić, veljača 2020.

## ***Summary***

This paper details the costs, as a constant element of each business. The paper presents different classifications of cost, with an emphasis on operating costs as the biggest group of costs in each business. In order to better define used terms, professional literature was used and studied.

The purpose of the paper was to investigate and describe the different types of operating costs in food industry and to present a traditional model of monitoring them, using operating costs of the company Kraša d.d. as an example. The paper analyzes the operating costs of Kraš d.d., comparatively in 2017 and 2018, in order to gain an insight into the companies cost management. The analysis showed that Kraš d.d. optimizes its costs, not in a way that it reduces or attempts to completely eliminate them, but in a way that their revenue and production justifies those expenses. The analysis showed that biggest expenses in food industry are material expenses, mainly sources for production, and expenses of personell. The analysis of the business costs of Kraš d.d., as well as the analysis of the company itself in the same period, showed that it is a successful company that would further optimize its business and contribute to even more successful business by using appropriate cost management methods, such as value analysis method and cost quality management method.

*Key words: costs, SWOT analysis, operating costs, Kraš d.d.*

## SAŽETAK

U ovom radu detaljno su predstavljeni troškovi, kao konstanta svakog poslovanja. U radu su prikazane različite podijele troškova, uz naglasak na operativne troškove kao najveće troškove poslovanja. U svrhu što boljeg definiranja različitih pojmova korištena je i proučavana stručna literatura.

Svrha rada bila je istražiti i opisati različite vrste troškova poslovanja u prehrambenoj industriji te predstaviti tradicionalni model njihova praćenja, na primjeru troškova poslovanja poduzeća Kraša d.d. U radu su analizirani operativni troškovi Kraša d.d., usporedno u 2017. i 2018. godini kako bi se dobio uvid u način upravljanja troškovima u tom poduzeću. Kroz analizu se pokazalo kako Kraš d.d. optimizira svoje troškove, no ne na način da ih reduciraju ili pokušavaju u potpunosti maknuti, već na način da prihodima i proizvodnjom opravdava nastale troškove. Analiza je pokazala kako su najveći troškovi poslovanja u prehrambenoj industriji materijalni troškovi, odnosno sama sirovina za proizvodnju, te troškovi osoblja. Iz analize troškova poslovanja Kraša d.d., kao i analize samog poduzeća u istom razdoblju, vidljivo je kako je riječ o uspješnom poduzeću koje bi primjenom odgovarajućih metoda upravljanja troškovima, poput metode analize vrijednosti i metode upravljanja troškovima kvalitete svoje poslovanje dodatno optimiziralo te doprinijelo još uspješnijem poslovanju.

Ključne riječi: *troškovi, SWOT analiza, operativni troškovi, Kraš d.d.*

# Sadržaj

## Summary

### SAŽETAK

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD.....   | 1  |
| 1.1. Tema rada.....  | 1  |
| 1.2. Korištena metodologija.....                                 | 1  |
| 1.3. Struktura rada .....  | 2  |
| 2. TEORIJSKE ODREDNICE TROŠKOVA .....                            | 3  |
| 2.1. Klasifikacija troškova .....                                | 3  |
| 2.1.1. Troškovi prema prirodnim vrstama .....                    | 4  |
| 2.1.2. Troškovi prema ulozi u bilanci .....                      | 5  |
| 2.1.3. Troškovi prema mjestima i nositeljima .....               | 6  |
| 2.1.4. Troškovi u odnosu na promjene u razini aktivnosti .....   | 6  |
| 2.1.5. Troškovi s gledišta usporedbe i predviđanja troškova..... | 8  |
| 2.1.6. Troškovi prema mogućnosti kontrole .....                  | 8  |
| 2.1.7. Troškovi s obzirom na kalkulatívni obuhvat .....          | 9  |
| 2.1.8. Troškovi s gledišta specifičnih menadžerskih odluka.....  | 9  |
| 2.2. Troškovi poslovanja.....                                    | 10 |
| 3. ANALIZA PODUZEĆA KRAŠ d.d. ....                               | 12 |
| 3.1. Opći podaci o poduzeću.....                                 | 12 |
| 3.2. Povijest društva.....                                       | 13 |
| 3.3. Misija i vizija .....                                       | 15 |
| 3.4. Struktura vlasništva .....                                  | 15 |
| 3.5. Organizacijska struktura .....                              | 18 |
| 3.6. Struktura zaposlenih.....                                   | 19 |
| 3.7. SWOT analiza .....  | 23 |
| 3.8. Poslovanje .....  | 25 |
| 4. ANALIZA TROŠKOVA POSLOVANJA PODUZEĆA KRAŠ d.d. ....           | 27 |
| 5. ZAKLJUČAK .....   | 33 |
| 6. LITERATURA.....   | 35 |
| 7. POPIS SLIKA.....  | 37 |
| 8. POPIS TABLICA .....   | 38 |
| 9. POPIS GRAFOVA.....  | 39 |

# 1. UVOD

## 1.1. Tema rada

Tema ovog rada su troškovi poslovanja poduzeća u prehrambenoj industriji, s fokusom na operativne troškove kao najveće troškove poslovanja nekog poduzeća. Troškovi su konstanta svakog poslovanja te njihovo razumijevanje, pravilno praćenje te kvalitetno upravljanje troškovima može biti odlučujuće u uspješnosti poslovanja nekog poduzeća. Za potrebe ovog rada trošak se definira kao „vrijednosno izražen iznos utrošene imovine, izvršenih usluga ili kao posljedica nastanka obveza koje se odnose na primljena dobra ili usluge“<sup>1</sup>. Kod praćenja troškova važno je razumjeti otkuda oni nastaju te čemu služe. Iako, je cilj svakog poduzeća ostvarivanje što veće dobiti, samo smanjivanje troškova ne znači osiguravanje veće dobiti jer pojedini troškovi doprinose kvaliteti proizvoda, većoj vidljivosti te bržoj proizvodnji.

## 1.2. Korištena metodologija

Tokom pisanja rada korištena je metoda deskripcije kako bi se što kvalitetnije pojasnile vrste troškova. Metodom analize provedena je analiza poduzeća Kraš d.d. kao i njegovih troškova. Pri analiziranju troškova poslovanja poduzeća Kraš d.d. koristi se računovodstvena metoda praćenja troškova. Za usporedbu troškova u analiziranom periodu korištena je metoda komparacije.

Samo prikupljanje informacija i literature za rad provođeno je desk research metodom. Sva literatura korištena u radu je navedena pod Literaturom, ali i u samom radu u fusnotama.

---

<sup>1</sup> Perčević, H. *Troškovi i kriteriji klasifikacije troškova*. Dostupno na: [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno\\_planiranje/Tro%C5%A1kovi%20i%20kriteriji%20klasifikacije%20tro%C5%A1kova.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Tro%C5%A1kovi%20i%20kriteriji%20klasifikacije%20tro%C5%A1kova.pdf) (01.01.2020.)

### **1.3. Struktura rada**

Rad ima pet poglavlja. Prvo poglavlje je ovaj uvod u kojem se definira tema rada, metodologija korištena u radu te struktura rada. Drugo poglavlje rada je teorijski dio rada u kojem se definiraju ključni pojmovi rada, te se detaljno klasificiraju troškovi. U ovom dijelu daje se i teorijske odrednice troškova poslovanja. U trećem dijelu rada analizira se poduzeće Kraš d.d. kroz analizu njegovog povijesnog razvitka, analizu strukture poduzeća, analizu zaposlenih te analizu poslovanja u 2018. godini. U ovom dijelu se iznosi i SWOT analiza rada. Treće poglavlje služi kao temelj za analizu troškova poslovanja Kraša d.d., koja predstavlja četvrto poglavlje rada u kojem se analiziraju operativni troškovi poslovanja Kraša d.d., usporedno u 2018. te 2017. godini. Posljednje, pet poglavlje rada je zaključak.



## 2. TEORIJSKE ODREDNICE TROŠKOVA

Trošak se definira kao „vrijednosno izražen iznos utrošene imovine, izvršenih usluga ili kao posljedica nastanka obveza koje se odnose na primljena dobra ili usluge“<sup>2</sup>. Riječ je o novčanom iznosu upotrebljenih resursa koji su korišteni u svrhu postizanja određenih ciljeva ili ostvarivanja učinka.<sup>3</sup> U svakodnevnom govoru, pojam troškova se često netočno izjednačuje s pojmom rashoda koji predstavljaju smanjenje ekonomskih koristi u obliku smanjenja imovine ili stvaranje obveze. Dakle, rashodi su „troškovi sadržani u prodanim proizvodima i uslugama, trošak nabavne vrijednost prodane robe i materijala, izdaci vezani za financiranje poduzeća i svi izdaci koji nisu uzrokovani ostvarivanjem poslovnog učinka“<sup>4</sup>.

### 2.1. Klasifikacija troškova

Troškovi se mogu klasificirati na mnoge načine. Glavna klasifikacija troškova dijeli troškove na operativne i neoperativne. Operativni troškovi su troškovi povezani s glavnim aktivnostima poduzeća, poput troškova prodane robe, administrativnih naknada i najamnina. Neoperativni troškovi su troškovi koji nisu izravno povezani sa osnovnim poslovanjem poduzeća. Uobičajeni primjeri neoperativnih troškova su troškovi kamata i drugi troškovi povezane s posudbom novca.

U svrhu upravljanja troškovima troškovi dijele:

- prema pojavnom obliku (prirodnim vrstama),
- prema ulozi u bilanci,
- prema mjestima i nositeljima,
- u odnosu na promjene u razini aktivnosti,
- s gledišta usporedbe i predviđanja troškova,

---

<sup>2</sup> Perčević, H. *Troškovi i kriteriji klasifikacije troškova*. Dostupno na: [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno\\_planiranje/Tro%C5%A1kovi%20i%20kriteriji%20klasifikacije%20tro%C5%A1kova.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Tro%C5%A1kovi%20i%20kriteriji%20klasifikacije%20tro%C5%A1kova.pdf) (01.01.2020.)

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Duvnjak, T. (2017). *Analiza troškova poslovanja poduzeća „X“*. Ekonomski fakultet: Split, str. 5

- prema mogućnosti kontrole,
- s obzirom na kalkulatívni obuhvat te
- s gledišta specifičnih menadžerskih odluka.<sup>5</sup>

### 2.1.1. Troškovi prema prirodnim vrstama

Podjela troškova prema njihovim prirodnim vrstama, svojstvima ili pojavnóm obliku je podjela troškova koja se temelji na porijeklu njihova nastanka. Ova podjela se smatra temeljnom podjelom troškova<sup>6</sup> te tradicionalnom, računovodstvenom podjelom troškova koja je karakteristična pojava u financijskim izvještajima mnogih poduzeća.

Podjela troškova prema prirodnim vrstama je temeljna podjela koja osigurava jednoobrazno evidentiranje i praćenje troškova u financijskom računovodstvu te služi za potrebe iskazivanja podataka u financijskim izvještajima. Formalizirana je kontnim planom. Temeljne stavke troškova prema prirodnim vrstama su<sup>7</sup>:

1. Materijalni troškovi
  - Troškovi sirovina i materijala
  - Troškovi energije
  - Troškovi rezervnih dijelova
  - Troškovi sitnog inventara
2. Troškovi osoblja
  - Troškovi neto plaće i nadoknade
  - Porezi i doprinosi na plaće i iz plaća zaposlenih
3. Amortizacija
  - Amortizacija nematerijalne imovine
  - Amortizacija materijalne imovine
4. Troškovi usluga
  - Prijevozne usluge
  - Usluge održavanja

<sup>5</sup> Vinković Kravaica, A. *Klasifikacija troškova*. Dostupno na: [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/6%20-%20Klasifikacija%20tro%C5%A1kova.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/6%20-%20Klasifikacija%20tro%C5%A1kova.pdf) (07.01.2020.)

<sup>6</sup> Smoljanović, T. (2016). *Analiza poslovanja poduzeća Kraš*. Ekonomski fakultet. Split, str. 7

<sup>7</sup> Belak, V. (1995). *Menadžersko računovodstvo*. RRiF. Zagreb, str. 145

- Troškovi promidžbe
- Troškovi komunalnih usluga
- Troškovi zakupnina

#### 5. Nematerijalni troškovi

- Dnevnice za službena putovanja i putni troškovi
- Nadoknada troškova zaposlenima
- Naknade članovima Nadzornog odbora
- Premije osiguranja
- Porezi koji ne ovise o dobitku i takse

#### 6. Troškovni financiranja (financijski rashodi)

- Kamate
- Gubitak zbog tečajnih razlika
- Ostali troškovi financiranja

### 2.1.2. Troškovi prema ulozi u bilanci

Prema njihovoj ulozi u bilanci, odnosno u financijskim izvještajima, troškovi se mogu dijeliti i na uskladištive i neuskuladištive troškove. Uskladištivi troškovi, i ili troškovi zaliha, su svi troškovi koje se izravno uključuje u vrijednost zaliha učinaka i koji će postati rashodi u računu dobiti i gubitka tek uz priznavanje prihoda, odnosno kada se učinke proda.<sup>8</sup> Primjer uskladištivih troškova su:

- izravni troškovi sirovina i materijala koji se koriste u proizvodnji
- potrošena energija u proizvodnji i ostali opći troškovi proizvodnje
- plaće zaposlenika u proizvodnji
- amortizacija dugotrajne imovine koja se koristi u proizvodnom procesu.<sup>9</sup>

S druge strane, neuskuladištivi troškovi, ili troškovi razdoblja, su troškovi koje se ne uključuje u vrijednost zaliha učinaka već izravno terete prihode razdoblja u kojemu su nastali. Primjer neuskuladištivih troškova su troškovi plaća uprave, administracije i

---

<sup>8</sup> Vinković Kravaica, A. *Klasifikacija troškova*. Dostupno na: [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/6%20-%20Klasifikacija%20tro%C5%A1kova.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/6%20-%20Klasifikacija%20tro%C5%A1kova.pdf) (07.01.2020.)

<sup>9</sup> Ibidem.

prodaje, amortizacija dugotrajne imovine koja se koristi za potrebe administracije, usluge vezane uz poslovanje administracije i slično.<sup>10</sup>

### **2.1.3. Troškovi prema mjestima i nositeljima**

Prema mjestu nastanka, troškovi se dijele na proizvodne ili pogonske troškove, troškove konverzije te troškove amortizacije. Ova podjela troškova olakšava uvid u mjesto gdje su troškovi nastali. Troškovi prema mjestu njihova nastanka se mogu dijeliti i na one koji nastaju u „proizvodnim centrima odgovornosti i na one koji nastaju u neproizvodnim centrima odgovornosti“<sup>11</sup>, odnosno na proizvodne troškove i neproizvodne troškove.

Podjela troškova prema nositeljima spada u troškovno računovodstva. Nositelji troškova su proizvodi i usluge koji trebaju troškove apsorbirati kroz prodajnu cijenu. Prema Belaku (1995), „bez lociranja troškova po nositeljima nije moguće planirati niti pratiti profitabilnost svake pojedine vrste proizvoda ili usluga“<sup>12</sup>. Podjela troškova prema nositeljima razlikuje izvanredne (direktne) troškove proizvoda ili usluge i neizravne (indirektne) troškove koji se raspoređuju na proizvod ili uslugu.

### **2.1.4. Troškovi u odnosu na promjene u razini aktivnosti**

Kako bi se u potpunosti pojasnila podjela troškova u odnosu na promjene u razini aktivnosti, potrebno je prvo pojasniti pojam baze aktivnosti. Baza aktivnosti je „jedinica mjere koja se koristi za definiranje odabranog nositelja troška“<sup>13</sup>. Primjerice, baza aktivnosti može biti jedinica mjere nekog ključnog inputa u proizvodnji, poput količine materijala ili sati rada. Također, baza aktivnosti može biti i output proizvodnje poput

---

<sup>10</sup> Vinković Kravaica, A. *Klasifikacija troškova*. Dostupno na: [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/6%20-%20Klasifikacija%20tro%C5%A1kova.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/6%20-%20Klasifikacija%20tro%C5%A1kova.pdf) (07.01.2020.)

<sup>11</sup> Belak, V. (1995). *Menadžersko računovodstvo*. RRiF. Zagreb, str. 148

<sup>12</sup> Ibidem, str. 153

<sup>13</sup> Meigs, W.B. i Meigs, R.F. (1993). *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*. MATE. Zagreb, str. 1078

gotovih jedinica proizvodnje, prodanih jedinica ili prihoda od prodaje. Odabrana baza aktivnosti primarno će ovisiti o vrsti poduzeća, tako će primjerice na malo kao najznačajniju bazu aktivnosti uzimati prihod od prodaje, dok će avionske kompanije za svoju bazu aktivnosti uzimati prijeđene milje po putniku.

Baza aktivnosti je svojevrsna referentna mjera koja pomaže pri praćenju troškova.

Kada se odabere odgovarajuća baza aktivnosti svi troškovi se mogu svrstati u jednu od tri kategorija<sup>14</sup>:

- Fiksni troškovi
- Varijabilni troškovi
- Poluvarijabilni troškovi.

Fiksni troškovi su oni troškovi koji se ne mijenjaju značajno s promjenama baze aktivnosti.<sup>15</sup> Ako se kao primjer baze aktivnosti za praćenje troška vozila uzme broj prijeđenih kilometara, fiksni trošak je plaćanje registracije za vozilo jer je trošak konstantan bez obzira na bazu aktivnosti.

Varijabilni trošak bi u gore navedenom slučaju bilo gorivo, jer njegova potrošnja ovisi o broju prijeđenih kilometara. Dakle varijabilni trošak je trošak koji raste ili opada u izravnoj povezanosti, odnosno proporcionalno s promjenama baze aktivnosti.<sup>16</sup>

Naposljetku, poluvarijabilni troškovi su troškovi kojima je jedan dio fiksni, dok je drugi varijabilni.<sup>17</sup> Većina troškova u poslovanju su poluvarijabilni poput primjerice troška telefona jer on u većini slučajeva ima fiksni element poput pretplate koju svaki mjesec telefonska kompanija naplaćuje bez obzira na njegovo korištenje, te varijabilni element koji ovisi o broju razgovora. Poluvarijabilni troškovi se najčešće pojavljuju kad je pojedinačni troškovi kombiniraju u širu skupinu. Primjerice opći troškovi proizvodnje obuhvaćaju fiksne troškove kao što su porezi na imovinu, ali i varijabilne troškove poput sitnog inventara. Prema tome, skupina općih troškova proizvodnje se ponaša kao poluvarijabilni troškovi.

---

<sup>14</sup> Meigs, W.B. i Meigs, R.F. (1993). *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*. MATE. Zagreb, str. 1079

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Ibidem.

### 2.1.5. Troškovi s gledišta usporedbe i predviđanja troškova

Predviđanje troškova omogućava menadžerima odabir alternative u svrhu racionalizacije troškova, izrade planova i budžeta te kontroliranje troškova. S gledišta usporedbe i predviđanja troškova, troškovi mogu biti<sup>18</sup>:

- stvarni (povijesni i tekući),
- standardni,
- planski.

Stvarni troškovi su troškovi nastali u određenom obračunskom razdoblju. Stvarni troškovi nastali u proteklom razdoblju su povijesni troškovi, dok su troškovi nastali u trenutnom razdoblju tekući troškovi.

Standardni troškovi su troškovi koji su izračunati za realizaciju određenoga učinka pod "normalnim" (očekivanim) uvjetima proizvodnje i poslovanja.

Planski troškovi su troškovi koje se definira za određeno razdoblje i temelj su dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih planova. Temelj za njihovo planiranje su najčešće stvarni troškovi iz prošlih razdoblja i standardni troškovi.

### 2.1.6. Troškovi prema mogućnosti kontrole

Troškovi prema mogućnosti kontrole se dijele na kontrolabilne troškove te nekontrolabilne troškove. Kontrolabilni troškovi su oni na koje menadžment može izravno utjecati te su pod kontrolom menadžmenta, dok su nekontrolabilni troškovi oni na koje menadžeri ne mogu utjecati jer ne odlučuju o njima te sukladno tome nisu odgovorni za njih ne odgovaraju za njih.

Općenito u poslovanju, u poslovnoj godini, varijabilne troškove se smatra kontrolabilnim, dok se fiksne troškove smatra nekontrolabilnim.<sup>19</sup> Ipak, kontrolabilnost pojedinih troškova ovisi o mnogočemu. Tako amortizacija koja je fiksni trošak, može

---

<sup>18</sup> Vinković Kravaica, A. *Klasifikacija troškova*. Dostupno na: [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/6%20-%20Klasifikacija%20tro%C5%A1kova.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/6%20-%20Klasifikacija%20tro%C5%A1kova.pdf) (07.01.2020.)

<sup>19</sup> Ibidem.

postati kontrolabilan ukoliko se menadžment odluči na prodaju dio postrojenja. Također, kontrolabilni trošak menadžera jednog centra odgovornosti, može biti nekontrolabilni trošak menadžera drugog centra odgovornosti. Primjerice, troškovi prijevoza kontrolabilni su troškovi za menadžera odjela za prijevoz ali nisu kontrolabilni za menadžera glavnoga pogona, iako su oba centra odgovornosti mjesto troška. Iz toga slijedi da, „da bi se troškove moglo definirati kao kontrolabine ili nekontrolabilne, nužna je lokacija odgovornosti menadžera svakoga pojedinoga centra odgovornosti“<sup>20</sup>.

### **2.1.7. Troškovi s obzirom na kalkulatívni obuhvat**

Prema kalkulatívnom obuhvatu troškovi se dijele na apsorbirane, preapsorbirane i neapsorbirane. Ova podjela troškova se javlja kao „posljedica razlika između planskih ili standardnih neizravnih (indirektnih) troškova obuhvaćenih planskom kalkulacijom i stvarnih neizravnih troškova koje se utvrđuje i raspoređuje na kraju obračunskoga razdoblja“<sup>21</sup>.

Preapsorbirani troškovi su više naplaćeni neizravni troškovi, dok su neapsorbirani troškovi oni troškovi koje poduzeće nije „apsorbiralo“ odnosno naplatilo, dakle riječ o nenaplaćenim neizravnim troškovima.

Ukoliko je iznos stvarnih neizravnih troškova niži od kalkulatívna iznosa, razliku se tretira kao preapsorbirane troškove, a ukoliko je iznos stvarnih neizravnih troškova viši od kalkulatívna iznosa, razliku se tretira kao neapsorbirane režijske troškove.

### **2.1.8. Troškovi s gledišta specifičnih menadžerskih odluka**

U podjeli troškova s gledišta specifičnih menadžerskih odluka, troškove je moguće podijeliti na niz različitih način. Ipak, u praksi se najčešće javljaju podjele na:

- opravdane i neopravdane troškove,

---

<sup>20</sup> Vinković Kravaica, A. *Klasifikacija troškova*. Dostupno na: [https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/6%20-%20Klasifikacija%20tro%C5%A1kova.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/6%20-%20Klasifikacija%20tro%C5%A1kova.pdf) (07.01.2020.)

<sup>21</sup> Ibidem.

- izbjegive i neizbjegive troškove,
- oportunitetne troškove,
- transakcijske troškove,
- troškove konkurentnosti i slično.

## 2.2. Troškovi poslovanja

Troškovi poslovanja se dijele na:

- kapitalne troškove i
- operativne troškove.
- 

Kapitalni troškovi (skraćeno: CAPEX (eng. – *capital expenses*) predstavljaju iznose koje poduzeća koriste za kupnju fizičkih dobara ili usluga koje će se koristiti više od jedne godine, a koji predstavljaju veliki izdatak. Na primjer, poduzeće može imati kapitalne troškove za povećanje ili poboljšanje svoje stalne imovine. Kapitalni troškovi mogu uključivati:

- kupovinu postrojenja i opreme
- troškove proširenja poslovanja ili poboljšanja poslovanja
- kupnju hardvera, poput računala
- kupnju vozila

Vrsta industrije u kojoj poduzeće posluje u velikoj mjeri određuje prirodu kapitalnih troškova toga poduzeća. Kapitalni troškovi evidentiraju se kao imovina u bilanci u skupini "nekretnine, postrojenja i oprema". No, bilježi se i u izvještaju o novčanom toku pod "investicijske aktivnosti", jer je riječ o novčanom izdatku za određeno obračunsko razdoblje.

Najveći dio troškova poslovanja su operativni troškovi. Riječ je o troškovima koje neko poduzeće ima kroz svoje uobičajeno poslovanje.



Operativni troškovi (skraćeno: OPEX (eng. – *operating expense*) uključuju najamninu, opremu, troškove zaliha, marketing, platne spiskove, osiguranje, sredstva namijenjena istraživanju i razvoju. Jedna od ključnih odgovornosti menadžmenta nekog poduzeća jest odrediti kako smanjiti troškove poslovanja bez znatnog utjecaja na sposobnost poduzeća da konkurira svojim proizvodima na tržištu.

Operativni troškovi su nužni i neizbježni u svakom poslovanju. Neka poduzeća uspješno smanjuju svoje operativne troškove kako bi postigla konkurentsku prednost i povećala zaradu. Međutim, smanjenje operativnih troškova također može ugroziti integritet i kvalitetu poslovanja. Primjerice, smanjenje troškova oglašavanja može smanjiti vidljivost poduzeća i mogućnost poduzeća da se obrati svojim kupcima, što u konačnici može dovesti do manje prodaje proizvoda, te posljedično do manjih prihoda. Pronalaženje prave ravnoteže je ključno za uspješno poslovanje.

Budući da operativni troškovi čine većinu redovnih troškova poduzeća, uprava poduzeća obično traži načine smanjenja operativnih troškova bez uzrokovanja kritičnog pada kvalitete ili proizvodnje. Za razliku od kapitalnih troškova, operativni troškovi predstavljaju porezni odbitak u godini u kojoj su napravljeni. Iz tog razloga se ponekad poduzeća odlučuju pojedine stavke učiniti operativnim troškovima umjesto kapitalnim. Primjerice, umjesto da kupe neku opremu ili prostor, uzet će ju u najam i tako taj trošak prikazati operativnim. Ovo može biti financijski privlačna opcija ako poduzeće ima ograničeni novčani tok i želi biti u mogućnosti odbiti ukupni trošak neke stavke za godinu.

### 3. ANALIZA PODUZEĆA KRAŠ d.d.

Kraš d.d. je najveća hrvatska tvrtka koja se bavi proizvodnjom konditorskih proizvoda te ujedno jedna od najvećih u jugoistočnoj Europi čija godišnja proizvodnja prelazi 33.000 tona.

#### 3.1. Opći podaci o poduzeću

Kraš je osnovan dane 1911. u Zagrebu, gdje mu je i danas sjedište, na adresi Ravnice 48. Datum osnivanja upisan mu je i na bezvremenskom logu.



Slika 3.1: Logo Kraša d.d.

Izvor: Službene stranice Kraš d.d. *O nama*. Dostupno na: <http://kras.hr> (12.01.2020.)

Kraš d.d. je na hrvatskom tržištu upisan kao dioničko društvo. Dionice društva nalaze se na službenom tržištu Zagrebačke burze gdje ima upisan i temeljni kapital u iznosu

od 599.448.400,00 kuna koji je podijeljen na 1.498.621 dionicu nominalne vrijednosti 400,00 kuna.<sup>22</sup>

U sklopu kompanije nalazi se još nekoliko specijaliziranih tvrtki proizvođača koje proizvode pod logom industrije Kraš, a to su:

- Mira a.d. Prijedor, BiH
- Karolina d.o.o. Osijek
- Kraš - trgovina d.o.o. Zagreb
- Krašcommerce d.o.o. Ljubljana, Slovenija
- Kraš trgovina d.o.o. Široki Brijeg, BiH
- Kraškomerc dooel Skopje, Makedonija
- Kraš Commerce doo Beograd, Srbija

### **3.2. Povijest društva**

Povijest društva započinje 1911. godine kada tvornica Union počinje s radom kao prvi industrijski proizvođač čokolade u jugoistočnoj Europi. Od samog početka, slastice proizvedene u Unionu dobivaju najveće priznanje - UNION postaje carski i kraljevski dobavljač bečkog dvora.<sup>23</sup>

Godine 1923. u Zagrebu, na Savskoj cesti, tvrtka Bizjak počinje proizvodnju dvopeka, keksa i vafla. Zbog umješnosti vlasnika, tvrtka je ubrzo postala poznata po svojim domaćim keksima na tržištu šire regije.

Sredinom 20. stoljeća dolazi do ujedinjenja Uniona, Bizjaka, te ostalih manjih proizvođača konditorskih proizvoda iz Zagreba.<sup>24</sup> Tada tvrtka dobiva ime Josip Kraš

---

<sup>22</sup> Službene stranice Kraš d.d. *O nama*. Dostupno na: <http://kras.hr> (12.01.2020.)

<sup>23</sup> Službene stranice Kraš d.d. *Povijest Kraša*. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1910> (13.01.2020.)

<sup>24</sup> Ibidem.

prema antifašističkom borcu i istaknutom rukovoditelju tadašnjeg sindikalnog pokreta. Tada se ulaže u modernizaciju proizvodnje, primjenjuju se nova znanja u proizvodni slastica, na kojima te temelji ponuda asortimana i zadržava vodeća pozicija na prostoru regije.

Od tog ujedinjenja „Kraš“ počinje svoj razvoj kao proizvođač sve tri grupe konditorskih proizvoda, tj. kakao proizvoda, keksa i vafla te bombonskih proizvoda. Slijedeće godine su obilježene ulaganjima u modernizaciju proizvodnje. Nove generacije Kraševih stručnjaka na temeljima originalnih konditorskih receptura primjenjuju nova znanja u izradi slastica, zahvaljujući kojima se sustavno povećava ponuda asortimana i dalje zadržava vodeća pozicija na prostoru regije. Društveno se poduzeće 1992. godine transformiralo u dioničko društvo „Kraš“.<sup>25</sup> Od tada pa do danas Kraš d.d. se razvija kako suvremeno organizirana i tržišno orijentirana kompanija čiji su proizvodi prisutni i priznati na svjetskim tržištima.

Kraš danas posluje kao tržišno orijentirana kompanija. Godišnja proizvodnja Kraša je veća od 33.000 tona konditorskih proizvoda, od kojih se polovica izvozi na sva svjetska tržišta. Od početaka proizvodnje 1911. godine, do danas, Kraš sustavno razvija proizvodnju sve tri grupe konditorskih proizvoda - kakao proizvoda, keksa i vafla i bombonskih proizvoda.

Razvojni planovi su orijentirani prema snažnom izvozu, uz jačanje vodeće pozicije na tržištima regije, gdje Kraš posluje preko vlastitih komercijalnih podružnica. Kraš je vlasnik i dviju tvornica, Mire - najveće tvornice keksa i vafla u Prijedoru i Karoline tvornice za proizvodnju keksa, vafla i slanica, u Osijeku. Visoka očekivanja kod ostvarivanja postavljenih ciljeva temelje se na bogatom iskustvu i visoko motiviranim zaposlenicima, kreativno usmjerenim na razvoj Kraša. Poslovanje se razvija korištenjem etičkih načela i odgovornog poslovanja na ciljnom tržištu.

---

<sup>25</sup> Službene stranice Kraš d.d. *Povijest Kraša*. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1910> (13.01.2020.)

### 3.3. Misija i vizija

#### **Misija**

„Uživajući višegodišnje povjerenje zajednice, tradicijom, kvalitetom i znanjem naših radnika stvaramo nezaboravne slatke trenutke zadovoljstva.“<sup>26</sup>

#### **Vizija**

„Nastavljajući naše nasljeđe Kraš vidimo kao snažnu konditorsku kompaniju koja je svojom bogatom ponudom uvijek korak ispred drugih, spremna zadržati konkurentsku prednost u regiji i osvojiti nova tržišta i na taj način ostvarivati zajedničke ciljeve svojih radnika, lojalnih i zadovoljnih potrošača, dioničara, poslovnih partnera, kao i šire zajednice.“<sup>27</sup>

### 3.4. Struktura vlasništva

Na dan 31. prosinca 2018. godine u informacijskom sustavu SKDD upisano je 1.373.621 redovnih dionica na ime (oznake KRAS), koje su bile u vlasništvu 4.476 dioničara te u trezoru Kraš d.d. Zagreb.

Tablica 3.1: Vlasnička struktura na dan 31.12.2018. upisana u informacijski sustav SKDD D.D. Zagreb, tablični prikaz

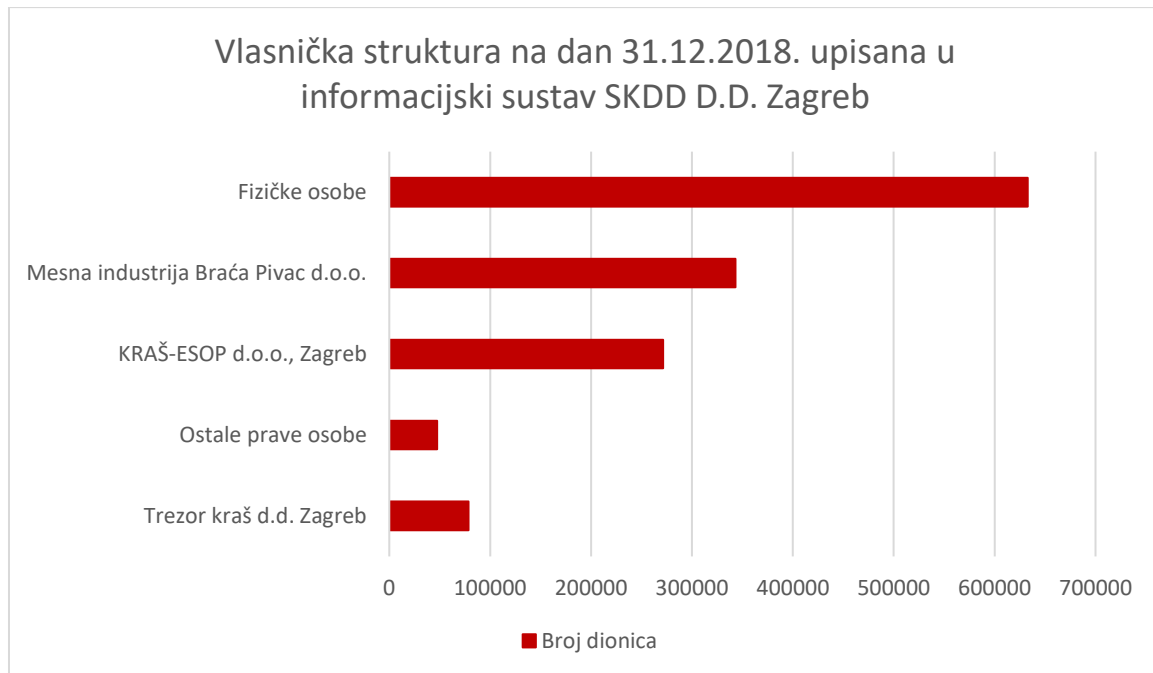
| DIONIČAR                            | Broj dionica (kom.) | Udio u temeljnom kapitalu (%) |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. | 343.238             | 24,99                         |
| KRAŠ-ESOP d.o.o., Zagreb            | 271.441             | 19,76                         |
| Ostale pravne osobe                 | 47.440              | 3,45                          |
| Fizičke osobe                       | 632.889             | 46,07                         |
| Trezor Kraš d.d., Zagreb            | 78.613              | 5,72                          |
| <b>UKUPNO</b>                       | <b>1.373.621</b>    | <b>100,00</b>                 |

<sup>26</sup> Službene stranice Kraš d.d. *Misija i vizija*. Dostupno na: <https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija> (12.01.2020.)

<sup>27</sup> Ibidem.

Izvor: Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str 64. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)

Graf 3.1: Vlasnička struktura na dan 31.12.2018. upisana u informacijski sustav SKDD D.D. Zagreb, grafički prikaz



Izvor: Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str 64. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)

Društvo je u pretežnom vlasništvu malih dioničara - fizičkih osoba, koje posjeduju 46,07% dionica Društva. Pravne osobe posjeduju ukupno 48,21% dionica Društva. Od toga 19,76% dionica Društva obuhvaćeno je ESOP programom s ciljem promicanja radničkog dioničarstva. (KRAŠ - ESOP, d.o.o. za savjetovanje i upravljanje Zagreb). Vlasnici društva KRAŠ-ESOP, d.o.o. Zagreb u razmjernim iznosima jesu 1.123 radnika Kraša i njegovih ovisnih društava. U trezoru Društva nalazi se 5,72% dionica. U tablici 3.2. prikazani su najveći pojedinačni dioničari Kraša na dan 31.12.2018.

Tablica 3.2: Najveći pojedinačni dioničari na dan 31.12.2018. upisani u informacijski sustav SKDD D.D. Zagreb

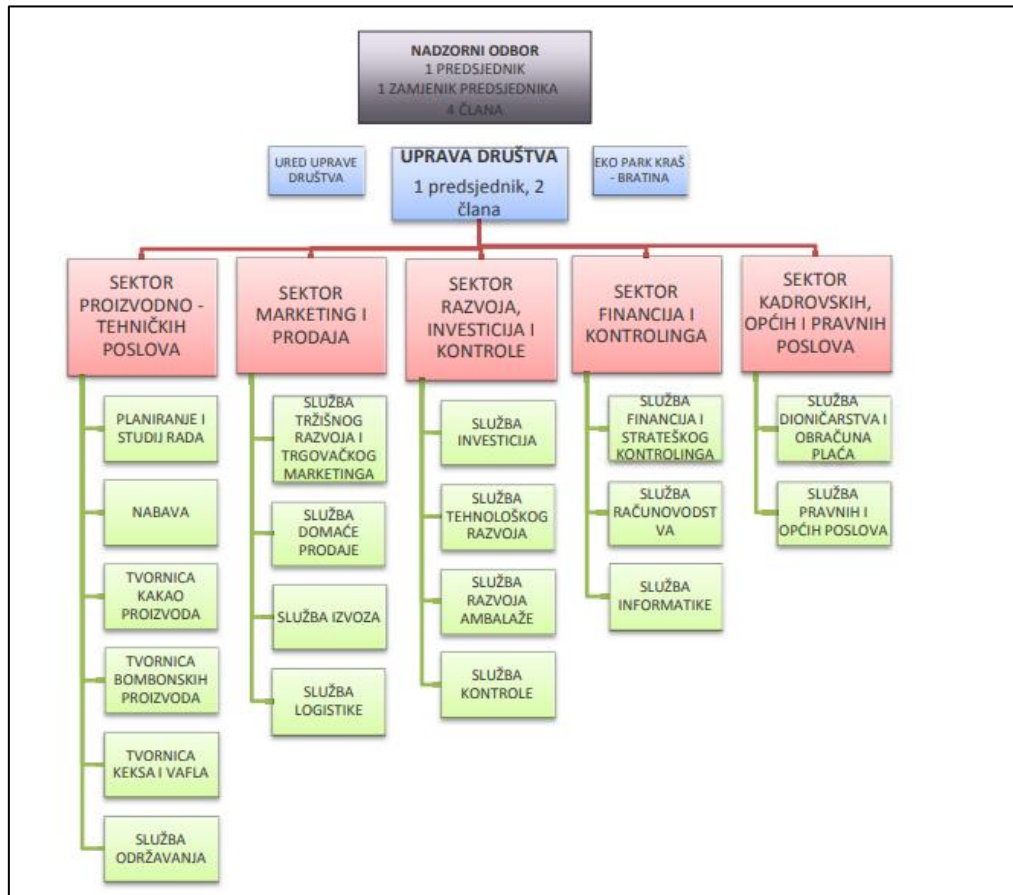
| DIONIČAR                            | Broj dionica (kom.) | Udio u temeljnom kapitalu (%) |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. | 343.238             | 24,99                         |
| KRAŠ-ESOP d.o.o., Zagreb            | 271.441             | 19,76                         |
| Kraš d.d., Zagreb – trezorski račun | 78.613              | 5,72                          |
| HPB d.d. zagreb                     | 14.500              | 1,06                          |
| Radišić Darko                       | 8.327               | 0,61                          |
| Zagrebačka banka d.d.               | 7.448               | 0,54                          |
| OTP banka                           | 6.733               | 0,49                          |
| Gobec Janez                         | 6.500               | 0,47                          |
| Spajić Marinko                      | 5.907               | 0,43                          |
| Vidaković Marica                    | 5.093               | 0,37                          |
| <b>UKUPNO</b>                       | <b>743.062</b>      | <b>54,10</b>                  |

Izvor: Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str 65. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)

Gledano pojedinačno, najveći dioničar je Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. Vrgorac koja ima u vlasništvu 24,99% dionica Društva. Od fizičkih osoba, najveći dioničari su Radišić Darko, Gobec Janez, Spajić Marinko te Vidaković Marica.

### 3.5. Organizacijska struktura

Na slici 3.3. prikazana je organizacijska struktura Kraša d.d.



Slika 3.2: Organizacijska struktura Kraša d.d.

Izvor: Černelić, Ž. (2013). *Internet i elektroničko poslovanje tvrtke Kraš d.d.*, Ekonomski fakultet. Rijeka, str. 32

Organizacijska struktura ustrojena je od osam Sektora, i to:

1. nabave
2. proizvodno-tehničkih poslova
3. strateškog marketinga, istraživanja i razvoja
4. prodaje
5. upravljanje kvalitetom i investicijama
6. financije i kontroling



7. kadrovski, opći i pravni poslovi
8. razvoj poslovnih procesa i IS

Na čelu društva je Uprava društva koja je sastavljena od jednog predsjednika i dva člana, te Nadzorni odbor kojeg čini predsjednik odbora, zamjenik predsjednika te četiri člana.

Vidljivo je kako su u Krašu, menadžment, upravljanje i vlasništvo razdvojeni. Razlog tomu je činjenica da je Kraš d.d. dioničko društvo, a dioničari zbog svog velikog broja, ne mogu operativno upravljati društvom, pa ta funkcija mora biti prepuštena odabranim vlasnicima, odnosno onima koji zastupaju društvo u nadzornim odborima, dok je posao menadžmenta prepušten odabranom profesionalnom menadžmentu.

### **3.6. Struktura zaposlenih**

Na kraju 2018. godine Kraš Grupa zapošljava 2.607 radnika, od čega 1.626 radnika u matičnom Društvu, a u ovisnim društvima 981 radnika. Tijekom 2018. godine u Društvu su zaposlena 143 nova radnika od čega 136 radnika (95 %) na određeno te 7 (5 %) radnika na neodređeno vrijeme, a 88 radnika je prestalo s radom. Status iz radnog odnosa na određeno vrijeme u neodređeno promijenilo je 149 radnika.

Kvalifikacijska struktura novo zaposlenih radnika u Društvu za promatrano razdoblje prikazan je u grafu 3.2.

Graf 3.2: Kvalifikacijska struktura radnika zaposlenih u 2018. godini



Izvor: Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str. 42. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)

Većina zaposlenih u Krašu d.d., njih čak 70% imaju srednju stručnu spremu. 12% zaposlenika imaju završenu osnovnu školu, dok njih 18% imaju više ili visoko obrazovanje.

U grafu 3.3. je prikazana struktura zaposlenih prema vrsti radnog odnosa.

Graf 3.3: Struktura zaposlenika prema vrsti radnog odnosa, 2018.

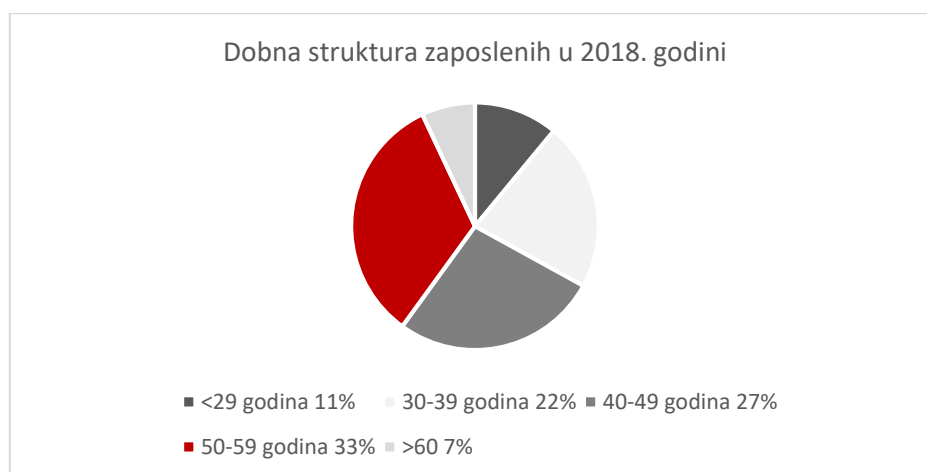


Izvor: Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str. 43. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)

U 2018. godini 89 % radnika Kraša d.d. zaposleno je na neodređeno vrijeme, a samo 11 % na određeno vrijeme.

U grafu 3.4. prikazan je dobna struktura zaposlenih u Krašu d.d.

Graf 3.4: Dobna struktura zaposlenika Kraša d.d., 2018.

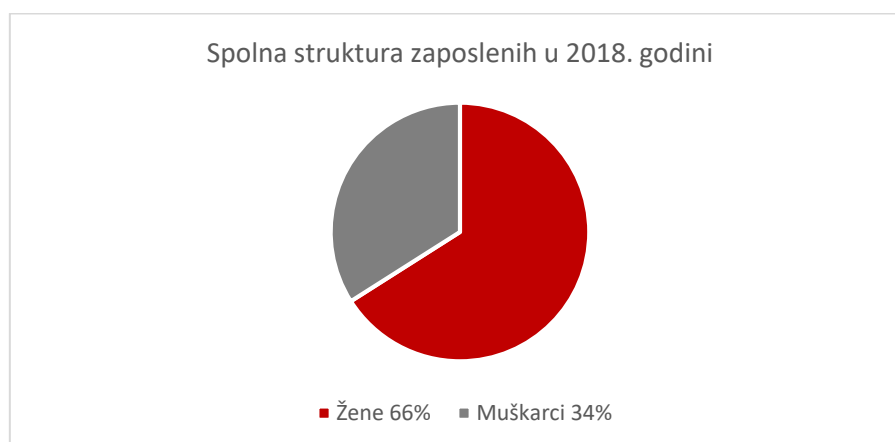


Izvor: Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str. 44. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)

Prosječna dob zaposlenih na dan 31. prosinca 2018. godine bila je 45 godina (45,39).

U grafu 3.5 prikazana je struktura zaposlenih po spolu.

Graf 3.5: Spolna struktura zaposlenih u 2018. godini



Izvor: Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str. 45. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)

Većinu zaposlenih u Krašu d.d. čine žene, i to čak 66%. Iz grafova 3.2 – 3.5. može se zaključiti kako je prosječan zaposlenik Kraša d.d. žena, u dobi od 45 godina, sa srednjom stručnom ženom i ugovorom na neodređeno.

### 3.7. SWOT analiza

Tablica 3.3: SWOT analiza Kraš d.d.

| SWOT analiza Kraš d.d.  |  |
|---|--|
| <i>SNAGE</i>  | <i>SLABOSTI</i>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• bogata tradicija</li> <li>• prepoznatljiva kvaliteta proizvoda i brenda</li> <li>• prvi industrijski proizvođač čokolade na prostorima bivše SFRJ – tržišni lider</li> <li>• inovacije</li> <li>• profesionalni i kvalitetni kadar</li> <li>• dobri uvjeti rada i dobra primanja – stalni zaposlenici</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• velika inozemna konkurencija</li> <li>• velika potraživanja od poslovnih partnera</li> <li>• rizik negativnih tečajnih razlika</li> </ul> |
| <i>PRILIKE</i>  | <i>PRIJETNJE</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ulaganje u razvoju marketinga</li> <li>• zadržavanje liderske pozicije</li> <li>• probijanje na druga tržišta</li> <li>• internet prodaja</li> <li>• velika dijaspora</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• globalizacija</li> <li>• sve veća konkurencija</li> </ul>   |

Izvor: obrada autora

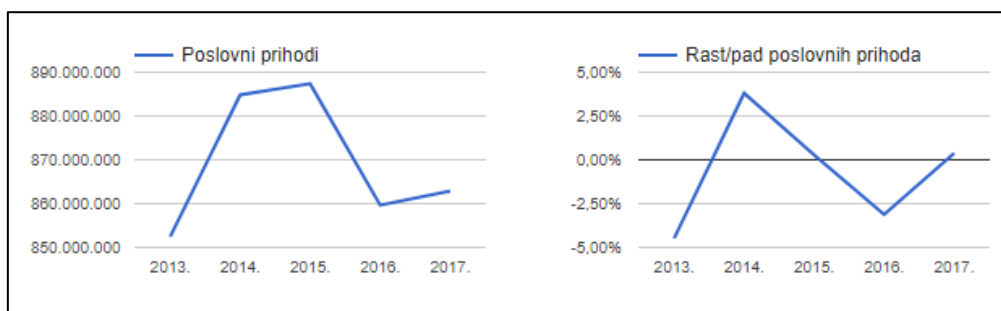
Snagu poduzeća Kraš d.d. čini bogata tradicija i prepoznatljiva kvaliteta proizvoda, ali i samoga brenda, posebice na prostorima bivše države Jugoslavije, prvi je industrijski proizvođač čokolade u Jugoistočnoj Europi, što im daje veliku prednost nad drugim proizvođačima: Definitivno je tržišni lider u Hrvatskoj i okolnim zemljama. Skloni su inovacijama te smo sami svjedoci kako Kraš ulaže veliku napore u stvaranju inovacija. Poduzeće ima profesionalni i kvalitetni kadar, koji ima veliko iskustvo u rukovođenju firme, ali i stalne zaposlenike, koji nerado napuštaju poduzeće, jer su im osigurani dobri uvjeti rada i pristojna primanja.

Velika inozemna konkurencija kojoj Kraš teško može parirati, samo iz marketinških razloga, kao što je npr. Milka. Isto tako Kraš ima velika potraživanja od poslovnih partnera, što nikako nije obećavajuće. Te postoji rizik negativnih tečajnih razlika, pošto Kraš veliki dio sirovina dobavlja van granica „Lijepe naše“.

Prilike poduzeća mogu biti ulaganje u razvoju marketinga, posebice za vrijeme turističke sezone, kako bi i turisti sami prepoznali kvalitetu njihovih proizvoda i kako bi se Kraš uspješno probio na inozemnim tržištima. Isto velika prilika im je i zadržati lidersku poziciju u Hrvatskoj i okolnim zemljama. Probijanje na Američko tržište i na zapadni dio Europe, Krašu može donijeti povijesne uspjehe, jer njihovi proizvodi bi zasigurno svojom kvalitetom i cijenom zadovoljili potrošače u tim zemljama. Te Internet prodaja, ali na veće količine, pošto znamo da je Hrvatska dijaspora brojna, da bi to vjerojatno i imalo smisla.

Globalizacija je prijetnja svim poduzećima koje nisu stekle svjetski renome, iz tog razloga Kraš također podliježe opasnosti da ih ne progutaju „veći i jači“. Pojavom same globalizacije, podrazumijeva se i da dolazi sve veća konkurencija, koja parira i cijenom, ali i kvalitetom te u vjerojatno i jačeg marketinškog ugleda.

### 3.8. Poslovanje



Slika 3.3: Pregled poslovanja od 2013. do 2017.

Izvor: FinInfo. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/kras/Detaljno/245> (15.02.2020.)

Prema Godišnjem izvješću za 2018. godinu, poslovanje Kraš Grupe tijekom 2018. godine odvijalo se u poslovnom okruženju obilježenom nastavkom trenda rasta gospodarstva, iako sporijim tempom u odnosu na prethodnu godinu. BDP u 2018. godini povećao se 2,6% u odnosu na prethodnu, pri čemu je izvoz roba i usluga povećan 2,5%, ali je u istom razdoblju uvoz roba i usluga povećan za 5,5%.

Domaća potrošnja zabilježila je porast što je najvećim dijelom generirano povećanjem neto plaća. Prethodnu, 2017. godinu, obilježio je proces postizanja nagodbe u postupku izvanredne uprave nad Agrokorum, što je bio jedan od najsloženijih takvih slučajeva, ne samo u hrvatskoj poslovnoj praksi već i u Europi, kako zbog ukupnog iznosa duga tako i broja vjerovnika. Uz aktivnu ulogu Vlade RH i privremenog vjerovničkog vijeća postignuta je nagodba koju je potvrdio Visoki trgovački sud i koja je nesumnjivo predstavljala najznačajniji poslovni događaj u 2018. godini. Tijekom cijelog postupka, Kraš je nastavio isporučivati svoje proizvode i ostvarivao suradnju s Konzumom bez prekida, uz osiguranu naplatu starih i novih potraživanja. U takvim gospodarskim uvjetima Kraš Grupa je u 2018. godini ostvarila konsolidirane ukupne prihode od 1.028,3 milijuna kuna. Prihodi od prodaje iznosili su 1.014,3 milijuna kuna. Od toga je na domaćem tržištu realizirano 547,4 milijuna kuna dok su prihodi od

prodaje u inozemstvu iznosili 466,9 milijuna kuna. Ukupni konsolidirani rashodi iznosili su 965,7 milijuna kuna i manji su za 3,2 % u odnosu na prethodnu godinu. Bruto dobit Kraš Grupe u poslovnoj 2018. godini iznosila je 390,7 milijuna kuna dok je EBITDA ostvarena u iznosu od 116,2 milijuna kuna i viša je za 10,9 milijuna kuna u odnosu na prethodnu godinu. Nakon pokrića ukupnih rashoda, Kraš Grupa je u 2018. godini ostvarila dobit prije oporezivanja u iznosu od 62,6 milijuna kuna dok je neto dobit razdoblja bila 50,9 milijuna kuna. Neto dobit pripisana imateljima kapitala matice ostvarena je u iznosu od 49,7 milijuna kuna, što je za 19,6 milijuna kuna više u odnosu na poslovnu 2017. godinu. Sukladno strateškom opredjeljenju i ciljevima kontinuiranog rasta izvoza, tijekom 2018. godine povećan je obujam izvoza i to za 4,7 %. Udio izvoza u ukupnoj prodaji iznosio je 48,6 %, pri čemu je izravan izvoz ostvaren u više od 30 zemalja svijeta.

U cilju nastavka pozitivnih trendova razvoja Kraša, rasta proizvodnje i ostvarenih prihoda, odlukom Skupštine Društva pokrenut je postupak dokapitalizacije kroz povećanje temeljnog kapitala za iznos od 50 milijuna kuna. Do kraja 2018. godine postupak je uspješno proveden čime su, uz vlastite izvore, osigurana sredstva za realizaciju planiranih investicija. Povećanje kapitalne vrijednosti omogućit će Krašu zadržavanje leaderskog položaja na tradicionalnim tržištima u regiji, kao i ojačati konkurentnost na tržištima EU i prekomorskim zemljama.



## 4. ANALIZA TROŠKOVA POSLOVANJA PODUZEĆA KRAŠ d.d.

Pri analiziranju troškova poslovanja poduzeća Kraš d.d. koristi se računovodstvena metoda praćenja troškova. Računovodstvena metoda praćenja troškova je tradicionalni model praćenja troškova koji se temelji na kvantificiranju troškova u određenom obračunskom razdoblju, u ovom slučaju u 2017. i 2018. godini. Riječ je o praćenju troškova prema njihovoj prirodnoj vrsti, odnosno primarna podjela troškova se vrši na proizvodne i neproizvodne troškove poput administracije, uprave i prodaje. Takvo praćenje troškova osigurava jednoobrazno evidentiranje i praćenje troškova te oblikovanje troškova u bilanci i računu dobiti, odnosno gubitka. Zato je formalizirana računskim, ili kontnim, planom svake tvrtke u okviru financijskog računovodstva. Podjela troškova po prirodnoj vrsti omogućuje sastavljanje financijskih izvještaja:

- troškovi sirovina i materijala, energije, rezervnih dijelova, i sitnog inventara,
- troškovi vanjskih usluga (prijevodne, održavanje, zakupnina, promidžbe, intelektualni, komunalne...),
- troškovi osoblja (neto plaća, porez i doprinos na plaće, i iz plaća),
- troškovi dugotrajne imovine (amortizacija, nematerijalne, i materijalne),
- nematerijalni troškovi (dnevnice, naknade, premije osiguranja, bankovne usluge, doprinosi, takse...),
- troškovi financiranja (kamate, tečajne razlike, ostali troškovi financiranja).<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Kolaković, M. (2014) *Analiza troškova*, Ekonomski fakultet. Zagreb

U tablici 4.1 prikazani su materijalni troškovi poduzeća Kraš d.d., u 2018. i 2017. godini.

Tablica 4.1. Materijalni troškovi poduzeća Kraš d.d., 2018. i 2017. godina (u HRK '000)

| Opis troška                             | 2018.          | 2017.          |
|---|----------------|----------------|
| Utrošene sirovine, materijal i ambalaža | 379.031        | 426.108        |
| Utrošena energija                       | 26.688         | 24.815         |
| Sitan inventar                          | 1.676          | 1.590          |
| <b>UKUPNO</b>                           | <b>407.395</b> | <b>452.513</b> |

Izvor: Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str. 129. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)

Iz tablice 4.1 vidljivo je kako je u analiziranom razdoblju došlo do pada u ukupnim materijalnim troškovima, iako je konkretan pad zabilježen primarno u utrošenim sirovinama, materijalima i ambalaži, i to pad od 11%, dok se kod utrošene energije i sitnog inventara bilježi blagi rast.

Troškovi prodane robe iskazani su za 2018. godinu u iznosu od 34.692 tisuće kuna, dok su u 2017. godine prikazani u iznosu od 40.449 tisuća kuna, te se odnose na nabavnu vrijednost prodane robe.<sup>29</sup>

U tablici 4.2 prikazani su troškovi usluga poduzeća Kraš d.d., u 2018. i 2017. godini.

<sup>29</sup> Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str 129. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)

Tablica 4.2. Troškovi usluga poduzeća Kraš d.d., 2018. i 2017. godina (u HRK '000)

| Opis troška                         | 2018.          | 2017.          |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| Prijevozne usluge                   | 18.756         | 19.041         |
| Usluge održavanja                   | 8.997          | 9.166          |
| Usluge sajмова                      | 232            | 139            |
| Najamnine i zakupnine               | 9.833          | 9.192          |
| Vanjske usluge reklame i propagande | 57.907         | 59.930         |
| Intelektualne i osobne usluge       | 9.430          | 8.711          |
| Komunalne usluge                    | 3.588          | 3.420          |
| Vanjske usluge reprezentacije       | 1.566          | 983            |
| Ostale vanjske usluge               | 9.880          | 10.436         |
| <b>UKUPNO</b>                       | <b>120.189</b> | <b>121.018</b> |

Izvor: Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str. 129. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)

Kada je riječ o troškovima usluga, iz tablice 4.2 je vidljivo kako je zabilježen blaži pad u 2018. godini, u odnosu na 2017. godinu. Niti jedna od stavka troškova usluga nije zabilježila značajnu razliku u 2018. u odnosu na 2017. godinu. Tako su primjerice smanjeni troškovi vanjske usluge reklame i propagande, dok su istovremeno povećane vanjske usluge reprezentacije. Može se reći kako su ovi troškovi dosegli stabilizaciju u promatranom periodu.

U tablici 4.3 prikazano je kretanje troškova osoblja Kraša d.d. u analiziranom periodu.

Tablica 4.3. Troškovi osoblja poduzeća Kraš d.d., 2018. i 2017. godina (u HRK '000)

| Opis troška                 | 2018.          | 2017.          |
|-----------------------------|----------------|----------------|
| Neto plaće                  | 172.453        | 165.406        |
| Porezi i doprinosi iz plaće | 75.372         | 70.030         |
| Doprinosi na plaće          | 37.018         | 35.599         |
| <b>UKUPNO</b>               | <b>284.843</b> | <b>271.035</b> |

Izvor: Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str. 130. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)

Iz tablice 4.3 razvidno je kako troškovi osoblja imaju tendenciju rasta što je razumljivo s obzirom na povećanje broja zaposlenih u analiziranom periodu.

Trošak amortizacije u 2018. godini iznosio je 48.828 tisuća kuna, dok je u 2017. godine zabilježen u iznosu od 49.932 tisuće kuna.

U tablici 4.4 prikazani su ostali troškovi poslovanja, poput dnevnica za službena putovanja, naknade troškova zaposlenima i sličnog.

Tablica 4.4: Ostali troškovi poslovanja poduzeća Kraš d.d., 2018. i 2017. godina (u HRK '000)

| Opis troška                                     | 2018.         | 2017.         |
|---|---------------|---------------|
| Dnevnice za službena putovanja i putni troškovi | 2.475         | 2.981         |
| Naknade troškova zaposlenima                    | 24.127        | 19.164        |
| Pomoći i ostala davanja                         | 1.360         | 975           |
| Premije osiguranja                              | 4.497         | 4.342         |
| Bankarske usluge i troškovi platnog prometa     | 2.081         | 2.718         |
| Doprinosi, članarine i druga davanja            | 6.382         | 6.226         |
| Porezi koji ne ovise o rezultatu i takse        | 980           | 1.394         |
| Naknade članovima Nadzornog odbora              | 2.732         | 2.947         |
| Naknadno odobreni popusti                       | 0             | 244           |
| Ostali nematerijalni troškovi poslovanja        | 2.624         | 11.791        |
| <b>UKUPNO</b>                                   | <b>47.258</b> | <b>52.782</b> |

Izvor: Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str. 130. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)

Troškovi iz ove skupine u ukupnom iznosu pokazuju tendenciju pada u 2018. u odnosu na 2017. godinu. Ipak, pojedini troškovi pojedinačno pokazuju tendenciju rasta, tako je trošak naknade troškovima zaposlenima porastao za gotovo 5.000.000 kuna. Ostali troškovi su koji pokazuju tendenciju rasta su, pomoći i davanja, premije osiguranja, doprinosi, članarine i druga davanja. Najznačajnije smanjenje troškova u ovoj skupini

u analiziranom periodu zabilježeni su kod naknadno odobrenih popusta koji su u 2017. godini iznosili 244.000 kuna, dok su u 2018. godini svedeni na nula kuna, kao i ostali nematerijalni troškovi poslovanja koji su umanjeni za čak 9.000.000 kuna.

Tablica 4.5 prikazuje financijske rashode za analiziran period.

Tablica 4.5: Financijski rashodi poduzeća Kraš d.d., 2018. i 2017. godina (u HRK '000)

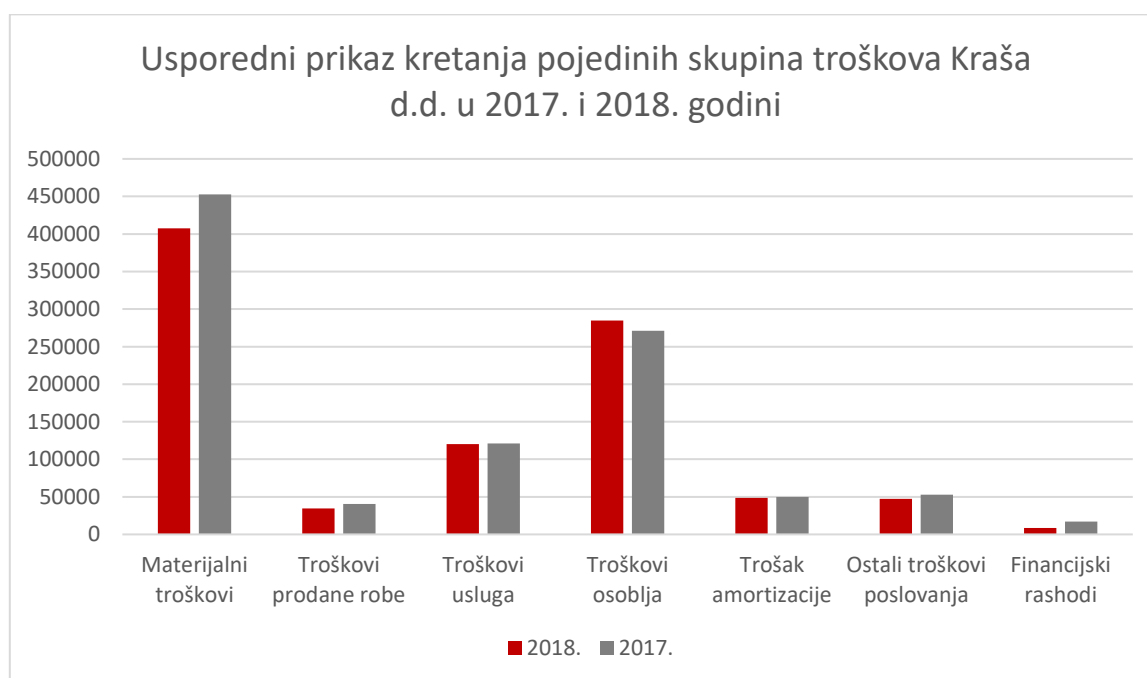
| Vrsta rashoda               | 2018.        | 2017.         |
|-----------------------------|--------------|---------------|
| Rashodi od kamata           | 7.849        | 11.698        |
| Gubitak od tečajnih razlika | 757          | 5.290         |
| Ostali financijski rashodi  | 14           | 11            |
| <b>UKUPNO</b>               | <b>8.620</b> | <b>16.999</b> |

Izvor: Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str. 131. Dostupno na: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)

Financijski rashodi u godini 2018. ukazuju na značajni pad, od gotovo 50%. Najznačajniji doprinos tome je imalo smanjenje gubitaka od tečajnih razlika koji je u 2017. godini zabilježio značajan rast u odnosu na 2016. godinu.

Naposljetku, u grafu 4.1 prikazano je kretanje pojedinih vrsta troškova prema prirodi u analiziranom periodu.

Graf 4.1: Usporedni prikaz kretanja pojedinih skupina troškova Kraša d.d. u 2018. i 2017. godini



Izvor: obrada autora

Promatranjem usporednog prikaza troškova poslovanja Kraša d.d. u analiziranom periodu, lako je za zamijetiti da su materijalni troškovi i troškovi osoblja daleko najveći troškovi u poduzeću Kraš d.d., u obje analizirane godine. Također, iz analiza pojedinih skupina troškova može se zaključiti kako se strategija upravlja troškovima u Krašu d.d. ne temelji na njihovom minimiziranju, no također je vidljivo kako ukoliko se poduzeće odluči na smanjenje troškova poslovanja, najveći bazen mogućnosti se nalazi upravo u skupinama koje prouzrokuju najveće troškove, odnosno u materijalnim troškovima i troškovima osoblja. Činjenica da Kraš d.d. koristi tradicionalnu metodu praćenja troškova omogućava njihovo računovodstveno iskazivanje i kvantificiranje što olakšava uvid u mjesto nastanka troškova, te omogućava usporedni prikaz kretanja troškova u odnosu na protekla razdoblja. Kraš d.d. je uspješno poduzeće koje bi primjenom odgovarajućih metoda upravljanja troškovima, poput metode analize vrijednosti i metode upravljanja troškovima kvalitete svoje poslovanje dodatno optimiziralo te doprinijelo još uspješnijem poslovanju.

## 5. ZAKLJUČAK

Troškovi čine jedan od najkritičnijih ekonomski elemenata poslovanja jer oni svakodnevno prate poslovanje poduzeća te direktno utječu na dobit od poslovanja. Kako je cilj svakog poduzeća ostvarivanje što veće dobiti, tendencija menadžmenta da se pod svaku cijenu smanje troškovi veoma je česta. Ipak, u novijim ekonomski teorijama takvo ponašanje se sve više propitkuje.

Ekonomski stručnjaci naglašavaju važnost praćenja, evidentiranja i upravljanja troškovima, istovremeno stavlajući naglasak na činjenicu da smanjenje troškova ne znači i uvećanje dobiti. Praćenje, evidentiranje i upravljanje troškovima za cilj treba imati optimizaciju troškova te time i optimizaciju poslovanja, no ne i reduciranje i otklanjanje troškova pod svaku cijenu. Strogo smanjenje troškova promidžbe gotovo neupitno dovodi do smanjenja vidljivosti na tržištu, jednako tako smanjenje broja nezaposlenih ispod optimalnog broja neupitno dovodi do opterećenosti zaposlenih, što posljedično dovodi do smanjenje kvalitete proizvoda i produktivnosti, a u konačnici i do smanjene dobiti.

Tradicionalni model praćenja i upravljanja troškovima efikasan je jer on ukazuje na mjesto kreiranja troškova te omogućava njihovu kalkulaciju i evaluaciju. Također, takav model olakšava usporedbu kretanja troškova u pojedinim obračunskim razdobljima. Kako bi se tradicionalni model praćenja i upravljanja troškovima u potpunosti proveo na odgovarajući način potrebno je poznavati strukturu poduzeća, okolinu u kojoj posluje te njegove snage, slabosti kao i prilike i prijetnje.

Na primjeru Kraša d.d., koji uspješno primjenjuje tradicionalni model praćenja i upravljanja troškovima, vidljivo je kako u analiziranom periodu provode optimalizaciju svojih troškova, no ne na način da provode reduciranje ili micanje troškova, već na način da prihodima i proizvodnjom opravdava nastale troškove. Iz analiziranih podataka može se zaključiti kako je Kraš d.d. uspješno poduzeće koje bi primjenom odgovarajućih metoda upravljanja troškovima, poput metode analize vrijednosti i

metode upravljanja troškovima kvalitete svoje poslovanje dodatno optimiziralo te doprinijelo još uspješnijem poslovanju.



## 6. LITERATURA

### Knjige, časopisi i radovi

1. Belak, V. (1995). *Menadžersko računovodstvo*. RRiF. Zagreb
2. Černelić, Ž. (2013). *Internet i elektroničko poslovanje tvrtke Kraš d.d.*, Ekonomski fakultet. Rijeka
3. Duvnjak, T. (2017). *Analiza troškova poslovanja poduzeća „X“*. Ekonomski fakultet. Split
4. Meigs, W.B. i Meigs, R.F. (1993). *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*. MATE. Zagreb
5. Kolaković, M. (2014) *Analiza troškova*, Ekonomski fakultet Zagreb. Zagreb
6. Smoljanović, T. (2016). *Analiza poslovanja poduzeća Kraš*. Ekonomski fakultet. Split

### Internetski izvori

1. FinInfo. Dostupno na:  
<https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/kras/Detaljno/245> (15.02.2020.)
2. Kraš d.d. (2019). *Godišnje izvješće za 2018. godinu*, str 129. Dostupno na:  
<https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf> (10.02.2020.)
3. Službene stranice Kraš d.d. *Misija i vizija*. Dostupno na:  
<https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/misija-i-vizija> (12.01.2020.)
4. Službene stranice Kraš d.d. *O nama*. Dostupno na: <http://kras.hr> (12.01.2020.)
5. Službene stranice Kraš d.d. *Povijest Kraša*. Dostupno na:  
<https://www.kras.hr/hr/o-nama/o-nama/povijest-krasa/1910> (13.01.2020.)

### Ostali izvori

1. Perčević, H. *Troškovi i kriteriji klasifikacije troškova*. Dostupno na:  
[http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno\\_planiranje/Tro%C5%A1kovi%20i%20kriteriji%20klasifikacije%20tro%C5%A1kova.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Tro%C5%A1kovi%20i%20kriteriji%20klasifikacije%20tro%C5%A1kova.pdf)  
(01.01.2020.)

2. Vinković Kravaica, A. *Klasifikacija troškova*. Dostupno na:

[https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/6%20-%20Klasifikacija%20tro%C5%A1kova.pdf](https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/6%20-%20Klasifikacija%20tro%C5%A1kova.pdf) (07.01.2020.)

## 7. POPIS SLIKA

|   |    |
|---|----|
| Slika 3.1: Logo Kraša d.d.....                      | 12 |
| Slika 3.2: Organizacijska struktura Kraša d.d. .... | 18 |

## 8. POPIS TABLICA

|  |    |
|--|----|
| Tablica 3.1: Vlasnička struktura na dan 31.12.2018. upisana u informacijski sustav SKDD D.D. Zagreb, tablični prikaz ..... | 15 |
| Tablica 3.2: Najveći pojedinačni dioničari na dan 31.12.2018. upisani u informacijski sustav SKDD D.D. Zagreb .....        | 17 |
| Tablica 3.3: SWOT analiza Kraš d.d. ....   | 23 |
| Tablica 4.1. Materijalni troškovi poduzeća Kraš d.d., 2018. i 2017. godina (u HRK '000).....                               | 28 |
| Tablica 4.2. Troškovi usluga poduzeća Kraš d.d., 2018. i 2017. godina (u HRK '000) .....                                   | 29 |
| Tablica 4.3: Troškovi osoblja poduzeća Kraš d.d., 2018. i 2017. godina (u HRK '000) .....                                  | 29 |
| Tablica 4.4: Ostali troškovi poslovanja poduzeća Kraš d.d., 2018. i 2017. godina (u HRK '000) .....                        | 30 |
| Tablica 4.5: Financijski rashodi poduzeća Kraš d.d., 2018. i 2017. godina (u HRK '000).....                                | 31 |

## 9. POPIS GRAFOVA

|   |    |
|---|----|
| Graf 3.1: Vlasnička struktura na dan 31.12.2018. upisana u informacijski sustav SKDD D.D. Zagreb, grafički prikaz ..... | 16 |
| Graf 3.2: Kvalifikacijska struktura radnika zaposlenih u 2018. godini .....   | 20 |
| Graf 3.3: Struktura zaposlenika prema vrsti radnog odnosa, 2018. ....   | 20 |
| Graf 3.4: Dobna struktura zaposlenika Kraša d.d., 2018. ....  | 21 |
| Graf 3.5: Spolna struktura zaposlenih u 2018. godini .....  | 21 |
| Graf 4.1: Usporedni prikaz kretanja pojedinih skupina troškova Kraša d.d. u 2018. i 2017. godini .....                  | 32 |