

MOGUĆNOSTI PRIMJENE METODE CILJNIH TROŠKOVA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA

Barišić, Petar

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:998082>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-29**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Financijski menadžment

Petar Barišić

**MOGUĆNOSTI PRIMJENE METODE CILJNIH TROŠKOVA
U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Financijski menadžment

Petar Barišić

MOGUĆNOSTI PRIMJENE METODE CILJNIH TROŠKOVA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA

Završni rad

Kolegij: Upravljačko računovodstvo

JMBAG: 0010223232

E-mail: pbarisic@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Dubravka Pekanov Starčević

Komentor: Ana Zrnić, univ. spec. oec.

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate study Financial Management

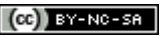
Petar Barišić

**POSSIBILITIES OF APPLYING THE TARGET COST
METHOD IN CROATIAN COMPANIES**

Final paper

Osijek, 2021

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Petar Barišić

JMBAG: 0010223232

OIB: 23090584287

e-mail za kontakt: petar.barisic55@gmail.com

Naziv studija: Prediplomski sveučilišni studij, financijski menadžment

Naslov rada: Mogućnosti primjene metode ciljnih troškova u hrvatskim poduzećima

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof. dr. sc. Dubravka Pekanov Starčević

U Osijeku, 10.9.2021. godine

Potpis: Petar Barišić

Mogućnosti primjene metode ciljnih troškova u hrvatskim poduzećima

SAŽETAK

Upravljačko računovodstvo je vrsta računovodstva namijenjena internim korisnicima. Važno je zbog toga jer menadžerima, zaposlenicima, revizorima i vlasnicima pruža informacije o poduzeću koje su temelj u donošenju operativnih i menadžerskih odluka. Tokom godina osmišljen je niz metoda za prikupljanjem takvih informacija, a jedna od tih metoda je metoda ciljnih troškova. Navedena metoda temelji se na mogućnosti poduzeća da prilagodi troškove kako bi se nakon dodavanja željenog profita dobila tržišna cijena koja je unaprijed određena od strane tržišta. Svrha rada je proučiti samu metodu te ju analizirati na primjeru iz prakse, točnije na primjerima iz poduzeća Jan-Spider. Cilj rada ustanoviti je prednosti i nedostatke metode te njenu primjenu u hrvatskom poduzeću. Rad je sastavljen od teorijskog i praktičnog dijela. U teorijskom dijelu objašnjeni su pojmovi koji služe za dobivanje podloge kako bi kasnije praktični dio bio jasniji jer se u praktičnom dijelu prethodno dobiveno teorijsko znanje koristi u konkretnim primjerima tvrtke Jan Spider d.o.o.

Provođenje praktičnog dijela rezultiralo je boljom spoznajom metode ciljnih troškova. Zaključuje se da metoda ciljnih troškova omogućava poduzećima cjenovno prilagođavanje zahtjevima kupaca što je bitno jer bi zadovoljstvo kupaca trebalo biti na prvom mjestu s obzirom na to da njihovo zadovoljstvo i želja za kupnjom omogućava poslovanje poduzeća. Sam rad bi mogao koristiti svim zainteresiranim koji žele vidjeti kako se metoda ciljnih troškova koristi u praksi te također može koristiti menadžerima novonastalih poduzeća koji do sada nisu upoznati s navedenom metodom.

Ključne riječi: Upravljačko računovodstvo, metoda ciljnih troškova, Jan Spider d.o.o., cjenovna prilagodba.

Possibilities of applying the target cost method in Croatian companies

ABSTRACT

Management accounting is a type of accounting intended for internal users. It is important because it provides managers, employees, controllers and owners with information about the company that serves as the foundation in making operational and managerial decisions. Over the years, countless methods have been devised to gather such information, and one of those methods is the target cost method. This method is based on the company's ability to adjust costs in order to obtain a market price that is predetermined by the market after adding the desired profit. The purpose of this paper is to study the method itself and analyze it on a real world example, more precisely to analyze examples from the Jan Spider company. The aim of this paper is to establish the advantages and disadvantages of the method and its application in the Croatian company. The paper consists of a theoretical and a practical part. In the theoretical part, the terms used to obtain the theoretical background are explained in order to make the practical part clearer later, because in the practical part the previously obtained theoretical knowledge is used in concrete examples based on Jan Spider d.o.o.

The implementation of the practical part resulted in a better understanding of the target cost method. It is concluded that the target cost method allows companies to adjust the price to customer requirements, which is important because customer satisfaction should come first, given that their satisfaction and desire to buy allows the company to generate profit. The paper itself could benefit all interested parties who want to see how the target cost method is used in practice and can also benefit managers of start-ups who are not yet familiar with this method.

Keywords: Management accounting, target cost method, Jan Spider d.o.o., price adjustment.

Sadržaj

1. UVOD	1
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	2
2.1 Upravljačko računovodstvo	2
2.1.1. Pojam i značaj upravljačkog računovodstva	2
2.2. Pojam i definiranje troškova	3
2.2.1. Pojam troškova	3
2.2.2. Klasifikacija troškova	4
2.2.3. Upravljanje troškovima	6
2.3 Metode obračuna troškova	6
2.3.1. Tradicionalne metode obračuna troškova	7
2.3.2. Suvremene metode obračuna troškova	7
2.4. Metoda ciljnih troškova	7
2.4.1. Prednosti i nedostaci metode ciljnih troškova	8
3. Metodologija rada	10
4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja	11
4.1. Implementacija metode ciljnih troškova u tvrtki Jan-spider d.o.o.	11
4.1.1. Osnovne informacije o Jan-spideru i Spider grupi	11
4.1.2. Proizvodi	12
4.1.3. Metoda ciljnih troškova na primjerima podataka iz firme JAN-SPIDER d.o.o.	12
5. Rasprava	19
6. Zaključak	20
Literatura	21
Popis tablica	22

1. UVOD

U radu se istražuje jedna od suvremenih metoda upravljanja troškovima. Metoda koja se analizira u radu je metoda ciljnih troškova (*TC- Target cost method*), a ona je u kontekstu ovog rada važna zbog toga što postoji mogućnost primjene u hrvatskim poduzećima. Metoda je temeljena na koracima pomoću kojih se realizira glavni cilj metode, a taj cilj je da se prije pokretanja proizvodnje traženog proizvoda ustanovi da li se proizvod može proizvesti po toj cijeni. Glavni fokus te metode je kontroliranje i smanjenje troškova proizvodnje. Korektna implementacija te metode može povećati konkurentnost hrvatskih poduzeća no osim toga može povećati njenu sposobnost za generiranjem profita. Svrha rada je proučiti samu metodu te ju analizirati na primjeru iz prakse, točnije na primjerima iz firme Jan-Spider.

Sam rad sastoji se od teorijskog i praktičnog dijela. Teorijski dio sastoji se od 4 poglavlja te se u njima govori o pojmu i značaju upravljačkog računovodstva te o pojmu upravljanja troškovima. Isto tako objašnjeno je što su to troškovi i koje vrste troškova postoje. Nakon nabiranja i opisivanja tradicionalnih i suvremenih metoda troškova objašnjen je pojam ciljnih troškova te su definirani koraci metode ciljnih troškova. Nakon pregleda teorijskih podloga i prethodnih istraživanja prelazi se na praktični dio rada. U praktičnom dijelu implementira se metoda ciljnih troškova na temelju podataka poduzeća Jan-Spider d.o.o. Također, analizira se koliko iznose troškovi u slučaju uspješno provedene metode. Rad se sastoji i od rasprave, zaključka i literature koji su sastavni dio rada. U raspravi se diskutira o rezultatima rada. Isto tako, ističe se značaj predmeta rada. Nakon rasprave dolazi zaključak, a na kraju rada navedena je stručna literatura koja je korištena.

2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Rad kreće od teorijskog dijela. U tom dijelu su pojašnjeni različiti pojmovi koji su bitni za savladavanje predmeta rada. Za izradu teorijske podloge korištene su znanstvene knjige.

2.1 Upravljačko računovodstvo

Kako bi se uopće mogla krenuti razmatrati navedena tema, potrebno je definirati što je to upravljačko računovodstvo te gdje se ono primjenjuje, odnosno koji je njegov značaj.

2.1.1. Pojam i značaj upravljačkog računovodstva

Postoji više definicija koje objašnjavaju pojam upravljačkog računovodstva. Upravljačko računovodstvo naziva se još i menadžerskim računovodstvom. Upravo taj pojam koriste Weigandt, Kimmel i Kieso (2011) u svojoj knjizi u kojoj definiraju pojam menadžerskog računovodstva kao „granu računovodstva koja pruža ekonomske i financijske informacije za menadžere i ostale interne korisnike“ (Weigandt, Kimmel, Kieso 2011:4). Dakle iz njihove definicije se može zaključiti da je upravljačko računovodstvo posebna grana računovodstva koja se razlikuje od financijskog računovodstva po tome što je namijenjena internim korisnicima u odnosu na financijsko računovodstvo koje je namijenjeno eksternim korisnicima. Isto tako se može zaključiti da podaci koji se koriste u upravljačkom računovodstvu nisu raspoloživi javnosti za razliku od financijskog računovodstva čije informacije i podaci jesu raspoloživi javnosti. U upravljačkom računovodstvu izvještaji se sastavljaju po potrebi dok se u financijskom računovodstvu izvještaji sastavljaju godišnje. Što se tiče svrhe sastavljanja izvještaja, u upravljačkom računovodstvu sastavljaju se specifični izvještaji namijenjeni konkretnim poslovnim odlukama dok se u financijskom računovodstvu izvještaji sastavljaju zbog opće namjene. Izvještaji sastavljeni u sklopu upravljačkog računovodstva odnose se na cijela poduzeća ili centre odgovornosti, detaljno. Standard koji se primjenjuje je relevantnost u donošenju odluka. Izvještaji u sklopu financijskog računovodstva odnose se na poduzeća u cjelini, agregirano, a poslovne knjige vode se po načelu dvojnog knjigovodstva, a standard na kojem se temelje je MSFI. Isto tako Weigandt, Kimmel i Kieso (2011) navode nekoliko čimbenika koji su specifični za upravljačko računovodstvo, a time daju odgovore na pitanja kao što su:

1. Tko su primarni korisnici tih izvještaja?
2. Koje su to vrste izvještaja i koliko se često sastavljaju?
3. Koja je svrha tih izvještaja?

4. Kakav je sadržaj tih izvještaja?

Primarni korisnici izvještaja upravljačkog računovodstva su interni korisnici kao npr. menadžeri. Što se tiče vrste izvještaja, upravljačko računovodstvo se bavi internim izvještajima dok učestalost njihovih sastavljanja ovisi o potrebi poduzeća. Što se tiče svrhe ona ovisi o odluci koja se želi donijeti. Dakle, za svaku potencijalnu odluku postoji posebna svrha izvještaja. Sam sadržaj izvještaja je jako detaljan, a odnosi se na određene odjele u poduzeću. (Weigandt, Kimmel, Kieso 2011:5)

2.2. Pojam i definiranje troškova

Bitan dio upravljačkog računovodstva su troškovi koje poduzeće može snositi svojim djelovanjem. Upravljačko računovodstvo između ostalog bavi se proučavanjem i kontroliranjem troškova u poduzeću.

2.2.1. Pojam troškova

Općenito se troškovi definiraju kao „resursi koji su žrtvovani ili ih se odriče da bi se ostvarili specifični učinci“, a visina troškova se „određuje direktnim mjerenjem, arbitrarnim prijenosom ili sustavnim i racionalnim postupkom alokacije“. (Peršić, 2011:47). Prema Kariću (2009) trošak je izraz i mjera ekonomske žrtve, koja je učinjena radi proizvodnje dobara i pružanja usluga.

„Menadžer odlučuje o ulaganju resursa u neku djelatnost, o njihovu trošenju tijekom obavljanja pojedinačnih aktivnosti i odgovara za postignute rezultate. Stoga je poznavanje i kontrola troškova preduvjet dobrog menadžmenta. Troškovi su vrijednosni (novčani) izrazi ulaganja elemenata proizvodnje, koja nastaju radi stvaranja novih učinaka i stjecanja (ostvarivanja) dobitka. U troškove ubrajamo tekuća ulaganja elemenata proizvodnje koja nastaju u poslovanju gospodarskih subjekata, a koja su uvijek izražena u novcu. Pojmovi srodni pojmu trošak su izdaci, rashodi, ulaganja i gubici.“ (Karić, 2008:5).

O rashodima mrežno izdanje hrvatske enciklopedije ima sljedeću definiciju: „Rashodi, smanjenje ekonomskih koristi tijekom obračunskoga razdoblja u obliku smanjenja imovine ili povećanja, odnosno nastanka obveza, koje ima za posljedicu smanjenje glavnice ili kapitala, osim smanjenja koje proizlazi iz raspodjele glavnice vlasnicima. Rashodi su element utvrđivanja uspješnosti, odn. poslovnoga rezultata poslovnih subjekata. Višak prihoda nad

rashodima predstavlja dobit, a višak rashoda nad prihodima gubitak. Rashodi se obično opisuju kao troškovi sadržani u prodanim proizvodima, robama i/ili uslugama, a moraju se nadoknaditi iz prihoda. Najveći dio rashoda proistječe iz redovitih aktivnosti poduzeća, a razlikuju se poslovni i financijski rashodi. Uz redovite, javljaju se i izvanredni rashodi.“ (Hrvatska enciklopedija 2021.). O izdacima, Karić (2008) nudi sljedeću definiciju: „Izdaci su novčana davanja za nabavu sredstava za proizvodnju, plaćanje usluga i raznih obveza (isplate), te materijalna izdavanja sredstava za potrebe proizvodnje ili u druge svrhe.” (Karić, 2008:5). Što se tiče ulaganja: „Ulaganja su, također širi pojam od troška. Mogu se podijeliti na investicije kao oblik trajnih (dugoročnih) ulaganja u poduzeće i troškove kao oblik tekućih (kratkoročnih) ulaganja koji nastaje redovitim poslovanjem poduzeća.“ (Karić, 2008:5). Neka od dugoročnih ulaganja poduzeća bi bila ulaganja u strojeve ili ulaganja u edukacije zaposlenika dok bi oblik kratkoročnog ulaganja bio popravak stroja.

2.2.2. Klasifikacija troškova

Nakon definiranja pojma troška, slijedi klasifikacija troškova. Perčević (2011) navodi 7 kriterija po kojima se mogu klasificirati troškovi:

1. Prema vremenu nastanka
2. Prema funkcijama
3. Prema položaju u financijskim izvještajima
4. Prema mogućnosti obuhvata po nositeljima
5. Prema ponašanju na promjenu aktivnosti
6. Prema značajnosti za donošenjem poslovnih odluka
7. Prema mogućnosti kontrole (Perčević, 2011: 57)

Iznad navedeni kriteriji detaljnije su objašnjeni u sljedećoj tablici:

Tablica 1. Vrste troškova prema kriterijima klasifikacije troškova

Kriteriji klasifikacije troškova	Vrste troškova
Prema vremenu nastanka	1) povijesni 2) budući ili planirani
Prema funkcijama	1) proizvodni troškovi 2) neproizvodni troškovi
Prema položaju u financijskim izvještajima	1) troškovi proizvoda i troškovi razdoblja

	2) primarni i konverzijski troškovi 3) nedospjeli i dospjeli troškovi
Prema mogućnosti obuhvata po nositeljima	1) direktni troškovi 2) indirektni troškovi
Prema ponašanju na promjenu aktivnosti	1) varijabilni troškovi 2) fiksni troškovi 3) mješoviti troškovi
Prema značajnosti za donošenje poslovnih odluka	1) relevantni troškovi 2) irelevantni troškovi
Prema mogućnosti kontrole	1) kontrolirani troškovi 2) nekontrolirani troškovi

Izvor: Gulin i dr. (2011:57)

Kada je riječ o troškovima koji su vezani uz poslovanje nekog poduzeća Weygandt, Kimmel i Kieso (2011) dijele troškove na troškove proizvoda te na troškove razdoblja. Troškovi proizvoda (proizvodni troškovi) dijele se na:

1. Troškove izravnog materijala
2. Troškove izravnog rada
3. Opće proizvodne troškove

Troškovi izravnog materijala su oni troškovi koji su vezani uz direktni materijal, a pod pojmom direktnog materijala smatraju se sve one sirovine koje su direktno povezane s finalnim proizvodom tijekom procesa proizvodnje. Izravnim radom smatra se rad radnika koji fizički i izravno sudjeluju u izradi proizvoda, npr. radnici u tvornici čaja koji prerađuju biljke kako bi proizveli čaj. Opći proizvodni troškovi dijele se na: troškove neizravnog materijala, neizravnog rada i na ostale neizravne troškove. Neizravni materijal je onaj materijal koji se indirektno koristi u proizvodnji proizvoda, odnosno onaj koji npr. pripomaže u proizvodnji, ali nije dio konačnog proizvoda. Osim toga neizravnim materijalom mogu se smatrati i oni materijali koje se ne isplati zasebno pratiti do konačnog proizvoda jer je njihova fizička povezanost u troškovnom smislu premala. Osim neizravnog materijala, opći troškovi proizvodnje sastoje se i od troškova neizravnog rada. Neizravni rad je rad radnika koji nisu fizički povezani s konačnim proizvodom, ali osim toga tu može spadati i rad za koji nije praktično pratiti troškove do proizvedenih proizvoda. Osim troškova proizvoda postoje i troškovi razdoblja. Troškovi

razdoblja dijele se na administrativne troškove i na troškove prodaje. (Weygandt, Kimmel, Kieso 2011:9-11)

2.2.3. Upravljanje troškovima

Nakon definiranja troškova i navođenja različitih načina klasifikacije troškova bitno je uzeti u obzir još jedan pojam zbog kojeg je ustvari i bitno znanje o tome što su troškovi te koje vrste troškova postoje, a taj pojam je pojam upravljanja troškovima. Upravljanje troškovima je važno jer se njime kontroliraju troškovi u nekom poduzeću te se na temelju njih može reagirati na prikladan način, a to može biti npr. iz razloga jer ako se prate troškovi, tada se može naći i način na koji će se ti troškovi smanjiti. Osim računovodstvenog odjela, menadžeri bi također trebali biti zabrinuti troškovima koje poduzeće snosi jer na taj način osiguravaju efikasno planiranje te kontroliranje poslovnih operacija. Pitanja vezana uz troškove koja si menadžeri postavljaju:

- „1. Koji su sve troškovi uključeni u proizvodnju proizvoda ili u pružanje usluge?
2. Ukoliko smanjimo volumen proizvodnje, hoće li se i troškovi smanjiti?
3. Kakav će utjecaj automatizacija imati na ukupne troškove?
4. Koji je najbolji način za kontrolu troškova?“ (Weygandt, Kimmel, Kieso, 2011:9)

Osim prethodno navedenih pitanja postoje i modeli upravljanja troškovima. Ti modeli upravljanja troškova mogu se razvrstati u 5 skupina, a to su:

- „1. Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima
 2. Modeli upravljanja troškova utemeljeni na procesu
 3. Modeli upravljanja troškova utemeljeni na aktivnostima
 4. Modeli utemeljeni na integraciji upravljanja troškovima proces/aktivnosti i modeli upravljanja ukupnim troškovima
 5. Modeli koji pored kvantitativnih uključuju i kvalitativne elemente kontrole troškova.“
- (Belak, 1995:133)

Neki od prethodno navedenih modela će biti pojašnjeni u nastavku rada.

2.3 Metode obračuna troškova

Metode obračuna troškova mogu se raspodijeliti u dvije vrste. Postoje tradicionalne i suvremene metode obračuna troškova.

2.3.1. Tradicionalne metode obračuna troškova

Tradicionalne metode obračuna troškova su one koje određuju troškove industrijske proizvodnje. Iako je nemoguće odrediti točan trošak nekog proizvoda ili usluge najtočnija procjena koštanja proizvoda je ona u kojoj se trošak proizvoda može direktno slijediti do proizvedenog proizvoda ili do usluge koja se pruža. Weygandt, Kimmel i Kieso (2011) navode izravne troškove materijala i troškove izravnog rada kao troškove proizvoda koje je najlakše pratiti direktno do proizvoda dok je s druge strane režijske troškove teško odrediti za proizvode ili usluge. Dva modela koji spadaju pod tradicionalan način upravljanja troškova su:

1. Model tradicionalnog upravljanja proizvodnim troškovima (*Job order costing*)
2. Modeli upravljanja troškova utemeljeni na procesu (*Process costing*)

2.3.2 Suvremene metode obračuna troškova

Kako se mijenjaju potrebe kupaca i kako se razvijaju sektori proizvodnje tako dolazi do potrebe za razvojem novih tehnologija. Zbog novih tehnologija tradicionalni načini obračuna troškova koji se usredotočuju samo na mjerenje i kontroliranje troškova proizvodnje proizvoda i usluga više nisu dovoljni te se zbog toga razvijaju suvremene metode obračuna troškova koje pružaju potrebne informacije za prilagodbu ekonomskom i tehnološkom razvoju. Prema Drury (2012) neke od suvremenih metoda menadžerskog strateškog računovodstva su:

1. ABC metoda (*ABC - Activity based costing*)
2. Računovodstvo troškova kvalitete (*QC - Quality costing*)
3. Metoda ciljnog troška (*TC - Target cost method*)
4. Troškovi životnog ciklusa proizvoda (*LCCA - life cycle costing analysis*)
5. Menadžersko računovodstvo okoliša (*Environ Manage. ACCT – environmental management accounting*)
6. Strateško odlučivanje o cijenama (*SP - strategic pricing*)

U nastavku slijedi objašnjenje metode ciljnih troškova.

2.4. Metoda ciljnih troškova

Ciljni troškovi spadaju pod jednu od suvremenih metoda obračuna troškova. Navedena metoda obračuna troškova razvijena je u Japanu, a njezin cilj je uskladiti troškove tako da odgovaraju u okvir koji je prethodno dan jer je cijena unaprijed određena od strane tržišta. „Ciljni trošak može se definirati kao postupak određivanja najvećih dopuštenih troškova za novi proizvod, a zatim razvijanje prototipa koji se može profitabilno izraditi za tu maksimalnu ciljanu značajku.“ (Garrison, Noreen 2000 navedeno u Perčević, Hladika 2016:167). Kako bi metoda ciljnih troškova bila uspješno provedena, ciljni trošak mora biti jednak ukupnim troškovima koji su uračunati u cijenu proizvoda. No kako bi uopće mogli odrediti te ciljne troškove postoje koraci kojih bi se neka poduzeća trebala držati.

Koraci za primjenu metode ciljnih troškova su sljedeći:

- „1. Odrediti ciljanu cijenu koju će kupci biti spremni platiti za proizvod.
2. Oduzeti ciljanu profitnu maržu od ciljane cijene da bi se odredio ciljni trošak.
3. Procijeniti stvarni trošak proizvoda.
4. Ako procijenjeni stvarni trošak premašuje ciljani trošak, istražiti načine smanjenja stvarnog troška do ciljnog troška.,, (Drury, 2012:544)

2.4.1. Prednosti i nedostaci metode ciljnih troškova

Drury (2012) navodi kako je glavna prednost usvajanja ciljnih troškova ta što se primjenjuje tijekom faze dizajna proizvoda i faze planiranja tako da se može imati maksimalan utjecaj na određivanje razine troškova. Isto tako jedna od prednosti je ta što se proizvod radi po zahtjevu kupaca pa je osigurana prodaja tog proizvoda. Pošto se dio proizvoda dizajnira prema zahtjevima kupaca, moguće su daljnje konzultacije kako bi se osiguralo da proizvod sadrži sve komponente koje treba, istovremeno pazeći na to da se ostane u okviru ciljnih troškova. U slučaju da na temelju izračuna proizvodnja proizvoda započne, finalni proizvod rezultirat će zadovoljstvom kupca te će otvoriti mogućnosti za daljnjim poslovanjem.

Jedan od nedostataka odnosno negativnih strana metode ciljnih troškova bi bio taj što je potreban poseban tim kod dizajniranja tog proizvoda. Isto tako, potrebno je uložiti više vremena u fazi planiranja u odnosu na tradicionalan način određivanja cijene. Za vrijeme faze dizajniranja, kako bi se smanjili troškovi, postoji mogućnost da se iz proizvoda mora izbaciti neki dio proizvoda koji je bitan kupcu. Zbog izbacivanja te komponente iz proizvoda postoji mogućnost da kupac izgubi zainteresiranost za proizvodom te da odbije ponudu. Još jedan od

nedostataka bi bio taj što nekad jednostavno nije moguće proizvesti proizvod po željenim troškovima, a time dolazi do odbacivanja proizvodnje tog proizvoda, ali dolazi i do gubitka kupca. S druge strane dobro je to što se ideja za proizvodnjom odbacuje prije ulaska u fazu proizvodnje.

3. Metodologija rada

Predmet rada je mogućnost primjene metode ciljnih troškova u hrvatskim poduzećima. Cilj rada je proučiti metodu ciljnih troškova na temelju poduzeća Jan-Spider. Metode koje su korištene u završnom radu su: analitička metoda, induktivna metoda, deskriptivna metoda, deduktivna metoda i komparativna metoda. Analitička metoda korištena je kako bi se složeni pojam raščlanio na jednostavnije dijelove, npr. tako se u radu napravilo s pojmom troška i njegovom klasifikacijom. Induktivna metoda korištena je kako kod analiziranja tako i kod postavljanja hipoteze, napominjanja ciljeva rada te predmeta rada. Deskriptivna metoda koristila se kod opisivanja troškova, termina ciljnih troškova te koraka za provedbu ciljnih troškova. Komparativna metoda primijenjena je u praktičnom dijelu kod usporedbe dva primjera temeljenih na metodi ciljnih troškova.

4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

Istraživanje se temelji na podacima firme Jan-Spider d.o.o. u kojem su se implementirala prethodno dobivena znanja o metodi ciljanih troškova. U početku dolazi do proučavanja samog poduzeća odnosno do saznanja onih općih informacija o poduzeću kao što su npr.: kada, kako i gdje je firma osnovana, čime se bavi, koji je njen asortiman i slično. Nakon toga su prikazani primjeri u kojima je došlo do korištenja metode ciljanih troškova kako bi na kraju provedene metode cijena bila ona koja je prethodno bila određena od strane tržišta. Primjeri koji su prikazani u radu su temeljeni na podacima danih od poduzeća Jan Spider d.o.o.

4.1. Implementacija metode ciljanih troškova u tvrtki Jan-Spider d.o.o.

Kako bi se mogla započeti primjenjivati metoda ciljanih troškova u nekom poduzeću prvo je bitno saznati opće informacije o poduzeću.

4.1.1. Osnovne informacije o Jan-spideru i Spider grupi

Tvrtka je nastala 1990. godine sa sjedištem u Pitomači u vrijeme kad je poduzetništvo u Hrvatskoj bilo u samim začetima. Spider Grupu pokrenula je Jasna Nemčević, a tvrtka se brzo specijalizirala za otkup, preradu i izvoz ljekovitog bilja, posebice kamilice. Zajedno sa svojim suprugom Nikolom Nemčevićem započela je proizvodnju čajeva, a kasnije i biljnih ulja kao što je bučino ulje. Njihov sin Denis Nemčević koji je danas direktor tvrtke Jan-Spider d.o.o. te njezina kćerka Dijana Nemčević koja je članica uprave su od malena zajedno sa svojim roditeljima često znali razgovarati o ljekovitom bilju, o čaju, o uzgoju bilja, njihovoj preradi te o proizvodnji čaja te kako su oni odrastali tako su ih roditelji polako počeli uključivati u posao u kojem su se oni prepoznali i nastavili njihovo poslovanje. Spider grupa posluje po načelu „od polja do stola“. Spider grupa je ustvari povezani poslovni sustav koji se sastoji od 5 tvrtka. Uz samu krovnu tvrtku, Spider grupa je sačinjena od sljedećih tvrtki:

1. JAN- SPIDER d.o.o.
2. ĐOLTA d.o.o.
3. BIOFARMA d.o.o.
4. HERBARIUM d.o.o.

Svaka tvrtka je specijalizirana za dio procesa unutar cjelokupnog proizvodno zaokruženog procesa. Uzgoj ljekovitog bilja na vlastitim površinama, suradnja s kooperantima, prerada i

proizvodnja ljekovitog bilja, pakiranje te krovne usluge (laboratorij, kontrola kvalitete, prodaja, financije i dr.), poslovi su kojima se bave članice grupacije.

4.1.2. Proizvodi

Tvrtka se osim ostalih djelatnosti vezanih uz ljekovita bilja, bavi i proizvodnjom čajeva. Čajeve koje proizvodi brendirani su pod nazivom Naturavita. Osim njihovog vlastitog brenda, imaju ugovore za proizvodnju čajeva i za brendove drugih velikih trgovačkih lanaca diljem Europe kao što je to npr. Lidl s brendom Lord Nelson. Što se tiče njihovih čajeva Jan Spider nudi veliku ponudu čajeva, od onih klasičnih biljnih i voćnih čajeva, pa sve do funkcionalnih čajeva. Biljni čajevi koje imaju u svojoj ponudi su: zeleni čaj, zeleni čaj s limunom, zeleni čaj s đumbirom te čajevi od mente, kamilice, đumbira i limuna.

Od voćnih čajeva imaju sljedeće čajeve u ponudi: čaj od šumskog voća, čaj od šipka i hibiskusa, čaj od brusnice i nara, čaj od kruške, jabuke i šljive, čaj od aronije, jabuke i crnog ribiza, čaj od kupine i acai-a, zimski čaj te čaj od naranče, cimeta i kurkuma.

Posebno zanimljiva vrsta čajeva koju imaju u ponudi su tzv. funkcionalni čajevi pod nazivima kao što su: Breathe, Balance, Boost, Slim i Detox. Navedeni čajevi su posebni jer svaki od njih ima posebnu funkciju. Čaju „Breathe“ je glavna svrha doprinijeti zdravlju dišnog sustava jer smiruje suhi kašalj, olakšava disanje te smiruje većinu simptoma respiratornih infekcija. Čaj „Breathe“ omogućuje opuštanje i bolji san. Čaj „Boost“ je savršen za imunitet i jačanje raspoloženja, dok čili može ubrzati metabolizam i pomoći u gubitku kilograma. Naturavita SLIM čaj pripomaže u održavanju tjelesne mase dok njihov čaj pod nazivom „Detox“ služi za detoksikaciju tijela. (čaj.hr, 2021)

4.1.3. Metoda ciljnih troškova na primjerima podataka iz firme JAN-SPIDER d.o.o.

U nastavku su prikazani primjeri u kojima je došlo do korištenja metode ciljanih troškova kako bi se ostvario željeni profit i cijena koja je unaprijed određena od strane kupaca.

Tablica 2 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.

Naziv	Iznos	Opis
60,00 kn		Target prodajna cijena koju traži kupac iz Engleske uz zadani standard kvalitete.

Ciljani profit (kg)	5,00 kn	Ciljani profit na gotovom proizvodu
Cijena koštanja/ ciljni trošak (kg)	55,00 kn	Ukupna planska cijena koštanja gotovog proizvoda
Opći troškovi (kg)	8,50 kn	Prodajni i ostali troškovi izračunati prema planskim općim troškovima i količinama za 2021. godinu
Direktni troškovi (kg)	6,00 kn	Troškovi prerade bilja
Cijena sirovine (kg)	40,50 kn	Nabavna cijena sirovine sa zavisnim troškovima

Izvor: JAN-SPIDER d.o.o. (2021)

U prvom primjeru se vidi kako je Kupac iz Engleske zatražio čaj od šumskog voća po cijeni od 60,00 kn/kg. Poduzeće je odlučilo da na tu vrstu čaja želi ostvariti profit od 5,00 što čini 9% prodajne cijene koju je kupac odredio. Ciljni troškovi od 55 kn/kg izračunati su tako što se ciljna cijena kupca iz Engleske oduzela od ciljanog profita koje poduzeće želi zaraditi po kg proizvoda. Nakon toga cilj poduzeća bio je posložiti troškove na način da njihova suma bude jednaka iznosu ciljnih troškova. Nakon zbrajanja svih troškova vidi se da je metoda uspješno provedena jer suma općih, direktnih te zavisnih troškova zajedno s cijenom sirovine iznosi 55 kn/kg.

Tablica 3 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.

Naziv	Iznos	Opis
Target prodajna cijena kupca A iz Engleske za čaj od kamilice (kg)	51,00 kn	Prodajna cijena određena od kupca iz Engleske. Jedan od uvjeta je da čaj od kamilice bude iz 1. klase.
Ciljani profit (kg)	5,61 kn	Ciljani profit na gotovom proizvodu
Cijena koštanja/ciljni trošak (kg)	45,39 kn	Ukupna planska cijena koštanja gotovog proizvoda
Opći troškovi (kg)	8,50 kn	Prodajni i ostali opći troškovi izračunati prema

		planskim općim troškovima i količinama za 2021. godinu
Direktni troškovi (kg)	6,89 kn	Troškovi prerade bilja
Cijena sirovine (kg)	30,00 kn	Nabavna cijena sirovine sa zavisnim troškovima

Izvor: JAN-SPIDER d.o.o. (2021)

Iz drugog primjera može se iščitati kako je kupac A uz čaj od šumskog voća kasnije zatražio i čaj od kamilice po cijeni od 51 kn/kg, ali jedan od uvjeta je bio da čaj pripada prvoj klasi. Nakon određivanja minimalnog profita koje poduzeće želi ostvariti po kg prodanog proizvoda te nakon oduzimanja ciljne prodajne cijene od 51,00 kn/kg od ciljanog profita u iznosu od 5,61 kn/kg, ciljni trošak čaja iznosi 45,39 kn. Kao i u prošlom primjeru opći troškovi ostaju 8,50 kn/kg, direktni troškovi iznose 6,89 kn/kg. Prostor za manipulacijom su našli u iznosu sirovine, pošto poduzeće ima svoja polja kamilice. Cijena sirovine sa zavisnim troškovima iznosi 30,00 kn/kg. Suma svih troškova sa željenim profitom iznosi 51,00 kn/kg što je jednako cijeni koja je određena od kupca te se može zaključiti da je i u ovom primjeru metoda uspješno provedena.

Tablica 4 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.

Naziv	Iznos	Opis
Target prodajna cijena kupca B iz Engleske za čaj od kamilice (kg)	37,50 kn	Target prodajna cijena koju traži kupac iz Engleske za čaj od kamilice, 3. klase
Ciljani profit (kg)	3,00 kn	Ciljni profit na gotovom proizvodu
Cijena koštanja/ ciljni trošak (kg)	34,50 kn	Ukupna planska cijena koštanja gotovog proizvoda
Opći troškovi (kg)	8,50 kn	Prodajni i ostali opći troškovi izračunati prema planskim općim troškovima i količinama za 2021. godinu
Direktni troškovi (kg)	7, 50 kn	Troškovi prerade bilja

Cijena sirovine (kg)	18,50 kn	Nabavna cijena sirovine sa zavisnim troškovima
----------------------	----------	--

Izvor: JAN-SPIDER d.o.o. (2021)

Iz 3. primjera može se vidjeti da se novi kupac (kupac B) javlja poduzeću sa zahtjevom da mu naprave čaj od kamilice po maksimalnoj cijeni od 37,50 kn/kg, ali uz uvjet da pripada 3. klasi. Poduzeće se odlučilo da po kg prodanog proizvoda želi zaraditi profit od 3,00 kn/kg. Opći troškovi iznose 8,50 kn dok direktni troškovi iznose 7,50 kn. U ovom primjeru se vidi da su direktni troškovi manji u odnosu na prethodni primjer, a manji su zbog toga jer je riječ o 3. klasi, što je manja klasa to su manji i troškovi prerade bilja. Cijena sirovine u usporedbi s prethodnim primjerom je također manja jer se stavlja manji postotak cvijeta u odnosu na ostale sirovine koje idu u gotovi proizvod. Cijena sirovine iznosi 18,50 kn/kg te se nakon dodavanja direktnih troškova i općih troškova dobiva suma od 34,50 kn/kg. Metoda je uspješno provedena jer je suma troškova ista iznosu ciljanih troškova.

Tablica 5 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.

Naziv	Cijena	Opis
Target prodajna cijena kupca iz Kanade za zeleni čaj	40,50 kn	Target prodajna cijena koju traži kupac iz Kanade uz standard kvalitete, traži BIO sirovinu.
Ciljna profit (kg)	4,00 kn	Ciljna profit na gotov proizvodu
Cijena koštanja/ ciljni trošak (kg)	36,50 kn	Ukupna planska cijena koštanja gotovog proizvoda
Opći troškovi (kg)	8,50 kn	Prodajni i ostali opći troškovi izračunati prema planskim općim troškovima i količinama za 2021. godinu
Direktni troškovi (kg)	3,00 kn	Troškovi prerade bilja
Cijena sirovine (kg)	25,00 kn	Nabavna cijena sirovine sa zavisnim troškovima

Izvor: JAN-SPIDER d.o.o. (2021)

U ovom primjeru kupac iz Kanade traži čaj od kamilice s tim da je jedan od uvjeta da je čaj napravljen od BIO sirovine. Nakon oduzimanja cijene koja je postavljena od kupca iz Kanade i željenog profita koje poduzeće želi zaraditi po kg prodanog proizvoda, ciljnih troškovi iznose 36,50 kn/kg. Nakon izračunavanja i zbrajanja svih troškova dobiva se iznos od 36,50 kn/kg što je isti iznos kao i iznos ciljnih troškova. Metoda je uspješno provedena.

Tablica 6 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.

Naziv	Cijena	Opis
Target prodajna cijena kupca iz Crne Gore za zeleni čaj	25,50 kn	Target prodajna cijena koju traži kupac iz Crne Gore (3. klasa)
Ciljani profit (kg)	2,30 kn	Ciljna profit na gotovom proizvodu
Cijena koštanja/ ciljni trošak (kg)	23,20 kn	Ukupna planska cijena koštanja gotovog proizvoda
Opći troškovi (kg)	8,50 kn	Prodajni i ostali opći troškovi izračunati prema planskim općim troškovima i količinama za 2021. godinu
Direktni troškovi (kg)	2,00 kn	Troškovi prerade bilja
Cijena sirovine (kg)	12,70 kn	Nabavna cijena sirovine sa zavisnim troškovima

Izvor: JAN-SPIDER d.o.o. (2021)

Prateći postupak iz prethodnih primjera vidi se da je suma troškova jednaka iznosu ciljanih troškova te da je zbog toga metoda uspješno provedena. Ako se uzme u obzir samo prethodni primjer (tablica 5.) gdje je kupac tražio zeleni čaj sa BIO sirovinom i ovaj primjer može se zaključiti da su se zbog niže klase smanjili troškovi prerade proizvoda te da je i trošak sirovine manji.

Tablica 7 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.

Naziv	Cijena	Opis
Target prodajna cijena kupca iz Kanade za čaj od Kruške	50,00 kn	Target prodajna cijena koju traži kupac iz Kanade uz standard kvalitete
Ciljani profit (kg)	4,50 kn	Ciljni profit na gotov proizvod
Cijena koštanja/ ciljni trošak (kg)	45,5 kn	Ukupna planska cijena koštanja gotovog proizvoda
Opći troškovi (kg)	8,50 kn	Prodajni i ostali opći troškovi izračunati prema planskim općim troškovima i količinama za 2021. godinu
Direktni troškovi (kg)	6,00 kn	Troškovi prerade bilja
Cijena sirovine (kg)	39, 50 kn	Nabavna cijena sirovine s zavisnim troškovima.

Izvor: JAN-SPIDER d.o.o. (2021)

U ovom primjeru kupac iz Kanade želi naručiti čaj od kruške po cijeni od 50,00 kn/kg. Nakon oduzimanja željenog profita, ciljni troškovi iznose 45,5 kn. Suma svih troškova iznosi 54 kn/kg što je 8,50 kn/kg više od iznosa ciljnih troškova. Zbog nepodudaranja ciljnih troškova sa sumom troškova vidi se da metoda nije uspjela.

Tablica 8 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.

Naziv	iznos	Opis
Target prodajna cijena kupca iz Kanade za čaj od naranče	57,00 kn	Target prodajna cijena koju traži kupac uz standard kvalitete.
Ciljani profit (kg)	5,13 kn	Ciljna profit na gotov proizvod
Cijena koštanja/ ciljni trošak (kg)	51,87 kn	Ukupna planska cijena koštanja gotovog proizvoda

Opći troškovi (kg)	8,50 kn	Prodajni i ostali opći troškovi izračunati prema planskim općim troškovima i količinama za 2021. godinu
Direktni troškovi (kg)	5,37 kn	Troškovi prerade bilja
Cijena sirovine (kg)	38,00 kn	Nabavna cijena sirovine sa zavisnim troškovima

Izvor: JAN-SPIDER d.o.o. (2021)

Kupac iz Kanade je zainteresiran za čaj od naranče, te je odredio da je spreman platiti maksimalno 57,00 kn/kg. Nakon oduzimanja profita u iznosu od 5,13 kn/kg ciljni troškovi iznose 51,87 kn/kg. Nakon zbrajanja općih, direktnih troškova i troškova sirovine dobiva se iznos od 51,87 kuna. Metoda je uspješno provedena jer su ciljni troškovi jednaki ukupnim troškovima.

5. Rasprava

Temeljem prethodno navedenih primjera može se vidjeti kako je metoda ciljnih troškova primjenjiva u Jan Spider d.o.o.. Korištenjem same metode dolazi se do veće manipulacije troškova kako bi se iznos ciljnih troškova izjednačio s iznosom ukupnih troškova. Što se tiče samog rezultata može se doći do više zaključaka. U svakom od primjera poduzeće je dobilo narudžbu po unaprijed određenoj cijeni. Sa strane kupca uspješno provedena metoda rezultirala je zadovoljstvom kupca te je otvorila mogućnost za daljnjim poslovanjem zbog toga jer sada kupac zna gdje može nabaviti tu robu po onoj cijeni koju je on spreman platiti. S aspekta poduzeća, može se vidjeti da je poduzeće uspjelo troškove zadržati u unaprijed određenom okviru te to ukazuje na dobru kontrolu i dobro znanje o troškovima s kojima se poduzeće susreće za vrijeme proizvodnje. Iz navedenog proizlazi kako metoda ciljnih troškova povećava uspješnost poslovanja poduzeća. Povećava uspješnost poslovanja poduzeća jer poduzeće mora obratiti veću pozornost na troškove kako bi ostalo unutar granica dopuštenog ukupnog troška za vrijeme proizvodnje proizvoda. Isto tako, kupac koji je naručio robu po cijeni koju je on odredio će se možda vratiti tvrtki Jan-Spider s novim zahtjevima jer sada zna da su oni u mogućnosti prilagoditi se različitim zahtjevima. Zbog toga dolazi do povećanja prodaje što povećava i prihode, a rezultira i povećanjem ukupnog profita tvrtke te se može zaključiti kako metoda ciljnih troškova omogućava bolji odnos s kupcima.

6. Zaključak

Poduzeće ima na raspolaganju mnoge metode kako bi na kraju poslovne godine povećalo svoju dobit i to na način da primjenom tih metoda efikasno smanji i kontrolira troškove proizvodnje. Nakon pregleda i izrade teorijskog i praktičnog dijela može se doći do zaključka kako različite metode obračuna troškova daju različite pogodnosti poduzećima koji ih koriste, samo je na menadžmentu poduzeću da odabere metodu koju želi koristiti dok izbor metode za koje će se odlučiti ovisi između ostalog i o djelatnosti kojom se bavi. Jedna od tih metoda koja se dokazala dosta bitnom, a ujedno je predmet ovog rada je metoda ciljnih troškova. Ona omogućava poduzeću cjenovno prilagođavanje zahtjevima kupca što je bitno jer bi zadovoljstvo kupaca trebalo biti na prvom mjestu s obzirom na to da njihovo zadovoljstvo i želja za kupnjom omogućava poslovanje poduzeća. Zbog toga bi se moglo reći da bi se u svakom poduzeću trebala istražiti ta metoda i da bi se trebala krenuti primjenjivati jer se time povećava konkurentnost i osigurava dugoročno poslovanje poduzeća. Iako je u radu istraženo na koji način se metoda ciljnih troškova primjenjuje u jednom od hrvatskih poduzeća i dalje postoji mogućnost za daljnjim istraživanjem. Daljnje istraživanje ove teme može biti usmjereno prema istraživanju koliko su hrvatska poduzeća upoznata s navedenom metodom te da se ustanovi broj hrvatskih poduzeća koja koriste ili su koristila metodu ciljnih troškova. Isto tako, istraživanje bi se moglo baviti pitanjem jesu li poduzeća uočila poboljšanje u poslovanju primjenom te metode. Prethodno navedene stavke bi se mogle istražiti na način da se sastavi popis hrvatskih poduzeća iz različitih djelatnosti te da se pomoću upitnika ispituju poduzeća sa sastavljenog popisa, a na temelju rezultata da se donese zaključak.

Literatura

1. Belak, V. (1995) Menadžersko računovodstvo, RRIF plus, Zagreb
2. Caj.hr. Dostupno na: <https://caj.hr/en/> (pristupljeno 14.07.2021)
3. Drury, C. (2012) Management and cost accounting. Eighth edition. UK: CENGAGE Learning EMEA
4. Enciklopedija.hr. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/> (pristupljeno: 13.7.2021.)
5. Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutlisky, I., Perčević, H., Peršić, M., Vašiček, V. (2011). Upravljačko računovodstvo. Zagreb: HRVATSKA ZAJEDNICA RAČUNOVOĐA I FINANCIJSKIH DJELATNIKA
6. Karić, M. (2008). Upravljanje troškovima. Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayer u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
7. Perčević, H. and Hladika, M., 2016. Movement from Traditional to Modern Cost Accounting Methods in Manufacturing Companies. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (10), pp.155-180.
8. Weygandt, J. J., Kimmel, P. D. & Kieso, D. E. (2011) Managerial accounting: Tools for business decision making. Sixth edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

Popis tablica

Tablica 1. Vrste troškova prema kriterijima klasifikacije troškova	4
Tablica 2 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.....	12
Tablica 3 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.....	13
Tablica 4 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.....	14
Tablica 5 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.....	15
Tablica 6 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.....	16
Tablica 7 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.....	17
Tablica 8 Primjer metode ciljnih troškova na temelju podataka iz JAN-SPIDER d.o.o.....	17