

# Upravljanje troškovima na primjeru poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans-servis export-import d.o.o.

---

Puhač, Igor

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:258118>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-12**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

Diplomski rad br. 119/OMIL/2022

## **Upravljanje troškovima na primjeru poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o.**

Igor Puhač 0336023983

Koprivnica, kolovoz 2022.





# Sveučilište Sjever

ODJEL ZA LOGISTIKU I ODRŽIVU MOBILNOST

DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ ODRŽIVA MOBILNOSTI I LOGISTIKA

Diplomski rad br. 119/OMIL/2022

## **Upravljanje troškovima na primjeru poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o.**

**Student:**

Igor Puhač 0336023983

**Mentor:**

Doc. dr. sc. Ivana Martinčević

Koprivnica, kolovoz 2022.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Održiva mobilnost i logistika

PRISTUPNIK Igor Puhač

MATIČNI BROJ 0336023983

DATUM 29.08.2022.

KOLEGIJ Poslovna analiza

NASLOV RADA Upravljanje troškovima na primjeru poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. i  
BMTS trans – servis export – import d.o.o.

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Cost management on the example of the company DSV Hrvatska d.o.o.  
and BMTS trans - servis export - import d.o.o.

MENTOR doc.dr.sc. Ivana Martinčević

ZVANJE docent

### ČLANOVI POVJERENSTVA

1. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, predsjednik povjerenstva
2. doc.dr.sc. Predrag Brlek, član
3. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, mentor
4. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, zamjenski član
- 5.

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 119/OMIL/2022

### OPIS

Ovaj rad bavi se upravljanjem troškovima i specifičnostima troškova na primjeru dva logistička poduzeća, a to su DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o. Troškovi su sastavni dio poslovanja te se pojavljuju u svakom poslovnom procesu bilo kojeg poduzeća. Upravljanje troškovima predstavlja poseban segment upravljanja koji za cilj ima optimizaciju troškova. Postoje tradicionalni i suvremeni modeli upravljanja koji se međusobno razlikuju po ishodištu, dok svi imaju jedan zajednički cilj, a to je optimizacija troškova. U ovom radu se pažnja posvećuje troškovima čije je upravljanje ključno kako bi poduzeće moglo poboljšati svoje poslovanje i kako bi ostvarilo što bolje poslovne rezultate i ostvarilo konkurentsku prednost na tržištu.

Ciljevi i zadaci rada su:

- postupak horizontalne i vertikalne analiza bilance i računa dobiti i gubitka,
- analiza nastalih troškova u promatranim poduzećima,
- analiza udjela troškova u čitavom poduzeću i njihova struktura.

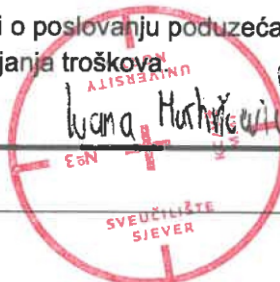
Na kraju na temelju financijske analize donose su finalni zaključci o poslovanju poduzeća te prijedlog za implementaciju i primjenu nekih od suvremenih modela upravljanja troškovima.

ZADATAK URUČEN

29.8.2022

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SJEVER



## Sažetak

Ovaj rad bavi se upravljanja troškovima i specifičnostima troškova na primjeru dva logistička poduzeća, a to su DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o. Troškovi su sastavni dio poslovanja te se pojavljuju u svakom poslovnom procesu bilo kojeg poduzeća. Troškovi se isto tako dijele prema različitim kriterijima i na različite vrste, a njihov osnovni oblik su prirodni troškovi. Upravljanje troškovima predstavlja poseban segment upravljanja koji za cilj ima optimizaciju troškova. Postoje tradicionalni i suvremeni modeli upravljanja koji se međusobno razlikuju po ishodištu, mada svi imaju jedan zajednički cilj, a to je optimizacija troškova. U radu se za primjer uzimaju dva logistička poduzeća kako je navedeno i provodi se horizontalna i vertikalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka. Nakon toga napravljena je detaljna analiza nastalih troškova, udio troškova u čitavom poduzeću i njihova struktura. Na kraju na temelju financijske analize doneseni su finalni zaključci o poslovanju poduzeća te prijedlog za implantaciju nekih od suvremenih modela upravljanja troškova.

**Ključne riječi: troškovi, upravljanje, upravljanje troškovima, poslovna analiza, financijska analiza**

## Summary

This paper deals with cost management and cost specifics on the example of two logistics companies, named DSV Hrvatska d.o.o. and BMTS trans - servis export - import d.o.o. Costs are an integral part of business and appear in every business process of any company. Costs are also divided according to different criteria and into different types, and their basic form is natural costs. Cost management is a special segment of management that aims to optimize costs. There are traditional and modern management models that differ from each other in terms of origin, although they all have one common goal, which is cost optimization. In the paper, two logistics companies are taken as an example, and a horizontal and vertical analysis of the balance sheet and profit and loss account is carried out. After that, a detailed analysis of the incurred costs, the share of costs in the entire company and their structure was made. In the end, based on the financial analysis, final conclusions about the company's operations and a proposal for the implantation of some of the modern cost management models were made.

**Key words: costs, management, cost management, business analysis, financial analysis**

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metodologija istraživanja.....	2
1.3. Hipoteze.....	2
1.4. Struktura rada.....	3
2. Specifičnosti troškova i upravljanja troškovima.....	4
2.1. Pojam troška.....	4
2.2. Podjela troškova.....	5
2.2.1. Troškovi prema prirodnim vrstama.....	8
2.2.2. Troškovi prema načinu raspoređivanja na nositelje.....	9
2.2.3. Troškovi prema rangiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta.....	9
2.2.4. Troškovi prema načinu zaračunavanja u pojedinom razdoblju.....	11
2.2.5. Troškovi prema ulaganju u poslovni proces.....	11
2.2.6. Troškovi prema mjestu nastanka i nositeljima.....	11
3. Upravljanje troškovima.....	13
3.1. Tradicionalni i suvremeni modeli upravljanja troškovima.....	13
3.2. Nedostaci tradicionalnih modela metoda obračuna troškova.....	14
3.3. Strateško upravljanje troškovima.....	16
3.3.1. Razvoj strateškog upravljanja troškovima.....	17
3.3.2. Ciljevi strateškog upravljanja troškovima.....	18
4. Suvremene metode upravljanja troškovima.....	22
4.1. ABC metoda.....	22
4.2. Model ciljnih troškova.....	25
4.3. Analiza troškova životnog ciklusa.....	26
4.4. Upravljanje troškovima kvalitete.....	30
4.5. Kaizen metoda obračuna troškova.....	31
5. Troškovi logističkih procesa.....	34
5.1. Struktura logističkih troškova.....	34
5.2. Vrste logističkih troškova.....	34
6. Troškovi poslovanja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o.....	38
6.1. Poduzeće DSV Hrvatska d.o.o. i djelokrug poslovanja poduzeća.....	38
6.1.1. Analiza poslovanja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. ....	39

6.1.1.1.	Horizontalna analiza bilance i RDG-a poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.....	46
6.1.1.2.	Vertikalna analiza bilance i RDG-a poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.....	56
6.1.1.3.	Horizontalna i vertikalna analiza troškova poslovanja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.	67
6.2.	Poduzeće BMTS trans – servis export – import d.o.o. i djelokrug poslovanja poduzeća	76
6.2.1.	Analiza poslovanja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.....	76
6.2.1.1.	Horizontalna analiza bilance i RDG-a poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.....	83
6.2.1.2.	Vertikalna analiza bilance i RDG-a poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.....	93
6.2.1.3.	Horizontalna i vertikalna analiza troškova poslovanja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.....	102
7.	Zaključno razmatranje upravljanja troškova poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o. i izbor modela upravljanja troškova.....	112
8.	Zaključak .....	115
	Literatura .....	118
	Popis slika .....	121
	Popis grafikona.....	122



# 1. Uvod

Troškovi nastaju svuda oko nas, kako u privatnom životu tako nastaju i u poslovanju. O troškovima se govori uglavnom u određenom negativnom smislu, ali ako se pogleda iz druge perspektive, može se primijetiti kako oni mjere određenu „žrtvu“ koja se mora podnijeti da bi se nešto nabavilo. Za svaki nabavljeni predmet, stvara se određeni trošak kojim se nešto žrtvuje, a to je uglavnom novac. Prema tome iz toga proizlazi da su troškovi osmišljeni sa cijenom koštanja. Ono čemu svako poduzeće teži jest ostvarivanje profita u dugoročnom razdoblju. Kako bi se to moglo ostvariti za to su potrebni kontinuirani prihodi koje poduzeće ostvaruje prodajom proizvoda i usluga na tržištu.

Poduzeća su prečesto samo usmjerena na prihode te ne pridaju dovoljno važnosti troškovima. Važno je shvatiti kako su obje komponente važne i kako obje pridonose ostvarenju profita ili ostvarenju gubitka. Pojednostavljeno govoreći ako se troškovi proizvodnje nekog određenog proizvoda smanje, u blagajni poduzeća ostat će višak novca koji je bio namijenjen toj proizvodnji i na kraju će predstavljati veću dobit. Shodno tome, u ovom radu se pažnja posvećuje drugoj komponenti odnosno troškovima čije je upravljanje ključno kako bi poduzeće moglo poboljšati svoje poslovanje i kako bi ostvarilo što bolje poslovne rezultate i ostvarilo konkurentsku prednost na tržištu.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Cilj ovog diplomskog rada jest objasniti što su u teoriji troškovi, kako se dijele i kako se upravlja troškovima u poslovanju. U današnje vrijeme kada zbog različitih vanjskih faktora cijene energenata gotovo svakodnevno rastu važno je pravilno upravljati troškovima kako bi poduzeće moglo ostati konkurentno na tržištu i kako ne bi poslovalo s gubitkom. Isto tako kroz rad će se definirati razni modeli upravljanja troškova te će se na temelju financijskih izvještaja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o. odrediti koji bi model upravljanja troškova bio najučinkovitiji.

Također, cilj rada je na odabranom primjeru poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o. prikazati troškove poslovanja, kao i ukupno financijsko stanje oba poduzeća. Iz određenih ciljeva rada proizlazi da je svrha rada, nakon provedene analize

određenih financijskih podataka, dobiti uvid u strukturu i utjecaj troškova na samo poduzeće te na taj način prikazati kako promatrano poduzeće upravlja troškovima.

## **1.2. Metodologija istraživanja**

U ovom diplomskom radu koristile su se razne metode istraživanja. Kako bi se provelo detaljno i točno istraživanje korištene su sljedeće metode:

1. Metoda indukcije – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se putem analize pojedinačnih činjenica dolazi do općeg zaključka.
2. Metoda dedukcije – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općeg suda izvode pojedinačni, posebni zaključci u radu.
3. Metoda analize – metoda u kojem se vrši raščlanjivanje složenih pojmova i zaključaka na jednostavnije dijelove i elemente.
4. Metoda sinteze – metoda u kojem se putem znanstvenog istraživanja putem sinteze vrši transformacija jednostavnih sudova u složenije.
5. Metoda generalizacije – metoda u kojoj je misaoni postupak uopćavanja putem kojeg se od posebnog pojma dolazi do općenitijeg.
6. Metoda klasifikacije – podjela općeg pojma na posebne pojmove.
7. Metoda deskripcije – metoda u kojoj se na jednostavan način opisuju činjenice, procesi i predmeti, bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
8. Metoda kompilacije – metoda u kojoj se preuzimaju rezultati tuđih opažanja, stavova i spoznaja.

## **1.3. Hipoteze**

Hipoteze su u istraživačkom radu ključno polazište istraživanja. One određuju podatke koje treba obraditi, te isto tako određuju statističku obradu i zaključuju cijeli istraživački dio rada. U ovom radu će se ispitati sljedeće hipoteze:

H1: Proces analize troškova u poduzeću DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o. pozitivno utječe na uspješno upravljanje troškovima.

H2: Postojeći model upravljanja troškovima u poduzeću DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o. pozitivno utječe na uspješno upravljanje troškovima.

## 1.4. Struktura rada

Ovaj diplomski rad se sastoji od uvoda, četiri glavna poglavlja i zaključka.

Prvo poglavlje je uvod gdje je definiran predmet rada, svrha i cilj rada te znanstvene metode korištene pri izradi rada, i u konačnici struktura rada.

Drugo, treće, četvrto poglavlje bavi se teorijom gdje se definira pojam i specifičnost troškova i sama podjela troškova. Isto tako u ovom poglavlju je objašnjeno kako se upravlja troškovima u poduzeću prema raznim modelima i metodama upravljanja troškovima.

U petom poglavlju se sagledavaju logistički troškovi. Prikazati će se koji se to troškovi javljaju u logističkim poduzećima te njihove vrste i struktura.

U šestom poglavlju su prikazani troškovi na primjeru poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o. Na početku ovog poglavlja navedene su osnovne karakteristike oba poduzeća, djelokrug poslovanja i povijest oba poduzeća dok je u nastavku provedena horizontalna i vertikalna analiza stvarnih podataka iz financijskih izvještaja kako bi se vidjelo kako poduzeće posluje. Nadalje, provedena je i analiza troškova kako bi se dobio uvid u sve troškove koji nastaju u poduzeću kao i njihova vrijednost.

Sedmo poglavlje se odnosi na zaključno razmatranje upravljanja troškovima u poduzeću DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o. te se isto tako donosi odluka da li poduzeće dobro upravlja troškovima ili treba promijeniti svoj model upravljanja troškovima.

Zadnje odnosno osmo poglavlje je zaključak gdje su na temelju cjelokupnog istraživanja diplomskog rada izneseni svi zaključci.

Na kraju rada je prikazan popis literature i popis slika, tablica i grafikona.

## **2. Specifičnosti troškova i upravljanja troškovima**

U određivanju cijena proizvoda i usluge jedan od najznačajnijih čimbenika jest procjena kretanja troškova u sadašnjosti i u budućnosti. Kako bi proizvodi i usluge imali određenu profitabilnu vrijednost za poduzeće vrlo je važno dobro analizirati svaki trošak i predvidjeti gdje će se on pojaviti i u kojem obujmu. Zbog toga je važno dobro poznavanje svih vrsta troškova, dobro predviđanje njihova obujma i točnog mjesta gdje se koji trošak može pojaviti kako bi poduzeće pravilnim mjerama moglo otkloniti taj trošak ili ga barem minimizirati.

### **2.1. Pojam troška**

Troškovi poslovanja osnovni su element svakog rada, poslovanja i poduzeća te su uvijek prisutni. Naime, niti jedan poslovni proces ne može se odraditi, a da se pri tome ne stvore troškovi. Troškovi mogu biti izrazito niski, ali isto tako mogu biti i izrazito visoki, te poduzeću mogu prouzročiti probleme. Troškovi su sastavni dio svakog poslovanja i kao takve ne treba ih zanemarivati, već treba na pravilan način upravljati njima kako bi se oni minimizirali i kako bi poduzeće zdravije poslovalo. Prva stvar u tom procesu je definirati o kakvim se troškovima radi i gdje se javljaju, a potom pomoću određenih modela pristupiti sustavnom upravljanju troškovima kako to u svome radu navodi Pulić (2021). Vrlo je važno da se trošak definira pravilno iz razloga što mnogo ljudi miješa pojam troška, sa pojmovima utrošak, rashod ili izdatak. Iako su svi navedeni pojmovi slični, svaki je različit i treba ih pojmovno razlikovati.

Postoji mnogo vrsta definicija troška u različitim literaturama a najpreciznija definicija troška zapravo se može sažeti u to da su troškovi izdaci za dobra i usluge neophodne da bi se odradio poslovni proces u određenom poslovnom sustavu, drugim riječima kao iznos novca ili novčanih ekvivalenata, koji su plaćeni po „fer“ vrijednosti, ali i druge naknade u zamjenu za nabavu imovine u vrijeme stjecanja ili izgradnje. Dakle, troškovi predstavljaju novčani izraz utroška elemenata radnog procesa odnosno resursa nastalih s ciljem poslovanja poduzeća. Prema tome može se zaključiti da su troškovi vezani za procese proizvodnje, te su informacije o troškovima ključne u procesima planiranja, praćenja i kontrole internih procesa kako to u svome radu navodi Rodin (2016).

Utrošci s druge strane su utrošene količine ili pretpostavljeni utrošeni dijelovi stalne i tekuće imovine, usluga i rada u poslovnom procesu, čiji je cilj proizvodnja proizvoda i pružanja usluga. Utrošci se ne mogu svrstati računovodstvenu kategoriju jer predstavljaju fizički izraz elemenata proizvodnje odnosno materijalnih stavki i dobara poput sati rada radnika, sati korištenja

strojeva, kWh električne energije i slično. Utrošci prema tome ocjenjuju količinska i vrijednosna ulaganja u proizvodnom procesu.

Izdatak je pojam koji je vezan za financijsku imovinu. On predstavlja smanjenje novčanih sredstava u blagajni ili novčanom računu u banci nekog poduzeća odnosno podrazumijeva svaku isplatu novca bez obzira na karakter i namjenu. U svome radu Rodin (2016.) navodi kako izdaci imaju karakter troška, ovisno o tome da li su nastali u svezi stvaranja učinaka ili ne. Izdaci se dijele na gotovinske i obračunske izdatke. Isto tako izdaci mogu nastati prije troška, istodobno s njim ili poslije troška.

Zadnji pojam s kojim se miješa pojam troška, jest rashod. Prema Hrvatskom standardu financijskog izvještavanja, rashodi se definiraju kao smanjenje ekonomskih koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva ili iscrpljenja imovine, odnosno stvaranja obveza što za posljedicu ima smanjenje glavnice, ali ne i one u svezi za raspodjelu glavnice sudionicima. Rashod ukazuje na povećanje obveza ili smanjenje imovine i vlasničkog kapitala, te se nadoknađuje iz prihoda. Pod pojmom rashoda podrazumijeva se ulaganje u poslovni proces koji predstavlja trošenje dobara za stvaranje učinaka, ali isto tako i neutralnu potrošnju dobara u poduzeću povezanu s nastankom izdataka. Rashodi se prema karakteru mogu podijeliti na poslovne rashode, financijske rashode i izvanredne rashode.

## **2.2. Podjela troškova**

Kada se radi o troškovima, menadžeri ili poduzetnici često se nađu u situaciju da moraju donijeti ispravne poslovne odluke kako bi se troškovi smanjili na najnižu moguću razinu, a da se pri tome poslovni procesi nastave neometano obavljati. Kako bi menadžeri mogli donijeti ispravnu poslovnu odluku potrebno je imati informacije o troškovima koje su zasnovane na činjenicama. Iz tog razloga je potrebno znati koji je uzrok nastanka troška, kada se trošak stvorio te na kojem mjestu. Ovdje se dolazi do kriterija po kojima se troškovi dijele, a kako bi se preciznije prikazali potrebno je definirati sve vrste troškova.

Isto tako osim podjela troškova koji se dijele prema kriterijima i vrstama, troškovi mogu biti eksplicitni i implicitni. Eksplicitni troškovi su oni troškovi koji predstavljaju stvarne izdatke nekog poduzeća, a implicitni troškovi su oni troškovi koji se i drugim imenom nazivaju oportunitetnim troškovima, a oni predstavljaju troška propuštene prilike.

Isto tako Pulić (2021.) u svome radu navodi kako visina troška ponajprije ovisi o količini i cijeni korištenih inputa, pa prema toj podjeli postoje tri osnovne vrste troškova a to su

- ukupni troškovi,
- granični troškovi i
- prosječni troškovi.

Ukupni troškovi su troškovi koji imaju najniže ukupne novčane izdatke potrebne da se proizvede određena količina proizvoda. Granični troškovi mogu se definirati kao prirast ukupnih troškova za proizvodnju posljednje jedinice proizvoda ili usluge dok prosječni troškovi mjere trošak po jedinici proizvoda podijeljen na ukupnu proizvodnju.

Kako su se ekonomske znanosti dodatno proučavale i razvijale tako su se sve više definirale razne vrste troškova. Shodno tome u današnjoj literaturi se može naći podjela troškova na različite kriterije. Podjela troškova može se grupirati sa više različitih aspekata, najčešće se dijele prema svrsi kojoj služe. Kako to u svome radu navodi Drljača (2004.) najčešća podjela troškova definira se na sljedeći način:

- troškovi prema prirodnim vrstama,
- troškovi prema poslovnim funkcijama,
- troškovi prema segmentu i mjestu troška,
- troškovi prema načinu raspoređivanja na nositelje,
- troškovi prema rangiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta,
- troškovi prema načinu zaračunavanja u pojedinom razdoblju,
- troškovi prema utjecaju na poslovni rezultat,
- troškovi prema ulaganju u poslovni proces,
- troškovi prema doprinosu kvaliteti.

U tablici 1. navedeni su u 9 temeljnih kriterija troškovi te paralelno s time koja vrsta troška može nastati prema određenom kriteriju.

Tablica 1. Podjela troškova prema kriterijima i vrstama troškova

Redni broj	Kriteriji	Vrsta troškova
1.	Troškovi prema prirodnoj vrsti	a) troškovi trajne imovine b) troškovi tekuće imovine

		<ul style="list-style-type: none"> <li>c) troškovi rada</li> <li>d) troškovi usluga</li> <li>e) ostali troškovi</li> </ul>
2.	Troškovi prema načinu obuhvaćanja odnosno troškovi prema poslovnim funkcijama	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) troškovi planiranja, konstrukcije</li> <li>b) troškovi pripreme rada</li> <li>c) troškovi neposredne proizvodnje</li> <li>d) troškovi nabave, prodaje, distribucije, uskladištenja</li> <li>e) troškovi financijskog poslovanja</li> <li>f) troškovi kontrole</li> </ul>
3.	Troškovi prema segmentu i mjestu troška	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) troškovi segmenta</li> <li>b) troškovi profitnog centra, troškovnog centra, prihodnog centra, investicijskog centra</li> <li>c) troškovi po mjestima troška</li> </ul>
4.	Troškovi prema raspoređivanju na nositelje	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) direktni pojedinačni ili troškovi izrade</li> <li>b) indirektni opći ili režijski troškovi</li> </ul>
5.	Troškovi prema rangiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) fiksni troškovi</li> <li>b) varijabilni troškovi</li> </ul>
6.	Troškovi prema načinu zaračunavanja u pojedinom razdoblju	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) kontrolabilni (mogućnost kontrole)</li> <li>b) nekontrolabilni (mogućnost kontrole neznatna)</li> </ul>
7.	Troškovi s obzirom na utjecaj na poslovni rezultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) pozitivni troškovi</li> <li>b) negativni troškovi</li> </ul>
8.	Troškovi prema ulaganju u poslovni proces	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) primarni troškovi</li> <li>b) sekundarni troškovi</li> </ul>
9.	Troškovi prema doprinosu kvaliteti	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) troškovi za kvalitetu</li> <li>b) troškovi zbog nekvalitete</li> </ul>

Izvor: Izrada studenta prema Drljača, M. (2004). Metode upravljanja troškovima. *Elektrika*(4), str. 16-22. Dohvaćeno iz [https://bib.irb.hr/datoteka/580523.Metode\\_upravljanja\\_trokovima.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/580523.Metode_upravljanja_trokovima.pdf)

### **2.2.1. Troškovi prema prirodnim vrstama**

Kod kriterija troškova prema prirodnim vrstama kod podjele troškova polazi se od pretpostavke da su svi inputi koji se koriste u poslovanju su razlog nastajanja troškova. Za neko poduzeće ovo se smatra kao jedna od najvažnijih podjela zato što obuhvaća osnovne elemente procesa rada. Podjela se temelji na porijeklu nastanka troškova te kao takva omogućuje kontinuirano praćenje i evidentiranje troškova u poslovne knjige. Kako u svome radu navodi Pulić (2021.) ovaj kriterij se može podijeliti na sljedeće vrste:

- troškove trajne imovine,
- troškove tekuće imovine,
- troškove rada,
- troškove usluga,
- ostale troškove.

Troškovi trajne imovine ili drugim riječima troškovi sredstava za rad nastaju iz razloga jer su sredstva korištena u poslovanju podložna gubljenju vrijednosti njihovom upotrebom ili protekom vremena. Takva vrsta troška zove se amortizacija. Isto tako, troškovi trajne imovine čine i nabavnu cijenu sredstava, tekuće i investicijsko održavanje, premije osiguranja i druge troškove.

Troškovi tekuće imovine odnosno troškovi predmeta rada označavaju osnovu proizvodnje to jest troškove materijala koji se koriste u proizvodnji te isto tako sve ostale troškove koji proizlaze iz rada.

Kako u svome radu navodi Pulić (2021) troškovi rada se odnose na ljudski rad. To je rad čovjeka koji je potrebna potreban bi se proces poslovanja mogao uopće odvijati. Troškovi rada najčešće se stvaraju kada su u pitanju proizvodna poduzeća. Ti troškovi označavaju plaće radnika i sve ostale doprinose koji idu uz plaću.

Troškovi usluga odnose se na troškove poput transportne usluge, telekomunikacijske i poštanske usluge, komunalne usluge, usluge održavanja, usluge platnog prometa, usluge marketinga i drugo. Ova vrsta troškova predstavlja vrlo široku skupinu koja je važna za nesmetano odvijanje poslovanja.

Ostali troškovi se odnose na one troškove koji su zakonski regulirani. To mogu biti troškovi poput poreza, carina i doprinosa te troškovi koje poduzeće ima prema drugim ugovornim



stranama npr. leasing kuća, banaka ili najma poslovnog prostora. Ovdje se još mogu dodati i troškove kao što su članarine komorama, udruženjima i slično.

### **2.2.2. Troškovi prema načinu raspoređivanja na nositelje**

Kada se govori o kriteriju troškova koji se raspoređuju prema načinu raspoređivanja na nositelje, tada se to odnosi se na one troškove koji se mogu povezati za određeni proizvod ili uslugu u vrijeme njihova stvaranja ili na one troškove koji se ne mogu povezati, ali se pojavljuju dok se stvara određeni proizvod ili usluga. Pri tom se kriteriju troškovi dijele na dvije vrste: direktne i indirektne troškove.

Direktni ili izravni ili posredni troškovi su oni troškovi koji su obuhvaćeni cijenom koštanja proizvoda ili usluga. Takve troškove je moguće izračunati za svaku pojedinačnu jedinicu proizvoda ili usluge. Oni se još zovu i pojedinačni odnosno troškovi izrade. Primjer ovakvih troškova može se očitovati u nabavi sirovina za proizvodnju određenog proizvoda.

Indirektni ili neizravni ili neposredni troškovi su oni troškovi koje nije moguće povezati za određeni proizvod ili uslugu već su oni rezultat rada cijelog poduzeća što znači da su to zajednički troškovi koji se pojavljuju na različitim mjestima kako to u svome radu navodi Pulić (2021) Takvi troškovi u literaturi se još nazivaju i opći ili režijski troškovi. Primjeri ovakvih troškova može očitovati u segmentima poput amortizacije, troškova električne energije, troškovi čišćenja i održavanja i sličnih vrsta troškova koji nastaju za vrijeme proizvodnje nekog proizvoda u poduzeću.

### **2.2.3. Troškovi prema rangiranju na stupanj zaposlenosti kapaciteta**

Jedna od temeljnih podjela troškova jest rangiranje na temelju stupanja zaposlenosti kapaciteta. Radi se o podjeli troškova za koju je većina ljudi čula, a čije označavaju većinu troškova koje mogu nastati u poduzeću.

Kada se govori o rangiranju troškova na stupanj zaposlenosti kapaciteta tada se ti troškovi mogu podijeliti na:

- fiksne troškove,
- varijabilne troškove i

- mješovite troškove.

Ukupni fiksni troškovi su oni troškovi koji se ne mijenjaju s promjenom razine aktivnosti nekog poduzeća bez obzira na povećanje ili smanjenje iskorištenosti kapaciteta. U svome radu Rodin (2016) navodi kako su primjer fiksnih troškova, troškovi administracije i uprave, amortizacija i osiguranja. Isto tako s druge strane uz ukupne fiksne troškove postoje i jedinični fiksni troškovi koji padaju s povećanjem razine aktivnosti odnosno s povećanjem iskorištenosti kapaciteta.

Druga vrsta troškova koji se rangiranju prema stupnju zaposlenosti kapaciteta su varijabilni troškovi. Oni su u direktnoj vezi s iskoristivošću kapaciteta odnosno razinom aktivnosti te su njima uvjetovani što znači da u slučaju da nema aktivnosti, neće biti niti varijabilnih troškova. Varijabilni troškovi se dijele na:

- proporcionalno varijabilne – oni mijenjaju se u istoj proporciji kao i promjena razine aktivnosti,
- progresivno varijabilne – mijenjaju se brže od promjene razine aktivnosti i
- degresivno varijabilni – mijenjaju se sporije od promjene razine aktivnosti.

Kao i kod fiksnih troškova i kod varijabilnih postoji razlika događa se razlika u načinu sagledavanja troškova. Različito se gledaju varijabilni troškovi u masi ili se oni sagledavaju kao jedinični varijabilni troškovi. Tako će pri višim razinama aktivnosti, progresivni jedinični varijabilni troškovi rasti, primjerice u slučaju da se radnici stimuliraju da više proizvode po jedinici proizvoda, ali se istovremeno ne štedi na troškovima materijala ili u slučaju da se trošak rad plaća po satima rada, a produktivnost se smanji, dok će degresivni varijabilni jedinični troškovi padati primjerice troškovi rada izrade u koliko se plaća po satu rada, a produktivnost naraste, troškovi materijala koji porastom količine proizvodnje padaju po jedinici proizvoda, zbog racionalnijeg korištenja, transportni troškovi.

Miješani troškovi isto tako ovise o razini aktivnosti opsega proizvodnje, ali nisu ni fiksni ni varijabilni. Miješani troškovi su oni troškovi koji posjeduju karakteristike fiksnih i varijabilnih troškova. U svome radu Gojak (2016) navodi kako se razlikuju se od relativno fiksnih troškova po tome što se troškovi nakon povećanja pri prelasku u veći stupanj pripravnosti ponovno ponašaju kao fiksni troškovi, a miješani troškovi se do nekog određenog stupnja ponašaju kao fiksni, a zatim nakon toga kada pređu određeni stupanj, ponašaju se kao varijabilni, ili se do određenog stupnja ponašaju kao varijabilni a nakon toga kao fiksni troškovi.

#### **2.2.4. Troškovi prema načinu zaračunavanja u pojedinom razdoblju**

Troškovi prema načinu zaračunavanja u pojedino razdoblju dijele se na kontrolabilne i nekontrolabilne troškove. Ova podjela je postoji zato što postoje troškovi na koje poduzeće može utjecati, ali isto tako postoje oni troškovi na koje poduzeće ne može utjecati.

Kontrolabilni ili drugim riječima kontrolirani troškovi su oni troškovi nad kojima poduzeće ima kontrolu. Za takvu vrstu troškova poduzeće je odgovorno i na njih može utjecati, pa se može reći da su ti troškovi kontrolirani od strane poduzeća.

Nekontrolabilni ili drugim riječima nekontrolirani troškovi su oni troškovi nad kojima poduzeće nema kontrolu. Pulić (2021) u svome radu navodi kako za te troškove poduzeće nije odgovoreno i na njih ne može utjecati.

#### **2.2.5. Troškovi prema ulaganju u poslovni proces**

Kada se sagledava kriterija troškovi se dijele prema ulaganju u poslovni proces. U takvoj vrsti podjele postoje dvije vrste troškova, a to su primarni i sekundarni troškovi.

Primarni troškovi su oni troškovi koji prvi put ulaze u određeni poslovni proces te se prikazuju kao prirodne vrste troškova.

Sekundarni troškovi su zapravo izvedeni troškovi koji u sebi sadržavaju dio primarnih troškova određenog mjesta troška i prenesene troškove drugih mjesta prijemom internih učinaka tih radnih mjesta. U svome radu Pulić (2021) navodi kako je zbroj sekundarnih troškova posljednjeg mjesta troška u proizvodnji jednak je zbroju svih primarnih troškova svih mjesta ako se troškovi prenose po stvarnim cijenama utrošenih elemenata u radnom procesu.

#### **2.2.6. Troškovi prema mjestu nastanka i nositeljima**

Jedan od najznačajnijih kriterija po kojem se dijele troškovi su troškovi prema mjestu nastanka i nositeljima troškova. Svako pozicija u poduzeću i svaki proizvod ili usluga donosi troškove. Takve troškove je važno analizirati kako bi se mogli utvrdili rezultati svih poslovnih učinaka, kao i ukupni poslovni rezultati cijelog poduzeća. Prema tome u ovom kriteriju se troškovi dijele na mjesta i na nositelje troškova.

Mjesta troškova su prostorne i funkcionalne jedinice unutar poduzeća u kojima nastaju troškovi. To su u pravilu troškovi koji se javljaju kao troškovi različitih sektora ili odjela, centara odgovornosti, prodajnih jedinica si sličnih jedinica unutar poduzeća. Ponovno i ta vrsta troškova se može podijeliti na: glavna, pomoćna i zajednička mjesta troška.

Glavna mjesta troškova se odnose na mjesto gdje se obavlja glavna djelatnost to jest glavni poslovni procesi. Pomoćna mjesta troškova su ona mjesta gdje se obavljaju neki sporedni poslovni procesi koji služe kao pomoćni alat glavnim procesima i djelatnostima. U svome radu Pulić (2021) navodi kako se zajednička mjesta troškova odnose na ona mjesta u poduzeću koja su zajednička za više poslovnih procesa i djelatnosti.

S druge strane nositelji troškova su učinci zbog kojih zapravo nastaju troškovi. Takvi učinci se odnose na proizvode, poluproizvode, usluge i ostalo što je namijenjeno tržištu, a opet može stvarati troškove. Utvrđivanje troškova kod učinaka će kasnije omogućiti lakše formiranje cijene učinaka. Nositelji troškova se dalje mogu, ako i mjesta troškova, podijeliti na: interne (unutarnje) i eksterne (vanjske) nosioce troškova.

Interni (unutarnji) nosioci troškova nisu namijenjeni tržištu, što znači da oni ostaju u poduzeću, a eksterni (vanjski) nosioci troškova su namijenjeni prodaji na tržištu.

### **3. Upravljanje troškovima**

#### **3.1. Tradicionalni i suvremeni modeli upravljanja troškovima**

Kada se govori o upravljanju troškovima tada se razlikuje dva modela: tradicionalno upravljanje troškovima i suvremeno upravljanje troškovima. Model tradicionalnog upravljanja troškova još se u nekim literaturama naziva i tradicionalna kalkulacijska metoda, a ona predstavlja najstariji model upravljanja troškovima. Prednost tradicionalnog modela upravljanja troškova jest ta da je ta metoda dosta jednostavna za primjenu, a u današnje vrijeme najviše ga koriste poduzeća koja se nalaza i koja posluju u relativno stabilnim poslovnim uvjetima ili u manjim poduzećima te isto tako u situacijama kada se ne zahtijeva značajna preciznost u određivanju rasporeda troškova proizvodnih režija. U svome radu Potanik Galić (2015) navodi kako se model tradicionalnog upravljanja troškova bazira na podjeli proizvodnih troškova u ovim skupinama:

- troškovi izravnog materijala,
- troškovi izravnog rada,
- trošak amortizacije,
- troškovi proizvodnih režija i
- troškovi upravnih i prometnih režija.

Tradicionalni model upravljanja troškovima prati i kontrolira sve troškove izravnog rada i izravnog materijala po jedinici proizvoda ili usluge, dok se troškovi proizvodnih i upravnih režija zbrajaju sa izravnim troškovima primjenom određene osnovice. U svemu tome javlja se problem prilikom određivanja osnovice za raspoređivanje općih troškova na nositelje zbog toga što se za troškove proizvodnih i upravno - prometnih režija ne može znati stvarni učinak. Iz toga razloga tradicionalna metoda upravljanja troškovima može dovesti do nerealne procjena stvarnog troška po jedinici proizvoda.

Iz gore navedenih razloga tradicionalni modeli upravljanja troškovima mogu se uspješno primjenjivati ali u stabilnim uvjetima poslovanja. Međutim, razvojem tehnologije i ubrzanim razvojem industrije te globalizacije tržišta u današnje vrijeme mnogo poduzeća rade u dinamičnoj i promjenjivoj okolini te takvi modeli upravljanja troškova ne daju dobre i realne procjene. Donošenje odluka na temelju krivih i nerealnih podataka dovelo je do toga da menadžment poduzeća nije mogao na vrijeme reagirati na izazove dinamičnog i nestabilnog poslovnog okruženja. Shodno tome počeli su se primjenjivati neki novi modeli upravljanja troškova koji su u projekciju uzimali širu sliku tržišta i dugoročnije ciljeve.

U tablici 2. mogu se vidjeti osnovne razlike između tradicionalnog modela upravljanja troškova i suvremenog modela upravljanja troškova.

Tablica 2. Razlika između tradicionalnog modela upravljanja troškova i suvremenog modela upravljanja troškova

	TRADICIONALNI MODEL	SUVREMENI MODEL
USMJERENJE	interno	eksterno
CILJEVI	Kratkoročni, specifični	Dugoročni za kontinuirano ostvarivanje konkurentske prednosti
DJELOKRUG	uzak	Širok
ROČNOST	kratkoročno	dugoročno
UČESTALOST	periodično	kontinuirano
CILJ	dodatna vrijednost	cijeli lanac vrijednosti
ORGANIZACIJA	funkcionalna orijentiranosti	procesna orijentiranost
KLJUČNE DISCIPLINE	financije, računovodstvo	marketing, ekonomija

Izvor: izrada studenta prema Potanik Galić K. (2015) „Strateško upravljanje troškovima – primjena suvremenih metoda upravljanjima troškova“

Temeljna razlika je da suvremeni modeli upravljanja troškova sagledavaju daleko više informacija i na duži period koje su bitne kako bi se mogla dobiti točna projekcija budućih troškova. Na temelju tih podataka menadžment poduzeća može donositi kvalitetnije odluke koje će pozitivnije utjecati na samo poslovanje poduzeća i koje će mu stvarati konkurentsku prednost na tržištu.

### 3.2. Nedostaci tradicionalnih modela metoda obračuna troškova

Jedna od glavnih karakteristika tradicionalnih modela obračuna troškova je ta da se precizno određenim direktnim troškovima proizvodnje nekog proizvoda pridodaju opći to jest indirektni

troškovi koji se najčešće raspoređuju prema trošku ili satima izravnog rada ljudi i strojeva dok se troškovi svih ostalih aktivnosti uopće ne raspoređuju i oni se smatraju finski u odnosu na obujam proizvodnje. U svome radu Potnik Galić (2015) navodi kako su troškovi proizvoda određeni na tradicionalni način usklađeni sa standardima financijskog izvještavanja i kao takvi su prilagođeni za eksterno izvještavanje prema poreznoj upravi i ostalim vanjskim korisnicima financijskih izvještaja. Međutim, ukoliko se ove informacije koriste u procesu internog izvještavanja, one mogu dovesti do toga da se donese pogrešna odluka iz razloga što su informacije o troškovima dobivenih po tradicionalnim metodama obračuna dosta često netočne i nerealne.

Glavni nedostaci tradicionalnih modela upravljanja troškova u današnjim dinamičnim uvjetima na tržištu najviše se očituju u:

- problem preciznog utvrđivanja visine indirektnih troškova,
- problemi u alokaciji općih troškova na mjestu troškova,
- izbor metode po kojoj se troškovi raspoređuju na mjesta troškova,
- procjenjivanje direktnih sati rada i/ili sati rada stroja u svrhu izračunavanja stope prijenosa općih troškova,
- način na koji se postupa s troškovima uprave, troškovima prodaje i troškovima distribucije (Potnik Galić 2015).

Isto tako kao jedan od velikih problema i neadekvatnosti tradicionalnog modela upravljanja troškova jest sve veći porast općih troškova i smanjene troškova direktnog rada. Modeli za tradicionalno upravljanje troškova razvijeni su u vrijeme kada je trošak rada imao veliki udio u ukupnim troškovima proizvoda. Kako se tehnologija razvija taj trošak se s vremenom sve više smanjivao, a povećavali su se opći troškovi. Koristeći suvremene modela upravljanja troškova koji raspoređuju opće troškove na proizvode temeljem aktivnosti dobiva se realnija i preciznija slika u alokaciji općih troškova proizvodnje na proizvode u odnosu na tradicionalne metode.

Karakteristike tradicionalnih metoda obračuna troškova su:

- veliki broj mjesta troškova,
- izraženo usmjerenje samo na fazu proizvodnje,
- prilikom kalkulacije cijene koštanja značajno mjesto zauzimaju opći troškovi,
- zanemarivanje strateškog aspekta poslovanja.

Pošto modernu proizvodnju obilježava i primjena suvremenih tehnologija koje omogućuju veću fleksibilnost proizvoda i procesa upravljanja. Primjena novih tehnologija utjecaja je na promjenu strukture i karakteristika pojedinih vrsta troškova. Iz toga razloga se troškovi rada izrade, što se tradicionalno smatra varijabilnim troškovima, danas smatraju fiksnim troškovima, iz razloga što je u suvremenim uvjetima poslovanja neizvjesno kakva će biti razina ostvarene proizvodnje.

### **3.3. Strateško upravljanje troškovima**

Imajući u vidu promjene nastale u poslovnom okruženju koje su se odrazile na dinamičnost poslovanja, javila se potreba za kvalitetnijim sustavima odlučivanja čije zahtjeve tradicionalni modeli upravljanja ne mogu ispuniti. Problem tradicionalnog modela upravljanja troškova je taj što je kratkoročnog karaktera i što ne sagledava širu sliku problema.

Kada bi se pojmovno moralo definirati strateško upravljanje troškovima ono bi se moglo opisati kao primjena različitih tehnika upravljanja troškovima s ciljem unaprjeđenja strateške pozicije poduzeća i smanjenje troškova.

S druge strane Shank i Govindarjan (1993) u svome radu navode kako je strateško upravljanje troškovima kao korištenje informacija dobivenih suvremenim obračunom troškova za potporu strateških ciljeva poduzeća.

Isto tako Cooper (1995) u svome radu govori kako strateško upravljanje troškovima treba obuhvatiti sve dijelove proizvodnje i isporuke proizvoda, dizajna proizvoda, i proizvodnje tih proizvoda. Odnosno strateško upravljanje troškovima treba biti svojstveno svakoj fazi životnog ciklusa proizvoda, to jest fazi razvoja proizvoda, proizvodnje i distribucije.

Sa razvijanjem i širenjem tržišta, te pojavom globalizacije stvorila se na tržištu sve veća konkurencija te su kupci postali sve zahtjevniji u vidu kvalitete robe. Isto tako tehnologija se sve više razvijala i svi ti faktori su utjecali na razvoj strateškog upravljanja troškova iz razloga što se tradicionalni modeli upravljanja troškova nisu mogli prilagoditi odnosno primijeniti na novo nastalu situaciju.

Strateško upravljanje troškovima da je postalo značajno polje istraživanja u suvremenim uvjetima poslovanja. Kako bi se poduzeća mogla fokusirati na najvažnije aktivnosti u poslovnom procesu važno je identificirati ključne uzročnike troškova. U svome radu Potanik



Galić (2015.) navodi kako se implicira da organizacija treba uspostaviti odgovarajući okvir za strateško upravljanje troškovima kako bi smanjila troškove u ključnim područjima od kojih ovisi poslovni uspjeh poduzeća. Sam cilj strateškog upravljanja troškovima jest smanjivanje troškova čitavog poslovanja, a paralelno s time jačanje strateške pozicije poduzeća. Iz toga razloga je bitno promatrati strateško upravljanje troškovima iz šire perspektive za što je potrebno fokusiranje na cjelokupno poslovno okruženje u kojem se poduzeće nalazi.

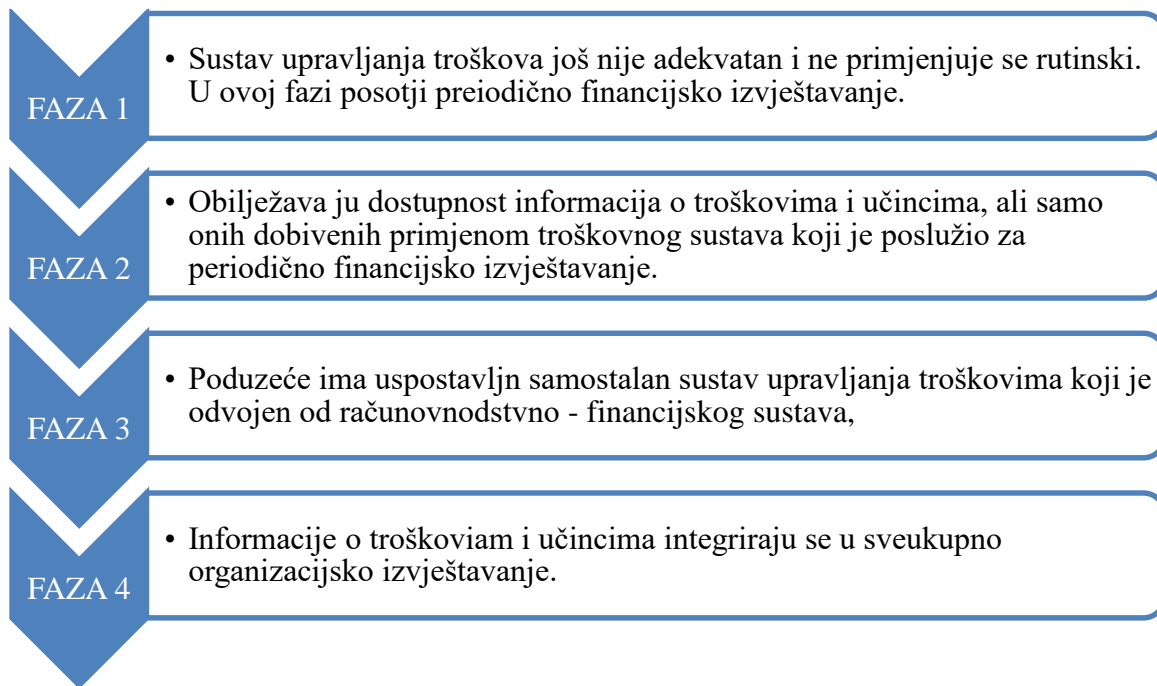
### **3.3.1. Razvoj strateškog upravljanja troškovima**

Strateško upravljanje troškovima počelo se razvijati paralelno sa razvojem menadžmenta i svih njegovih funkcija te s razvojem znanstvenih metoda izračunavanja troškova. Većina modela kojima neka poduzeća i danas koriste za izračun troškova nastala je početkom prošlog stoljeća. Naravno tu se radi o tradicionalnim modelima upravljanja troškova koji se prvi puta pojavio 1870-ih godina, a zapravo se razvijao do početka 1920-ih godina kada su ga gotovo sva poduzeća počela primjenjivati. Međutim, zbog dinamičnih uvjeta poslovanja na tržištu koji si znatno drugačiji danas nego prije 100 godina javila se potreba za promjenom.

Poslovno okruženje u kojem su se našla poduzeća 20-ih godina prošlog stoljeća, odnosno velika kriza, rezultiralo je time da su gospodarski subjekti krenuli drukčije sagledavati načine na koji mogu izračunavati i kontrolirati troškove. Nakon toga su se sve više počeli razvijati novi suvremeni modeli upravljanja troškova. Suvremeno poslovno okruženje zahtijeva kvalitetnu sliku informacija o organizacijskim aktivnostima, procesima, proizvodima i krajnjim kupcima.

Troškovnim sustav unutar poduzeća ima 3 glavne funkcije, a to su vrednovanje zaliha za potrebe financijskog izvještavanja, operativnu kontrolu za ocjenu učinkovitosti i produktivnosti te izračun troškova pojedinačnog proizvoda. Prema Potanik Galić (2015) niti jedan poslovni sustav ne može adekvatno odgovoriti na sve zahtjeve različitih troškovnih sustava. Naime, dok se prva funkcija nedvojbeno adekvatno realizira primjenom tradicionalnih sustava obračuna troškova, takvi sustavi nisu dali odgovor na pitanje kako efikasno upravljati troškovima u cilju poboljšanja rada sustava.

Na slici 1. može se vidjeti kako teče razvoj uspostavljanja troškovnog sustava unutar poduzeća.



Slika 1. Faza razvoja troškovnog sustava unutar poduzeća

Izvor: samostalna izrada prema Potanik Galić K. (2015) „Strateško upravljanje troškovima – primjena suvremenih metoda upravljanjima troškova“

Sam pojam strateškog upravljanja troškovima ima i širi fokus. On nije ograničen samo na konstantno smanjivanje troškova i kontrolu istih već stavlja veliku pozornost na korištenje informacija o troškovima od strane menadžmenta i to onih informacija koje su važne kako bi se donijele pravilne poslovne odluke.

### 3.3.2. Ciljevi strateškog upravljanja troškovima

Najznačajnija funkcija strateškog upravljanja troškovima jest pravilno upravljanje prihodima i troškovima. U današnje vrijeme strateško upravljanje troškovima fokusira se ne samo na osiguravanju optimalne razine troškova već i na povećanju prihoda, poboljšanju učinkovitosti rada i povećanju zadovoljstva kupaca. U svome radu Poanik Galić (2015) navodi kako se strateško upravljanje troškovima kao filozofija optimalnog upravljanja troškovima i prihodima predstavlja proaktivan stav i skup tehnika koje omogućuju poboljšanje strateškog položaja poduzeća.

Strateško upravljanje troškovima može se promatrati kao način prikupljanja kvalitetnih i vjerodostojnih informacija o troškovima i kao takvo ono postaje jedan od temeljnih faktora kvalitete upravljačkog računovodstva.

Današnje dinamično poslovno okruženje zahtijeva što točnije i preciznije informacije o svim organizacijskim aktivnostima, procesima, proizvodima, uslugama i korisnicima tih usluga proizvoda i usluga pa zato vodeći poslovni subjekti koriste instrumente strateškog upravljanja troškovima kao unaprijeđene sustave za upravljanje troškovima, sve kako bi se postigli sljedeći ciljevi:

- dizajniranje proizvoda i usluga koji će odgovarati zahtjevima kupaca,
- identificiranje potrebe kontinuiranog ili diskontinuiranog poboljšanja kvalitete, kapaciteta proizvodnje i brzine,
- kontinuirano usavršavanje zaposlenika,
- izbor optimalnog proizvodnog mixa,
- donošenje odluka o investicijama,
- izbor dobavljača,
- pregovaranje o cijene, kvaliteti, distribuciji i dodatnim uslugama kupcima i
- strukturiranje učinkovite i djelotvorne distribucije i uslužnih procesa ciljanim tržištima i segmentima tih tržišta.

Ciljevi strateškog upravljanja troškovima trebaju biti usmjereni prema zahtjevima korisnika te se pri samom definiranju navedenih ciljeva kreće počevši od zahtjeva korisnika. U svome radu Potanik Galić (2015) navodi kako se zahtjevi korisnika analiziraju sa pogleda visine troškova, razine kvalitete i usluga koje poduzeće može pružiti potencijalnim kupcima. Što proizvod ima veću kvalitetu to će on biti interesantniji kupcima, a njega karakterizira visoka kvaliteta uz niže troškove i raznovrsne ponuđene usluge.

Kvaliteta proizvoda se analizira kroz upotrebljivost proizvoda i njegovu sigurnost prilikom korištenja koji su pretpostavljeni funkcionalnošću, dizajnom, pouzdanošću, neškodljivosti i ekološkoj prihvatljivosti. Sva od navedenih obilježja proizvoda trebaju se uzeti u obzir prilikom donošenja odluke kod strateškog plana i postavljanja ciljeva za upravljanje troškovima.

Slika 2. prikazuje program strateškog upravljanja troškovima kroz 5 osnovnih koraka.



Slika 2. Program strateškog upravljanja troškovima

Izvor: izrada studenta prema Potanik Galić K. (2015) „Strateško upravljanje troškovima – primjena suvremenih metoda upravljanjima troškova“

Strateško upravljanje troškova može se odrediti u 5 koraka:

- *Određivanje ciljeva:* kao prva faza započinje sa pregledom različitih strategija poduzeća. Pregled strategije omogućuje poduzeću stvoriti jasniju sliku i identifikaciju nedostataka prilikom upravljanja troškovima te isto tako mogućnost izbjegavanja određenih troškova kroz poboljšavanje ciljeva koji su unaprijed postavljeni. Promjenom ciljeva dovodi se do razvoja plana koji će potaknuti bolju komunikaciju unutar poduzeća.
- *Planiranje i osposobljavanje:* u ovoj drugoj fazi planiranje je zapravo ključno u provedbi strateškog upravljanja troškovima. Za proces planiranja neophodno je sastaviti efikasan tim stručnjaka koji bi se dodatno educirali i usavršavali za navedene poslove planiranja.
- *Prikupljanje podataka:* ovo je treća faza programa strateškog upravljanja troškovima i ona u sebi uključuje sve poslove koji pripadaju spektru prikupljanja podataka, primjerice to su vođenje intervjua, razvoj mjerila uspješnog upravljanja troškovima, istraživanje tržišta, ankete i slično.
- *Analiza i preporuke za promjene:* je četvrta faza strateškog upravljanja troškovima gdje ključnu ulogu igra analiza aktivnosti pomoću koje se utvrđuju troškovi poduzeća. Analiza aktivnosti se može provesti različitim analitičkim alatima za strateško upravljanje troškovima kao što s analiza uzročnima troškova, analiza troškova

temeljem aktivnosti, selektivni reinženjering poslovnih procesa i ostalo. U svome radu Potanik Galić (2015) navodi kako planiranje predloženih promjena treba biti usmjereno na razvoj dodatnih mogućnosti snižavanja i kontrole troškova uz dakako neizbježnu analizu zahtjeva s tržišta s aspekta svojstva, funkcionalnosti i same kvalitete proizvoda.

- *Implementacija*: kao posljednja, peta faza čitavog procesa kako bi se uopće proveda potrebno je za početak definirati odgovornosti i zaduženja svakog pojedinca u procesu, a nadzor i razne korekcije treba poduzeti u svakoj od prethodno definiranih faza. Osnovni cilj jest postići kontinuirano poboljšanje poslovanja koje će rezultirati povećanjem postignutih rezultata poslovanja.

Strateško upravljanje troškova ne treba limitirati samo na upravljanje troškovima nego treba obuhvatiti sve resurse koji se koriste unutar lanca vrijednosti u poduzeću. Iz toga razloga poduzeće s aspekta strateškog upravljanja troškovima treba osim troškova analizirati i ostale poslovne kategorije, a posebice prihode, rezultat poslovanja, vrijednost za kupce te isto tako stratešku poziciju poduzeća.

Osnovni cilj svakog poduzeća jest ostvarenje profitabilnosti to jest pozitivnog poslovnog rezultata. Kako bi poduzeće uspjelo u tome, strateško upravljanje troškova u današnjim dinamičnim uvjetima na tržištu jest ključno kako bi poduzeće uspjelo vladati troškovima.

## 4. Suvremene metode upravljanja troškovima

### 4.1. ABC metoda

ABC metoda jest jedna od suvremenih metoda upravljanja troškovima. Ona se pojavila kako bi zadovoljila potrebu za točnim informacijama o ukopnim troškovima proizvoda ili usluge u uvjetima kada udio indirektnih troškova raste i postepeno prelazi udio direktnih troškova. U svome radu Dropulić, Letica i Dragija Kostić (2019) navode kako ABC sustav (eng. Activity based costing) ili sustav troškova temelj na aktivnostima razvijen još krajem 80-ih godina prošlog stoljeća od strane profesora sa sveučilišta Harvard Kaplan i Coopera kao odgovor na sve češću automatizaciju izvodnog postupka i korištenja informacijske tehnologije. U takvim uvjetima se poprilično mijenja struktura troškova proizvodnje s obzirom da sve više dominiraju indirektni to jest opći troškovi proizvodnje, a paralelno sa time se smanjuje udio direktnih troškova proizvodnje, naročito trošak direktnog rada.

U svome radu Dropulić, Letica i Dragija Kostić (2019) navode kako tradicionalni sustavi upravljanja troškovima ne daju pravovremene i realne informacije koje su bitne poduzeću kako bi moglo adekvatno upravljati troškovima. ABC metoda osigurava točniju metodologiju s obzirom na to da se fokusira upravo na indirektno troškove i ostale dodatne troškove. ABC metoda se javila kao odgovor na rastuće indirektno troškove proizvodnje te se njihova alokacija preko aktivnosti koje su uzrokovale te iste troškove. Prema Kaplanu i Cooperu (1998) ABC metoda može se definirati kao računovodstveni sustav koji skuplja informacije o poslovnim aktivnostima koje konzumiraju resurse, a proizvodi ili usluge konzumiraju aktivnosti. Takav suvremeni obračun troškova temelji se na načelu prema kojem troškove ne uzrokuju proizvodi ili usluge već same aktivnosti. Te aktivnosti su primjerice, naručivanje, skladištenje, organizacija proizvodnje, dizajniranje proizvoda, testiranje kvalitete i slično. Isto tako važno je istaknuti da je prvenstveno ova troškovna metodologija razvijena proizvodne organizacije, mada danas se sve više implementira u uslužnim poduzećima.

Prema Dropulić, Letica i Dragija Kostić (2019) ABC metoda je prikladna za implementaciju u poduzećima koja imaju sljedeće karakteristike:

- proizvodna poduzeća ili izvedba širokog spektra proizvoda ili usluga,
- poduzeća koja imaju visoke opće troškove koji nisu proporcionalni volumenu jedinice pojedinačnih proizvoda,

- poduzeća čija automatizacija značajno otežava raspoređivanje općih troškova na proizvode pro tradicionalnoj metodi,
- kada u poduzeću bruto marža značajno varira od proizvoda do proizvoda.

Menadžeri u poduzećima ne bi trebali upravljati troškovima kao u tradicionalnom pristupu, što se već gore i navodi, već bi direktno trebali upravljati aktivnostima koje su uzrokovale trošak, odnosno proizvodi ili usluge koriste aktivnosti, aktivnosti koriste resurse, a potrošnja resursa uvjetuje nastanak troška.

ABC metoda ima dvije vrste alokacijskih baza. Prva je baza za alokaciju općih troškova proizvodnje koja je nužna jer jedan trošak može biti izazvan od nekoliko aktivnosti. To zapravo znači da prepoznaje veza između aktivnosti i nositelja troškova te se na taj način pretvara indirektni trošak u direktni.

Kod analize troškova važno je koristiti 5 aktivnosti:

- analiza aktivnosti,
- analiza izravnih troškova,
- praćenje troškova po aktivnosti,
- uspostavljanje mjerenja izlaznog proizvoda,
- analiza troškova.

Prvi korak je analiza aktivnosti kojom se treba prepoznati koje točno aktivnosti ne donose dobitak poduzeću i koje aktivnosti treba u potpunosti eliminirati. U svome radu Gvardijan (2020) navodi kako u drugom koraku slijedi analiza troškova koji dolaze iz proizvodnih aktivnosti, a odnose se primjerice na plaće zaposlenika, troškove istraživanja i razvoja, opremu i ostale slične vrste troškova. Treća po redu aktivnost jest praćenje troškova po aktivnostima kojom se utvrđuje porijeklo ukupnog troška, dok se u četvrtoj aktivnosti uspostavlja troškovni izračun koja proizlazi iz svake troškovne aktivnosti. I posljednja peta aktivnost je ona u kojoj postoji mogućnost potpune analize troškova te se može ustanoviti koje aktivnosti najviše pridonose realizaciji poslovnog plana.

Korištenjem ABC metode može se doći do zaključka da proizvodi koji se proizvode u velikim serijama i velikim poduzećima i koji nisu kompleksni, zapravo stvaraju manje troškova, jer troše manje resursa, dok su kompleksni oni proizvodi koji se proizvode u manjim po specifičnim zahtjevima kupaca skuplji jer troše više resursa, a samim time stvaraju veće troškove. Gvardijan (2020) navodi kako ako se uspoređuje tradicionalnu metodu s ABC metodom, mogu se vidjeti su razlike po definiciji mjesta troška, odnosno aktivnosti koja je uzrokovala trošak. Tradicionalne metode jednostavne su za uvođenje, a samim time i jeftine. Međutim, suvremenom ABC metodom stoji jasna uzročno posljedična veza nastalih troškova, visoka razina točnosti informacija i niski troškovi pogrešaka što je za poduzeće u današnjim dinamičnim uvjetima vrlo važno .

Cilj ABC metoda, a ujedano i prednost njene primjene može se sažeti u 4 primarna cilja koje ona ima.



Slika 3. Primarni ciljevi ABC metode



Izvor: izrada studenta prema Dropulić I., Letica M., Dragija Kostić M. (2019) „Upravljačko računovodstvo u teoriji i praksi“

## **4.2. Model ciljnih troškova**

Model odnosno metoda ciljnih troškova je metoda koja polazi od ciljne prodajne cijene proizvoda i temeljem koje se utvrđuje ciljni trošak proizvoda, a na način da se od iste oduzme željena dobit.

U svome radu Paškov – Galić (2018) navodi kako su ciljni troškovi predstavljaju strukturirani pristup određivanju troškova uz koje proizvod treba biti izražen sa specificiranom kvalitetom kako bi ostvario željenu razinu dobiti uz očekivane prodajne cijene. To je suvremena metoda jedna upravljanja troškovima, a razvijena je u Japanu 1973. godine kada je u toj državi, a i svijetu vladala prva naftna kriza. Metoda ciljnih troškova je strogo tržišno usmjerena, te osigurava troškovno usmjerenu koordinaciju svih poslovnih aspekata poslovnog subjekta, ovisno dužini životnog vijeka proizvoda. Temeljna zamisao ove metode je da ne diktiraju troškovi proizvodnje razinu cijena, nego cijene diktiraju na tržištu ostvarive troškove. Po metodi ciljnih troškova poslovni subjekt se prilagođava situaciji na tržištu. S obzirom na tradicionalno shvaćanje, postojećim troškovima poslovnog subjekta dodaje se određena ciljana dobit te se kao rezultat dobiva prodajna cijena proizvoda ili usluge. Pošto je tržište to koje određuje dopuštene odnosno dopustive troškove, prema suvremenom načelu polazi se od tržišne cijene koja se umanjuje za ciljanu dobit, a razlika se odnosi na dopustive odnosno ciljne troškove.

Nakon što se utvrde ciljni troškovi za poduzeće, to jest za proizvod ili uslugu, tada se kreće u optimizaciju indirektnih troškova i provodi strukturno prilagođavanje funkcija, odjela poduzeća i zaposlenika. Prema Paškov – Galić (2018) koncept ciljnih troškova se posljednjih nekoliko godina razvio u zaokruženo načelo upravljanja troškovima. U pravilu se koristi prilikom razvoja novog proizvoda, a konačnica koncepta su uvijek zahtjevi kupaca. Prikupljajući informacije koje su dobivene istraživanjem tržišta zaposlenici u istraživanju i razvoju dobivaju nalog da definiraju i specificiraju proizvod.

Stvarni početak upravljanja ciljnim troškovima je uvijek određivanje prodajne cijene za novi proizvod. U suštini ciljnih troškova razvijeni su različiti procesi pronalaska ciljnih troškova. Jedan od procesa koji je razvijen jest i en. market into company po kojem ciljni troškovi se izvode direktno iz tržišta na ostvarive prodajne cijene i planirane dobiti. Kada se od ostvarive prodajne cijene oduzme planirana dobit, dobiva se dopustivi trošak, odnosno tržišno opravdani

trošak. I tako temelju postojeće proizvodne i procesne tehnologije stručni odjeli unutar poduzeća utvrđuju svoje stvarne troškove to jest standardne troškove bez tehnoloških inovacija. Ciljni troškovi koje treba definirati su dakle razlika između dopustivih i stvarnih troškova, pri čemu se konstantnim korištenjem inovativnih mogućnosti stvarni troškovi pokušavaju što više smanjiti odnosno nastoje se što više približiti dopustivim troškovima. Polazeći od osnovne poslovne strategije menadžmenta na kraju utvrđuje ciljne troškove kod određene razine troškova.

Formula za određivanje ciljnih troškova je poprilično jednostavna:

$$\text{CILJNI TROŠAK} = \text{CILJNA PRODAJNA CIJENA} - \text{ŽELJENA DOBIT}$$

### **4.3. Analiza troškova životnog ciklusa**

Jedan od najznačajnijih suvremenih metoda upravljanja troškova jest metoda zasnovana na obračunu životnog ciklusa troškova. Prema Potanik – Galić (2015) analiza troškova životnog ciklusa obuhvaća postupke koji omogućuju donošenje odluke o isplativosti ulaganja u neke projekte bazirano na osnovi usporedbe troškova kojima će projekti biti izloženi tijekom čitavog svog životnog vijeka. Ova metoda razvila se iz ideje da proizvod ili usluga na duži rok moraju pokrivati ukupne troškove ukoliko poduzeće želi ostvariti profitabilno poslovanje. Kako bi se ostvario taj cilj treba se uvažavati koncept životnog ciklusa proizvoda.

Životni vijek proizvoda može se promatrati sa nekoliko aspekata:

- funkcionalni životni vijek proizvoda – ono predstavlja procijenjeno razdoblje upotrebe određenog proizvoda,
- fizički životni vijek proizvoda – ono se odnosi na procijenjeno razdoblje očekivanog trajanja proizvoda (vremensko razdoblje od „instalacije“ proizvoda do odlaganja, zamjene ili uklanjanja)
- tehnološki životni vijek proizvoda – to je razdoblje koje prođe do tehničke zastarjelosti proizvoda,
- ekonomski životni vijek proizvoda – ono obuhvaća razdoblje koje prođe do ekonomskog zastarijevanja određenog proizvoda odnosno kada se pojavi alternativni proizvod koji stvara niže troškove,

- socijalni i pravni životni vijek proizvoda – ovaj aspekt predstavlja razdoblje proizvoda do onog trenutka kada zahtjevi s tržišta ili ako zakonske obveze nalažu zamjenu tog proizvoda.

Primjena ovog modela analize troškova omogućuje pogled na potpune troškove koji određeni proizvod stvara u čitavom svom životnom ciklusu, od njegova nastanka pa sve do njegove eliminacije. Bitna karakteristika modela analize troškova životnog ciklusa je usmjerenost ne samo na smanjenje troškova nego i na unaprjeđenje ostalih funkcionalnih karakteristika proizvoda.

U tablici 3. se mogu vidjeti konkretni troškovi životnog ciklusa proizvoda koji se dijele na troškove proizvođača i na troškove proizvoda.

Tablica 3. Konkretni troškovi unutar analize troškova životnog ciklusa proizvoda

TROŠKOVI ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA		
TROŠKOVI PROIZVOĐAČA		TROŠKOVI KORISNIKA
TROŠKOVI ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA	TROŠKOVI DIZAJNIRANJA, KONSTRUKCIJE I PROIZVODNJE PROIZVODA	TROŠKOVI KORIŠTENJA PROIZVODA
Istraživanje tržišta	Industrijski inženjering	Upotreba proizvoda
Projektiranje	Konstruiranje proizvoda	Servis
Planiranje i programiranje	Proizvodnja	Modifikacije
Razvoj proizvoda	Kontrola kvalitete	Rezervni dijelovi
Razvoj računalnih programa	Montaža	Održavanje
	Pakiranje	
	Distribucija	

Izvor: izrada autora prema Potanik Galić K. (2015) „Strateško upravljanje troškovima – primjena suvremenih metoda upravljanjima troškova“

Analiza troškova životnog ciklusa proizvoda obuhvaća dvije različite dimenzije, a to su: procjena troškova životnog ciklusa proizvoda i upravljanje troškovima kroz životni ciklus proizvoda. Ova analiza se fokusira na dugoročne performanse proizvoda primjenom različitih metoda upravljanje troškovima koji se najčešće primjenjuju gore spomenute metode, ABC metoda i metoda ciljnih troškova, te Kaizen metoda.

Koraci koji se trebaju provesti u analizi troškova životnog ciklusa proizvoda su:

- definiranje problema i cilja analize,
- definiranje pravila, ograničenja i kriterija,
- definiranje zahtjeva sustava i politike održavanja,
- procjena troškova (troškovi proizvođača i troškovi korisnika),
- raspodjela troškova i izrada modela troškova i inačica proizvoda,
- vremensko utvrđivanje aktivnosti,
- diskontiranje budućih troškova proizvoda,
- određivanje ukupnih troškova životnog ciklusa proizvoda,
- analiza rezultata i ocjena rješenja – inačica proizvoda,
- procjena osjetljivosti modela na ulazne podatke,
- preporuka inačice proizvoda,
- korištenje povratnih informacija i kontrole u cilju unaprijeđenja sustava.

Proces analize troškova životnog ciklusa proizvoda započinje definiranjem samog problema i konačnim ciljem analize tijekom kojeg se izrađuje opis i specifikacija problema i ciljeva koji trebaju biti jasno, precizno i razumljivo iskazani. Nakon toga se definira niz pravila, ograničenja i kriterija analize koji jasno vode ka rješavanju problema te se isto tako definiraju zahtjevi sustava i politika održavanja. Prema Potanik – Galić (2015) nakon generiranja inačica koje predstavljaju rješavanje problema, provjeravaju se fizičke, financijske i ekonomske mogućnosti primjene navedene analize. Ukoliko se ocjeni da navedene mogućnosti provedbene analize postoje, tada se pristupa procjeni troškova s aspekta proizvođača i korisnika životnog ciklusa proizvoda. Sljedeće, nakon što se planirani troškovi dodijele pojedinim aktivnostima, potrebno je definirati vremensko nastajanje određenih aktivnosti kako bi se mogli diskontirati navedeni troškovi prema unaprijed određenom diskontnom faktoru. Diskontiranje budućih troškova omogućiti će svođenje svih troškova na sadašnju vrijednost, što će uvelike pridonijeti kvalitetnijoj analizi rezultata. I na samom kraju procesa analize troškova životnog ciklusa proizvoda procjenjuje se osjetljivost modela na ulazne podatke te se preporučuju inačice

proizvoda. Važno je spomenuti kako ovaj proces mora biti iterativan, to jest mora se ponavljati prije donošenja svih važnih odluka vezanih uz navedeni proizvod.

Svaki proizvod ima svoj neki određeni životni ciklus. Dakle period od svog početka trajanja i uvođenja na tržište pa sve do opadanja kada taj proizvod počinje starjeti i odumirati pa bi ga se trebalo ili modificirati ili u potpunosti zamijeniti. Postoji 5 osnovnih životnih faza proizvoda.

Tablica 4. Klasifikacija troškova po fazama životnog ciklusa proizvoda

Faze životnog ciklusa proizvoda	Faza razvoja proizvoda	Faza uvođenja proizvoda	Faza rasta	Faza zrelosti	Faza odumiranja i zbrinjavanja
Vrsta troška	znanstvene studije, istraživanje tržišta	analiza izvedivosti, troškovi konstrukcije	puštanje u pogon, montaža, distribucija, promocija,	energija, čišćenje, održavanja, stručno osoblje, promocija	razgradnja, odstranjivanje, zbrinjavanje

Izvor: izrada autora prema Potanik Galić K. (2015) „Strateško upravljanje troškovima – primjena suvremenih metoda upravljanjima troškova“

U prvoj fazi odnosno fazi razvoja proizvoda sve počinje sa idejom o novom proizvodu, a završava počekom njegove proizvodnje za tržište. Prije nego se uopće proizvod pojavi na tržištu potrebno je provesti istraživanje tržišta i napraviti znanstvene studije kako bi se dobila slika o tome kakav proizvod je uopće potreban na tržištu i što bi kupci htjeli. Potrebno je dakle napraviti značajne investicije kako bi se dobila točna informacija. Pošto u ovoj fazi ne nikakve prodaje, ovdje nema prihoda već samo nastaju troškovi.

#### 4.4. Upravljanje troškovima kvalitete

Troškovi kvalitete prepoznati su i promatrani kao zbroj troškova za kvalitetu i troškova zbog ne kvalitete. Ova vrsta troška je jedna poseban vrsta troškova. Određene karakteristike su identične karakteristikama ostalih vrsta troškova, a posebnima ih čine one karakteristike koje ostale vrste troškova nemaju.

Radi lakšeg raspoznavanja zajedničkih karakteristika troškova kvalitete i ostalih troškova, karakteristike se mogu podijeliti na:

- opće karakteristike i
- posebne karakteristike.

Kako u svome radu navodi Drljača (2004) opće karakteristike troškova kvalitete su one karakteristike koje su svojstvene i ostalim vrstama troškova i prema tim bi se karakteristikama teško moglo prepoznati i razlikovati troškove kvalitete od ostalih vrsta troškova. Posebne karakteristike troškova kvalitete su posebne iz razloga što su svojstvene samo troškovima kvalitete. Posebne karakteristike troškova kvalitete omogućavaju prepoznavanje o važnosti troškova kvalitete za upravljanje ukupnim troškovima. Isto tako s druge strane upućuju na bitne razlike ove vrste troškova u odnosu na ostale troškove.

U današnjim dinamičnim uvjetima poslovanja na tržištu se događaju razne promjene i potrošače postaju sve zahtjevniji, a konkurencija sve jača. Kako bi poduzeće opstalo u takvom okruženju, i kako bi steklo konkurentsku prednost potrebno je ponuditi kvalitetu proizvoda, odnosno usluga. Prema Gvardijan (2020) upravljanje kvalitetom donosi pregled troškova koji doprinose kvaliteti, odnosno prepoznaje, utvrđuje i optimizira troškove kvalitete. Kako bi se ispunilo zahtjeve za kvalitetom proizvoda, potrebno je provoditi mjere osiguranja kvalitete procesa.

Troškove kvalitete mogu se podijeliti u nekoliko skupina:

- troškovi sprječavanja pogriješaka – oni nastaju preventivnim mjerama za sprječavanje pogriješaka, odnose se na nacrt proizvoda u fazi planiranja,
- troškovi provjere – nastaju planiranim provjerama kvalitete i odnose se na iskušavanje proizvoda, kontrolu procesa i završnu kontrolu,
- interni troškovi pogriješke – nastaju prije isporuke kupcima (dorada, otpad, škart),
- eksterni troškovi pogriješke – nastaju nakon isporuke proizvoda kupcima, obavljanja usluge, a odnose se reklamacije ili povrate.

Glavni cilj suvremenih metoda upravljanja troškovima jest smanjiti troškove proizvodnje od samog početka, od faze razvoja i kreiranja novog proizvoda. Kako navodi Gvardijan (2020) u troškove proizvodnje ulaze i troškovi kvalitete koji čine ukupan iznos koji je potrebno uložiti u proces poslovanja da bi se osigurao kvalitetan proizvod. Prilikom definiranja troška kvalitete nailazi se na razne definicije različitih autora koji ih svrstavaju u troškove nastale zbog ne kvalitete, dok ostali neki autori podrazumijevaju troškove koji nastaju da bi se kvaliteta postigla. Naravno da se kvalitetu ne može postići bez određenog ulaganja koji čine dodatne troškove poput: planiranje kvalitete, preispitivanje novog proizvoda, analiza kvalitete procesa, ocjenjivanje kvalitete dobavljača, školovanje, podučavanje, plaće osoblja, upravljanje sustavom kvalitete, kontrole i ocjenjivanje procesa i proizvoda.

Konstanto podizanje razine kvalitete osigurava da poduzeće stabilno posluje te isto tako osigurava različite mogućnosti za rast i razvoj poduzeća. Držanjem određene razine kvalitete ili povećanjem te razine poduzeće osigurava da ima stalne kupce ili klijente koji su zadovoljni njihovim proizvodom ili uslugom te će proširiti o njim dobar glas i na taj način će steći konkurentsku prednost na tržištu.

#### **4.5. Kaizen metoda obračuna troškova**

Kaizen metoda obračuna troškova jest također jedan od suvremenih modela obračuna troškova. Ona je nastala u Japanu a pojam „kaizen“ nastao je iz japanskih riječi „kai“ što znači promijeniti i „zen“ što znači dobar. U nekom poslovnom procesu to bi značilo kontinuirano i postupno poboljšanje poslovnih procesa.

Kako u svome radu navodi Potanik Galić (2015) kaizen metoda je način upravljanja troškovima usmjeren na kontinuirano smanjenje troškova tijekom odvijanja procesa proizvodnje. Kaizen metoda upravljanja troškovima pretpostavlja kontinuirano poboljšanje kvalitete proizvoda uz istovremeno smanjenje troškova eliminiranjem nepotrebnih troškova.

Kaizen troškovi predstavljaju tehniku koja podupire proces smanjenja troškova već u fazi proizvodnje trenutnog proizvodnog modela proizvoda. Postoje dvije vrste kaizen troškova s time da se prva vrsta primjenjuje na kaizen – tehniku na određeni proizvod, a druga na vrsta na opću kaizen metodu.

Temeljna karakteristika tehnika kaizen – troškova jest konstanta uvođenje malih poboljšanja aktivnosti, a ne provođenje velikih inovativnih poboljšanja iz razloga što se pretpostavlja da

kaizen – troškovi smanjuju troškove u fazi proizvodnje postojećeg proizvoda, a inovativna poboljšanja se baziraju na novim i tehnološkim inovacijama koja se uvode u fazi razvoja i dizajniranja proizvoda. Isto tako kaizen metoda podrazumijeva konstanto istraživanje novih mogućnosti efikasnije proizvodnje, a u taj proces moraju biti uključeni svi zaposlenici. Kaizen metoda provodi se temeljem iskustva djelatnika poduzeća koji svojim savjetima nastoje sugerirati menadžmentu na koje načine poboljšati proces proizvodnje. Uz same korisne savjete koje menadžment može dobiti od svojih zaposlenika i oni sami se na ovaj način osjećaju vrijednije te im raste motivacija za rad.

Kaizen metoda ne predstavlja samo tehnike koje će prouzročiti poboljšanje poslovanja s aspekta poboljšanja svih funkcija poslovnog procesa nego je i odgovora za procese smanjenja škarta u proizvodnji, smanjenje tako zvanog „praznog hoda“ u proizvodnji, podizanje kvalitete proizvoda ili usluge i podizanje razine morala kod zaposlenika.

Prednosti kaizen metode upravljanja troškovima očituju se u:

- konstanta povezanost sa procesom planiranja i budžetiranja, koju omogućuju tehnike kaizen – troškova, osigurava poduzeću mjerenje realnog odnosno stvarnog poboljšanja poslovanja u odnosu na dugoročne ciljeve,
- osigurava veću kvalitetu proizvoda i usluga,
- omogućava veću efikasnost organizacije poslovanja i
- pomaže u smanjenju škarta u fazi proizvodnje.

Opet s druge strane kao i sve na svijetu pa tako i kaizen metoda ima i svoje neke određene nedostatke, a to su:

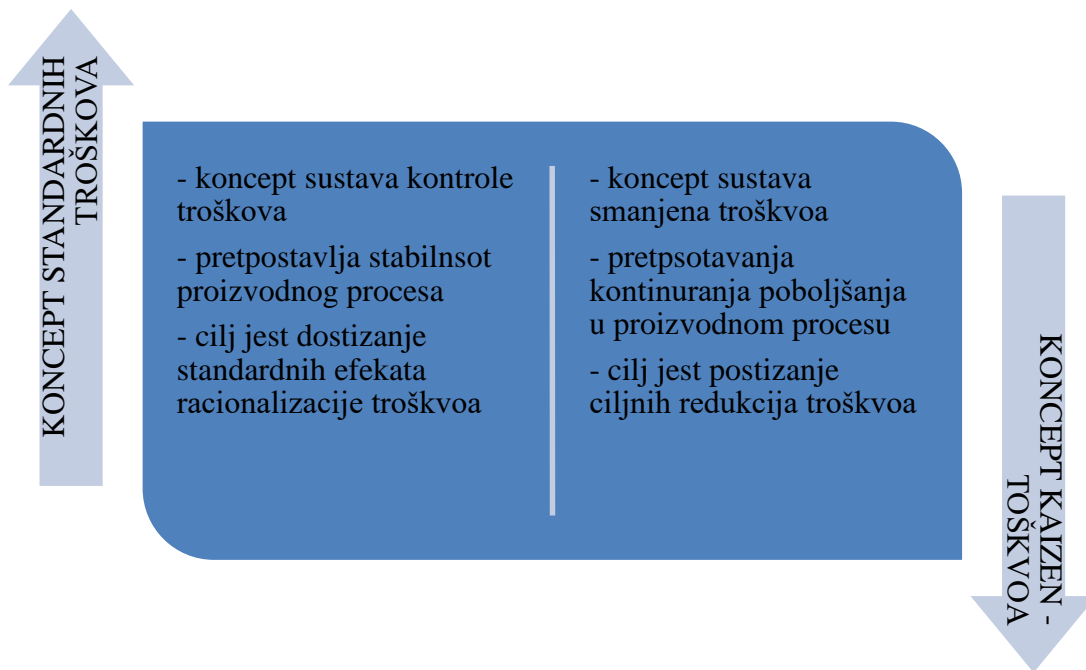
- uvođenje kaizen metode zahtijeva cjelovite promjene u stavu i samoj kulturi poduzeća,
- potrebna je velika energija prilikom provođenja svih zaposlenika,
- oduzima veliku količinu vremena,
- kaizen – tehnike pojedinci mogu percipirati kao prijatnu za svoja radna mjesta,
- iznošenje mnoštva loših ideja, a malo dobrih ideja može na zaposlenike djelovati demotivirajuće i
- nikad ne postoji zadovoljstvo postignutim, već se uzima pretpostavka da uvijek može bolje.

Proces smanjenja troškova pomoću kaizen metode odvija se na način da se prvo identificiraju stvarna nastali troškovi u tekućoj godini te se zatim određuje troškovna baza te tekuće godine.



Nakon toga se uz konzultacije svih zaposlenika vezanih uz mogućnosti smanjenja troškova određuje troškova baza za sljedeću godinu, a koja mora biti na nižoj razini od tekuće troškovne baze.

Na slici 4. mogu se vidjeti osnovne razlike između koncepta standardnih troškova i kaizen – metode.



Slika 4. Usporedba primjene standardnih troškova i kaizen – troškova pri upravljanju troškovima

Izrada: autora prema Potanik Galić K. (2015) „Strateško upravljanje troškovima – primjena suvremenih metoda upravljanjima troškova“

Prema Potanik Galić (2015) kaizen metoda ostvaruje zacrtane ciljeve kroz niz malih promjena na mnoštvu detalja, a koji nisu povezani sa smanjivanjem troškova proizvoda i usluga.

## **5. Troškovi logističkih procesa**

Pod pojmom logistički troškovi smatraju se aktivnosti rukovanja, transporta, skladištenja i sa time povezanim administrativnim troškovima. Dakle sve od samog početka od narudžbe sirovine do isporuke finalnog proizvoda krajnjem korisniku. Profitabilnost poduzeća zavisi od logističkih troškova iz razloga što logistički troškovi čine veliki dio ukupnih troškova poslovanja. Sam Udio logističkih troškova u ukupnim troškovima razlikuje se u proizvodnim i maloprodajnim tvrtkama te se kreće se u intervalu od 15% do 25%, odnosno i do četvrtine ukupnih troškova poduzeća.

### **5.1. Struktura logističkih troškova**

Troškovi logistike u prosjeku čine 8% ukupno ostvarenog prihoda, dok prema nekim istraživanjima dolazi se do podataka da strukturu ukupnih logističkih troškova čine: transport 45%, skladištenje 25%, zalihe 20% i administrativni troškovi 10%. Prema Štefaniću (2016) kretanje robe kroz opskrbni lanac stvara određene logističke troškove. Logistički troškovi su troškovi koji nastaju protokom robe kroz opskrbni lanac od faze sirovine do faze gotovog proizvoda koji dolazi do kupca. Na današnjem tržištu prisutno je mnogo vrste roba koje često moraju prevaliti velike udaljenosti od proizvođača do krajnjeg kupca odnosno potrošača. Zbog takvih udaljenosti došlo je do potreba za optimizacijom troškova, kako logističkih tako i onih vezanih uz same zalihe.

### **5.2. Vrste logističkih troškova**

Kao što se već navodi ranije u radu, logistički troškovi pojavljuju se u svim fazama proizvodnje i distribucije proizvoda ili usluge do krajnjeg kupca. Kako bi se detaljnije pojasnili logistički troškovi prvo ih treba podijeliti po svim vrstama. Tako se logistički troškovi dijele na:

- troškovi skladištenja,
- troškovi proizvodnje,
- troškovi transporta,
- troškovi nabave,
- troškovi logistike povrata,
- troškovi kontrole kvalitete,
- troškovi logističke tehnologije,
- troškovi pakiranja i

- troškovi usluga dodane vrijednosti.

Prvi od troškova koji se spominje jest troškovi skladištenja. Usluga skladištenja mogu se podijeliti u dva različita procesa: upravljanje zalihama i sortiranje, tj. okrupnjivanje pošiljki.

Kako u svome radu navodi Štefanić (2016) upravljanje zalihama obuhvaća robu koja dolazi na zalihe od dobavljača do skladišta gdje je roba uskladištena i dalje čeka narudžbu da se isporuči krajnjem kupcu. Proces konsolidacije obuhvaća sortiranje i povezivanje više pošiljaka u jednu pošiljku. Prethodno navedeni troškovi biti će opširnije objašnjeni u nadolazećem poglavlju.

Troškovi proizvodnje prisutni su u svim poduzećima koje unutar sebe imaju proizvodnju. Neke od aktivnosti koje proizvodnja obuhvaća su:

- planiranje proizvoda,
- dizajniranje proizvoda,
- obrada materijala,
- sastavljanje proizvoda i
- testiranje proizvoda.

Planiranje je faza prije samog naručivanja sirovina. Ova faza obuhvaća planiranje svih sirovina i radnji koje je potrebno nabaviti, to jest odraditi kako bi gotov proizvod bio napravljen u određeno vrijeme. Planiranje isto tako obuhvaća planiranje kapaciteta. Dizajniranje proizvoda obuhvaća samo smišljanje ideje proizvoda te prenošenje te ideje u model tj. Crtež. Dakle smišljaju se ideje kako bi određeni proizvod trebao izgledati i nastoji se napraviti proizvod koji svojom estetikom privlači kupce. Nakon planiranja i dizajniranja dolaze poslovi pronalaska materijala kojeg je zatim potrebno skladištiti. Naručeni i dostavljeni materijal kasnije odlazi na tehničku obradu kako bi se od materijala napravio gotov proizvod. Kako u svome radu navodi Štefanić (2016) po završetku proizvoda potrebno je ili bolje rečeno mora se izvršiti kontrola kvalitete kako bi se osigurala što bolja kvaliteta krajnjeg proizvoda. I posljednje, proizvod je potrebno zapakirati u određeno pakiranje kako bi se pravilno i bez oštećenja mogao dostaviti kupcu.

Treći po redu logističkih troškova navedenih u radu su troškovi transporta. Transportna usluga isto se može podijeliti u dvije cjeline, a to su: upravljanje transportom i organizacija transporta. Može se uzeti pretpostavka da poduzeće koje nema svoju transportnu službu, već koristi outsourcing. Ako poduzeće ima svoju službu prijevoznih sredstava u transportni trošak potrebno je uračunati i troškove: goriva, popravaka, osiguranja itd. Transportni troškovi čine dosta veliki

dio ukupnih logističkih troškova, jer porastom cijene benzina i nafte rastu. Upravo i zbog tog razloga se većina poduzeća odlučuje na otusorcing jer je to mnogo jednostavnije rješenje nego kada poduzeće ima svoju vlastitu transportnu službu. U određenoj mjeri, troškovi sirovina mogu se smanjiti optimiziranjem ruta i prijevoznog prostora u transportnom sredstvu, ali kao što se i navodi jednostavnije je napraviti outsourcing usluge.

Sljedeći logistički trošak jest trošak nabave koji se javlja u fazi nabave materijala odnosno proizvoda. Prema Štefaniću (2016) troškove nabave mogu se reducirati povećanjem narudžbe u smislu rjeđeg naručivanja većih narudžbi, pa se dobije određeni popust. Trošak nabave moguće je izračunati tako da se izračuna ukupni logistički trošak i iz njega se izdvoji trošak koji je povezan s naručivanjem. Svako poduzeću koje se bavi kupoprodajom trgovačke robe kao svojom temeljnom djelatnošću, funkcija nabave predstavlja, zajedno s prodajnom funkcijom i funkcijom skladištenja jednu od tri osnovne funkcije bez kojih nije moguća provedba poslovnog procesa.

Nadalje troškovi kontrole kvalitete su vrlo važni u cijelom logističkom procesu. Kontrola kvalitete u logistici potrebna je u cijelom opskrbnom lancu, a najviše u procesu proizvodnje kako bi se povećala kvaliteta proizvoda ili usluge. Proces kontrole kvalitete uključuje: analizu kvalitete, provjeru kvalitete i ključne indikatore djelovanja. Ključni indikatori djelovanja (eng. key performance indicators- KPI) služe za određivanje vanjskih i unutrašnjih učinaka nekog poduzeća. Postoje više različitih tipova KPI izvješća kao što su status i trend poduzeća kako to u svome radu navodi Štefanić (2016). Analiza kvalitete podrazumijeva provedbu analize i poboljšanje samog proizvoda ili usluge. Provjera kvalitete u sebi uključuje provjeru fizičku kontrole kvalitete u svakoj fazi logističkog procesa. Ključni indikatori djelovanja provjeravaju, mjere i analiziraju unutrašnjih i vanjskih učinaka kroz čitavi opskrbni lanac.

Povratne logistike ovisi od poduzeća do poduzeća. U današnje vrijeme gotovo sva poduzeća imaju proces povratne logistike no međutim to nekad nije bio slučaj. Ideja povratne logistike je osigurati kontrolirani i sigurni aspekt protoka materijala nakon što je proizvod maknut ili iz bilo kojeg razloga vraćen od strane kupca. Povratna logistika danas služi tomu da kupac može vratiti proizvod iz bilo kojeg razloga, zatim zbog procesa modernizacije odnosno vraćanje proizvoda ako je zastario i povučen je iz prodaje i ako se dogodilo da je proizvod vraćen iz razloga što se pokvario te je potreban popravak istog. Povratna logistika isto tako podrazumijeva određene zadatke administracije koji su određeni aktivnostima sortiranja, skladištenja i sličnim procesima povratne logistike.

Troškovi logističke tehnologije odnose se na raznu tehnologiju koja pomaže pratiti tok materijala, te isto tako kako bi poduzeće pratilo svoje poslovanje, transportna sredstva i samim time smanjilo, odnosno optimiziralo troškove. Troškovi logističkih tehnologija najviše su povezani s implementacijom telekomunikacijskih sustava i sustava praćenja u logističke procesa.

Sljedeći od troškova su troškovi pakiranja koji se javljaju u logističkom procesu te su oni važni. Pravilno pakiranje proizvoda služi kao zaštita od oštećenja te omogućava lakšu manipulaciju teretom i daje informaciju o proizvodu. Kako u svome radu navodi Štefanić (2016) troškovi pakiranja neposredno utječu na troškove i produktivnost logističkog sustava. Nabava materijala za pakiranje i same operacije pakiranja koje mogu biti automatizirane ili ručne mogu predstavljati veliki trošak. Onaj dio koji nije vidljiv na prvi pogled, a vrlo je bitan jest da se trošak za samo pakiranje javlja na početku i kraju opskrbnog lanca. Na početku lanca potrebno je izraditi pakiranje, dok je na kraju potrebno ga odložiti, odnosno zbrinuti.

U današnje vrijeme na tržištu pojavljuje se sve veći broja proizvoda istog tipa koje je moguće modificirati po određenim željama kupca. To se odnosi na odjeću, automobile, računala i još mnogo proizvoda. Danas kupci žele proizvode prilagođene prema njihovim vlastitim željama, a samim time razvio se proces usluga dodatnih vrijednosti. Kako se sve više razvijala tehnologija, a to je da se odgađa konfiguracija odnosno prilagodba tehnike kupcu za što kasniju fazu lanca opskrbe te samim time dolazi i do porasta 3-PL firmi koje pružaju usluge dodatnih vrijednosti. Danas logistička poduzeća nude razno dodavanje vrijednosti proizvoda ili usluga a neke od njih su: pakiranje, testiranje, prerada, montaža, konsolidacija, dekonsolidacija, sortiranje, carinjenje, popravak, usluga „door to door“ i slično.

## **6. Troškovi poslovanja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o.**

### **6.1. Poduzeće DSV Hrvatska d.o.o. i djelokrug poslovanja poduzeća**

DSV Hrvatska d.o.o. je globalna logistička i transportna kompanija koja djeluje i radi po cijelom svijetu. Nude prijevoz i skladištenje robe diljem svijeta i Europe. Bave se cestovnim, zračnim i vodenim prijevozom te isto tako pružaju odgovore na brojne logističke izazove. Isto tako pruža i upravlja rješenjima lanca opskrbe za preko tisuću poduzeća na dnevnoj bazi.<sup>1</sup>

Doseg poduzeća je globalan, ali nastoje da prisutnost bude lokalna i blizu kupaca. DSV ima preko 75.000 zaposlenika u više od 90 zemalja koji strastveno rade na pružanju korisničkih iskustava i usluga visoke kvalitete.

DSV koristi prednosti novih tehnologija i digitalizacije. Njihovi radni procesi visoko su digitalizirani, a IT sustavi poduzeća integrirani su i s kupcima i s dobavljačima. U svijetu promjena to omogućuje poduzeću konstantu optimizaciju opskrbnih lanaca kupaca i podržava učinkovite tijekove rada za njihove zaposlenike.

Slika 5. Logo DSV poduzeća



Izvor: <https://www.dsv.com/>

---

<sup>1</sup> <https://www.dsv.com/en/about-dsv>

### 6.1.1. Analiza poslovanja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.

U ovom će pod poglavlju biti prikazana analiza temeljnih financijskih izvještaja na primjeru poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. Analiza financijskih izvještaja bazira se na objavljenim godišnjim financijskim izvještajima, koje je poduzeće svake godine dužno objavljivati.

Kada je riječ o analizi poslovanja, prije svega provest će se horizontalna i vertikalna analiza bilance te računa dobiti i gubitka za 2020. i 2021. godine, te će se isto tako napraviti analiza najznačajnijih troškova koji utječu na samo poslovanje poduzeća.

Za početak u tablici 5 može se vidjeti bilanca poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu.

Tablica 5. Bilanca poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu

Naziv pozicije	2020. godina	2021. godina
<b>AKTIVA</b>		
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>2.581.279,00</b>	<b>2.618.774,00</b>
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	1.439.965,00	1.471.830,00
1. Izdaci za razvoj	0	0
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	1.057.565,00	1.089.430,00
3. Goodwill	382.400,00	382.400,00
4. Predumovi za nabavu nematerijalne imovine	0	0
5. Nematerijalna imovina u pripremi	0	0
6. Ostala nematerijalna imovina	0	0
II. MATERIJALNA IMOVINA	574.194,00	740.736,00
1. Zemljište	0	0
2. Građevinski objekti	0	0
3. Postrojenja i oprema	118.454,00	333.364,00
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	455.740,00	407.372,00
5. Biološka imovina	0	0
6. Predumovi za materijalnu imovinu	0	0
7. Materijalna imovina u pripremi	0	0
8. Ostala materijalna imovina	0	0
9. Ulaganje u nekretnine	0	0

III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	266.245,00	266.245,00
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0	0
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	0	0
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	0	0
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	0	0
7. Ulaganja u vrijednosne papire	0	0
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	266.245,00	266.245,00
9. Ostala ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	0	0
10. Ostala dugotrajna financijska imovina	0	0
IV. POTRAŽIVANJA	300.875,00	139.963,00
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	0	0
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
3. Potraživanja od kupaca	0	0
4. Ostala potraživanja	300.875,00	139.963,00
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	0	0
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>11.050.737,00</b>	<b>16.406.381,00</b>
I. ZALIHE	266.113,00	0
1. Sirovine i materijal	0	0
2. Proizvodnja u tijeku	0	0
3. Gotovi proizvodi	0	0
4. Trgovačka roba	266.113,00	0
5. Predumovi za zalihe	0	0
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	0	0
7. Biološka imovina	0	0
II. POTRAŽIVANJA	9.853.730,00	12.611.160,00
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	548.130,00	2.119.256,00
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
3. Potraživanja od kupaca	9.254.578,00	10.478.575,00
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	7.515,00	0
5. Potraživanja od države i drugih institucija	43.507,00	13.329,00
6. Ostala potraživanja	0	0
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	0	0
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0	0



2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	0	0
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	0	0
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	0	0
7. Ulaganja u vrijednosne papire	0	0
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	0	0
9. Ostala financijska imovina	0	0
IV. NOVAC U BANCII I BLAGAJNI	930.894,00	3.795.221,00
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>	<b>254.204,00</b>	<b>184.615,00</b>
<b>E) UKUPNO AKTIVA (AOP 001+002+037+064)</b>	<b>13.886.220,00</b>	<b>19.209.770,00</b>
<b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PASIVA</b>		
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	<b>-24.999.963,00</b>	<b>779.782,00</b>
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	473.000,00	473.000,00
II. KAPITALNE REZERVE	0	0
III. REZERVE IZ DOBITI	0	0
1. Zakonske rezerve	0	0
2. Rezerve za vlastite dionice	0	0
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	0	0
4. Statutarne rezerve	0	0
5. Ostale rezerve	0	0
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	0	0
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI I OSTALO	0	0
1. Fer vrijednost financijske imovine kroz ostalu sveobuhvatnu dobit (odnosno raspoložive za prodaju)	0	0
2. Učinkoviti dio zaštite novčanih tokova	0	0
3. Učinkoviti dio zaštite neto ulaganja u inozemstvu	0	0
4. Ostale rezerve fer vrijednosti	0	0
5. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja (konsolidacija)	0	0
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	-23.878.384,00	-15.472.963,00
1. Zadržana dobit	592.317,00	592.317,00
2. Preneseni gubitak	24.470.701,00	16.065.280,00
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	-1.594.579,00	15.779.745,00
1. Dobit poslovne godine	0	15.779.745,00

2. Gubitak poslovne godine	1.594.579,00	0
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	0	0
<b>B) REZERVIRANJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	0	0
2. Rezerviranja za porezne obveze	0	0
3. Rezerviranja za započete sudske sporove	0	0
4. Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	0	0
5. Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	0	0
6. Druga rezerviranja	0	0
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	0	0
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	0	0
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	0	0
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	0	0
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	0	0
7. Obveze za predujmove	0	0
8. Obveze prema dobavljačima	0	0
9. Obveze po vrijednosnim papirima	0	0
10. Ostale dugoročne obveze	0	0
11. Odgođena porezna obveza	0	0
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>38.135.175,00</b>	<b>17.179.206,00</b>
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	2.284.761,00	689.461,00
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	23.848.737,00	3.488.369,00
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	0	0
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	0	0
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	0	0
7. Obveze za predujmove	0	0
8. Obveze prema dobavljačima	11.034.610,00	12.060.028,00
9. Obveze po vrijednosnim papirima	0	0
10. Obveze prema zaposlenicima	429.412,00	522.788,00
11. Obveze za poreze, doprinose i sličana davanja	537.655,00	418.560,00
12. Obveze s osnove udjela u rezultatu	0	0
13. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	0	0

14. Ostale kratkoročne obveze	0	0
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>	<b>751.008,00</b>	<b>1.250.782,00</b>
<b>F) UKUPNO – PASIVA</b>	<b>13.886.220,00</b>	<b>19.209.770,00</b>
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U tablici 5. mogu se vidjeti financijski podaci zadnje dvije godine poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. Vidljivo je kako je DSV Hrvatska d.o.o. s obzirom na kriznu 2020. godinu imalo značajnije manju ukupnu aktivu i pasivu dok u 2021. godinu se može vidjeti kako su ukupna aktiva i pasiva rasli za 5.323.550. Daleko najveći udio u aktivni i za 2020. i 2021. godinu otpada na kratkotrajnu imovinu, 11.050.737,00 kn u 2020. godini odnosno 16.406.381,00 u 2021. godini. Najveći udio kratkotrajne imovine otpada na potraživanja u obje godine.

Što se tiče pasive najveći udio otpada na kratkoročne obveze, 38.135.175,00 u 2020. godini, no međutim iz razloga što je poduzeće DSV Hrvatska d.o.o poslovalo s gubitkom od 23.878.384,00 to je uvelike utjecalo na poslovni rezultata pa se i pasiva smanjivala zbog toga. Najveći udio u 2020. godini od kratkoročnih obveza otpada na Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe, čak 23.848.737,00. Što se tiče 2021. godine financijska situacija je bila nešto bolja i ublažavanjem mjera ili potpunim ukidanjem koje su ograničavale poslovanje zbog COVID-19 krize došlo je do povećane poslovne aktivnosti. Tako stavka kapital i rezerve više nije bila u deficitu već je bila u plusu i to 779.782,00, a najveći dio pasive opet je otpao na kratkoročne obveze 17.179.206,00. Najveći udio od kratkoročnih obveza otpao je na obveze prema dobavljačima 12.060.028,00.

Tablica 6. Račun dobiti i gubitka poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu.

Naziv pozicije	2020.	2021
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>72.879.946,00</b>	<b>96.215.184,00</b>
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	7.052.367,00	10.566.508,00
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	64.595.973,00	69.362.076,00
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	0	0
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe	0	0
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	1.231.606,00	16.286.600,00
<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	<b>73.556.747,00</b>	<b>80.086.997,00</b>

1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	0	0
2. Materijalni troškovi (AOP 136 do 138)	64.228.907,00	69.996.457,00
<i>a) Troškovi sirovina i materijala</i>	894.342,00	770.455,00
<i>b) Troškovi prodane robe</i>	181.675,00	266.113,00
<i>c) Ostali vanjski troškovi</i>	63.152.890,00	68.959.889,00
3. Troškovi osoblja	7.493.663,00	7.789.106,00
<i>a) Neto plaće i nadnice</i>	4.556.478,00	4.804.386,00
<i>b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	1.954.161,00	1.966.932,00
<i>c) Doprinosi na plaće</i>	983.024,00	1.017.788,00
4. Amortizacija	181.294,00	236.530,00
5. Ostali troškovi	964.425,00	1.032.309,00
6. Vrijednosna usklađenja	19.325,00	744.830,00
<i>a) dugotrajne imovine osim financijske imovine</i>	0	0
<i>b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine</i>	19.325,00	744.830,00
7. Rezerviranja	0	0
<i>a) Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze</i>	0	0
<i>b) Rezerviranja za porezne obveze</i>	0	0
<i>c) Rezerviranja za započete sudske sporove</i>	0	0
<i>d) Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava</i>	0	0
<i>e) Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima</i>	0	0
<i>f) Druga rezerviranja</i>	0	0
8. Ostali poslovni rashodi	669.133,00	287.765,00
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>401.145,00</b>	<b>310.751,00</b>
1. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0	0
2. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima	0	0
3. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe	0	0
4. Ostali prihodi s osnove kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	0	0
5. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	148.823,00	153.706,00
6. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	0	0
7. Ostali prihodi s osnove kamata	10.146,00	18.257,00
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	242.176,00	138.788,00
9. Nerealizirani dobitci (prihodi) od financijske imovine	0	0
10. Ostali financijski prihodi	0	0
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>1.318.923,00</b>	<b>659.193,00</b>
1. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe	213.961,00	253.345,00
2. Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe	673.032,00	302.903,00
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	41.300,00	50.836,00

4. Tečajne razlike i drugi rashodi	390.630,00	52.109,00
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	0	0
6. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	0	0
7. Ostali financijski rashodi	0	0
<b>V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	0	0
<b>VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	0	0
<b>VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	0	0
<b>VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	0	0
<b>IX. UKUPNI PRIHODI</b>	<b>73.281.091,00</b>	<b>96.525.935,00</b>
<b>X. UKUPNI RASHODI</b>	<b>74.875.670,00</b>	<b>80.746.190,00</b>
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>-1.594.579,00</b>	<b>15.779.745,00</b>
1. Dobit prije oporezivanja	0	15.779.745,00
2. Gubitak prije oporezivanja	1.594.579,00	0
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>-1.594.579,00</b>	<b>15.779.745,00</b>
1. Dobit razdoblja	0	15.779.745,00
2. Gubitak razdoblja	1.594.579,00	0

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U tablici 6. mogu se vidjeti financijski rezultati poslovanja u računu dobiti i gubitka za poduzeće DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu. 2020. godina je zbog krize uzrokovane COVID-19 pandemijom bila izazovna i poduzeće je poslovalo s gubitkom od 1.594.579,00. Ukupni prihodi poduzeća u 2020. godini bili su 73.281.091,00 dok su ukupni rashodi bili 74.875.670,00 što je rezultiralo poslovni gubitkom. Najveći dio ukupnih prihoda otpao je na poslovne prihode 72.879.946,00 od čega su prihodi od prodaje bili 64.595.973,00. S druge strane najveći udio ukupnih rashoda otpao je na poslovne rashode koji su bili 73.556.747,00, a najveći dio poslovnih rashoda činili su materijalni troškovi koji su bili 64.228.907,00.

Što se tiče 2021. godine dolazi se do povećanja poslovne aktivnosti i samim time do boljih poslovnih rezultata. Tako su ukupni prihodi bili 96.525.935,00, dok su ukupni rashodi bili 80.746.190,00 što je rezultiralo sa poslovnom dobiti u 2021. godini od 15.779.745,00 što je daleko bolji poslovni rezultata nego 2020. godine. Najveći dio ukupnih prihoda otpao je na poslovne prihode 96.215.184,00 od čega su prihodi od prodaje bili 69.362.076,00. S druge

strane najveći udio ukupnih rashoda otpao je na poslovne rashode koji su bili 80.086.997,00, a najveći dio poslovnih rashoda činili su materijalni troškovi koji su bili 69.996.457,00.

#### 6.1.1.1. Horizontalna analiza bilance i RDG-a poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.

Kada se govori o financijskoj analizi treba reći kako je svrha procijeniti trenutno stanje i buduću perspektivu poduzeća. Kako u svome radu navodi Vidučić (2015) zbog toga događaji procjenjuju s aspekta njihovog mogućeg negativnog utjecaja na njezino buduće stanje. Kako bi se mogle izračunati postotne promjene u pozicijama, prije svega potrebno je odrediti jednu godinu kao baznu godinu, a ostale se godine uspoređuju sa njom.

Na temelju objavljenih nekonsolidiranih, revidiranih financijskih izvještaja provedena je horizontalna analiza tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. za razdoblje 2020. i 2021. godinu. Ovom će se analizom prikazati tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija bilance poduzeća. Kod horizontalne analize bilance tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. uspoređivale su se promjene u bilanci za 2020. i 2021. godinu.

Tablica 7. Horizontalna analiza bilance poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu

Naziv pozicije	2020. godina	2021. godina	Razlika	Postotak
<b>AKTIVA</b>				
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>2.581.279,00</b>	<b>2.618.774,00</b>	<b>37.495,00</b>	<b>1,45%</b>
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	1.439.965,00	1.471.830,00	31.865,00	2,21%
1. Izdaci za razvoj	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	1.057.565,00	1.089.430,00	31.865,00	3,01%
3. Goodwill	382.400,00	382.400,00	0,00	0,00%

4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Nematerijalna imovina u pripremi	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Ostala nematerijalna imovina	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>II. MATERIJALNA IMOVINA</b>	<b>574.194,00</b>	<b>740.736,00</b>	<b>166.542,00</b>	<b>29,00%</b>
1. Zemljište	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Građevinski objekti	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Postrojenja i oprema	118.454,00	333.364,00	214.910,00	181,43%
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	455.740,00	407.372,00	-48.368,00	-10,61%
5. Biološka imovina	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Materijalna imovina u pripremi	0,00	0,00	0,00	0,00%
8. Ostala materijalna imovina	0,00	0,00	0,00	0,00%
9. Ulaganje u nekretnine	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA</b>	<b>266.245,00</b>	<b>266.245,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%

6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Ulaganja u vrijednosne papire	0,00	0,00	0,00	0,00%
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	266.245,00	266.245,00	0,00	0,00%
9. Ostala ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	0,00	0,00	0,00	0,00%
10. Ostala dugotrajna financijska imovina	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>IV. POTRAŽIVANJA</b>	<b>300.875,00</b>	<b>139.963,00</b>	<b>-160.912,00</b>	<b>-53,48%</b>
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Potraživanja od kupaca	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Ostala potraživanja	300.875,00	139.963,00	-160.912,00	-53,48%
<b>V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>11.050.737,00</b>	<b>16.406.381,00</b>	<b>5.355.644,00</b>	<b>48,46%</b>
<b>I. ZALIHE</b>	<b>266.113,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-266.113,00</b>	<b>-100,00%</b>
1. Sirovine i materijal	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Proizvodnja u tijeku	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Gotovi proizvodi	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Trgovačka roba	266.113,00	0,00	-266.113,00	-100,00%
5. Predumovi za zalihe	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	0,00	0,00	0,00	0,00%



7. Biološka imovina	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>II. POTRAŽIVANJA</b>	<b>9.853.730,00</b>	<b>12.611.160,00</b>	<b>2.757.430,00</b>	<b>27,98%</b>
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	548.130,00	2.119.256,00	1.571.126,00	286,63%
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Potraživanja od kupaca	9.254.578,00	10.478.575,00	1.223.997,00	13,23%
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	7.515,00	0,00	-7.515,00	-100,00%
5. Potraživanja od države i drugih institucija	43.507,00	13.329,00	-30.178,00	-69,36%
6. Ostala potraživanja	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>III. KRATKOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Ulaganja u vrijednosne papire	0,00	0,00	0,00	0,00%
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	0,00	0,00	0,00	0,00%
9. Ostala financijska imovina	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI</b>	<b>930.894,00</b>	<b>3.795.221,00</b>	<b>2.864.327,00</b>	<b>307,70%</b>
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>	<b>254.204,00</b>	<b>184.615,00</b>	<b>-69.589,00</b>	<b>-27,38%</b>
<b>E) UKUPNO AKTIVA (AOP 001+002+037+064)</b>	<b>13.886.220,00</b>	<b>19.209.770,00</b>	<b>5.323.550,00</b>	<b>38,34%</b>

<b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>PASIVA</b>				
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	<b>-24.999.963,00</b>	<b>779.782,00</b>	<b>25.779.745,00</b>	<b>-103,12%</b>
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	473.000,00	473.000,00	0,00	0,00%
II. KAPITALNE REZERVE	0,00	0,00	0,00	0,00%
III. REZERVE IZ DOBITI	0,00	0,00	0,00	0,00%
1. Zakonske rezerve	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Rezerve za vlastite dionice	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Statutarne rezerve	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Ostale rezerve	0,00	0,00	0,00	0,00%
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	0,00	0,00	0,00	0,00%
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI I OSTALO	0,00	0,00	0,00	0,00%
1. Fer vrijednost financijske imovine kroz ostalu sveobuhvatnu dobit (odnosno raspoložive za prodaju)	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Učinkoviti dio zaštite novčanih tokova	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Učinkoviti dio zaštite neto ulaganja u inozemstvu	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Ostale rezerve fer vrijednosti	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja (konsolidacija)	0,00	0,00	0,00	0,00%
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	-23.878.384,00	-15.472.963,00	8.405.421,00	-35,20%
1. Zadržana dobit	592.317,00	592.317,00	0,00	0,00%
2. Preneseni gubitak	24.470.701,00	16.065.280,00	-8.405.421,00	-34,35%
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	-1.594.579,00	15.779.745,00	17.374.324,00	1089,59%
1. Dobit poslovne godine	0,00	15.779.745,00	15.779.745,00	100,00%
2. Gubitak poslovne godine	1.594.579,00	0,00	-1.594.579,00	-100,00%

VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>B) REZERVIRANJA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Rezerviranja za porezne obveze	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Rezerviranja za započete sudske sporove	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Druga rezerviranja	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Obveze prema poduzeticima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Obveze za predujmove	0,00	0,00	0,00	0,00%
8. Obveze prema dobavljačima	0,00	0,00	0,00	0,00%
9. Obveze po vrijednosnim papirima	0,00	0,00	0,00	0,00%
10. Ostale dugoročne obveze	0,00	0,00	0,00	0,00%
11. Odgođena porezna obveza	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>38.135.175,00</b>	<b>17.179.206,00</b>	<b>-20.955.969,00</b>	<b>-54,95%</b>
1. Obveze prema poduzeticima unutar grupe	2.284.761,00	689.461,00	-1.595.300,00	-69,82%
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	23.848.737,00	3.488.369,00	-20.360.368,00	-85,37%

3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Obveze za predujmove	0,00	0,00	0,00	0,00%
8. Obveze prema dobavljačima	11.034.610,00	12.060.028,00	1.025.418,00	9,29%
9. Obveze po vrijednosnim papirima	0,00	0,00	0,00	0,00%
10. Obveze prema zaposlenicima	429.412,00	522.788,00	93.376,00	21,75%
11. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	537.655,00	418.560,00	-119.095,00	-22,15%
12. Obveze s osnove udjela u rezultatu	0,00	0,00	0,00	0,00%
13. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	0,00	0,00	0,00	0,00%
14. Ostale kratkoročne obveze	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>	<b>751.008,00</b>	<b>1.250.782,00</b>	<b>499.774,00</b>	<b>66,55%</b>
<b>F) UKUPNO – PASIVA</b>	<b>13.886.220,00</b>	<b>19.209.770,00</b>	<b>5.323.550,00</b>	<b>38,34%</b>
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U tablici 7. može se vidjeti horizontalna analiza bilance poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu. U odnosu na 2020. godinu u 2021. godini su aktiva i pasiva rasli za čak 38,34% odnosno ukupno su rasli za 5.323.550,00. Što se tiče aktive najviše je rasla kratkotrajna imovina poduzeća 5.355.644,00 što je u postocima porat za 48,46%. Međutim s druge strane u aktivni došlo je do pada plaćenih troškova budućeg razdoblja i obračunatih prihoda za 69.589,00 što predstavlja 27,38% što je veliki iznos u postocima, ali financijski ne odnosno brojčano ne predstavlja veliki pad.

Što se pak tiče pasive najveći rast u odnosu na 2020. godini dogodio se na stavci dobit poslovne godine koji je rastao za 100% što je i logično s obzirom da je poduzeće u 2020. godini

poslovalo s gubitkom. Isto tako u odnosu na 2020. godinu rast od 66,55% ostvaren je na stavci odgođeno plaćanje troškova i prihoda budućeg razdoblja. Najveći pad na strani pasive od 100% posto ostvaren je na stavci gubitak poslovne godine kojeg u 2021. godini nije bilo.

Tablica 8. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu.

Naziv pozicije	2020.	2021	Razlika	Postotak
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>72.879.946,00</b>	<b>96.215.184,00</b>	<b>23.335.238,00</b>	<b>32,02%</b>
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	7.052.367,00	10.566.508,00	3.514.141,00	49,83%
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	64.595.973,00	69.362.076,00	4.766.103,00	7,38%
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	1.231.606,00	16.286.600,00	15.054.994,00	1222,39%
<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	<b>73.556.747,00</b>	<b>80.086.997,00</b>	<b>6.530.250,00</b>	<b>8,88%</b>
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Materijalni troškovi (AOP 136 do 138)	64.228.907,00	69.996.457,00	5.767.550,00	8,98%
<i>a) Troškovi sirovina i materijala</i>	894.342,00	770.455,00	-123.887,00	-13,85%
<i>b) Troškovi prodane robe</i>	181.675,00	266.113,00	84.438,00	46,48%
<i>c) Ostali vanjski troškovi</i>	63.152.890,00	68.959.889,00	5.806.999,00	9,20%
3. Troškovi osoblja	7.493.663,00	7.789.106,00	295.443,00	3,94%
<i>a) Neto plaće i nadnice</i>	4.556.478,00	4.804.386,00	247.908,00	5,44%
<i>b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	1.954.161,00	1.966.932,00	12.771,00	0,65%
<i>c) Doprinosi na plaće</i>	983.024,00	1.017.788,00	34.764,00	3,54%
4. Amortizacija	181.294,00	236.530,00	55.236,00	30,47%
5. Ostali troškovi	964.425,00	1.032.309,00	67.884,00	7,04%

6. Vrijednosna usklađenja	19.325,00	744.830,00	725.505,00	3754,23%
<i>a) dugotrajne imovine osim financijske imovine</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine</i>	19.325,00	744.830,00	725.505,00	3754,23%
7. Rezerviranja	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>a) Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>b) Rezerviranja za porezne obveze</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>c) Rezerviranja za započete sudske sporove</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>d) Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>e) Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>f) Druga rezerviranja</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
8. Ostali poslovni rashodi	669.133,00	287.765,00	-381.368,00	-56,99%
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>401.145,00</b>	<b>310.751,00</b>	<b>-90.394,00</b>	<b>-22,53%</b>
1. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Ostali prihodi s osnovne kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	148.823,00	153.706,00	4.883,00	3,28%
6. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Ostali prihodi s osnovne kamata	10.146,00	18.257,00	8.111,00	79,94%
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	242.176,00	138.788,00	-103.388,00	-42,69%
9. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	0,00	0,00	0,00	0,00%
10. Ostali financijski prihodi	0,00	0,00	0,00	0,00%

<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>1.318.923,00</b>	<b>659.193,00</b>	<b>-659.730,00</b>	<b>-50,02%</b>
1. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe	213.961,00	253.345,00	39.384,00	18,41%
2. Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe	673.032,00	302.903,00	-370.129,00	-54,99%
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	41.300,00	50.836,00	9.536,00	23,09%
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	390.630,00	52.109,00	-338.521,00	-86,66%
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Ostali financijski rashodi	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>IX. UKUPNI PRIHODI</b>	<b>73.281.091,00</b>	<b>96.525.935,00</b>	<b>23.244.844,00</b>	<b>31,72%</b>
<b>X. UKUPNI RASHODI</b>	<b>74.875.670,00</b>	<b>80.746.190,00</b>	<b>5.870.520,00</b>	<b>7,84%</b>
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>-1.594.579,00</b>	<b>15.779.745,00</b>	<b>17.374.324,00</b>	<b>1089,59%</b>
1. Dobit prije oporezivanja	0,00	15.779.745,00	15.779.745,00	100,00%
2. Gubitak prije oporezivanja	1.594.579,00	0,00	-1.594.579,00	-100,00%
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>-1.594.579,00</b>	<b>15.779.745,00</b>	<b>17.374.324,00</b>	<b>1089,59%</b>
1. Dobit razdoblja	0,00	15.779.745,00	15.779.745,00	100,00%
2. Gubitak razdoblja	1.594.579,00	0,00	-1.594.579,00	-100,00%

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska

d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U tablici 8. mogu se vidjeti podaci proizašli iz horizontalne analize računa dobiti i gubitka poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu. Dakako jedan od najvećih porast od čak 1089,59% dogodio se na stavci dobit ili gubitak razdoblja. Razlog tome je puno bolje poslovanje poduzeća u 2021. godini u kojoj je ostvarilo dobit a ne gubitak kao godinu ranije. Isto tako ukupni prihodi poduzeća rasli su za 23.244.844,00 u odnosu na 2020. godinu što je porast za 31,72% dok su ukupni rashodi također rasli ali ne u tolikoj mjeri. Ukupni rashodi rasli su za 5.870.520,00 što je porast za 7,84%. Od ukupnih prihoda najviše su rasli poslovni prihodi i to za 23.335.238,00 što predstavlja porast za 32,02%. Od ukupnih rashoda najviše su porasli poslovni rashodi i to za 6.530.250,00 što predstavlja porast za 8,88% što nije preveliki porast kada se uzme u obzir rast prihoda. Isto tako što se tiče rashodovne strane, financijski rashod pali su za 659.730,00 što predstavlja pad za 50,02% u odnosu na 2020. godinu.

#### 6.1.1.2. Vertikalna analiza bilance i RDG-a poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.

Kako bi se mogla ocijeniti optimalnost vertikalne strukture bilance i računa dobiti i gubitka, osnovni kriterij trebao bi biti omjer vlastitih i tuđih izvora financiranja. Idealno je financirati tekuće poslovanje vlastitim sredstvima, a razvoj putem eksternih izvora financiranja kako to u svome radu navodi Belak (2014) U vertikalnoj analizi bilance aktiva i pasiva označavaju brojem 100 i predstavljaju konstantnu veličinu, dok se sve druge varijable uspoređuju sa njima.

Temeljem financijskih podataka iz bilance moguće je vidjeti samu njenu strukturu. Vertikalnom analizom se sagledava izvor imovine, koji uključuje kratkoročne i dugoročne obveze te vlasničku glavnica, kao i samu strukturu imovine sastavljene od kratkotrajne i dugotrajne imovine.

Tablica 9. Vertikalna analiza bilance poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu

Naziv pozicije	2020. godina	Postotak	2021. godina	Postotak
<b>AKTIVA</b>				
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>



<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>2.581.279,00</b>	<b>18,59%</b>	<b>2.618.774,00</b>	<b>13,63%</b>
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	1.439.965,00	10,37%	1.471.830,00	7,66%
1. Izdaci za razvoj	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	1.057.565,00	7,62%	1.089.430,00	5,67%
3. Goodwill	382.400,00	2,75%	382.400,00	1,99%
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Nematerijalna imovina u pripremi	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Ostala nematerijalna imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%
II. MATERIJALNA IMOVINA	574.194,00	4,13%	740.736,00	3,86%
1. Zemljište	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Građevinski objekti	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Postrojenja i oprema	118.454,00	0,85%	333.364,00	1,74%
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	455.740,00	3,28%	407.372,00	2,12%
5. Biološka imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Materijalna imovina u pripremi	0,00	0,00%	0,00	0,00%
8. Ostala materijalna imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%
9. Ulaganje u nekretnine	0,00	0,00%	0,00	0,00%
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	266.245,00	1,92%	266.245,00	1,39%

1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Ulaganja u vrijednosne papire	0,00	0,00%	0,00	0,00%
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	266.245,00	1,92%	266.245,00	1,39%
9. Ostala ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	0,00	0,00%	0,00	0,00%
10. Ostala dugotrajna financijska imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>IV. POTRAŽIVANJA</b>	<b>300.875,00</b>	<b>2,17%</b>	<b>139.963,00</b>	<b>0,73%</b>
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Potraživanja od kupaca	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Ostala potraživanja	300.875,00	2,17%	139.963,00	0,73%
<b>V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>11.050.737,00</b>	<b>79,58%</b>	<b>16.406.381,00</b>	<b>85,41%</b>
<b>I. ZALIHE</b>	<b>266.113,00</b>	<b>1,92%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Sirovine i materijal	0,00	0,00%	0,00	0,00%

2. Proizvodnja u tijeku	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Gotovi proizvodi	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Trgovačka roba	266.113,00	1,92%	0,00	0,00%
5. Predujmovi za zalihe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Biološka imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>II. POTRAŽIVANJA</b>	<b>9.853.730,00</b>	<b>70,96%</b>	<b>12.611.160,00</b>	<b>65,65%</b>
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	548.130,00	3,95%	2.119.256,00	11,03%
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Potraživanja od kupaca	9.254.578,00	66,65%	10.478.575,00	54,55%
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	7.515,00	0,05%	0,00	0,00%
5. Potraživanja od države i drugih institucija	43.507,00	0,31%	13.329,00	0,07%
6. Ostala potraživanja	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%

7. Ulaganja u vrijednosne papire	0,00	0,00%	0,00	0,00%
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	0,00	0,00%	0,00	0,00%
9. Ostala financijska imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	930.894,00	6,70%	3.795.221,00	19,76%
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>	<b>254.204,00</b>	<b>1,83%</b>	<b>184.615,00</b>	<b>0,96%</b>
<b>E) UKUPNO AKTIVA (AOP 001+002+037+064)</b>	<b>13.886.220,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.209.770,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>PASIVA</b>				
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	<b>-24.999.963,00</b>	<b>-180,03%</b>	<b>779.782,00</b>	<b>4,06%</b>
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	473.000,00	3,41%	473.000,00	2,46%
II. KAPITALNE REZERVE	0,00	0,00%	0,00	0,00%
III. REZERVE IZ DOBITI	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1. Zakonske rezerve	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Rezerve za vlastite dionice	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Statutarne rezerve	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Ostale rezerve	0,00	0,00%	0,00	0,00%
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	0,00	0,00%	0,00	0,00%
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI I OSTALO	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1. Fer vrijednost financijske imovine kroz ostalu sveobuhvatnu dobit (odnosno raspoložive za prodaju)	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Učinkoviti dio zaštite novčanih tokova	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Učinkoviti dio zaštite neto ulaganja u inozemstvu	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Ostale rezerve fer vrijednosti	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja (konsolidacija)	0,00	0,00%	0,00	0,00%

VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	-23.878.384,00	-171,96%	-15.472.963,00	-80,55%
1. Zadržana dobit	592.317,00	4,27%	592.317,00	3,08%
2. Preneseni gubitak	24.470.701,00	176,22%	16.065.280,00	83,63%
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	-1.594.579,00	-11,48%	15.779.745,00	82,14%
1. Dobit poslovne godine	0,00	0,00%	15.779.745,00	82,14%
2. Gubitak poslovne godine	1.594.579,00	11,48%	0,00	0,00%
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>B) REZERVIRANJA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Rezerviranja za porezne obveze	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Rezerviranja za započete sudske sporove	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Druga rezerviranja	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Obveze za predujmove	0,00	0,00%	0,00	0,00%
8. Obveze prema dobavljačima	0,00	0,00%	0,00	0,00%

9. Obveze po vrijednosnim papirima	0,00	0,00%	0,00	0,00%
10. Ostale dugoročne obveze	0,00	0,00%	0,00	0,00%
11. Odgođena porezna obveza	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>38.135.175,00</b>	<b>274,63%</b>	<b>17.179.206,00</b>	<b>89,43%</b>
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	2.284.761,00	16,45%	689.461,00	3,59%
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	23.848.737,00	171,74%	3.488.369,00	18,16%
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Obveze za predujmove	0,00	0,00%	0,00	0,00%
8. Obveze prema dobavljačima	11.034.610,00	79,46%	12.060.028,00	62,78%
9. Obveze po vrijednosnim papirima	0,00	0,00%	0,00	0,00%
10. Obveze prema zaposlenicima	429.412,00	3,09%	522.788,00	2,72%
11. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	537.655,00	3,87%	418.560,00	2,18%
12. Obveze s osnove udjela u rezultatu	0,00	0,00%	0,00	0,00%
13. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	0,00	0,00%	0,00	0,00%
14. Ostale kratkoročne obveze	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>	<b>751.008,00</b>	<b>5,41%</b>	<b>1.250.782,00</b>	<b>6,51%</b>
<b>F) UKUPNO – PASIVA</b>	<b>13.886.220,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.209.770,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska

d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U tablici 9. mogu se vidjeti financijskih podaci dobiveni pomoću vertikalne analize. U 2020. godini najveći dio aktive poduzeća čini kratkotrajna imovina i to čak 79,58%. Dugotrajna imovina u bilanci zauzima tek 18,59% što sugerira da poduzeće zasniva svoju imovinu na kratkotrajnoj imovini. Najveći udio u kratkotrajnoj imovini zauzimaju potraživanja čak 70,96% a od potraživanja, najveći udio otpada na potraživanja od kupaca u visini od 66,65%. Što se tiče pasive za 2020. godinu najveći udio u bilanci zauzimaju kratkoročne obveze odnosno 274,63%, a kapital i rezerve zbog poslovanja s gubitkom u 2020. godini oduzimaju dio pasive u visini od -180,03%. Što se tiče dugoročnih obveza zanimljivo je vidjeti kako njih poduzeće u 2020. godini nema.

Vezano za 2021. godinu koja je bila mnogo bolja za poslovanje nego 2020. godina najveći udio u aktivi ponovno najveći udio zauzima kratkotrajna imovina i to u visini 85,41%: Od kratkotrajne imovine opet najveći dio otpada na potraživanja odnosno 66,65%, a od potraživanja najveći udio otpada ponovno na potraživanja od kupaca i to 54,55%. Udio dugotrajne imovine u aktivi za 2021. godinu zauzima iznos od 13,63%, što znači da je u odnosu na prošlu godinu pao udio dugotrajne imovine u aktivni, bezobzira što je dugotrajna imovina rasla u odnosu na 2020. godinu. Što se tiče pasive za 2021. godinu najveći dio isto zauzimaju kratkoročne obveze, ovaj puta u visini od 89,43%. Najveći dio kratkoročnih obveza čini stavka obveze prema dobavljačima a ona zauzima 62,78% ukupne pasive. Kapital i rezerve su se normalizirali u odnosu na 2020. godinu te zauzimaju 4,06% ukupne pasive. Isto kao i prošle godine poduzeće nema dugoročnih obveza.

Tablica 10. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća DSV Hrvatska za 2020. i 2021. godinu

Naziv pozicije	2020.	Postotak	2021	Postotak
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>72.879.946,00</b>	<b>99,45%</b>	<b>96.215.184,00</b>	<b>99,68%</b>
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	7.052.367,00	9,62%	10.566.508,00	10,95%
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	64.595.973,00	88,15%	69.362.076,00	71,86%
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	1.231.606,00	1,68%	16.286.600,00	16,87%

<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	73.556.747,00	98,24%	80.086.997,00	99,18%
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Materijalni troškovi (AOP 136 do 138)	64.228.907,00	85,78%	69.996.457,00	86,69%
<i>a) Troškovi sirovina i materijala</i>	894.342,00	1,19%	770.455,00	0,95%
<i>b) Troškovi prodane robe</i>	181.675,00	0,24%	266.113,00	0,33%
<i>c) Ostali vanjski troškovi</i>	63.152.890,00	84,34%	68.959.889,00	85,40%
3. Troškovi osoblja	7.493.663,00	10,01%	7.789.106,00	9,65%
<i>a) Neto plaće i nadnice</i>	4.556.478,00	6,09%	4.804.386,00	5,95%
<i>b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	1.954.161,00	2,61%	1.966.932,00	2,44%
<i>c) Doprinosi na plaće</i>	983.024,00	1,31%	1.017.788,00	1,26%
4. Amortizacija	181.294,00	0,24%	236.530,00	0,29%
5. Ostali troškovi	964.425,00	1,29%	1.032.309,00	1,28%
6. Vrijednosna usklađenja	19.325,00	0,03%	744.830,00	0,92%
<i>a) dugotrajne imovine osim financijske imovine</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine</i>	19.325,00	0,03%	744.830,00	0,92%
7. Rezerviranja	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>a) Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>b) Rezerviranja za porezne obveze</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>c) Rezerviranja za započete sudske sporove</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>d) Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>e) Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>f) Druga rezerviranja</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
8. Ostali poslovni rashodi	669.133,00	0,89%	287.765,00	0,36%
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>401.145,00</b>	<b>0,55%</b>	<b>310.751,00</b>	<b>0,32%</b>
1. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%



2. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Ostali prihodi s osnove kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	148.823,00	0,20%	153.706,00	0,16%
6. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Ostali prihodi s osnove kamata	10.146,00	0,01%	18.257,00	0,02%
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	242.176,00	0,33%	138.788,00	0,14%
9. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	0,00	0,00%	0,00	0,00%
10. Ostali financijski prihodi	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>1.318.923,00</b>	<b>1,80%</b>	<b>659.193,00</b>	<b>0,82%</b>
1. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe	213.961,00	0,29%	253.345,00	1,61%
2. Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe	673.032,00	0,92%	302.903,00	0,38%
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	41.300,00	0,06%	50.836,00	0,06%
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	390.630,00	0,53%	52.109,00	0,06%
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Ostali financijski rashodi	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>

<b>VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>IX. UKUPNI PRIHODI</b>	<b>73.281.091,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>96.525.935,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>X. UKUPNI RASHODI</b>	<b>74.875.670,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>80.746.190,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>-1.594.579,00</b>	<b>-2,18%</b>	<b>15.779.745,00</b>	<b>16,35%</b>
1. Dobit prije oporezivanja	0,00	0,00%	15.779.745,00	16,35%
2. Gubitak prije oporezivanja	1.594.579,00	2,18%	0,00	0,00%
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>-1.594.579,00</b>	<b>-2,18%</b>	<b>15.779.745,00</b>	<b>16,35%</b>
1. Dobit razdoblja	0,00	0,00%	15.779.745,00	16,35%
2. Gubitak razdoblja	1.594.579,00	2,18%	0,00	0,00%

Izrada: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV

Hrvatska d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U tablici 10. se može vidjeti vertikalna analiza računa dobiti i gubitka za 2020. i 2021. godinu. Za 2020. godinu može se vidjeti kako najveći udio u ukupnim prihodima čine poslovni prihodi odnosno čak 99,45%. Od poslovnih prihoda u 2020. godini najveći udio otpada na prihode od prodaje robe izvan grupe i to 88,15%. Što se tiče rashoda najveći udio u ukupnim rashodima čine poslovni rashodi i to 98,24%. Najveći dio poslovnih rashoda odnosi se na materijalne troškove što izračeno u postocima označava 85,78%. Isto tako valja napomenuti kako je zbog pandemije COVID – 19 logistički sektor patio pa je poduzeće DSV Hrvatska d.o.o. poslovalo s gubitkom od 1.594.579,00 kn.

Što se tiče 2021. godine mogu se vidjeti slični trendovi udjela unutar računa dobiti i gubitka. Pa tako najveći udio ukupnih prihoda ponovno čine poslovni prihodi i to 99,68 %. Od poslovnih prihoda ponovno najveći dio, kao i 2020. godini, otpada na prihode od prodaje robe izvan grupe i to 71,86%. To je manji udio u ukupnim prihodima nego godinu ranije no zato su poduzeću rasli ostali prihodi izvan grupe i izračeno u postocima u ukupnim prihodima ta stavka čini 16,87% Vezano za rashode i dalje najveći udio ukupnih rashoda otpada na poslovne i rashode i to 99,18% te među njima najveći udio u ukupnim rashodima ponovno otpada na materijalne troškove i to 86,69%. Poduzeće je poslovalo mnogo bolje u 2021. godini nego u odnosu na godinu ranije te je završilo 2021. godinu sa poslovnim dobitkom i to u visini 15.779.745,00 kn.

### 6.1.1.3. Horizontalna i vertikalna analiza troškova poslovanja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.

U ovom pod poglavlju analiza troškova poslovanja provedena je na temelju podataka o troškovima iz financijskih izvještaja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. Analizirani su ukupni troškovi i njihova podjela. Kod analize ukupnih troškova provedena je horizontalna i vertikalna analiza, dok je kod podjele troškova primijenjena usporedba između dva razdoblja.

Isto kao i u horizontalnoj i vertikalnoj analizi bilance i računa dobiti i gubitka sagledavale su se 2020. i 2021. godina te su se pratile vrste troškova. Analizirani podaci biti će prikazani u stupčastim i kružnim grafikonima kako bi se dobila što jasnija slika strukture troškova poduzeća.

Tablica 11. Horizontalna analiza troškova poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu

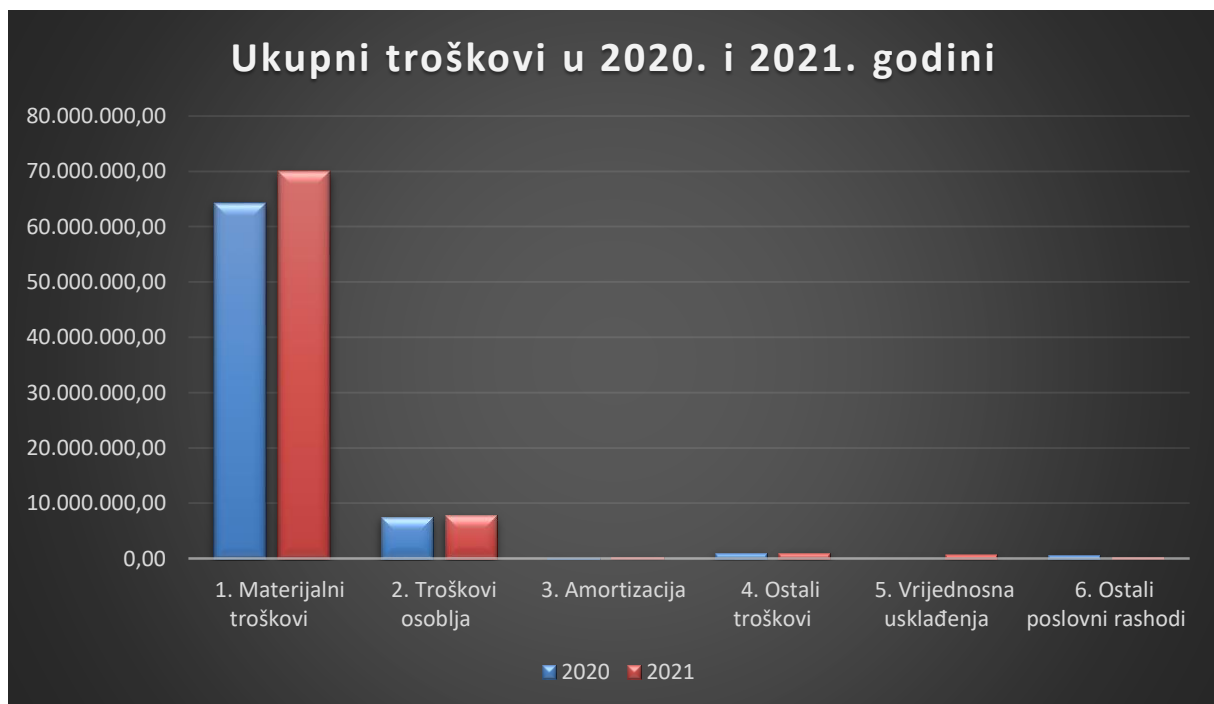
<b>VRSTA TROŠKA</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>	<b>Razlika</b>	<b>Postotak</b>
<b>1. Materijalni troškovi</b>	<b>64.228.907,00</b>	<b>69.996.457,00</b>	<b>5.767.550,00</b>	<b>8,98%</b>
<i>a) Troškovi sirovina i materijala</i>	894.342,00	770.455,00	-123.887,00	-13,85%
<i>b) Troškovi prodane robe</i>	181.675,00	266.113,00	84.438,00	<b>46,48%</b>
<i>c) Ostali vanjski troškovi</i>	63.152.890,00	68.959.889,00	5.806.999,00	9,20%
<b>2. Troškovi osoblja</b>	<b>7.493.663,00</b>	<b>7.789.106,00</b>	<b>295.443,00</b>	<b>3,94%</b>
<i>a) Neto plaće i nadnice</i>	4.556.478,00	4.804.386,00	247.908,00	5,44%
<i>b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	1.954.161,00	1.966.932,00	12.771,00	<b>0,65%</b>
<i>c) Doprinosi na plaće</i>	983.024,00	1.017.788,00	34.764,00	3,54%
<b>3. Amortizacija</b>	<b>181.294,00</b>	<b>236.530,00</b>	<b>55.236,00</b>	<b>30,47%</b>
<b>4. Ostali troškovi</b>	<b>964.425,00</b>	<b>1.032.309,00</b>	<b>67.884,00</b>	7,04%
<b>5. Vrijednosna usklađenja</b>	<b>19.325,00</b>	<b>744.830,00</b>	<b>725.505,00</b>	<b>3754,23%</b>
<b>6. Ostali poslovni rashodi</b>	<b>669.133,00</b>	<b>287.765,00</b>	<b>-381.368,00</b>	-56,99%
<b>UKUPNI TROŠKOVI</b>	<b>73.556.747,00</b>	<b>80.086.997,00</b>	<b>6.530.250,00</b>	<b>8,88%</b>

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska

d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U tablici 11 se može vidjeti horizontalna analiza troškova poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu. Ukupni troškovi u 2020. godini su bili 73.556.747,00 kn, dok su godinu dana kasnije ukupni troškovi bili 80.086.997,00 kn što je rast ukupnih troškova za 8,88%. Može se uočiti kako najveći dio ukupnih troškova i u 2020. i 2021. godini otpada na materijalne troškove. Tako su materijalni troškovi u 2020. godini bili 64.228.907,00 kn, a u 2021. godini su bili 69.996.457,00 kn što predstavlja porast od 8,98% ukupnih materijalnih troškova. Što se tiče troškova osoblja oni su sljedeća najveća stavka u analizi i u 2020. godini na troškovi osoblja su bili 7.493.663,00 kn, dok su u 2021. godini bili 7.789.106,00 kn što predstavlja porast ukupnih troškova osoblja za 3,94%. Troškovi amortizacije u 2020. godini bili su 181.294,00 kn te su oni također rasli u 2021. godini i to za 236.530,00 kn što predstavlja porast za 30,47%. Nadalje ostali troškovi su u 2020. godini bili 964.425,00 kn dok su u 2021. godini bili 1.032.309,00 kn što je rast za 7,04%. Troškovi vrijednosnog usklađenja su stavka koja je u postocima najviše rasla između dvije promatrane godine. Tako su u 2020. godini troškovi vrijednosnog usklađenja bili 19.325,00 kn dok su u 2021. godini oni bili 744.830,00 kn što je porast od čak 3754,23%. I posljednje jedina stavka koja je padala u promatranom razdoblju jest ostali poslovni rashodi. Oni su u 2020. godini bili 669.113,00 kn dok su u 2021. godini bili 287.765,00 kn što je pad za 56,99%.

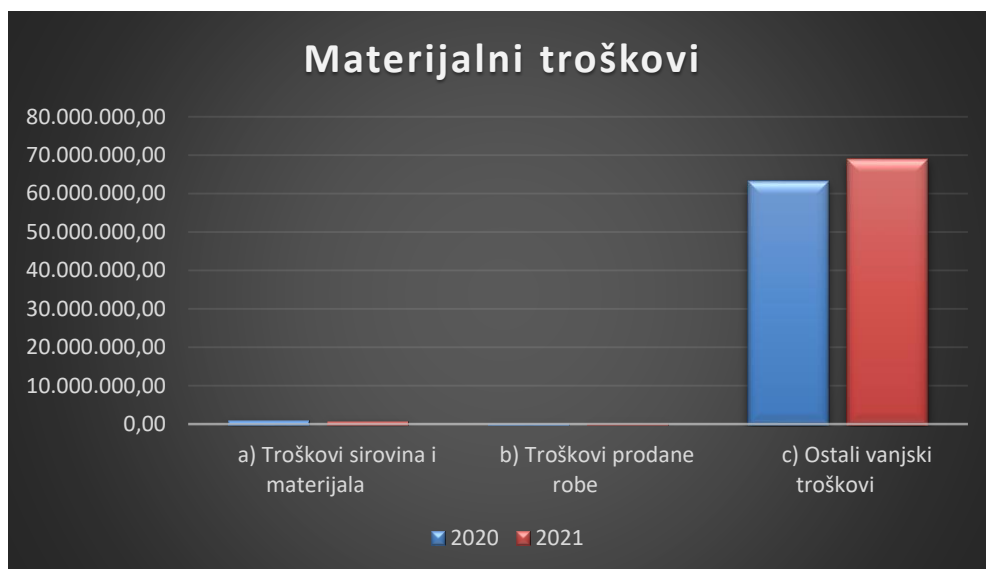
Grafikon 1. Ukupni troškovi u 2020. i 2021. godini poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Kada se krene detaljnije analizirati i sagledavati materijalni troškovi i troškovi osoblja mogu se vidjeti slične promjene između dvije godine, no u različitim rasponima. Materijalni troškovi poduzeća dijele se na troškove sirovina i materijala, troškove prodane robe i na ostale vanjske troškove. U te tri vrste troškova spadaju troškovi energije, troškovi reprezentacije, troškovi ambalaže, troškovi sitnog inventara, materijalni troškovi administracije, dnevnice, usluge platnog prometa i slično.

Grafikon 2. Usporedba materijalnih troškovi poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Grafikon 2 prikazuje strukturu materijalnih troškova poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu. Može se vidjeti kako su troškovi sirovina i materijala malo pali. U 2020. godini troškovi sirovina i materijala bili su 894.342,00 kn do su u 2021. godini bili 770.455,00 kn što je izraženo u postocima, pad za 13,85%. Kada se gledaju troškovi prodane robe oni su u 2020. godini bili 181.675,00 dok su u 2021. oni bili 266.113,00 kn što je rast za 46,48% Vezano za ostale vanjske troškove oni čine najveći udio materijalni troškova i oni su rasli za 9,20%. U 2020. godini ostali vanjski troškovi su bili 63.152.890,00, dok su na kraju 2021. godine oni bili 68.959.889,00 kn.

Isto kao i materijalni troškovi i troškovi osoblja se dijele na par stavki. Pod troškove osoblja spadaju neto plaće i nadnice, zatim troškovi poreza i doprinosa iz plaća i doprinosi na plaće. U grafikonu 3 može se vidjeti struktura troškova osoblja poduzeća za 2020. i 2021. godinu.

Grafikon 3. Troškovi osoblja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Može se vidjeti kako su troškovi osoblja i svih pod stavki troškova osoblja malo rasli u 2021. godinu u odnosu na godinu ranije. Povećanje troškova osoblja dogodilo se iz tog razloga što je poduzeće moralo zaposliti više radnika u 2021. zbog povećanog opsega posla. Troškovi neto plaća i nadnica u 2020. godini bili 4.556.478,00 dok su u 2021. godini bili 4.804.386,00 što je rast za 5,44%. Troškovi poreza i doprinosa iz plaća također su rasli za 0,65%, odnosno u 2020. godini su bili 1.954.161,00 kn do su u 2021. godini bili 1.966.932,00 kn. I posljednje troškovi doprinosa na plaće su također rasli. U 2020. godini su bili 983.024,00 kn dok su u 2021. godini bili 1.017.788,00 što predstavlja porast za 3,54%.

Kada se govori o vertikalnoj analizi troškova koja je provedena za troškove poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. može se vidjeti koliki je pojedini udio svakog troška u ukupnim troškovima za 2020. i 2021. godinu. U horizontalnoj analizi troškova bilo je vidljivo kako su gotovo svi troškovi rasli u 2021. godini u odnosu na godinu ranije, sada će se gledati kako se mijenjano ukupni udio pojedinog troška.

Tablica 12. Vertikalna analiza troškova poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu

<b>VRSTA TROŠKA</b>	<b>2020.</b>	<b>Postotak</b>	<b>2021.</b>	<b>Postotak</b>
<b>1. Materijalni troškovi</b>	<b>64.228.907,00</b>	<b>87,32%</b>	<b>69.996.457,00</b>	<b>87,40%</b>
<i>a) Troškovi sirovina i materijala</i>	894.342,00	1,39%	770.455,00	1,10%
<i>b) Troškovi prodane robe</i>	181.675,00	0,28%	266.113,00	0,38%
<i>c) Ostali vanjski troškovi</i>	63.152.890,00	98,32%	68.959.889,00	98,52%
<b>2. Troškovi osoblja</b>	<b>7.493.663,00</b>	<b>10,19%</b>	<b>7.789.106,00</b>	<b>9,73%</b>
<i>a) Neto plaće i nadnice</i>	4.556.478,00	60,80%	4.804.386,00	61,68%
<i>b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	1.954.161,00	26,08%	1.966.932,00	25,25%
<i>c) Doprinosi na plaće</i>	983.024,00	13,12%	1.017.788,00	13,07%
<b>3. Amortizacija</b>	<b>181.294,00</b>	<b>0,25%</b>	<b>236.530,00</b>	<b>0,30%</b>
<b>4. Ostali troškovi</b>	<b>964.425,00</b>	<b>1,31%</b>	<b>1.032.309,00</b>	<b>1,29%</b>
<b>5. Vrijednosna usklađenja</b>	<b>19.325,00</b>	<b>0,03%</b>	<b>744.830,00</b>	<b>0,93%</b>
<b>6. Ostali poslovni rashodi</b>	<b>669.133,00</b>	<b>0,91%</b>	<b>287.765,00</b>	<b>0,36%</b>
<b>UKUPNI TROŠKOVI</b>	<b>73.556.747,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>80.086.997,00</b>	<b>100,00%</b>

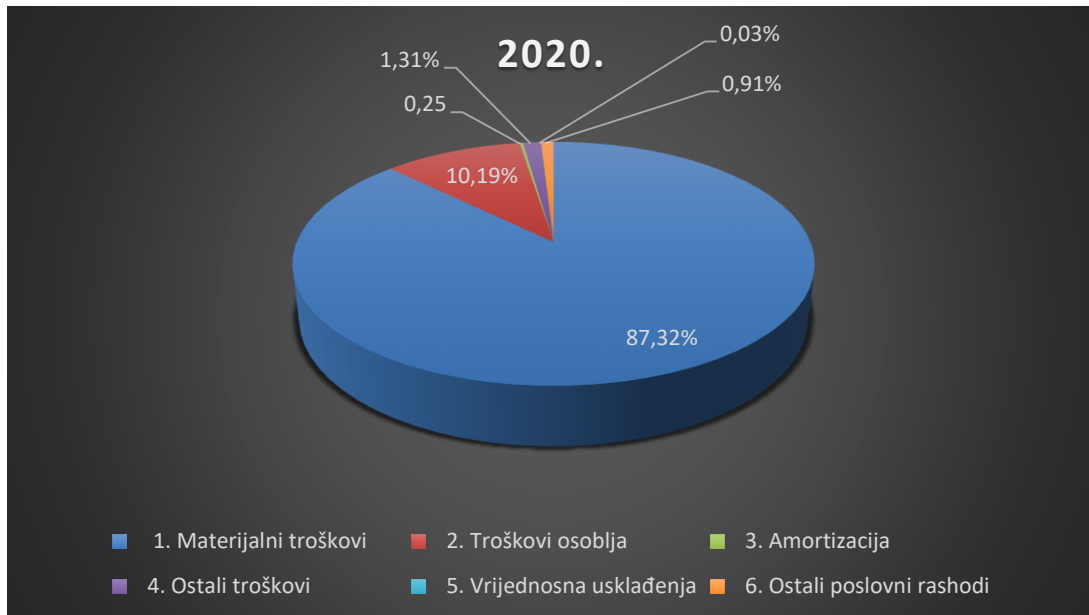
Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska

d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Daleko najveći udio u ukupnim troškovi poduzeća u obje godine otpada na materijalne troškove. Drugim riječima u 2020. godini udio materijalnih troškova u ukupnim troškovima iznosi 87,32% dok je u 2021. godini udio materijalnih troškova u ukupnim troškovima malo i porastao te iznosi 87,40%. Druga najzastupljenija stavka u ukupnim troškovima su troškovi osoblja koji u 2020. godini čine 10,19% ukupnih troškova, dok u 2021. godini troškovi osoblja čine 9,73% troškova što predstavlja mali pad udjela u ukupnim troškovima. Troškovi amortizacije u 2020. godini zauzimaju 0,25% udjela u ukupnim troškovima, dok je taj udio u 2021. godini blago porastao pa u ukupnom udjelu te iznosi 0,30%. Nadalje ostali troškovi poslovanja imaju udio u 2020. godini od 1,31% od ukupnih troškova te je isto tako taj udio u 2021. godini blago pao na 1,29% ukupnih troškova. Troškovi vrijednosnog usklađenja su u 2020. godini zauzimali 0,03% udjela ukupnih troškova, dok su u 2021. porasli te je taj udio iznosio 0,93%. I na posljetku ostali poslovni rashodi u 2020. godini imaju 0,91% udjela u

ukupnim troškovima od u 2021. godini bilježe pad te imaju 0,36% udjela u ukupnim troškovima.

Grafikon 4. Udio ukupnih troškova u 2020. godini poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Grafikon 5. Udio ukupnih troškova u 2021. godini poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>



Kada se detaljnije analiziraju materijalni troškovi tada se može vidjeti šira slika udjela materijalnih troškova i ostalih vanjskih troškova u cijeloj analizi.

Grafikon 6. Udio materijalnih troškova poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. u 2020. godini



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Grafikon 7. Udio materijalnih troškova poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. u 2021. godini



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Grafikon 6. i 7. prikazuju udio troškova i sirovina, troškova prodane robe i ostalih vanjskih troškova pod stavkom materijalnih troškova za 2020. i 2021. godinu. Može se vidjeti kako u je

u 2020. godini udio troškova i sirovina materijala činilo 1,39% ukupnih materijalnih troškova, troškovi prodane robe su činili 0,28% udjela, dok je daleko najveći udio otpao na ostale vanjske troškova odnosno 98,32% ukupnih materijalnih troškova.

Što se tiče 2021. godine tamo se vidi značajnija promjena nego godinu ranije. Udio troškova sirovina i materijala bio je nešto manji to jest činio je 1,10% ukupnih materijalnih troškova, troškovi prodane robe su činili 0,38% udjela u ukupnim troškovima dok je udio ostalih vanjskih troškova dodatno malo porastao u odnosu na godinu ranije te je u 2021. godini činio 98,52% ukupnih materijalnih troškova.

Grafikon 8. Udio troškova osoblja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. u 2020. godini



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Grafikon 9. Udio troškova osoblja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. u 2021. godini



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke DSV Hrvatska d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U grafikonu 9. i 10. može se vidjeti udio raznih troškova osoblja u ukupnim troškovima osoblja za 2020. i 2021. godinu. U 2020. godini neto plaće i nadnice zauzele su 60,80% ukupnih troškova osoblja, troškovi poreza i doprinosa iz plaća zauzeli su 26,08%, dok su troškovi doprinosa na plaće zauzeli 13,12% ukupnih troškova osoblja.

U 2021. godini su troškovi, plaća, nadnica i ostalih nadnica rasli no međutim ostali su više manje u istom omjeru kao i prethodne godine. Tako su troškovi plaća i nadnica zauzeli 61,68% ukupnih troškova osoblja, troškovi poreza i doprinosa iz plaća zauzeli su 25,25%, a troškovi doprinosa iz plaća zauzeli su 13,07% ukupnih troškova osoblja.

Provedenom analizom poslovanja i analizom troškova poslovanja ustanovljeno je kako su ukupni troškovi u 2021. godini bilježili rast vrijednosti od 8,88% Najveći udio troškova čine opravdano materijalni troškovi. Analizirane stavke troškova pokazuju kako su sve u rastu u 2021. godinu osim stavke ostali poslovni rashodi koja bilježi pad. Promatrajući troškove u segmentu ukupnih poslovnih rashoda, može se opaziti kako najveći udio čine materijalni troškovi i troškovi osoblja.

## 6.2. Poduzeće BMTS trans – servis export – import d.o.o. i djelokrug poslovanja poduzeća

Poduzeće BMTS trans – servis export – import d.o.o obavlja djelatnost međunarodnog prijevoza i logistike prema najnovijim standardima i trendovima. Isto tako nudi uslugu skladištenja robe u Hrvatskoj i Njemačkoj. Poduzeće je osnovano 27.12.1995. godine, te uz normalni prijevoz obavljaju i izvanredni prijevoz. U svojoj ponudi imaju kamione različitih dimenzija kojima se mogu prevoziti različita roba. Sva vozila imaju dnevnu vizualnu kontrolu od strane vozača, a i jednom tjedno se obavlja detaljni pregled uz obavezne tehničke i periodične preglede od ovlaštenih kontrolora<sup>2</sup>. Vozila su isto tako maksimalno opremljena sa svom opremom za vozilo i vozača kako bi uvijek bili spremni na izvanredne situacije. Nadzor putem fleet managmenta pomoću GPS-a daje maksimum informacija vezane za već spomenute aspekte prijevoza. Brzo i jednostavno provjerite status i lokaciju vaše pošiljke unutar EU u bilo koje vrijeme.

Slika 6. Logo poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.



Izvor: <https://www.bmts.hr/hr/>

### 6.2.1. Analiza poslovanja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.

---

<sup>2</sup> <https://www.bmts.hr/hr/vozila-2>

U ovom pod poglavlju biti će prikazana analiza temeljnih financijskih izvještaja na primjeru poduzeća BMTS trans – servus export – import d.o.o. Analiza financijskih izvještaja bazira se na objavljenim godišnjim financijskim izvještajima, koje je poduzeće svake godine dužno objavljivati.

Kada je riječ o analizi poslovanja, prije svega provest će se horizontalna i vertikalna analiza bilance te računa dobiti i gubitka za 2020. i 2021. godine, te će se isto tako napraviti analiza najznačajnijih troškova koji utječu na samo poslovanje poduzeća.

U tablici 13. može se vidjeti bilanca poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o za 2020. i 2021. godinu.

Tablica 13. Bilanca poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu

Naziv pozicije	2020. godina	2021. godina
<b>AKTIVA</b>		
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA (AOP 003+010+020+031+036)</b>	<b>8.374.708,00</b>	<b>7.859.197,00</b>
<b>I. NEMATERIJALNA IMOVINA (AOP 004 do 009)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Izdaci za razvoj	0	0
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	0	0
3. Goodwill	0	0
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	0	0
5. Nematerijalna imovina u pripremi	0	0
6. Ostala nematerijalna imovina	0	0
<b>II. MATERIJALNA IMOVINA</b>	<b>8.374.708,00</b>	<b>7.859.197,00</b>
1. Zemljište	0	133.836,00
2. Građevinski objekti	0	687.918,00
3. Postrojenja i oprema	0	0
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	8.374.708,00	7.037.443,00
5. Biološka imovina	0	0
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	0	0
7. Materijalna imovina u pripremi	0	0
8. Ostala materijalna imovina	0	0
9. Ulaganje u nekretnine	0	0
<b>III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0	0
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	0	0

3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	0	0
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	0	0
7. Ulaganja u vrijednosne papire	0	0
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	0	0
9. Ostala ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	0	0
10. Ostala dugotrajna financijska imovina	0	0
<b>IV. POTRAŽIVANJA</b>	0	0
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	0	0
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
3. Potraživanja od kupaca	0	0
4. Ostala potraživanja	0	0
<b>V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA</b>	0	0
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>1.950.934,00</b>	<b>1.947.537,00</b>
<b>I. ZALIHE</b>	19.675,00	19.675,00
1. Sirovine i materijal	0	0
2. Proizvodnja u tijeku	0	0
3. Gotovi proizvodi	0	0
4. Trgovačka roba	19.675,00	19.675,00
5. Predujmovi za zalihe	0	0
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	0	0
7. Biološka imovina	0	0
<b>II. POTRAŽIVANJA</b>	1.842.212,00	1.905.439,00
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	0	0
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
3. Potraživanja od kupaca	1.823.690,00	1.873.181,00
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika		
5. Potraživanja od države i drugih institucija	18.522,00	32.258,00
6. Ostala potraživanja		
<b>III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA</b>	73.669,00	16.877,00
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0	0
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	0	0
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	0	0
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	0	0
7. Ulaganja u vrijednosne papire	0	0

8. Dani zajmovi, depoziti i slično	73.669,00	16.877,00
9. Ostala financijska imovina	0	0
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI	15.378,00	5.546,00
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E) UKUPNO AKTIVA</b>	<b>10.325.642,00</b>	<b>9.806.734,00</b>
<b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PASIVA</b>		
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	<b>1.692.948,00</b>	<b>1.913.810,00</b>
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	951.362,00	951.362,00
II. KAPITALNE REZERVE		
III. REZERVE IZ DOBITI	0	0
1. Zakonske rezerve	0	0
2. Rezerve za vlastite dionice	0	0
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	0	0
4. Statutarne rezerve	0	0
5. Ostale rezerve	0	0
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	0	0
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI I OSTALO	0	0
1. Fer vrijednost financijske imovine kroz ostalu sveobuhvatnu dobit (odnosno raspoložive za prodaju)	0	0
2. Učinkoviti dio zaštite novčanih tokova	0	0
3. Učinkoviti dio zaštite neto ulaganja u inozemstvu	0	0
4. Ostale rezerve fer vrijednosti	0	0
5. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja (konsolidacija)	0	0
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	602.078,00	741.587,00
1. Zadržana dobit	602.078,00	741.587,00
2. Preneseni gubitak		
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	139.508,00	220.861,00
1. Dobit poslovne godine	139.508,00	220.861,00
2. Gubitak poslovne godine	0	0
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	0	0
<b>B) REZERVIRANJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	0	0
2. Rezerviranja za porezne obveze	0	0
3. Rezerviranja za započete sudske sporove	0	0
4. Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	0	0
5. Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	0	0
6. Druga rezerviranja	0	0
<b>C) DUGOROČNE OBEVEZE</b>	<b>4.659.555,00</b>	<b>3.986.585,00</b>

1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	0	0
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	0	0
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	0	0
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	4.659.555,00	3.986.585,00
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	0	0
7. Obveze za predujmove	0	0
8. Obveze prema dobavljačima	0	0
9. Obveze po vrijednosnim papirima	0	0
10. Ostale dugoročne obveze	0	0
11. Odgođena porezna obveza	0	0
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>3.973.139,00</b>	<b>3.906.339,00</b>
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	0	0
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	0	0
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	0	0
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	0	0
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	2.509.336,00	2.004.012,00
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	906.425,00	946.744,00
7. Obveze za predujmove	0	0
8. Obveze prema dobavljačima	409.528,00	780.565,00
9. Obveze po vrijednosnim papirima	0	0
10. Obveze prema zaposlenicima	81.883,00	85.900,00
11. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	53.232,00	81.270,00
12. Obveze s osnove udjela u rezultatu	0	0
13. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	0	0
14. Ostale kratkoročne obveze	12.735,00	7.848,00
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>F) UKUPNO – PASIVA</b>	<b>10.325.642,00</b>	<b>9.806.734,00</b>
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U tablici 13. mogu se vidjeti financijski podaci zadnje dvije godine poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. Može se vidjeti je kako je BMTS trans – servis export – import d.o.o. u 2020. godini imalo veću aktivnu i pasivu nego u 2021. godini. Najveći udio u aktivni i za



2020. i 2021. godinu otpada na dugotrajnu imovinu, 8.374.708,00 kn u 2020. godini odnosno 7.859.197,00 u 2021. godini. Najveći udio dugotrajne imovine otpada na materijalnu imovinu u obje godine.

Što se tiče pasive najveći udio otpada na dugoročne obveze, 4.659.555,00 u 2020. godini i 3.986.585,00 u 2021. godini. Što se tiče kratkoročnih obveza, one su nešto manje od dugoročnih obveza no isto tako zauzimaju veliki dio pasive. U 2020. godini kratkoročne obveze iznosile su 3.973.139,00 dok su u 2021. one bile 3.906.339,00.

Tablica 14. Račun dobiti i gubitka poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.  
za 2020. i 2021. godinu

Naziv pozicije	2020. godina	2021. godina
<b>I. POSLOVNI PRIHODI (AOP 128 do 132)</b>	<b>10.816.833,00</b>	<b>13.261.736,00</b>
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	0	0
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	10.315.909,00	12.657.413,00
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	0	0
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe	0	0
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	500.924,00	604.323,00
<b>II. POSLOVNI RASHODI (AOP 134+135+139+143 do 145+148+155)</b>	<b>10.519.973,00</b>	<b>12.564.717,00</b>
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	0	0
2. Materijalni troškovi (AOP 136 do 138)	6.105.584,00	7.480.350,00
<i>a) Troškovi sirovina i materijala</i>	4.673.308,00	6.801.639,00
<i>b) Troškovi prodane robe</i>	0	0
<i>c) Ostali vanjski troškovi</i>	1.432.276,00	678.711,00
3. Troškovi osoblja (AOP 140 do 142)	1.564.933,00	1.726.322,00
<i>a) Neto plaće i nadnice</i>	988.239,00	1.088.274,00
<i>b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	274.961,00	305.856,00
<i>c) Doprinosi na plaće</i>	301.733,00	332.192,00
4. Amortizacija	1.370.631,00	1.508.539,00
5. Ostali troškovi	1.478.825,00	1.728.494,00
6. Vrijednosna usklađenja (AOP 146+147)	0	121.012,00
<i>a) dugotrajne imovine osim financijske imovine</i>	0	0
<i>b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine</i>	0	121.012,00
7. Rezerviranja (AOP 149 do 154)	0	0
<i>a) Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze</i>	0	0

<i>b) Rezerviranja za porezne obveze</i>	0	0
<i>c) Rezerviranja za započete sudske sporove</i>	0	0
<i>d) Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava</i>	0	0
<i>e) Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima</i>	0	0
<i>f) Druga rezerviranja</i>	0	0
8. Ostali poslovni rashodi	0	0
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI (AOP 157 do 166)</b>	<b>293.256,00</b>	<b>44.182,00</b>
1. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0	0
2. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima	0	0
3. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe	0	0
4. Ostali prihodi s osnove kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	0	0
5. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	0	0
6. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	0	0
7. Ostali prihodi s osnove kamata	1.587,00	0
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	22.375,00	5.979,00
9. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	0	0
10. Ostali financijski prihodi	269.294,00	38.203,00
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI (AOP 168 do 174)</b>	<b>450.608,00</b>	<b>480.937,00</b>
1. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe	0	0
2. Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe	0	0
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	291.068,00	261.631,00
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	90.343,00	77.745,00
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	0,00	0,00
6. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	0,00	0,00
7. Ostali financijski rashodi	69.197,00	141.561,00
<b>V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IX. UKUPNI PRIHODI (AOP 127+156+175 + 176)</b>	<b>11.110.089,00</b>	<b>13.305.918,00</b>
<b>X. UKUPNI RASHODI (AOP 133+167+177 + 178)</b>	<b>10.970.581,00</b>	<b>13.045.654,00</b>
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 179-180)</b>	<b>139.508,00</b>	<b>260.264,00</b>
1. Dobit prije oporezivanja (AOP 179-180)	139.508,00	260.264,00
2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 180-179)	0	0
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>	<b>0,00</b>	<b>39.403,00</b>
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 181-184)</b>	<b>139.508,00</b>	<b>220.861,00</b>

1. Dobit razdoblja (AOP 181-184)	139.508,00	220.861,00
2. Gubitak razdoblja (AOP 184-181)	0	0

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U tablici 14. mogu se vidjeti financijski rezultati poslovanja u računu dobiti i gubitka za poduzeće BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu. 2020. godina je zbog krize uzrokovane COVID-19 pandemijom bila izazovna i poduzeće međutim to nije utjecalo u velikoj mjeri na poduzeće te je ipak uspjelo poslovat sa dobiti od 139.508,00 kn. Ukupni prihodi poduzeća u 2020. godini bili su 11.110.089,00 dok su ukupni rashodi bili 10.970.581,00 što je rezultiralo poslovni gubitkom. Najveći dio ukupnih prihoda otpao je na poslovne prihode 10.816.833,00 od čega su prihodi od prodaje robe izvan grupe bili 10.315.909,00. S druge strane najveći udio ukupnih rashoda otpao je na poslovne rashode koji su bili 10.519.973,00, a najveći dio poslovnih rashoda činili su materijalni troškovi koji su bili 6.105.584,00.

Što se tiče 2021. godine došlo je do povećane poslovne aktivnosti i samim time do nešto boljih poslovnih rezultata. Tako su ukupni prihodi bili 13.305.918,00, dok su ukupni rashodi bili 13.045.654,00 što je rezultiralo sa poslovnom dobiti u 2021. godini od 220.861,00. Najveći dio ukupnih prihoda otpao je na poslovne prihode 13.261.736,00 od čega su prihodi od prodaje bili 12.657.413,00. S druge strane najveći udio ukupnih rashoda otpao je na poslovne rashode koji su bili 12.564.717,00, a najveći dio poslovnih rashoda činili su materijalni troškovi koji su bili 7.480.350,00.

#### **6.2.1.1. Horizontala analiza bilance i RDG-a poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.**

Temeljem objavljenih nekonsolidiranih, revidiranih financijskih izvještaja provedena je horizontalna analiza tvrtke BMTS trans – servis export – import d.o.o. za razdoblje 2020. i 2021. godinu. Ovom će se analizom prikazati tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija bilance poduzeća. Kod horizontalne analize bilance tvrtke BMTS trans – servis export – import d.o.o. uspoređivale su se promjene u bilanci za 2020. i 2021. godinu.

Tablica 15. Horizontalna analiza bilance poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu

Naziv pozicije	2020. godina	2021. godina	Razlika	Postotak
<b>AKTIVA</b>				
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>8.374.708,00</b>	<b>7.859.197,00</b>	<b>-515.511,00</b>	<b>-6,16%</b>
<b>I. NEMATERIJALNA IMOVINA</b>	0,00	0,00	0,00	0,00%
1. Izdaci za razvoj	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Goodwill	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Nematerijalna imovina u pripremi	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Ostala nematerijalna imovina	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>II. MATERIJALNA IMOVINA</b>	8.374.708,00	7.859.197,00	-515.511,00	-6,16%
1. Zemljište	0,00	133.836,00	133.836,00	100,00%
2. Građevinski objekti	0,00	687.918,00	687.918,00	100,00%
3. Postrojenja i oprema	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	8.374.708,00	7.037.443,00	-1.337.265,00	-15,97%
5. Biološka imovina	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Materijalna imovina u pripremi	0,00	0,00	0,00	0,00%
8. Ostala materijalna imovina	0,00	0,00	0,00	0,00%
9. Ulaganje u nekretnine	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA</b>	0,00	0,00	0,00	0,00%
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%

5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Ulaganja u vrijednosne papire	0,00	0,00	0,00	0,00%
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	0,00	0,00	0,00	0,00%
9. Ostala ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	0,00	0,00	0,00	0,00%
10. Ostala dugotrajna financijska imovina	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>IV. POTRAŽIVANJA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Potraživanja od kupaca	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Ostala potraživanja	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>1.950.934,00</b>	<b>1.947.537,00</b>	<b>-3.397,00</b>	<b>-0,17%</b>
<b>I. ZALIHE</b>	<b>19.675,00</b>	<b>19.675,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Sirovine i materijal	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Proizvodnja u tijeku	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Gotovi proizvodi	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Trgovačka roba	19.675,00	19.675,00	0,00	0,00%
5. Predujmovi za zalihe	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Biološka imovina	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>II. POTRAŽIVANJA</b>	<b>1.842.212,00</b>	<b>1.905.439,00</b>	<b>63.227,00</b>	<b>3,43%</b>
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Potraživanja od kupaca	1.823.690,00	1.873.181,00	49.491,00	2,71%
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Potraživanja od države i drugih institucija	18.522,00	32.258,00	13.736,00	74,16%
6. Ostala potraživanja	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA</b>	<b>73.669,00</b>	<b>16.877,00</b>	<b>-56.792,00</b>	<b>-77,09%</b>

1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Ulaganja u vrijednosne papire	0,00	0,00	0,00	0,00%
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	73.669,00	16.877,00	-56.792,00	-77,09%
9. Ostala financijska imovina	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI</b>	<b>15.378,00</b>	<b>5.546,00</b>	<b>-9.832,00</b>	<b>-63,94%</b>
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>E) UKUPNO AKTIVA</b>	<b>10.325.642,00</b>	<b>9.806.734,00</b>	<b>-518.908,00</b>	<b>-5,03%</b>
<b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>PASIVA</b>				
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	<b>1.692.948,00</b>	<b>1.913.810,00</b>	<b>220.862,00</b>	<b>13,05%</b>
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	951.362,00	951.362,00	0,00	0,00%
II. KAPITALNE REZERVE	0,00	0,00	0,00	0,00%
III. REZERVE IZ DOBITI	0,00	0,00	0,00	0,00%
1. Zakonske rezerve	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Rezerve za vlastite dionice	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Statutarne rezerve	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Ostale rezerve	0,00	0,00	0,00	0,00%
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	0,00	0,00	0,00	0,00%
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI I OSTALO	0,00	0,00	0,00	0,00%

1. Fer vrijednost financijske imovine kroz ostalu sveobuhvatnu dobit (odnosno raspoložive za prodaju)	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Učinkoviti dio zaštite novčanih tokova	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Učinkoviti dio zaštite neto ulaganja u inozemstvu	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Ostale rezerve fer vrijednosti	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja (konsolidacija)	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK</b>	<b>602.078,00</b>	<b>741.587,00</b>	<b>139.509,00</b>	<b>23,17%</b>
1. Zadržana dobit	602.078,00	741.587,00	139.509,00	23,17%
2. Preneseni gubitak	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE</b>	<b>139.508,00</b>	<b>220.861,00</b>	<b>81.353,00</b>	<b>58,31%</b>
1. Dobit poslovne godine	139.508,00	220.861,00	81.353,00	58,31%
2. Gubitak poslovne godine	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>B) REZERVIRANJA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Rezerviranja za porezne obveze	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Rezerviranja za započete sudske sporove	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Druga rezerviranja	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>4.659.555,00</b>	<b>3.986.585,00</b>	<b>-672.970,00</b>	<b>-14,44%</b>
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	4.659.555,00	3.986.585,00	-672.970,00	-14,44%

6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Obveze za predujmove	0,00	0,00	0,00	0,00%
8. Obveze prema dobavljačima	0,00	0,00	0,00	0,00%
9. Obveze po vrijednosnim papirima	0,00	0,00	0,00	0,00%
10. Ostale dugoročne obveze	0,00	0,00	0,00	0,00%
11. Odgođena porezna obveza	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>3.973.139,00</b>	<b>3.906.339,00</b>	<b>-66.800,00</b>	<b>-1,68%</b>
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	2.509.336,00	2.004.012,00	-505.324,00	-20,14%
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	906.425,00	946.744,00	40.319,00	4,45%
7. Obveze za predujmove	0,00	0,00	0,00	0,00%
8. Obveze prema dobavljačima	409.528,00	780.565,00	371.037,00	90,60%
9. Obveze po vrijednosnim papirima	0,00	0,00	0,00	0,00%
10. Obveze prema zaposlenicima	81.883,00	85.900,00	4.017,00	4,91%
11. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	53.232,00	81.270,00	28.038,00	52,67%
12. Obveze s osnove udjela u rezultatu	0,00	0,00	0,00	0,00%
13. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	0,00	0,00	0,00	0,00%
14. Ostale kratkoročne obveze	12.735,00	7.848,00	-4.887,00	-38,37%
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>F) UKUPNO – PASIVA</b>	<b>10.325.642,00</b>	<b>9.806.734,00</b>	<b>-518.908,00</b>	<b>-5,03%</b>
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>



U tablici 15. može se vidjeti horizontalna analiza bilance poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu. U odnosu na 2020. godinu u 2021. godini su aktiva i pasiva padale za 5,03% odnosno ukupno su rasli za 518.908,00. Što se tiče aktive pad je zabilježen kod dugotrajne imovine i to 515.511,00 odnosno 6,16%. Isto tako došlo je do pada kratkotrajne imovine i to za 3.397,00 odnosno 0,17%.

Što se tiče pasive najveći pad u odnosu na 2020. godini dogodio se na stavci dugoročnih obveza koji je pao za 672.970,00 odnosno 14,44%. Isto tako u odnosu na 2020. godinu ostvaren je pad kratkoročnih obveza za 66.800,00 što predstavlja pad za 1,68%. Međutim s druge strane došlo je do rasta kapitala i rezervi za 220.862,00 što je povećanje za 13,05%.

Tablica 16. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu

Naziv pozicije	2020.	2021.	Razlika	Postotak
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>10.816.833,00</b>	<b>13.261.736,00</b>	<b>2.444.903,00</b>	<b>22,60%</b>
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	10.315.909,00	12.657.413,00	2.341.504,00	22,70%
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	500.924,00	604.323,00	103.399,00	20,64%
<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	<b>10.519.973,00</b>	<b>12.564.717,00</b>	<b>2.044.744,00</b>	<b>19,44%</b>
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Materijalni troškovi	6.105.584,00	7.480.350,00	1.374.766,00	22,52%
<i>a) Troškovi sirovina i materijala</i>	4.673.308,00	6.801.639,00	2.128.331,00	45,54%
<i>b) Troškovi prodane robe</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>c) Ostali vanjski troškovi</i>	1.432.276,00	678.711,00	-753.565,00	-52,61%

3. Troškovi osoblja	1.564.933,00	1.726.322,00	161.389,00	10,31%
<i>a) Neto plaće i nadnice</i>	988.239,00	1.088.274,00	100.035,00	10,12%
<i>b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	274.961,00	305.856,00	30.895,00	11,24%
<i>c) Doprinosi na plaće</i>	301.733,00	332.192,00	30.459,00	10,09%
4. Amortizacija	1.370.631,00	1.508.539,00	137.908,00	10,06%
5. Ostali troškovi	1.478.825,00	1.728.494,00	249.669,00	16,88%
6. Vrijednosna usklađenja	0,00	121.012,00	121.012,00	100,00%
<i>a) dugotrajne imovine osim financijske imovine</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine</i>	0,00	121.012,00	121.012,00	100,00%
7. Rezerviranja	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>a) Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>b) Rezerviranja za porezne obveze</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>c) Rezerviranja za započete sudske sporove</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>d) Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>e) Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
<i>f) Druga rezerviranja</i>	0,00	0,00	0,00	0,00%
8. Ostali poslovni rashodi	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>293.256,00</b>	<b>44.182,00</b>	<b>-249.074,00</b>	<b>-84,93%</b>
1. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima	0,00	0,00	0,00	0,00%

3. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
4. Ostali prihodi s osnove kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
5. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Ostali prihodi s osnove kamata	1.587,00	0,00	-1.587,00	-100,00%
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	22.375,00	5.979,00	-16.396,00	-73,28%
9. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	0,00	0,00	0,00	0,00%
10. Ostali financijski prihodi	269.294,00	38.203,00	-231.091,00	-85,81%
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>450.608,00</b>	<b>480.937,00</b>	<b>30.329,00</b>	<b>6,73%</b>
1. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
2. Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00	0,00	0,00%
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	291.068,00	261.631,00	-29.437,00	-10,11%
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	90.343,00	77.745,00	-12.598,00	-13,94%
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	0,00	0,00	0,00	0,00%
6. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	0,00	0,00	0,00	0,00%
7. Ostali financijski rashodi	69.197,00	141.561,00	72.364,00	104,58%
<b>V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>

<b>VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>IX. UKUPNI PRIHODI</b>	<b>11.110.089,00</b>	<b>13.305.918,00</b>	<b>2.195.829,00</b>	<b>19,76%</b>
<b>X. UKUPNI RASHODI</b>	<b>10.970.581,00</b>	<b>13.045.654,00</b>	<b>2.075.073,00</b>	<b>18,91%</b>
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>139.508,00</b>	<b>260.264,00</b>	<b>120.756,00</b>	<b>86,56%</b>
1. Dobit prije oporezivanja	139.508,00	260.264,00	120.756,00	86,56%
2. Gubitak prije oporezivanja	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>	<b>0,00</b>	<b>39.403,00</b>	<b>39.403,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>139.508,00</b>	<b>220.861,00</b>	<b>81.353,00</b>	<b>58,31%</b>
1. Dobit razdoblja	139.508,00	220.861,00	81.353,00	58,31%
2. Gubitak razdoblja	0,00	0,00	0,00	0,00%

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U tablici 16. mogu se vidjeti podaci proizašli iz horizontalne analize računa dobiti i gubitka poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu. Ukupni prihodi poduzeća rasli su za 2.195.829,00 u odnosu na 2020. godinu što je porast za 19,76% dok su ukupni rashodi također rasli ali u nešto manjoj mjeri. Ukupni rashodi rasli su za 2.075.073,00 što je porast za 18,91%. Od ukupnih prihoda najviše su rasli poslovni prihodi i to za 2.444.903,00 što predstavlja porast za 22,60%. Od ukupnih rashoda najviše su porasli poslovni rashodi i to za 2.044.744,00 što predstavlja porast za 19,44%.

### 6.2.1.2. Vertikalna analiza bilance i RDG-a poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.

Temeljem financijskih podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka moguće je vidjeti njihove strukture. Vertikalnom analizom se sagledava izvor imovine, koji uključuje kratkoročne i dugoročne obveze te vlasničku glavnica, kao i samu strukturu imovine sastavljene od kratkotrajne i dugotrajne imovine.

Tablica 17. Vertikalna analiza bilance poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu

Naziv pozicije	2020. godina	Postotak	2021. godina	Postotak
<b>AKTIVA</b>				
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA (AOP 003+010+020+031+036)</b>	<b>8.374.708,00</b>	<b>81,11%</b>	<b>7.859.197,00</b>	<b>80,14%</b>
I. NEMATERIJALNA IMOVINA (AOP 004 do 009)	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1. Izdaci za razvoj	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Goodwill	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Nematerijalna imovina u pripremi	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Ostala nematerijalna imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%
II. MATERIJALNA IMOVINA	8.374.708,00	81,11%	7.859.197,00	80,14%
1. Zemljište	0,00	0,00%	133.836,00	1,36%
2. Građevinski objekti	0,00	0,00%	687.918,00	7,01%
3. Postrojenja i oprema	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	8.374.708,00	81,11%	7.037.443,00	71,76%
5. Biološka imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Materijalna imovina u pripremi	0,00	0,00%	0,00	0,00%
8. Ostala materijalna imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%

9. Ulaganje u nekretnine	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Ulaganja u vrijednosne papire	0,00	0,00%	0,00	0,00%
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	0,00	0,00%	0,00	0,00%
9. Ostala ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	0,00	0,00%	0,00	0,00%
10. Ostala dugotrajna financijska imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>IV. POTRAŽIVANJA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Potraživanja od kupaca	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Ostala potraživanja	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>1.950.934,00</b>	<b>18,89%</b>	<b>1.947.537,00</b>	<b>19,86%</b>
<b>I. ZALIHE</b>	<b>19.675,00</b>	<b>0,19%</b>	<b>19.675,00</b>	<b>0,20%</b>
1. Sirovine i materijal	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Proizvodnja u tijeku	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Gotovi proizvodi	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Trgovačka roba	19.675,00	0,19%	19.675,00	0,20%
5. Predujmovi za zalihe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Biološka imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>II. POTRAŽIVANJA</b>	<b>1.842.212,00</b>	<b>17,84%</b>	<b>1.905.439,00</b>	<b>19,43%</b>

1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Potraživanja od kupaca	1.823.690,00	17,66%	1.873.181,00	19,10%
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Potraživanja od države i drugih institucija	18.522,00	0,18%	32.258,00	0,33%
6. Ostala potraživanja	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>III. KRATKOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA</b>	<b>73.669,00</b>	<b>0,71%</b>	<b>16.877,00</b>	<b>0,17%</b>
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Ulaganja u vrijednosne papire	0,00	0,00%	0,00	0,00%
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	73.669,00	0,71%	16.877,00	0,17%
9. Ostala financijska imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>IV. NOVAC U BANCII BLAGAJNI</b>	<b>15.378,00</b>	<b>0,15%</b>	<b>5.546,00</b>	<b>0,06%</b>
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>E) UKUPNO AKTIVA</b>	<b>10.325.642,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>9.806.734,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>PASIVA</b>				
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	<b>1.692.948,00</b>	<b>16,40%</b>	<b>1.913.810,00</b>	<b>19,52%</b>
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	951.362,00	9,21%	951.362,00	9,70%
II. KAPITALNE REZERVE	0,00	0,00%	0,00	0,00%
III. REZERVE IZ DOBITI	0,00	0,00%	0,00	0,00%

1. Zakonske rezerve	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Rezerve za vlastite dionice	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Statutarne rezerve	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Ostale rezerve	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI I OSTALO</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1. Fer vrijednost financijske imovine kroz ostalu sveobuhvatnu dobit (odnosno raspoložive za prodaju)	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Učinkoviti dio zaštite novčanih tokova	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Učinkoviti dio zaštite neto ulaganja u inozemstvu	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Ostale rezerve fer vrijednosti	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja (konsolidacija)	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK</b>	602.078,00	5,83%	741.587,00	7,56%
1. Zadržana dobit	602.078,00	5,83%	741.587,00	7,56%
2. Preneseni gubitak	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE</b>	139.508,00	1,35%	220.861,00	2,25%
1. Dobit poslovne godine	139.508,00	1,35%	220.861,00	2,25%
2. Gubitak poslovne godine	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>B) REZERVIRANJA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Rezerviranja za porezne obveze	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Rezerviranja za započete sudske sporove	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Druga rezerviranja	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>4.659.555,00</b>	<b>45,13%</b>	<b>3.986.585,00</b>	<b>40,65%</b>
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%



2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	4.659.555,00	45,13%	3.986.585,00	40,65%
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Obveze za predujmove	0,00	0,00%	0,00	0,00%
8. Obveze prema dobavljačima	0,00	0,00%	0,00	0,00%
9. Obveze po vrijednosnim papirima	0,00	0,00%	0,00	0,00%
10. Ostale dugoročne obveze	0,00	0,00%	0,00	0,00%
11. Odgođena porezna obveza	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>3.973.139,00</b>	<b>38,48%</b>	<b>3.906.339,00</b>	<b>39,83%</b>
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	2.509.336,00	24,30%	2.004.012,00	20,44%
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	906.425,00	8,78%	946.744,00	9,65%
7. Obveze za predujmove	0,00	0,00%	0,00	0,00%
8. Obveze prema dobavljačima	409.528,00	3,97%	780.565,00	7,96%
9. Obveze po vrijednosnim papirima	0,00	0,00%	0,00	0,00%
10. Obveze prema zaposlenicima	81.883,00	0,79%	85.900,00	0,88%
11. Obveze za poreze, doprinose i sličana davanja	53.232,00	0,52%	81.270,00	0,83%
12. Obveze s osnove udjela u rezultatu	0,00	0,00%	0,00	0,00%
13. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji	0,00	0,00%	0,00	0,00%
14. Ostale kratkoročne obveze	12.735,00	0,12%	7.848,00	0,08%

<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>F) UKUPNO – PASIVA</b>	<b>10.325.642,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>9.806.734,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja tvrtke BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U tablici 17. mogu se vidjeti financijskih podaci dobiveni pomoću vertikalne analize. U 2020. godini najveći dio aktive poduzeća čini dugotrajna imovina i to čak 81,11%. Kratkotrajna imovina u bilanci zauzima tek 18,89%. Najveći udio i zapravo jedini u dugotrajnoj imovini zauzima materijalna imovina. Što se tiče pasive za 2020. godinu najveći udio u bilanci zauzimaju dugoročne obveze odnosno 45,13%, a kratkoročne obveze zauzimaju 38,48% iz čega se može zaključiti da su obveze poduzeća gotovo pa ravnomjerno podijeljene.

Vezano za 2021. godinu koja je bila nešto bolja za poslovanje nego 2020. godina najveći udio u aktivi ponovno najveći udio zauzima dugotrajna imovina i to u visini 80,14%. Udio kratkotrajne imovine u aktivi za 2021. godinu zauzima iznos od 19,86%. Što se tiče pasive za 2021. godinu najveći dio isto zauzimaju dugoročne obveze, ovaj puta u visini od 40,65%, a udio kratkoročnih obveza zauzima 39,83% pasive. Dakle dugoročne i kratkoročne obveze zauzimaju gotovo podjednake dijelove pasive u 2021. godini.

Tablica 18. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu.

Naziv pozicije	2020.	Postotak	2021.	Postotak
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>10.816.833,00</b>	<b>97,36%</b>	<b>13.261.736,00</b>	<b>99,67%</b>
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	10.315.909,00	92,85%	12.657.413,00	95,13%
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	500.924,00	4,51%	604.323,00	4,54%

<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	<b>10.519.973,00</b>	<b>95,89%</b>	<b>12.564.717,00</b>	<b>96,31%</b>
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Materijalni troškovi	6.105.584,00	55,65%	7.480.350,00	57,34%
<i>a) Troškovi sirovina i materijala</i>	4.673.308,00	42,60%	6.801.639,00	52,14%
<i>b) Troškovi prodane robe</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>c) Ostali vanjski troškovi</i>	1.432.276,00	13,06%	678.711,00	5,20%
3. Troškovi osoblja	1.564.933,00	14,26%	1.726.322,00	13,23%
<i>a) Neto plaće i nadnice</i>	988.239,00	9,01%	1.088.274,00	8,34%
<i>b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	274.961,00	2,51%	305.856,00	2,34%
<i>c) Doprinosi na plaće</i>	301.733,00	2,75%	332.192,00	2,55%
4. Amortizacija	1.370.631,00	12,49%	1.508.539,00	11,56%
5. Ostali troškovi	1.478.825,00	13,48%	1.728.494,00	13,25%
6. Vrijednosna usklađenja	0,00	0,00%	121.012,00	0,93%
<i>a) dugotrajne imovine osim financijske imovine</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine</i>	0,00	0,00%	121.012,00	0,93%
7. Rezerviranja	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>a) Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>b) Rezerviranja za porezne obveze</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>c) Rezerviranja za započete sudske sporove</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>d) Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<i>e) Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%

<i>f) Druga rezerviranja</i>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
8. Ostali poslovni rashodi	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>293.256,00</b>	<b>2,64%</b>	<b>44.182,00</b>	<b>0,34%</b>
1. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4. Ostali prihodi s osnove kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Ostali prihodi s osnove kamata	1.587,00	0,01%	0,00	0,00%
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	22.375,00	0,20%	5.979,00	0,04%
9. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	0,00	0,00%	0,00	0,00%
10. Ostali financijski prihodi	269.294,00	2,42%	38.203,00	0,29%
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>450.608,00</b>	<b>4,11%</b>	<b>480.937,00</b>	<b>3,69%</b>
1. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2. Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	291.068,00	2,65%	261.631,00	2,01%
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	90.343,00	0,82%	77.745,00	0,60%

5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	0,00	0,00%	0,00	0,00%
7. Ostali financijski rashodi	69.197,00	0,63%	141.561,00	1,09%
<b>V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
<b>IX. UKUPNI PRIHODI</b>	<b>11.110.089,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>13.305.918,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>X. UKUPNI RASHODI</b>	<b>10.970.581,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>13.045.654,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>139.508,00</b>	<b>1,26%</b>	<b>260.264,00</b>	<b>1,96%</b>
1. Dobit prije oporezivanja	139.508,00	1,26%	260.264,00	1,96%
2. Gubitak prije oporezivanja	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>39.403,00</b>	<b>0,30%</b>
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>139.508,00</b>	<b>1,26%</b>	<b>220.861,00</b>	<b>1,66%</b>
1. Dobit razdoblja	139.508,00	1,26%	220.861,00	1,66%
2. Gubitak razdoblja	0,00	0,00%	0,00	0,00%

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U tablici 18. se može vidjeti vertikalna analiza računa dobiti i gubitka za 2020. i 2021. godinu. Za 2020. godinu može se vidjeti kako najveći udio u ukupnim prihodima čine poslovni prihodi odnosno čak 97,36%. Od poslovnih prihoda u 2020. godini najveći udio otpada na prihode od

prodaje robe izvan grupe i to 92,85%. Što se tiče rashoda najveći udio u ukupnih rashodima čine poslovni rashodi i to 95,89%. Najveći dio poslovnih rashoda odnosi se na materijalne troškove što izračeno u postocima označava 55,65%.

Što se tiče 2021. godine mogu se vidjeti kako su se nastavili slični trendovi udjela unutar računa dobiti i gubitka. Pa tako najveći udio ukupnih prihoda ponovno čine poslovni prihodi i to 99,67%. Od poslovnih prihoda ponovno najveći dio, kao i 2020. godini, otpada na prihode od prodaje robe izvan grupe i to 95,13%. Vezano za rashode i dalje najveći udio ukupnih rashoda otpada na poslovne i rashode i to 96,31% te među njima najveći udio u ukupnim rashodima ponovno otpada na materijalne troškove i to 57,34%. Poduzeće je poslovalo malo bolje u 2021. godini nego u odnosu na godinu ranije te je završilo 2021. godinu sa poslovnim dobitkom i to u visini 220.861,00 kn.

### **6.2.1.3. Horizontalna i vertikalna analiza troškova poslovanja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.**

Analiza troškova poslovanja provedena je u nastavku rada a ona se temelji na podacima preuzetih iz financijskih izvještaja. Analizirani su ukupni troškovi i njihova podjela. Kod analize ukupnih troškova provedena je horizontalna i vertikalna analiza, dok je kod podjele troškova primijenjena usporedba između dva razdoblja.

Isto kao i u horizontalnoj i vertikalnoj analizi bilance i računa dobiti i gubitka sagledavale su se 2020. i 2021. godina te su se pratile vrste troškova. Analizirani podaci biti će prikazani u stupčastim i kružnim grafikonima kako bi se dobila što jasnija slika strukture troškova poduzeća.

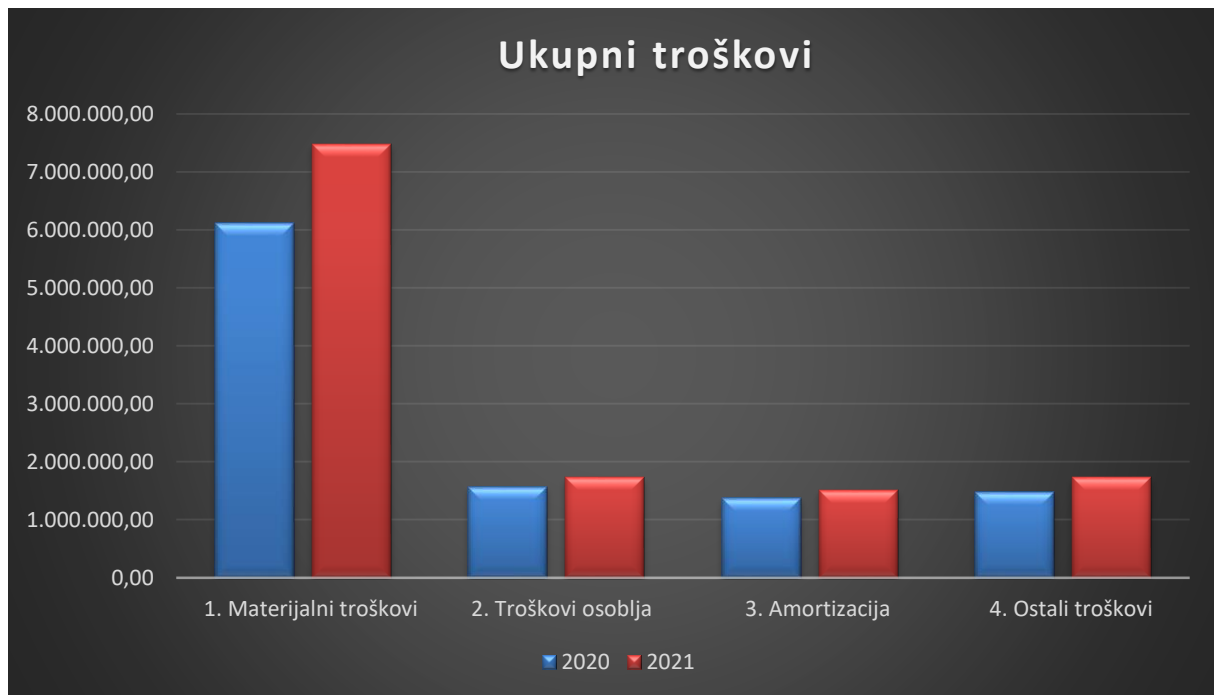
Tablica 19. Horizontalna analiza troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu

<b>TROŠKOVI PODUZEĆA BMTS TRANS – SERVIS EXPORT – IMPORT D.O.O.</b>				
<b>VRSTA TROŠKA</b>	<b>2020.</b>	<b>2021</b>	<b>Razlika</b>	<b>Postotak</b>
<b>1. Materijalni troškovi</b>	<b>6.105.584,00</b>	<b>7.480.350,00</b>	<b>1.374.766,00</b>	<b>22,52%</b>
<i>A) Troškovi sirovina i materijala</i>	4.673.308,00	6.801.639,00	2.128.331,00	45,54%
<i>B) Ostali vanjski troškovi</i>	1.432.276,00	678.711,00	-753.565,00	-52,61%
<b>2. Troškovi osoblja</b>	<b>1.564.933,00</b>	<b>1.726.322,00</b>	<b>161.389,00</b>	<b>10,31%</b>
<i>A) Neto plaće i nadnice</i>	988.239,00	1.088.274,00	100.035,00	10,12%
<i>B) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	274.961,00	305.856,00	30.895,00	11,24%
<i>C) Doprinosi na plaće</i>	301.733,00	332.192,00	30.459,00	10,09%
<b>3. Amortizacija</b>	<b>1.370.631,00</b>	<b>1.508.539,00</b>	<b>137.908,00</b>	<b>10,06%</b>
<b>4. Ostali troškovi</b>	<b>1.478.825,00</b>	<b>1.728.494,00</b>	<b>249.669,00</b>	<b>16,88%</b>
<b>UKUPNI TROŠKOVI</b>	<b>10.519.973,00</b>	<b>12.443.705,00</b>	<b>1.923.732,00</b>	<b>18,29%</b>

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U tablici 19 se može vidjeti horizontalna analiza troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu. Ukupni troškovi u 2020. godini su bili 10.519.973,00 kn, dok su godinu dana kasnije ukupni troškovi bili 12.443.705,00 kn što je rast ukupnih troškova za 18,29%. Može se uočiti kako najveći dio ukupnih troškova i u 2020. i 2021. godini otpada na materijalne troškove. Tako su materijalni troškovi u 2020. godini bili 6.105.584,00 kn, a u 2021. godini su bili 7.480,350,00 kn što predstavlja porast od 22,52% ukupnih materijalnih troškova. Što se tiče troškova osoblja oni su sljedeća najveća stavka u analizi i u 2020. godini na troškovi osoblja su bili 1.564.933,00 kn, dok su u 2021. godini bili 1.726.322,00 kn što predstavlja porast ukupnih troškova osoblja za 10,31%. Troškovi amortizacije u 2020. godini bili su 1.370.631,00 kn te su oni također rasli u 2021. godini i to za 137.908,00 kn što predstavlja porast za 10,06%. I posljednje ostali troškovi su u 2020. godini bili 1.478.825,00 kn dok su u 2021. godini bili 1.728.494,00 kn što je rast za 16,88%.

Grafikon 10. Struktura ukupnih troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Kada se detaljnije analiziraju i sagledavaju materijalni troškovi i troškovi osoblja mogu se vidjeti različite promjene između dvije godine. Materijalni troškovi poduzeća dijele se na troškove sirovina i materijala i na ostale vanjske troškove. U te dvoje vrste troškova spadaju troškovi energije, troškovi reprezentacije, troškovi ambalaže, troškovi sitnog inventara, materijalni troškovi administracije, dnevnice, usluge platnog prometa i slično.



Grafikon 11. Struktura materijalnih troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Grafikon 11. prikazuje strukturu materijalnih troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu. Može se vidjeti kako su troškovi sirovina i materijala značajno rasli. U 2020. godini troškovi sirovina i materijala bili su 4.673.308,00 kn do su u 2021. godini bili 6.801.639,00 kn što je izraženo u postocima, rast za 45,54%. Što se tiče ostalih vanjskih troškova oni su pali za čak 52,61%. U 2020. godini ostali vanjski troškovi su bili 1.432.276,00, dok su na kraju 2021. godine oni bili 678.711,00 kn.

Isto poput materijalnih troškova i troškovi osoblja se dijele na par stavki. Pod troškove osoblja spadaju neto plaće i nadnice, zatim troškovi poreza i doprinosa iz plaća i doprinosi na plaće. U grafikonu 3 može se vidjeti struktura troškova osoblja poduzeća za 2020. i 2021. godinu.

Grafikon 12. Struktura troškova osoblja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Mogu se vidjeti kako su troškovi osoblja i svih pod stavki troškova osoblja rasli u 2021. godinu u odnosu na godinu ranije. Ovaj rast opravdan je rastom plaća svojih zaposlenika u 2021. godini. Tako su troškovi neto plaća i nadnica u 2020. godini bili 988.239,00 dok su u 2021. godini bili 1.088.274,00 što je rast za 10,12%. Troškovi poreza i doprinosa iz plaća također su rasli i to za 11,24%, odnosno u 2020. godini su bili 274.961,00 kn do su u 2021. godini bili 305.856,00 kn. I posljednje troškovi doprinosa na plaće su također rasli. U 2020. godini su bili 301.733,00 kn dok su u 2021. godini bili 332.192,00 što predstavlja porast za 10,09%.

U vertikalnoj analizi troškova koja je provedena za troškove poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. može se vidjeti koliki je pojedini udio svakog troška u ukupnim troškovima za 2020. i 2021. godinu. U horizontalnoj analizi troškova bilo je vidljivo kako su gotovo svi troškovi rasli u 2021. godini u odnosu na godinu radnije, sada će se gledati kako se mijenjano ukupni udio pojedinog troška.

Tablica 20. Vertikalna analiza ukupnih troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu

<b>TROŠKOVI PODUZEĆA BMTS TRANS - SERVIS EXPORT - IMPORT D.O.O.</b>				
<b>VRSTA TROŠKA</b>	<b>2020.</b>	<b>Postotak</b>	<b>2021</b>	<b>Postotak</b>
<b>1. Materijalni troškovi</b>	<b>6.105.584,00</b>	<b>58,04%</b>	<b>7.480.350,00</b>	<b>60,11%</b>
<i>A) Troškovi sirovina i materijala</i>	4.673.308,00	76,54%	6.801.639,00	90,93%
<i>B) Ostali vanjski troškovi</i>	1.432.276,00	23,46%	678.711,00	9,07%
<b>2. Troškovi osoblja</b>	<b>1.564.933,00</b>	<b>14,88%</b>	<b>1.726.322,00</b>	<b>13,87%</b>
<i>A) Neto plaće i nadnice</i>	988.239,00	63,15%	1.088.274,00	63,04%
<i>B) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	274.961,00	17,57%	305.856,00	17,72%
<i>C) Doprinosi na plaće</i>	301.733,00	19,28%	332.192,00	19,27%
<b>3. Amortizacija</b>	<b>1.370.631,00</b>	<b>13,03%</b>	<b>1.508.539,00</b>	<b>12,12%</b>
<b>4. Ostali troškovi</b>	<b>1.478.825,00</b>	<b>14,06%</b>	<b>1.728.494,00</b>	<b>13,89%</b>
<b>UKUPNI TROŠKOVI</b>	<b>10.519.973,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>12.443.705,00</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Najveći udio u ukupnim troškovi poduzeća u obje godine otpada na materijalne troškove. Drugim riječima u 2020. godini udio materijalnih troškova u ukupnim troškovima iznosi 58,04% dok u 2021. godini u materijalnih troškova u ukupnim troškovima iznosi 60,11%. Druga najzastupljenija stavka u ukupnim troškovima su troškovi osoblja koji u 2020. godini čine 14,88% ukupnih troškova, dok u 2021. godini troškovi osoblja čine 13,87% troškova i u toj godini su treći najzastupljeniji troškovi. Troškovi amortizacije u 2020. godini imaju 13,03% udjela u ukupnim troškovima, dok je taj udio u 2021. godini pa u ukupnom udjelu te iznosi 12,12%. I na kraju ostali troškovi poslovanja imaju udio u 2020. godini od 14,06% od ukupnih troškova te je isto tako taj udio u 2021. godini pao na 13,89% ukupnih troškova. Zanimljivi podatak jest taj da su financijski svi troškovi rasli u 2021. godini međutim udio u ukupnim troškovima jest svim stavkama padao osim materijalnih troškova.

Grafikon 13. Udio ukupnih troškova za 2020. godinu poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Grafikon 14. Udio ukupnih troškova za 2021. godinu poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Kada se detaljnije krenu sagledavati materijalni troškovi tada se može vidjeti šira slika udjela materijalnih troškova i ostalih vanjskih troškova u cijeloj analizi.

Grafikon 15. Udio materijalnih troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. godinu.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Grafikon 16. Udio materijalnih troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2021. godinu.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Grafikoni 16. i 17. prikazuju udio troškova i sirovina i ostalih vanjskih troškova pod stavkom materijalnih troškova za 2020. i 2021. godinu. Može se vidjeti kako u je u 2020. godini udio troškova i sirovina materijala činilo 76,54% ukupnih materijalnih troškova, dok je udio ostalih vanjskih troškova činio 23,46% ukupnih materijalnih troškova.

Što se tiče 2021. godine tamo se vidi značajnija promjena nego godinu ranije. Udio troškova sirovina i materijala bio je veći, odnosno činio 90,93% ukupnih materijalnih troškova, dok je udio ostalih vanjskih troškova pao u odnosu na godinu ranije te je u 2021. godini činio 9,07% ukupnih materijalnih troškova.

Grafikon 17. Udio troškova osoblja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. godinu.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

Grafikon 18. Udio troškova osoblja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. godinu.



Izvor: Izrada studenta na temelju javno dostupnih financijskih izvještaja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do>

U grafikonu 18. i 19. može se vidjeti udio raznih troškova osoblja u ukupnim troškovima osoblja za 2020. i 2021. godinu. U 2020. godini neto plaće i nadnice zauzele su 63,15% ukupnih troškova osoblja, troškovi poreza i doprinosa iz plaća zauzeli su 17,57%, dok su troškovi doprinosa na plaće zauzeli 19,28% ukupnih troškova osoblja.

U 2021. godini su troškovi, plaća, nadnica i ostalih nadnica rasli no međutim ostali su više manje u istom omjeru kao i prethodne godine. Tako su troškovi plaća i nadnica zauzeli 63,04% ukupnih troškova osoblja, troškovi poreza i doprinosa iz plaća zauzeli su 17,72%, a troškovi doprinosa iz plaća zauzeli su 19,27% ukupnih troškova osoblja.

Provedenom analizom poslovanja ustanovljeno je kako su ukupni troškovi u 2021. godini bilježili rast vrijednosti od 18,29% dok je najveći udio troškova ponovno kao i u prvom primjeru čine materijalni troškovi. Analizirane stavke troškova pokazuju kako su sve rasle u 2021. godini u odnosu na godinu ranije. Promatrajući troškove u segmentu ukupnih poslovnih rashoda, može se opaziti kako najveći udio čine materijalni troškovi i troškovi osoblja.

## **7. Zaključno razmatranje upravljanja troškova poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o. i izbor modela upravljanja troškova**

Na temelju provedenog istraživanja o troškovima poslovanja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o. može se iznijeti zaključno razmatranje i komentar autora. Provedene analize omogućile su uvid u dinamiku i strukturu financijskih podataka koji uključuju i troškove poslovanja ovog poduzeća. Prvo će se napraviti osvrt poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.

Prema analizi poslovanja temeljem bilance poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. može se vidjeti kako su u 2020. godini ukupna imovina te ukupni kapital i obveze u manji u odnosu na 2021. godinu. Rast kratkotrajne imovine kao dogodio se kao rezultat boljeg poslovanja, a i kratkotrajne obveze su također pale u odnosu na 2020. godinu. Aktiva i pasiva su rasli za 38,34%. U 2020. godini poduzeće nije poslovalo dobro zbog krize uzrokovanom COVID-19 pandemijom no već u 2021. godini poduzeće je ostvarilo mnogo bolje rezultate.

Račun dobiti i gubitka pokazao je da su poslovni prihodi i rashodi rasli u 2021. godini, a isto tako poduzeće je u 2021. godini poslovalo sa dobiti, dok je 2020. godinu poslovalo s gubitkom od 1.594.579,00. Koliko se poduzeće poslovno oporavilo u 2021. godini govori činjenica da je u 2021. poslovalo s dobiti od 17.374.324,00 kn. Ukupni prihodi rasli su u 2021. godini 31,72%, a rashodi su rasli 7,84%.

Analizom troškova poslovanja ustanovljeno je kako su ukupni troškovi u 2021. godini bilježili rast vrijednosti od 8,88%. Najveći udio troškova čine opravdano materijalni troškovi. Analizirane stavke troškova pokazuju kako su sve u rastu u 2021. godinu osim stavke ostali poslovni rashodi koja bilježi pad. Promatrajući troškove u segmentu ukupnih poslovnih rashoda, može se opaziti kako najveći udio čine materijalni troškovi i troškovi osoblja. Obzirom na navedeno za očekivati je da će poduzeće nastaviti pratiti ove vrste troškova i nastojati njihov daljnji rast balansirati i nastojati optimizirati. Naime, bez obzira što su troškovi rasli u 2021. godini, mnogo više su rasli i prihodi što pokazuje povećanu poslovnu aktivnost u odnosu na prethodnu godinu. Isto tako u 2021. godini je počela blaga inflacija na tržištu gotovo svih proizvoda, a naročito naftnih derivata što je sve pridonijelo povećanim materijalnim troškovima.



DSV Hrvatska d.o.o. je logističko poduzeće koje se bavi prijevozom i skladištenjem robe. U 2021. godini kada su popustile mjere koje su bile na snazi zbog COVID – 19 pandemije, poduzeće je počelo znatno bolje poslovati. Ukidanjem mjera došlo je do toga da se može puno lakše putovati između zemlja unutar Europske unije pa je samim time i poslovna aktivnost znatno porasla u 2021. godinu. U 2022. godini očekuje se dodatno jačanje poslovanja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o., a samim time očekuje se i da će troškovi poduzeća i dalje rasti. Važno je napomenuti kako bi poduzeće na neke troškove trebalo utjecati implementiranjem nekih od suvremenih modela upravljanja troškovima. Pošto se radi o logističkom poduzeću moglo bi se primjetni model ciljanih troškova. S obzirom na to da su naftni derivati od početka 2021. godine pa nadalje u konstantom porastu, a oni čine značajan udio materijalnih troškova, poduzeće uz pomoć ove metode može ustanoviti koliki troškovi mogu biti i ako bi troškovi prelazili određenu granicu, tada bi poduzeće moglo podići cijene svojih usluga kako bi osiguralo daljnju dobit ili bi moglo naći alternativne rute za prijevoz robe koje bi smanjile određene troškove. Isto tako ne bi bilo loše kada bi poduzeće dugoročno gledalo na implementiranje novih tehnologija u poslovanje, od električnih vozila do raznih inovacija poput bespilotnih letjelica za skladištenje i dostavu robe, zatim implementiranje „pametne“ ambalaže. Sve ove inovacije bi zahtijevale značajna ulaganja, ali dugoročno gledajući značajno bi smanjila troškove, te bi poduzeće moglo ostvariti dodatnu zaradu jačati svoju poziciju na tržištu.

Drugo poduzeće koje se analiziralo u radu je BMTS trans – servis export – import d.o.o. To je logističko poduzeće sa sjedištem u Varaždinu i pruža gotovo slične usluge kao i DSV Hrvatska d.o.o. Međutim razlika je u tome što je ipak BMTS trans – servis export – import d.o.o. nešto manje poduzeće koje lagano napreduje na tržištu za razliku od DSV Hrvatska d.o.o. To se isto tako može vidjeti i na njihovoj bilanci. Aktiva i pasiva u 2020. godini su iznosile 10.325.642,00: U 2021. godini čak su i blago pale i to aktiva iz razloga što se smanjila dugotrajna imovina poduzeća, a pasiva se smanjila ponajviše zbog smanjenja dugoročnih obveza.

Kada se sagleda račun dobiti i gubitka može se vidjeti kako je poduzeće u 2020. godini poslovalo s dobiti od 139.508,00 kn dok u 2021. godini ipak bila veća poslovna aktivnost zbog već ranije navedenih razloga i poduzeće je ostvarilo dobit od 220.861,00 kn što predstavlja rast za 58,31%. Ukupni prihodi rasli su u 2021. godini, u odnosu na 2020. godinu za 19,76%, a rashodi su rasli 18,71%, što je poduzeću osiguralo dodatno povećanje dobiti.

Kada se analiziraju troškovi poslovanja ustanovljeno je kako su ukupni troškovi u 2021. godini bilježili rast vrijednosti od 18,29% Najveći udio troškova ponovno kao i u prvom primjeru čine

materijalni troškovi. Analizirane stavke troškova pokazuju kako su sve rasle u 2021. godini u odnosu na godinu ranije. Promatrajući troškove u segmentu ukupnih poslovnih rashoda, može se opaziti kako najveći udio čine materijalni troškovi i troškovi osoblja. Obzirom na navedeno za očekivati je da će poduzeće nastaviti pratiti ove vrste troškova i nastojati njihov daljnji rast balansirati i nastojati optimizirati. Doduše troškovi osoblja rasi su iz razloga što je poduzeće povećalo plaće svim zaposlenicima što je pohvalno i opravdano. No bez obzira što su troškovi rasli u 2021. godini, isto tako malo više su rasli i prihodi što pokazuje povećanu poslovnu aktivnost u odnosu na prethodnu godinu.

BMTS trans – servis export – import d.o.o. je logističko poduzeće koje se bavi prijevozom robe. U 2022. godini poduzeće očekuje se dodatno jačanje poslovanja, a isto tako očekuje se i da će troškovi poduzeća i dalje rasti. Kao i u prethodnom primjeru poduzeću se može predložiti jedna od suvremenih metoda upravljanja troškovima kojom bi poduzeće moglo dodatno optimizirati troškove. Primjerice, mogla bi se predložiti Kaizen metoda. Iako je ta metoda preporučljiva za proizvodna poduzeća, ovakvu vrstu upravljanja troškovima moglo bi i provesti poduzeće BMTS trans – servis export – import d.o.o. Naime, kaizen metoda jest metoda kojom upravljanja troškovima usmjereno na kontinuirano smanjenje troškova tijekom odvijanja procesa. Kaizen metoda upravljanja troškovima pretpostavlja kontinuirano poboljšanje kvalitete proizvoda ili usluga uz istovremeno smanjenje troškova eliminiranjem nepotrebnih troškova. Dakle s obzirom da se radi o nešto manjem poduzeću sa nešto manje zaposlenika od poduzeća DSV Hrvatska d.o.o., ova metoda koja konstanto zahtijeva unapređenje raznih sitnica unutar raznih procesa mogla bi se lakše implementirati na takovo manje poduzeće. Isto tako mogli bi si uključiti svi zaposlenici u osmišljavanje nekih novih metoda ili pronalaženja novih ruta za prijevoz koji bi mogli doprinijeti duljenjem smanjenju materijalnih troškova.

## 8. Zaključak

Troškovi su jedan od sastavnih dijelova poslovanja. Pri svakom poslovnom procesu stvaraju se troškovi koji predstavljaju novčano izražene utroške elemenata potrebnih za stvaranje određenih poslovnih učinaka. Kada se govori o troškovima za njih je karakteristična mogućnost njihova mjerenja, izračunavanja i izražavanja u novčanom iznosu. Pojam troška se često poistovjećuje sa pojmovima kao što su izdatak, rashod, utrošak i gubitak, no svi navedeni pojmovi su različiti i nisu isti kao pojmu troška.

Kako su se sve više razvijale ekonomske grane i ekonomske znanosti, podjela troškova se nadopunjavala i mijenjala, pa tako danas postoje različite definicije, kriteriji i vrste po kojima se dijele. Isto tako razvijale su se razne metode kojima bi se što više i što efikasnije pratili troškovi kako bi poduzeća i menadžeri dobivali pravovremene i točne informacije o troškovima, te kako bi na temelju tih informacija mogli donositi prave odluke. Neke od suvremenih metoda koje su najpoznatije danas su ABC metoda, model ciljanih troškova, upravljanje troškova kvalitete, kaizen metoda i slične. U današnjim izazovnim vremenima i poslovanju koje je jako dinamično i podložno promjenama, važno je za poduzeće da implementira neki od suvremenih metoda upravljanja troškovima kako točno, detaljno i pravovremeno moglo pratiti situaciju s troškovima te kako bi ih moglo optimizirati.

U ovome radu analiziralo se poslovanje dva logistička poduzeća, DSV Hrvatska d.o.o. i BMTS trans – servis export – import d.o.o. Poduzeća posluju na domaćem i stranom tržištu te se bave prijevozom i skladištenjem robe. Djeluju kao isto tako kao outsourcing poduzeća koja odrađuju poslove pretovara, utovara, prijevoza i ostalih manipulacija tereta i robe.

U radu se provela horizontalna i vertikalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka izu kojih su se kasnije detaljno podijelili i analizirali troškovi poslovanja: Zajednička stvar za oba poduzeća jest kako su i jedni i drugi slabije poslovali u 2020. godini dok su ostvarili dosta bolje rezultate u 2021. godini. Analizom troškova došlo se do saznanja kako su najveći troškovi za oba poduzeća materijalni troškovi što je i opravdano pošto se radi o logističkim poduzećima. Sljedeće najveće troškovne stavke su troškovi osoblja koji konstanto rastu, a uzrok tomu su nova zapošljavanja i povećanje plaće trenutnim zaposlenicima što su također opravdani troškovi. Također analizom se došlo do saznanja da poduzeća posluju profitabilno pogotovo u 2021. godini, dok su imali nešto slabije poslovne rezultate u 2020. godini, no bez obzira na izazovnu 2020. godini i jedno i drugo poduzeće je prebrodilo krizu te su nastavili pozitivan

trend rasta prihoda i dobiti. Može se pretpostaviti da oba poduzeća više pažnje usmjeravaju na upravljanje troškovima. No s obzirom na povećanu poslovnu aktivnost i troškovi će također rasti zato se za oba poduzeća predlaže da u svoj sustav implementiraju ranije predložene suvremene modele upravljanja troškovima, kako bi i u budućnosti mogli poslovati profitabilno. Temeljem cjelokupne analize oba poduzeća dolazi se do zaključka kako se prihvaća hipoteza 1 kojom se tvrdi kako proces analize troškova pozitivno utječe na upravljanje troškovima u poduzećima DSV Hrvatska d.o.o. BMTS trans – servis export – import d.o.o. S obzirom na krizne situacije na globalnim tržištima važno je detaljno analizirati sve troškove koji mogu nastati u poduzeću. Potrebno je pravovremeno uočiti mjesto na kojem može nastati trošak kako bi se on uklonio ili barem minimizirao. Suvremenim modelima upravljanja troškova koji su navedeni u radu može se doći do značajne uštede novčanih sredstava što automatski znači i veću dobit za poduzeće. Isto tako istovremeno se odbacuje hipoteza 2 koja tvrdi kako postojeći model upravljanja troškovima pozitivno utječe na upravljanje troškovima u dva predmetna poduzeća. Samom analizom bilance, računa i dobiti i gubitka, kao i troškova može se vidjeti kako su postojeći modeli zastarjeli te ne minimiziraju troškove nastale u poduzećima.



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Igor Puhac (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog/diplomskog~~ <sup>Upravljanje troškovima na primaru poduzeća</sup> rada pod naslovom ~~20. Hrvatska država i DTS uvoza i izvoza imovine~~ <sup>import i export d.o.o.</sup> (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)  
Igor Puhac  
  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Igor Puhac (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s ~~javnom objavom završnog/diplomskog~~ <sup>Upravljanje troškovima na primaru poduzeća</sup> rada pod naslovom ~~20. Hrvatska država i DTS uvoza i izvoza imovine~~ <sup>import i export d.o.o.</sup> (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica: Igor Puhac  
(upisati ime i prezime)  
  
(vlastoručni potpis)

## Literatura

- 1 Drljača M. (2004). „Metode upravljanja troškovima“ *Elektrika (4)*, str. 16-22. Dohvaćeno iz [https://bib.irb.hr/datoteka/580523.Metode\\_upravljanja\\_trokovima.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/580523.Metode_upravljanja_trokovima.pdf)
- 2 Dropulić I., Letica M., Dragija Kostić M. (2019). „Upravljačko računovodstvo u teoriji i praksi“ Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
- 3 Gojak A. (2016). „Računovodstveno praćenje troškova na primjeru poduzeća Kingtrade d.o.o. Makarska“ Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
- 4 Gvaridjan M. (2020). „Efikasno upravljanje troškovima kao podloga razvoja poduzeća“, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
- 5 Paškov – Galić E. (2018). „Model ciljnih troškova kod odabranih poslovnih subjekata“ Sveučilište Juraja Dobrile u Puli, Pula
- 6 Potanik Galić K. (2015). „Strateško upravljanje troškovima – primjena suvremenih metoda upravljanjima troškova“ Sveučilište u Požegi, Požega
- 7 Pulić I. (2021). „Specifičnosti troškova i upravljanja troškovima na primjeru poduzeća Franck d.d.“, Završni rad, Sveučilište u Šibeniku, Šibenik
- 8 Rodin D. (2016). „Upravljanje troškovima u vrijeme krize“, Završni rad, Sveučilište Juraja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma, Pula
- 9 Shank J., Govindarajan V. (1993). „Strategic cost management: the new tool for competitive advantage“, The Free Press
- 10 Štefanić T. (2016). „Pregled strukture logističkih troškova s osvrtom na zalihe“ Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb

## Popis tablica

Tablica 1. Podjela troškova prema kriterijima i vrstama troškova.....	6
Tablica 2. Razlika između tradicionalnog modela upravljanja troškova i suvremenog modela upravljanja troškova .....	14
Tablica 3. Konkretni troškovi unutar analize troškova životnog ciklusa proizvoda .....	27
Tablica 4. Klasifikacija troškova po fazama životnog ciklusa proizvoda.....	29
Tablica 5. Bilanca poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu .....	39
Tablica 6. Račun dobiti i gubitka poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu....	43
Tablica 7. Horizontalna analiza bilance poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu .....	46
Tablica 8. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu.....	53
Tablica 9. Vertikalna analiza bilance poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu .....	56
Tablica 10. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća DSV Hrvatska za 2020. i 2021. godinu.....	63
Tablica 11. Horizontalna analiza troškova poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu.....	67
Tablica 12. Vertikalna analiza troškova poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu .....	71
Tablica 13. Bilanca poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu.....	77
Tablica 14. Račun dobiti i gubitka poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu.....	81
Tablica 15. Horizontalna analiza bilance poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu .....	84
Tablica 16. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu .....	89

Tablica 17. Vertikalna analiza bilance poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu.....	93
Tablica 18. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu. ....	98
Tablica 19. Horizontalna analiza troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu .....	103
Tablica 20. Vertikalna analiza ukupnih troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. i 2021. godinu .....	107



## Popis slika

Slika 1. Faza razvoja troškovnog sustava unutar poduzeća .....	18
Slika 2. Program strateškog upravljanja troškovima.....	20
Slika 3. Primarni ciljevi ABC metode.....	24
Slika 4. Usporedba primjene standardnih troškova i kaizen – troškova pri upravljanju troškovima.....	33
Slika 5. Logo DSV poduzeća .....	38
Slika 6. Logo poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. ....	76

## Popis grafikona

Grafikon 1. Ukupni troškovi u 2020. i 2021. godini poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.....	68
Grafikon 2. Usporedba materijalnih troškovi poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. .....	69
Grafikon 3. Troškovi osoblja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. za 2020. i 2021. godinu. ....	70
Grafikon 4. Udio ukupnih troškova u 2020. godini poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.....	72
Grafikon 5. Udio ukupnih troškova u 2021. godini poduzeća DSV Hrvatska d.o.o.....	72
Grafikon 6. Udio materijalnih troškova poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. u 2020. godini.....	73
Grafikon 7. Udio materijalnih troškova poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. u 2021. godini.....	73
Grafikon 8. Udio troškova osoblja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. u 2020. godini .....	74
Grafikon 9. Udio troškova osoblja poduzeća DSV Hrvatska d.o.o. u 2021. godini .....	75
Grafikon 10. Struktura ukupnih troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. .....	104
Grafikon 11. Struktura materijalnih troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. ....	105
Grafikon 12. Struktura troškova osoblja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. .....	106
Grafikon 13. Udio ukupnih troškova za 2020. godinu poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. ....	108
Grafikon 14. Udio ukupnih troškova za 2021. godinu poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. ....	108
Grafikon 15. Udio materijalnih troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. godinu. ....	109

Grafikon 16. Udio materijalnih troškova poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2021. godinu. .... 109

Grafikon 17. Udio troškova osoblja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. godinu..... 110

Grafikon 18. Udio troškova osoblja poduzeća BMTS trans – servis export – import d.o.o. za 2020. godinu..... 111