

# Kontroling kao instrument upravljanja troškovima na primjeru Impol TLM

---

Jurić, Luka

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:520107>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**

Repository / Repozitorij:

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENTA**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT**

**Luka Jurić**

**KONTROLING KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA**  
**TROŠKOVIMA NA PRIMJERU IMPOL TLM**

**Diplomski rad**

**Šibenik, 2022. godina.**



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENTA**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT**

**KONTROLING KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA**  
**TROŠKOVIMA NA PRIMJERU IMPOL TLM**

**Diplomski rad**

**Kolegij:** Kontroling

**Mentor:** Anita Grubišić, mag.oec., v.pred.

**Student:** Luka Jurić, bacc.oec.

**Matični broj:** 1219058669

**Šibenik, 2022. godina.**

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. KONTROLING.....	2
2.1. Zadaci kontrolinga .....	4
2.1.1. Strateški zadaci.....	4
2.1.2. Operativni zadaci.....	4
2.1.3. Konceptije kontrolinga .....	5
2.2. Organizacijska struktura kontrolinga.....	5
2.2.1. Formalna i neformalna organizacija.....	6
2.2.2. Centralizirana organizacija.....	6
2.2.3. Decentralizirana organizacija .....	6
2.3. Instrumenti kontrolinga .....	7
2.3.1. SWOT analiza .....	8
2.3.2. PESTLE analiza .....	9
2.3.3. GAP analiza.....	9
2.3.4. Benchmarking .....	10
2.3.5. Balanced Scoreboard( BSC).....	10
2.3.6. Analiza pokazatelja .....	11
2.3.7. Pareto dijagram .....	12
2.4. Uvođenje kontrolinga .....	12
2.4.1. Uloge kontrolera.....	12
2.4.2. Koraci pri uvođenju kontrolinga .....	13
3. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA .....	15
3.1. Faze upravljanja troškovima.....	16
3.1.1. Planiranje resursa .....	16
3.1.2. Procjena troškova .....	17
3.1.3. Proračun troškova.....	19
3.1.4. Kontrola troškova .....	20
3.2. Vrste troškova.....	21
3.2.1. Fiksni troškovi.....	21
3.2.2. Varijabilni troškovi .....	23
3.2.3. Ostale vrste troškova .....	24
3.3. Analiza troškova i koristi.....	24
3.3.1. Proces analize troškova .....	26
4. KONTROLING KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJU TROŠKOVA – PRIMJER ...	27

4.1.	Uprava Impol TLM-a .....	28
4.2.	Horizontalna i vertikalna analiza .....	29
4.3.	Troškovi materijala.....	31
4.4.	Troškovi rada .....	33
4.5.	Troškovi prodane robe .....	35
4.6.	Troškovi usluga .....	37
4.7.	Kako kontroling pomaže kod upravljanja troškovima .....	39
4.7.1.	Važnost podataka u kontrolingu kod Impol TLM-a.....	40
5.	ZAKLJUČAK .....	42
6.	LITERATURA.....	43

**KONTROLING KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA NA  
PRIMJERU IMPOL TLM**

Luka Jurić

Mandalinskih žrtava 16A, [ljuric@vus.hr](mailto:ljuric@vus.hr)

U ovom radu obrađivati ću važnost kontrolinga u upravljanju troškovima na primjeru tvrtke Impol TLM. Impol TLM je velika tvrtka koja se bavi preradom aluminijskih i drugih lakih metala. Takvo poduzeće zna imati ogromne troškove gdje koristi kontroling kao instrument koji im pomaže pri upravljanju troškovima. Upravljanje troškovima je nužno u svim poduzećima jer on sprečava prekoračenje proračuna kojima poduzeće ima na raspolaganju.

(41 stranica / 2 slika / 10 tablica / xx literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: (Kontroling, upravljanje troškovima, fiksni troškovi, varijabilni troškovi)

Mentor: Anita Grubišić, mag.oec., v.pred.

Rad je prihvaćen za obranu:

## BASIC DOCUMENTATION CARD

---

Polytechnic of Šibenik

Graduation thesis

Department of Management

Specialist graduate professional study of management

### **CONTROLLING AS A COST MANAGEMENT INSTRUMENT ON THE EXAMPLE OF IMPOL TLM**

Luka Jurić

Mandalinskih žrtava 16A, [ljuric@vus.hr](mailto:ljuric@vus.hr)

In this paper, I will discuss the importance of controlling in cost management on the example of Impol TLM. Impol TLM is a large company engaged in the processing of aluminum and other light metals. Such a company can have huge costs where it uses controlling as an instrument to help them manage costs. Cost management is necessary in all companies because it prevents exceeding the budget available to the company.

(43 pages / 2 figures / 10 tables / 3 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Polytechnic of Šibenik Library

Keywords: (Controlling, cost management, fixed costs, variable costs)

Supervisor: Anita Grubišić, mag.oec., v.pred.

Paper accepted:



## 1. UVOD

Tema mog diplomskog rada je Kontroling kao instrument upravljanja troškovima na primjeru tvrtke Impol TLM. Impol TLM je metaloprerađivačka tvrtka koja se uglavnom bavi preradom aluminijskih i drugih lakih metala.

Upravljanje troškovima je proces planiranja i kontrole proračuna poduzeća. Posjedovanje dobrog sustava upravljanja troškovima omogućit će organizacijama bolju procjenu i raspodjelu proračuna. Upravljanje troškovima oblik je upravljačkog računovodstva koji omogućuje tvrtki da predvidi nadolazeće izdatke kako bi se smanjila mogućnost prekoračenja proračuna.

Kontroling služi kao instrument koji može pomoći kod upravljanjem troškova i za detektiranje koji dijelovi poduzeća zarađuju novac te dijelove poduzeća koji ne postižu željene ciljeve. U nastavku ću objasniti važnost kontrolinga kod upravljanja troškova.

Potom ću detaljno razraditi dijelove kontrolinga. Obrađivati ću koji su zadaci kontrolinga i vrste organizacijskih struktura. Razraditi ću instrumente kontrolinga kao što su: SWOT analiza, Pestle analiza, GAP analiza, Benchmarking, Balanced Scoreboard, analiza pokazatelja i Pareto dijagram. Također ću razraditi ulogu kontrolera i korake koji su potrebni za uvođenje kontrolinga.

Nakon toga ću detaljno razraditi korake koje se trebaju poduzeti kod upravljanjem troškova, vrste troškova te analizu troškova. Zatim ću razraditi vrste troškova koji se pojavljuju kod Impol TLM-a.

## 2. KONTROLING

Kontroling je nadopuna i stručna pomoć menadžmentu, a ostvaruje se suradnjom menadžera i kontrolera. Kontroling je funkcija i podsustav menadžmenta kojima se pridonosi efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta, čime se povećava sposobnost poduzeća prilagođavanja unutarnjim i vanjskim promjenama.<sup>1</sup> Kontroling je fokusiran na ulaganja i koristi od njih, pa tako mora opaziti koji dijelovi poduzeća ili organizacije su korisni i zarađuju novac, a koji dijelovi su manje korisni i posluju sa gubitkom. Treba se raditi na tome da se gubitak neutralizira.

Uloga kontrolinga je povezivanje menadžmenta, organizacije, računovodstva, financija uz pomoć informatičke potpore u zaokruženu cjelinu kako bi se dobila velika slika poslovanja poduzeća. Također, uloga kontrolinga je povezivanje strateškog i operativnog, izrada sustava planiranja i izvještavanja i planiranje uspješnog rada za naredno poslovno razdoblje.<sup>2</sup>

Kontroling se razvija globalno, poduzeća razmjenjuju iskustva i mogu primijeniti stečena znanja u svom svakodnevnom poslovanju. Evolucija kontrolinga događa se pred našim očima jer je njegova modernizacija globalna. Kontroler je danas partner menadžmenta i njegov ekonomski savjetnik. Znanje se prenosi diljem svijeta, potrebno ga je samo prepoznati i ispravno primijeniti.

Kontroling omogućuje što efikasniju mogućnost upravljanja poslovnim rezultatom poduzeća što obuhvaća koordinaciju, vezu planiranja i informiranja, analizu i kontrolu ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa radi ostvarenja ciljeva na efikasna način. Temeljni zadaci kontrolinga su: priprema informacija, omogućavanje upravljanja u stvarnom vremenu, koordiniranje svih aktivnosti, definiranje ciljeva, planiranje, kontrola, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, efikasnost, produktivnost i profitabilnost čime se u konačnici omogućava snižavanje troškova.<sup>3</sup>

Koristi od uvođenja kontrolinga očituju se u obliku organizacije poslovanja i modernog računovodstvenog sustava koji treba osigurati sve potrebne podatke. Nedostatci se mogu uočiti u najranijim fazama u bilo kojem dijelu poslovanja.

---

<sup>1</sup> Osmanagić Bedenik, N.(1998). Kontroling- Abeceda poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga

<sup>2</sup> Kognosko, <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>

<sup>3</sup> Avelini Holjevac, I.(1998). Kontroling- Upravljanje poslovnim rezultatom. Rijeka: Sveučilište u Rijeci

Time se osiguravaju: što kvalitetnije menadžerske odluke, izgradnja sustava nagrađivanja, učinkovito planiranje, brža prilagodba promjenama i bolja konkurentnost na tržištu.

Kontrola je trajan proces obrade informacije radi spoznaje prekoračenja između dvije usporedive veličine.

Razlika između kontrole i kontrolinga je što je kontroling podsustav menadžmentna i odnosi se na menadžment i njegove funkcije, a kontrola se odnosi primarno na sustav izvođenja radnji. Za što kvalitetnije odlučivanje potreban je što veći broj informacija.

Motivirani i stručni menadžment je u tome najvažniji čimbenik. Ako to menadžment dopusti, kontroling može imati ulogu najboljeg ekonomskog savjetnika u poduzeću.

Kontroling se u modernom načinu poslovanja intenzivno razvija. U današnjem dobu kontroling je neophodan. Kontroling se razvija u raznim poduzećima kao što su trgovine, banke, štedionice, osiguravajuća društva, vladine organizacijama i neprofitne organizacije. U prošlosti su kontroling koristile samo velike organizacije, no danas ga koriste i male i srednje organizacije. Osim kao o stručnoj podršci menadžmenta, sve se češće razmišlja i o uvođenju kontrolinga na nižim hijerarhijskim razinama: kontroling u nabavi, proizvodnji, prodaji, financijama.

Kontroling se mijenja munjevitom brzinom, najviše radi razvoja informatičke tehnologije. Svake godine od kontrolera očekivanja su sve veća i veća. Danas više nije dovoljno razumijevanje posla, organizacije, računovodstva, klasične ekonomske teorije već se očekuje ubrzani ulazak u IT kao data analitičar. Zbog toga je najvažnija stručna edukacija kontrolera i menadžera. To je složeno područje koje traži kontinuirano učenje, ali daje ogroman doprinos napretku poduzeća.<sup>4</sup>

Kontroling u poduzećima podrazumijeva da svi oni koji donose odluke smatraju da pomoću kontrolinga poduzeće može uspješnije poslovati. Uvođenje funkcije kontrolinga u poduzeću ima za cilj unaprjeđenje poslovanja i povećanje uspješnosti rada menadžmenta.

---

<sup>4</sup> Kognosko, <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>

## **2.1. Zadaci kontrolinga**

Kontroling pomaže menadžmentu kod definiranja ciljeva, kontrole, organizacije, upravljanje ljudskim resursima te pomaže u prilagođavanju kod unutarnjih i vanjskih promjena. Najvažnija uloga kontrolinga je podrška menadžmentu.

Nakon što se naprave planovi i ciljevi poslovanja, kontroling pomaže u ostvarenju tih ciljeva. Kontroling je jedan od načina rješavanja problema prilagođavanja poduzeća novonastalim situacijama. Kontroling postavlja standarde i rješava probleme prilagođavanja i koordinacije. Kontroling je aktivnost neposredno podređena vrhu poduzeća radi postizanja više razine sklada unutar poduzeća te između poduzeća i njegova okruženja. Glavni zadatak kontrolinga je napraviti ciljeve menadžmenta jasnim i ostvarivim.

Zadaci kontrolinga dijele se na dvije kategorije:

- Strateške zadatke
- Operativne zadatke

### **2.1.1. Strateški zadaci**

Strateški zadaci moraju pružiti stručnu podršku menadžmentu radi povećavanja razine efektivnosti poslovanja. Kod strateškog kontrolinga usmjerava se na izgradnju potencijala budućeg uspjeha poduzeća, jačanje vitalnosti poduzeća i poboljšanja njegovih izgleda za trajan uspjeh. Također, bitno je znati dobro procijeniti rizike te prepoznati nove mogućnosti.

### **2.1.2. Operativni zadaci**

Operativni zadaci obuhvaćaju pružanje stručne podrške menadžmentu u podizanju razine korištenja potencijala poduzeća kao što su: rentabilnost, ekonomičnost, likvidnosti te u ujednačenom korištenju instrumenata operativnog menadžmenta.

Glavna razlika između strateških i operativnih zadataka je u ciljnoj perspektivi. Strateški zadaci kontrolinga obuhvaćaju opasnosti i rizike, te procjenjivanje snaga i slabosti kako bi se osigurala uspješnost. Operativni zadaci kontrolinga su orijentirani na svakodnevne zadatke te ciljeve i prijetnje u tekućem razdoblju.

### **2.1.3. Konceptije kontrolinga**

Konceptije kontrolinga podijeljene su na tri dijela, a to su:

- Računovodstvena koncepcija
- Informacijska koncepcija
- Upravljačka koncepcija

Kod računovodstvene koncepcije naglasak je na pripremi računovodstvenih podataka.

Glavno načelo ove koncepcije je usmjerenje računovodstva na pripremu, planiranje i kontrolu svih poslovnih aktivnosti. Zadatci kontrolinga u području računovodstva većinom su priprema i obrada računovodstvenih podataka. Također je važno imati korisne informacije koji su potrebne za osiguranje dobrog poslovnog rezultata.

U informacijski orijentiranoj koncepciji cilj kontrolinga je izgraditi vlastiti sustav informiranja i naglasiti važnost informacije kod svih zainteresiranih korisnika u poduzeću kako bi poduzeće što efektivnije poslovalo i donosilo bolje odluke.

Kod upravljačke koncepcije kontroling se smatra kao poseban sustav unutar poduzeća. Njezin cilj je povezivati sve funkcije u poduzeću na istim ili različitim hijerarhijskim razinama radi ostvarenjem misije, vizije i ciljeva poduzeća.

## **2.2. Organizacijska struktura kontrolinga**

Svako poduzeće mora imati neku organizacijsku strukturu. Ona pokazuje specifičan način funkcioniranja poduzeća.

Kontroling u poduzeće može imati četiri različite vrste organizacije strukture, a to su:

- Formalna organizacija
- Neformalna organizacija
- Centralizirana organizacija
- Decentralizirana organizacija

### **2.2.1. Formalna i neformalna organizacija**

U formalnoj organizaciji kontroling postoji kao cjelovita funkcija. Formalna organizacija nastaje je rezultat prijeko potrebnog pridruživanja grupe zadataka i poslova kontrolinga u okviru jedne formalne organizacijske cjeline.

Kod neformalne organizacije poslovi kontrolinga pridružuju se drugim sličnim organizacijskim cjelinama kao što su računovodstvo, financije, kontrola te interna revizija. Kontroling u neformalnim organizacijama služi kao nadopuna svih sličnim funkcijama u poduzeću.

### **2.2.2. Centralizirana organizacija**

Kod centralizirane organizacije poslovi i zadaci kontrolinga nalaze se unutar jedne organizacijske jedinice. Centralizirana organizacija se dijeli na funkcijsku i središnju organizaciju.

Centralizirana organizacija stavlja kontroling unutar jedne organizacijske jedinice koja odgovara izravno Upravi poduzeća. Taj je kontroling sastavljen od stručnjaka u području kontrolinga koji najbolje poznaju posao od svih osoba u poduzeću. Oni izvršavaju zadatke koji olakšavaju donošenje ispravnih odluka Upravi poduzeća.

Glavna razlika je što je u funkcijskoj organizaciji kontroling okrenut prema menadžeru, a u središnjoj organizaciji je okrenut prema Upravi poduzeća. Centralizirana organizacija je specifična za manja i srednja poduzeća.

### **2.2.3. Decentralizirana organizacija**

Decentralizirana organizacija podijeljena je na divizijsku i matičnu organizaciju. Većinom je koriste velika poduzeća sa velikim brojem podružnica u više država.

Kod divizijske organizacije kontroling se dijeli na različite divizije. Kontroling je organiziran kao poslovna funkcija organizacije sustava koje je potrebno raščlaniti na parcijalna područja. Razlog tome kontinuirani je rast poduzeća. Divizijska organizacija je korisna kod poduzeća koja imaju razne poslovnice na različitim geografskim područjima.

Matrična organizacijska struktura nastaje ispreplitanjem dviju cjelina. Jedna je cjelina usmjerena na poslovne funkcije kontrolinga vezane za proizvode, kategorije kupaca ili kontroling za pojedine regije i pogone, a druga je fokus nad samim funkcijama kontrolinga. Ovakva struktura je jako fleksibilna i organizira se prvenstveno u koncernima.

### **2.3. Instrumenti kontrolinga**

Instrumenti kontrolinga dijele se na strateške i operativne instrumente. Postoje mnoge vrste instrumenata kontrolinga koje vršitelji kontrolinga koriste u određenoj situaciji.

Strateški instrumenti kontrolinga su:

- SWOT analiza
- PESTLE analiza
- Balanced Scoreboard (BSC)
- GAP analiza
- Benchmarking

Operativni instrumenti kontrolinga su:

- Pareto dijagram
- Analiza pokazatelja
- Operativno planiranje
- Scoring modeli

### 2.3.1. SWOT analiza

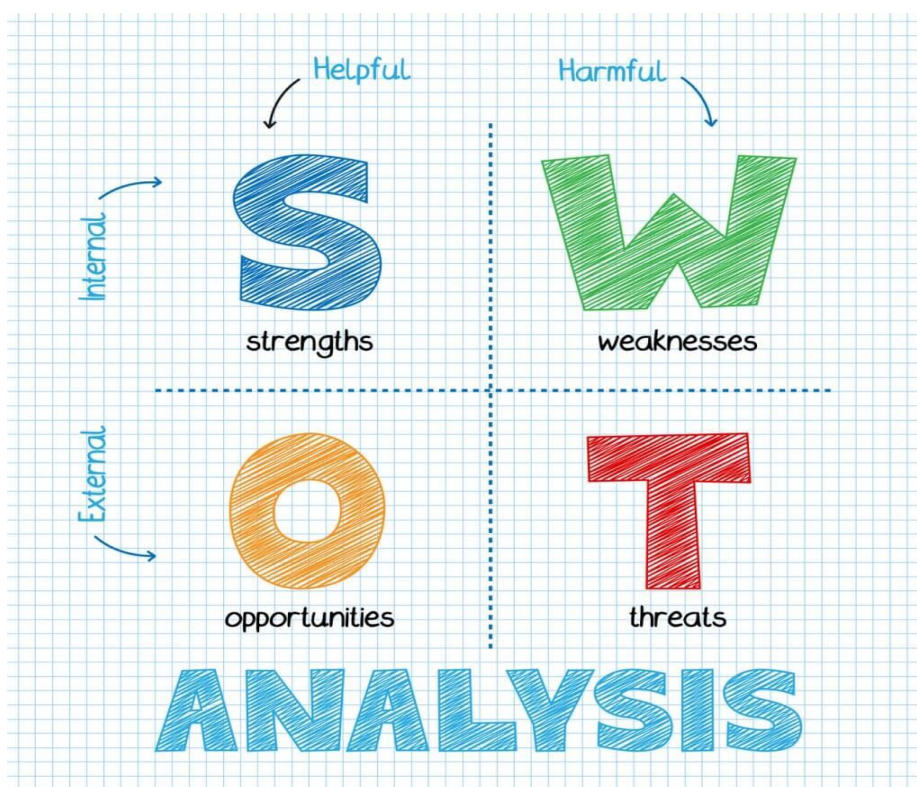
SWOT analiza služi za identifikaciju snaga, slabosti, prilika i prijetnje u kojem se određeno poduzeće može nalaziti.

SWOT analiza podijeljena je na vanjsku i unutarnju okolinu. Vanjsko okruženje čine prilike i prijetnje koje se svakodnevno u svijetu događaju koje poduzeće nije u mogućnosti kontrolirati. U unutarnjem okruženju utvrđuju se snage i slabosti. Naglasak je ne na samo analizi kvantificiranih čimbenika nego ujedno i kvalitativnih čimbenika.

SWOT analiza ponajviše služi za analiziranje, prognoziranje i upravljanje resursima u turbulentnim uvjetima tržišnog okruženja s velikom konkurencijom. SWOT analiza je strateškom kontrolingu zajednička pomoć pri utvrđivanju ciljeva poduzeća,

Nedostaci SWOT analize su što nema dovoljno deskriptivnih podataka. U praksi se rijetko koristi jer nema dovoljno podataka za donošenje važnih odluka.

Slika 1. Swot analiza



Izvor: <https://rck.elpros.net/radionica-swot-analize/>



### **2.3.2. PESTLE analiza**

PESTLE analiza istražuje aspekte tržišta iz različitih segmenata. Pod inicijalima možemo zaključiti da istražuje aspekte iz političkog, ekonomskog, socijalnog, tehnološkog, pravnog(legal) i okolišnog(environment) faktora.

Politički faktori ovise o tome na koji način vlada svojim djelovanjem utječe na poslovanje i ekonomiju u cjelini, a što uključuje vanjskotrgovačku politiku, političku stabilnost i korupciju.

Ekonomске faktore čine: gospodarski rast, visina stope inflacije, visina stope nezaposlenosti kao i visina kamatne stope.

Socijalni faktori odnosi se navike stanovništva, kupovna moć stanovništva i stopa rasta stanovništva.

Tehnološki faktori odnose se na nova postignuća u tehnologiji koja mogu pozitivno ili negativno utjecati na poduzeće.

Pravni faktori su usvojeni zakoni koji mogu utjecati na poduzeće kao što su: zakon o zaštiti potrošača, zakon o autorskim pravima i slično.

Okolišni faktori odnosi se na klimu, zagađenje te potencijalni nedostatak sirovina.

### **2.3.3. GAP analiza**

GAP analiza je metoda procjene uspješnosti poslovne jedinice kako bi se utvrdilo jesu li ispunjeni poslovni zahtjevi ili ciljevi. Za ciljeve koji nisu ispunjeni, treba poduzeti korake da ih se ispuni. GAP analiza korisna je za društva koja trebaju radi kompleksnih poslovnih procesa provesti dubinsku analizu, posebno za male i srednje poduzetnike.

Prvi korak u provođenju GAP analize je utvrđivanje specifičnih ciljeva promatranjem izjave o misiji tvrtke, strateških poslovnih ciljeva i ciljeva poboljšanja. Sljedeći korak je dubinska analiza podataka i kako najbolje iskoristiti resurse kojima poduzeće raspolaže. Zadnji korak je izrada sveobuhvatnog plana između sadašnjeg i budućeg stanja.

### **2.3.4. Benchmarking**

Benchmarking je proces uspoređivanja kvalitete proizvoda, usluga i procesa u odnosu na one organizacije koje su svojim poslovanjem postale uspješne te su prepoznate kao lideri u jednom ili više segmenata svog poslovanja. Benchmarking pruža detaljniji pregled koji uspoređuje kako njihova organizacija posluje u usporedbi s sličnim organizacijama koje su visoko pozicionirane na tržištu, čak i ako se bave drugim poslovima ili imaju drugu skupinu klijenata.

Benchmarking također može pomoći organizacijama da identificiraju područja, sustave ili procese za poboljšanja. Ta poboljšanja mogu biti postepena poboljšanja ili dramatična poboljšanja, odnosno kompletni reinženjering poslovnog procesa.

### **2.3.5. Balanced Scoreboard( BSC)**

Balanced scoreboard je uravnotežena karta ciljeva. Cilj uravnotežene karte ciljeva je menadžmenta dati cjelokupno sliku poslovanja i usredotočiti se na kritična područja kao što su financijsko i ekonomsko područje, stajališta kupaca te stajalište inovacija.

Namjera uravnotežene karte je uskladiti povijesne financijske brojke s željenim rezultatima u budućnosti određenom strategijom. Uravnotežena karta ciljeva prenosi se na svakog zaposlenika s ciljem da se zaposlenici upoznaju sa strateškim ciljevima poduzeća.

Postoje četiri vrste perspektive iz koje se promatra karta ciljeva. To može biti perspektiva s strane kupaca, financijska perspektiva, perspektiva internih procesa te perspektiva sa strane inovacija.

Osnovni koncept karte ciljeva nije samo kontrolna funkcija nego i komunikacija između zaposlenika te obrazovanje osoblja. Pomoću takve analize, poduzeće može učinkovito pratiti efikasnost pojedinog sektora, njihove utjecaje na ukupnu dobit i realizaciju financijskih ciljeva.

### 2.3.6. Analiza pokazatelja

Analiza pokazatelja prikazuje da li je poslovanje sigurno i uspješno. To uočavamo analizirajući različite vrste pokazatelja. Vrste pokazatelja koje analiza pokazatelja može imati su: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji aktivnosti i pokazatelji ekonomičnosti.

Pokazatelji likvidnosti mogu se podijeliti na:

- koeficijent trenutne likvidnosti,
- koeficijent ubrzane likvidnosti,
- koeficijent tekuće likvidnosti
- koeficijent financijske stabilnosti.

**Koeficijent trenutne likvidnosti** prikazuje sposobnost poduzeća za pokrivanjem kratkoročne obveze koristeći se samo trenutnim raspoloživim novcem.

**Koeficijent ubrzane likvidnosti** prikazuje koliko poduzeće može učinkovito pokriti kratkoročne obveze iz potraživanja i financijske imovine.

**Koeficijent tekuće likvidnosti** prikazuje ima li poduzeće pričuvana sredstva. Ako je pokazatelj ispod jedan, onda poduzeće ima problem s likvidnošću.

**Koeficijent financijske stabilnosti** prikazuje da li se poduzeće financira vlastitim kapitalom ili dugotrajnim obvezama.

Pokazatelji zaduženosti mogu biti koeficijent zaduženosti i koeficijent financiranja. **Koeficijent zaduženosti** prikazuje koliko se poduzeće financira iz tuđih izvora. **Koeficijent financiranja** prikazuje omjer između ukupnih obveza i vlastitog kapitala.

Pokazatelji aktivnosti mogu biti koeficijenti obrtaja imovine i koeficijenti obrtaja potraživanja. **Koeficijent obrtaja imovine** pokazuje koliko puta imovina se obrne u godine dana. **Koeficijent obrtaja potraživanja** pokazuje koliko vremena treba za naplatu potraživanja.

Pokazatelji ekonomičnosti pokazuje odnos ukupnih prihoda i rashoda. Ako je pokazatelj ekonomičnosti više od 1, onda poduzeće ostvaruje dobit.

### **2.3.7. Pareto dijagram**

Pareto dijagram ili ABC analiza nam pokazuje kojim zadacima treba dati prioritet. Cilj Pareto dijagrama ili ABC analize je fokusirati se na najvažnije komponente poslovanja. Poslovi koji su pod grupom A imaju najvažniji prioritet i zahtjevaju najveću pažnju. Pod grupom B su manje važni poslovi, a pod grupom C su najmanje važni poslovi koji zahtjevaju najmanju razinu pažnje.

### **2.4. Uvođenje kontrolinga**

Uvođenje kontrolinga ovisi o raznim elementima. Kontroling se uvodi obično tamo gdje mogu nastati najveći problemi i najveće prepreke. Problemi koji mogu nastati kod kontrolinga su strah od nepoznatoga i odbijanje učenja.

Zaposlenike je važno što prije upoznati sa pojmom kontrolinga. Kontroling može funkcionirati samo ako poduzeće ima čisto postavljene strateške i operativne ciljeve.

Za uvođenje kontrolinga potrebni su razni preduvjeti:

- Motivirani menadment
- Stručno obrazovani kontroleri
- Visoko razvijena funkcija računovodstva
- Kvalitetni informacijski sustav

#### **2.4.1. Uloge kontrolera**

Kontroler je stručna osoba koja je odgovorna za provođenje kontrolinga. Obavljanje tog posla zahtjeva pojedinca s velikim iskustvom koji razumije poslovanje poduzeća. Najvažnije uloge koje kontroler obavlja su:

- Analitičar
- Kontroler
- Poslovni partner
- Inovator

Kao analitičar, kontroler ima dužnosti zaprimanja, vrednovanja i korištenja informacija namijenjenih upravljanju poslovanjem. Dobar analitičar može puno pomoći menadžmentu u upravljanju poduzećem.

Kao kontroler ima obvezu pratiti i izvještavati o ostvarenju operativnog učinka poslovanja. Kao poslovni partner, kontroler mora uz pomoć relevantnih informacija podupirati menadžment u donošenju odluke. Kao inovator kontroler mora razvijati nove procese promjena unutar poduzeća.

#### **2.4.2. Koraci pri uvođenju kontrolinga**

Proces uvođenja kontrolinga je dugotrajan proces koji se može podijeliti na nekoliko koraka. Za njegovo provođenje potrebno je veliko vremensko razdoblje u trajanju od dvije do tri godine.

Najvažnije od svega, potreban je jako motivirani menadžment koji shvaća važnost uvođenja kontrolinga.

Koraci koji su važni pri uvođenju kontrolinga su:

- Definiranje ciljeva
- Podrška
- Organizacijska struktura
- Odgovorne osobe
- Metodologija
- Krajnji korisnici
- Pravovremenost

Prvi korak je odluka o implementaciji kontrolinga. U prvom koraku važno je definirati ciljeve te organiziranje količine dopuštenih resursa.

Drugi korak je dobivanje podrške i odobrenje od strane menadžmenta.

Treći korak je definiranje organizacijske strukture gdje je važno definirati planove i aktivnosti.

Četvrti korak je odabir odgovornih osobe. Za odabir odgovorne osobe važno je odabrati osobu koja je najviše kvalificirana za obavljanje posla.

Peti korak je provođenje metodologije. Važno je odabrati način odvijanja planiranih aktivnosti te iskazati usporedbu učinjenog i planiranog. Također, u metodologiju spada indentifikacija razloga odstupanja te poduzimanje aktivnosti koja će spriječiti ta odstupanja. Zadnja dva koraka su uključivanje krajnjih korisnika te izračunavanje pravog vremena kvalitetnog izvršavanja aktivnosti koje su planirane.

### 3. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA

Upravljanje troškovima je proces procjene, analize, raspodjele i kontrole troškova projekta. Upravljanje troškova je jako važno za poduzeće s ciljem da se ne probije gornja granica proračuna. Vrlo je važno imati dobar sustav upravljanja troškovima jer će poduzeću omogućiti bolju procjenu i raspodjelu proračuna. Upravljanje troškovima je vrsta upravljačkog računovodstva koje poduzećima omogućuje predviđanje budućih izdataka s ciljem izbjegavanja prekoračenja budžeta.

Razna poduzeća mogu koristiti taktike upravljanja troškova na različitim projektima te ih mogu koristiti na cjelokupni upravljački poslovni model. Prilikom provedbe projekta, očekivani troškovi se izračunavaju dok je projekt još u planiranom razdoblju i unaprijed je odobren. Tijekom projekta svi se troškovi bilježe i prate radi osiguranja ostanka u skladu s planom upravljanja troškovima. Nakon što je projekt završen, predviđeni troškovi i stvarni troškovi mogu se usporediti i analizirati tako da pomognu kod budućih predviđanja troškova i proračuna.

Bez detaljnog plana proračuna ne možemo detaljno predvidjeti i iscrtati resurse potrebne za neki projekt i za cjelokupno poduzeće. Na primjer, za proizvodnju aluminijske cijevi trebamo uzeti u obzir cijenu sirovine, prijevoz, mjesto plaćanja sirovine te vozača koji nam dostavlja sirovinu. Zato je važno procijeniti sve troškove i osigurati dovoljno sredstava u proračunu da bi se pokrili navedeni troškovi.

Upravitelji troškovima suočavaju se sa raznim izazovima. Izazovi najčešće mogu biti: nedostatak resursa, netočna procjena i zastarjela tehnologija. Menadžeri poduzeća su odgovorni za upravljanje troškovima. Moraju procijeniti ukupne troškove, pratiti potrošnju i pripremiti se za potencijalne rizike. Menadžer mora uvijek biti na oprezu kako bi izbjegao prekoračenje proračuna.

Upravljanje troškova može biti olakšano pomoću raznih softverskih alata. Najvažniji alati mogu biti: **alati za budžetiranje, softver za praćenje vremena i alati za izvješćivanje i analizu.** Alati za budžetiranje mogu biti posebno prilagođeni za poduzeće gdje mogu pratiti troškove korištenjem prilagođenih satnica i financijskih pojava. **Softver za praćenje vremena** može pomoći menadžerima u procjeni koliko vremena treba za određeni zadatak i tako može podijeliti potrebne resurse.

**Alati za izvješćivanje i analizu** mogu pomoći menadžerima za uvid u upravljanje troškovima u stvarnom vremenu. Menadžer bi trebao izvještavati o troškovima pomoću raznih tablica i grafikona.

### **3.1. Faze upravljanja troškovima**

Upravljanje troškova nije jednostavan proces. Zahtjeva kao i kontroling da njime upravljaju iskusne osobe. Upravljanje troškova je veliki proces koji ima nekoliko faza. Obično kod upravljanja troškova postoju četiri faze:

- Planiranje resursa
- Procjena troškova
- Proračun troškova
- Kontrola troškova

#### **3.1.1. Planiranje resursa**

Planiranje resursa je proces definiranja budućih zahtjeva za potrebnim resursima za organizaciju ili opseg posla. U to spada procjena i planiranje korištenja ljudskih, financijskih i informacijskih resursa koji su potrebni za obavljanje poslovnih zadataka. Neke aktivnosti uključuju potrebne ljudske potencijale, a neke i određenu količinu potrošnih materijala. Određene aktivnosti su automatizirane gdje uopće nisu potrebni ljudski resursi. Planiranje resursa obavlja se prije početka nekog rada.

Prije početka rada menadžeri trebaju napraviti struktuiranu podjelu posla te odlučiti koliko je osoba potrebno za posao, kojoj osobi dati posao za koji je najviše kvalificirana i kakva vrsta opreme i materijala je potrebna za izvršenje zadataka.

Za menadžera je važno u planiranje resursa uvažiti i povijesne podatke. Povijesni podaci su podaci iz prošlih vremenskih razdoblja poslovanja. Važni su jer mogu pomoći kod izbjegavanja grešaka i prekoračenja proračuna. Također, dobar menadžer sluša svoje članove tima koji mogu dati dobre savjete u vezi s upravljanjem troškovima.



### 3.1.2. Procjena troškova

Procjena troškova koristi se za predviđanje količine, troškova i cijene resursa potrebnih za određeni projekt ili cjelokupno poslovanje. Točnost procjene uvelike ovisi o razini definiranja opsega projekta. Kako dizajn i uvjeti projekta postaju bolje definirani, tako se procjenjuju i vrijednosti. Procjena troškova je najvažniji dio upravljanja troškova. Ako troškovi nisu dobro procijenjeni, postoji velika šansa da će prekoračiti proračun. Najvažniji elementi kod upravljanja troškova su:

- Radna snaga
- Materijali i oprema
- Postrojenja
- Dobavljači
- Rizik

Procjena troškova potrebna je kako bi se donositeljima odluka omogućila sredstva za donošenje investicijskih odluka, odabir između alternativa i utvrđivanje proračuna tijekom završetka projekata. Procjena se vrši raščlanjivanjem ukupnog opsega projekta na upravljačke dijelove kojima se mogu dodijeliti resursi i troškovi. Postoje standardizirani načini raščlanjivanja projekta, poput strukture raščlanjivanja rada i strukture raščlanjivanja troškova, ali ovisno o potrebama projektnog tima i vanjskih strana često se primjenjuju višestruke strukture kako bi se uskladilo izvještavanje i dijeljenje podataka o troškovima.

Procjena troškova može biti dug i mukotrpan proces ili može biti razlika između dobrog ili lošeg poslovanja. Dobra procjena troškova ima karakteristike kao što su:

- Razumijevanje zadataka
- Sudjelovanje u pripremi procjena
- Dostupnost valjanjih podataka
- Standardizirane strukture za procjene
- Odredbe za programske nesigurnosti
- Uzimanje inflacije u obzir
- Isključeni troškovi

- Neovisni pregledi procjena
- Revizija procjena za značajne promjene programa

Dobru i pouzdanu procjenu troškova nije lako odrediti te je potrebno poduzeti mnoštvo koraka pri procjeni koji su nužni za ostvarenje pouzdane i valjane procjene troškova i sastoje se od:

- Definiranje svrhe procjene
- Razvijanje plana procjene
- Definiranje karakteristika
- Utvrditi pristup procjene
- Utvrditi pravila i pretpostavke
- Dobivanje podataka
- Razvijanje točke procjene
- Izvršiti analizu osjetljivosti provođenja
- Izvršiti analizu rizika i nesigurnosti
- Dokumentiranje procjene
- Sadašnja procjena menadžmenta
- Procjena ažuriranja

Poduzimanjem ovih koraka može dovesti do bolje procjene troškova. Postoje mnogo čimbenika koji mogu ujecati na procjenu troškova. Srećom, postoje tehnike koje mogu razviti još precizniju procjenu troškova koja uzima u obzir razne druge čimbenike. Tehnike koje se mogu koristiti su:

- **Inženjerske procjene:** procjene troškova temelje na mjerenju i zatim određivanju cijene rada koji je uključen u zadatak. Uzimaju se u obzir procjene elemenata kao radna snaga, najamnina i osiguranje. Procjenjuju vrijeme i trošak svake aktivnosti.
- **Analiza računa:** pregledava svaki račun koji sadrži ukupni trošak koji se analizira te indentificira svaki trošak kao fiksni i varijabilni trošak.
- **Analogna procjena:** traži se pomoć od stručnjaka s iskustvom.
- **Statistička procjena**
- **Procjena odozdo prema gore**
- **Procjena u tri točke:** gledaju se tri scenarija: najvjerojatnije, optimistični i pesimistični rasponi
- **Analiza rezervi**

- **Trošak kvalitete:** trošak kvalitete koristi novac potrošen tijekom projekta kako bi se izbjegli neuspjesi i novac primijenjen nakon projekta za rješavanje kvarova.
- **Dinamiči alati:** koriste se razni softveri koji mogu pomoći pri procjeni troškova.
- **Hi-Low procjena:** izračunava se tako da se trošak najveće razine aktivnosti oduzme se s troškom najmanje razine aktivnosti i to podijeli kad oduzmemo aktivnost najveće razine i aktivnost najniže razine.
- **Regresijska analiza:** Regresija je statistički postupak za određivanje odnosa između varijabli. Pomaže menadžerima da utvrde koliko je dobro procijenjena jednadžba regresije koja opisuje odnosi između troškova i aktivnosti.

### 3.1.3. Proračun troškova

Proračun troškova promatra se kao dio procjene ili kao zaseban proces. Proračun je proces unutar procjene koji se koristi za alokaciju procijenjenog troška resursa u račune troškova prema kojima će se ravnati i ocjenjivati učinak troškova. To je u suštini osnova za kontrolu troškova. Računi troškova koji se koriste iz kontnog plana također trebaju podržavati proces troškovnog računovodstva. Proračuni su obično vremenski raspoređeni radi rješavanja ograničenja proračuna i novčanih tokova. Proračuni uključuju rezerve za nepredviđene slučajeve dodijeljene za upravljanje nenadanim troškovima.

Budžetiranje stvara osnovnu liniju troškova prema kojoj možemo nastaviti mjeriti i ocjenjivati učinak troškova projekta. Da nije proračuna, ukupni procijenjeni trošak ostao bi apstraktna brojka i bilo bi ga teško izmjeriti na pola puta. Evaluacija izvedbe projekta daje priliku da se procijeni koliko je iz proračuna potrebno osloboditi sredstava za buduće faze projekta. Razlog zašto je budžetiranje važno je taj što se organizacije oslanjaju na buduće novčane tokove radi svog financiranja.

Budžetiranje nije jednostavan proces i postoje razne vrste budžetiranja. Postoje razne metode budžetiranja, ali ove četiri vrste najčešće se koriste u praksi:

- Inkrementalno budžetiranje
- Budžetiranje na temelju aktivnosti
- Budžetiranje na vrijednosni prijedlog
- Budžetiranje bazirano na nuli

Inkrementalno budžetiranje uzima stvarne prošlogodišnje brojke i dodaje ili oduzima postotak kako bi se dobio proračun za tekuću godinu. To je najčešći tip budžeta jer je jednostavan i razumljiv. Inkrementalno planiranje proračuna prikladno je koristiti ako se primarni pokretači troškova ne mijenjaju iz godine u godinu.

Budžetiranje temeljeno na aktivnostima tip je proračuna odozgo prema dolje koji određuje količinu inputa potrebnih za podršku ciljevima ili rezultatima koje je postavila tvrtka. Poduzeće prvo mora odrediti koje aktivnosti su potrebne da bi se postigao željeni cilj, a zatim saznati koliko će biti troškovi tih aktivnosti.

Budžetiranje na vrijednosni prijedlog odgovara na pitanja da li ono što je uljučeno u proračun donosi vrijednost za poslovanje. Glavni cilj vrijednosnog prijedloga je izbjegavanje nepotrebnih zadataka i troškova. Budžetiranje na vrijednosni prijedlog odgovara zašto je određena količina uključena u budžet i kako to može pomoći raznim kupcima, osoblju ili dioničarima.

Budžetiranje bazirano na nuli počinje s pretpostavkom da su proračuni svih odjela jednaki nuli i da se moraju iznova izgraditi od nule. Menadžeri moraju biti u stanju opravdati svaki pojedinačni trošak. Kod ovog proračuna cilj je izbjeći sve rashode koje se na smatraju apsolutno važnim za uspješno poslovanje poduzeća. Budžetiranje bazirano na nuli dobro je koristiti kada postoji hitna potreba za obuzdavanjem troškova. To može biti situacija kada tvrtka prolazi kroz financijsko restrukturiranje ili veliki gospodarski ili tržišni pad koji od nje zahtijeva dramatično smanjenje proračuna.

#### **3.1.4. Kontrola troškova**

Kontrola troškova je proces mjerenja odstupanja troškova u odnosu na osnovno stanje i poduzimanje odgovarajućih radnji, kao što je povećanje dodijeljenog proračuna ili smanjenje opsega posla kako bi se taj rascjep ispravio. Kontrola troškova je kontinuirani proces koji se provodi tijekom životnog ciklusa projekta ili cijele organizacije.

Zajedno s osnovnom linijom troškova, plan upravljanja troškovima je bitan ulaz za kontrolu troškova. Taj plan sadrži detalje kao što su način na koji će se mjeriti izvedba projekta, koji je

prag odstupanja, koje će se radnje poduzeti ako se prag probije te popis osoba i uloga koje imaju izvršnu ovlast za donošenje odluka.

Kontrola troškova je jako važna jer prati napredak poslovanja. Također poduzimaju korektivne mjere kada troškovi postanu previsoki. Održavanje očekivane profitne marže i jasna očekivanja su također važne aktivnosti kojima se kontrola troškova bavi.

Kod kontrole troškova korištenje raznih softverskih programa za analizu može pomoći i uštediti dragocjeno vrijeme poduzeća. Automatizacija kvantitativne analize tijekom procjene i mjerenja pomaže u izbjegavanju ljudskih pogrešaka. Analiza je puno lakša kada se podaci jasno izvještavaju putem nadzornih ploča i korisničkih sučelja jednostavnih za korištenje. Donošenje odluka je olakšano jer softver troškova pomaže procijeniti alternativna rješenja pomoću predviđanja scenarija i analize što ako(what if).

### **3.2. Vrste troškova**

U svakodnevnom poslovanju ćemo nailaziti na troškove. Postoje razne vrste troškova na koja će poduzeće nailaziti u poslovanju. Najčešće vrste troškova na koje će poduzeće nailaziti su fiksni i varijabilni troškovi. Ostale vrste troškova na koja poduzeća mogu nailaziti su: jedinični troškovi, poluvarijabilni troškovi, granični troškovi, potopljeni troškovi i oportunitetni troškovi.

#### **3.2.1. Fiksni troškovi**

Fiksni troškovi su troškovi koji ostaju nepromijenjeni bez obzira na poslovnu aktivnost. Organizacija ih mora plaćati redovito bez obzira na aktivnost poslovanja poduzeća. Fiksni troškovi su najniži kada se kapaciteti u prometu koriste ekonomično te ovise o veličini postojećih kapaciteta i o postojećoj spremnosti poduzeća za poslovanje. Takva vrsta troškova ima veliki utjecaj na cijenu prijevozne usluge.

Fiskni troškovi su podijeljeni na apsolutne fiksne troškove i relativne fiskne troškove.

**Apsolutni fiksni troškovi** su vrsta fiksnih troškova koji nastaju čak i kad organizacija povremeno ne posluje. Oni nikada ne opadaju bez obzira na poslovnu situaciju.

**Relativni fiksni troškovi** su vrsta fiksnih troškova koji nastaju kada se prekorači obujam proizvodnog kapaciteta. Relativni fiksni troškovi mijenjaju se sukladno promjenom obujma korištenja proizvodnih kapaciteta što se očituje u visini ukupnih fiksnih troškova.

Najčešći fiksni troškovi mogu biti: troškovi prijevoza, troškovi amortizacije, režijski troškovi, troškovi osoblja i troškovi osiguranja.

**Troškovi prijevoza** su troškovi koje poduzeće mora podmiriti tijekom dostave materijala koji je neophodan za poslovanje. U slučaju Impol TLM koji se bavi preradom aluminija i drugih lakih metala to su obično određene količine sirovina. Za prijevoz su dužni platiti troškove prijevoza naručene sirovine koji se dostavlja morskim i cestovnim prijevoznim sredstvima.

**Režijski troškovi** su kategorija fiksnih troškova u koje spadaju troškovi nastali korištenjem uredskog prostora. Plaća se potrošnja struje, vode, telefona, Interneta i komunala naknada. Režijski troškovi ovise o veličini poduzeća te broju broju radnika u poduzeću.

**Troškovi osoblja** su troškovi koje je poduzeće obavezno platiti svojim zaposlenicima, a to su neto plaće, porez te obavezni doprinos( mirovniško, zdravstveno osiguranje) iz plaća. Poduzeće je dužno isplatiti plaće svojim radnicima bez obzira jesu li se ostvarili određeni ciljevi.

**Troškovi osiguranja** su troškovi koje poduzeće plaća osiguratelju u slučaju neke nezgode na radu. Kod metaloprerađivačke industrije mogu se dogoditi razne nezgode ili oštećenja pri proizvodnom procesu pa je osiguranje obavezno. Što je veće poduzeće, to će biti veća premija osiguranja. Poduzeće odabira limit pokrića osiguranja koje mu je potrebno. No mora se uzeti u obzir što je veći limit pokrića osiguranja, o tome ovisi visina premije koje poduzeće plaća.

**Troškovi amortizacija** ubrajamo u osnovne troškove poslovanja. Amortizacija je postupno proporcionalno trošenje dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine tijekom njezina vijeka uporabe. Osnovna namjena amortizacije je da se vrijednost imovine odnosno iznosa utrošenog u nabavu neke imovine ili investicije postepeno prenosi na troškove, odnosno na vrijednost novog proizvoda ili usluge.<sup>5</sup> Amortizacija se obračunava za svako sredstvo dugotrajne imovine kojoj je nabavna vrijednosti veća od 3500,00 kuna.

---

<sup>5</sup> Plavi ured, <https://plaviured.hr/sto-je-amortizacija/>

### 3.2.2. Varijabilni troškovi

Varijabilni troškovi su troškovi koji variraju s promjenom obujma proizvodnje. Oni su u suprotnosti s fiksnim troškovima. Fleksibilni su i lako prilagodljivi raznim promjenama u kretanju zaposlenosti i poslovanju poduzeća. Postoji četiri vrste varijabilnih troškova, a to su:

- Progresivno varijabilni troškovi
- Degresivni varijabilni troškovi
- Regresivni varijabilni troškovi
- Proporcionalni varijabilni troškovi

**Progresivno varijabilni troškovi** nastaju kada se povećava obujam proizvodnje. Progresivno varijabilni troškovi rastu brže od količine proizvedene robe u određenom vremenskom periodu. Progresivno varijabilni troškovi karakteriziraju kretanje ukupnih troškova jer su u određenom području različiti dopunski troškovi narasli u tolikoj mjeri gdje zbroj rashoda premašuje korist od postepenog smanjivanja troškova.

**Degresivni varijabilni troškovi** su vrsta varijabilnih troškova koji rastu sporije od obujma proizvodnje, a po proizvodnoj jedinici padaju u slučaju kada su povećani kapaciteti proizvodnje. Takva vrsta troškova nastaje kada poduzeće prijeđe s niskog stupnja iskorištenja svojih kapaciteta na veće stupanj zaposlenosti. Sniženje pojedinih vrsta troškova nastaje relativno visokim sniženjem prosječne cijene.

**Regresivni varijabilni troškovi** nastaju kada povećanjem obujma proizvodnje, varijabilni troškovi počinju padati. Pojavljuju se u slučaju kada poduzeća primjene novu tehnologiju čime povećavaju kapacitet proizvodnje i uštedu vremena.

**Proporcionalni varijabilni troškovi** su vrsta troškova koji se mijenjaju razmjerno povećanju kapaciteta proizvodnje pa tako uzrokuju povećanje ukupnih troškova. Varijabilni troškovi se kreću proporcionalno po proizvodnim jedinicama samo u pojedinim zonama dok pri prijelazu iz zone u zonu dolazi do njihovog pada ili rasta.

### 3.2.3. Ostale vrste troškova

**Prosječni ili jedinični troškovi** su vrlo važni za ekonomsku analizu troškova. Potrebno ih je izračunati da bi poduzeće odredilo strategiju poslovanja. Prosječne troškove izračunavamo tako da ukupne troškove(UT) podijelimo s brojem proizvedenih jedinica(Q).

**Poluvarijabilni troškovi** su troškovi koji imaju elemente fikskih i varijabilnih troškova. U toj kategoriji troškova najčešće spadaju potrošnja telefona i Interneta. Telefoni i Internet mogu imati pretplatu koji je fiksni dio i vrijeme korištenja usluga koji je varijabilni dio troška.

**Granični ili marginalni troškovi** su vrsta troškova koji nastaju kada se mijenjanju ukupni troškovi prometa poduzeća gdje se prodaja proizvoda ili usluga povećava za neku novu količinu jedinica. Promjena ukupnih troškova nastaje samo radi promjene varijabilnih troškova.

**Potopljeni troškovi** su uglavnom izgubljena ulaganja. To su troškovi koji su nastali prije početka neke radnje i nemoguće ih je promijeniti sadašnjim ili budućim odlukama. Potopljeni troškovi više nemaju nikakvoga značenja u postupku donošenja odluka. Na njima ne možemo utjecati pa ih je najbolje zaboraviti i usredotočiti se na buduće planirane troškove poduzeća.

**Oportunitetni troškovi** su troškovi koji predstavljaju propuštenu poslovnu priliku. Oni predstavljaju vrijednost dobara ili usluga koje poduzeće nije iskoristilo, a imali su tu mogućnost. Oportunitetni troškovi nisu novčani troškovi već je to trošak koji je propušteni dohodak zbog izbora alternativne proizvodne aktivnosti.

### 3.3. Analiza troškova i koristi

Analiza troškova i koristi je analitička metoda koja omogućuje procjenu opravdanosti ulaganja za nositelja projekta ili u općenitom poslovanju na temelju očekivanih financijskih i ekonomskih učinaka tijekom izgradnje i životnog vijeka.<sup>6</sup>

Analitičar troškova i koristi uzima u obzir ljudske, tehnološke i prirodne resurse te procjenjuje potencijalne učinke koji se očekuju od trenutne situacije, a potom oduzima ukupne troškove.

---

<sup>6</sup> Boromisa, A.M.(2016). Od troškova do koristi- Analiza troškova i koristi u pripremi projekta. Zagreb: Alinea



Glavni cilj analize troškova i koristi je omogućiti argumentirano donošenje financijskih odluka, unaprijediti planiranje projekata ili poslovanja te odrediti cilj koji se želi postići.<sup>7</sup> Pojedini konzultanti ili analitičari grade modele za dodjelu vrijednosti u novčanim sredstvima ili nematerijalnim stavkama kao što su koristi i troškovi povezani sa životom u određenom mjestu.

Analiza troškova i koristi je proces koji se upotrebljava za mjerenje koristi od odluke ili poduzimanja poslovnih aktivnosti nakon čega se oduzmu troškovi povezani s poduzimanjem te poslovne aktivnosti. Analiza troškova i koristi uključuje mjerljive financijske varijable kao što su zarađeni prihodi ili uštedeni troškovi kao rezultat odluke o nastavku rada na projektu. Također se mogu uključivati nematerijalne koristi i troškovi ili učinci odluka kao što su moral zaposlenika i zadovoljstvo kupaca.

Prije početka neke poslovne aktivnosti, razuman menadžer će provesti analizu troškova i koristi kako bi procijenio sve potencijalne troškove i prihode koje bi tvrtka mogla ostvariti iz projekta. Ishod analize utvrdit će je li projekt financijski izvediv ili bi poduzeće trebala nastaviti s drugim projektom. U mnogim modelima, analiza troškova i koristi također uzima u obzir i oportunitetni trošak.

Prednosti provođenja analize troškova mogu biti:

- Veći prihod i prodaja od povećane proizvodnje ili novog proizvoda.
- Nematerijalne prednosti kao što su poboljšana sigurnost i moral zaposlenika te zadovoljstvo kupaca zbog poboljšane ponude proizvoda ili brže isporuke.
- Konkurentska prednost ili tržišni udio stečen kao rezultat odluke.
- Značajno poboljšanje točnosti i konzistentnosti podataka.
- Poboljšanje kvalitete
- Smanjenje administrativnih troškova
- Brzo pronalaženje i stvaranje liste prioriteta najvećih prilika za uštedu

Najveći nedostatak analize troškova i koristi je što može biti jako skupa. Za mala i srednja poduzeća analiza troškova se obično ne isplati. Međutim, uz bilo koju vrstu modela koji se koristi za izvođenje analize troškova i koristi, u modele je ugrađena značajna količina predviđanja. Predviđanja koja se koriste u bilo kojoj analizi troškova mogu uključivati buduće prihode ili prodaju, alternativne stope povrata, očekivane troškove i očekivane buduće novčane

---

<sup>7</sup> Boromisa, A.M.(2016). Od troškova do koristi- Analiza troškova i koristi u pripremi projekta. Zagreb: Alinea

tokove. Ako su jedna ili dvije prognoze pogrešne, rezultati analize troškova vjerojatno bi bili dovedeni u pitanje, naglašavajući time ograničenja u provođenju analize troškova i koristi.

### 3.3.1. Proces analize troškova

Analiza troškova je dugotrajan proces i najčešće se dijeli na tri faze i to su:

- Dohvaćanje podataka
- Transformacija podataka
- Analiza

**Dohvaćanje podataka** su podaci koji se dohvaćaju obično iz transakcijskog sustava, ali i iz ostalih izvora također se mogu dohvatiti razni korisni podatci. Kod dohvaćanje podataka najvažnije je imati relevantne i ažurne podatke.

**Transformacija podataka** je najvažniji dio procesa analize troškova. Bez transformacije podataka analiza troškova bi bila nemoguća. Kod transformacije podaci se normaliziraju tako da su svi zapisani korištenjem istih mjernih jedinica i u istom formatu. U ovoj fazi stvara se hijerarhija proizvoda i dobavljača, rješavaju višestruki unosi te čiste podaci o transakcijama. U postupak transformacije uzimaju se u obzir i vanjski utjecaji kao što su poslovno stanje dobavljača, mogućnost inflacije i stanje na burzama.

**Analiza** je korak u kojem se na temelju postojećih podataka stvaraju izvještaji. Važno je za analizu mogućnost pregleda podataka sa svih razina hijerarhije. Također je važno vizualizirati podatke kako bi se vidjelo pravo stanje. Dobra analiza troškova obuhvaća sve moguće troškove s kojima se poduzeća susreću. U to spadaju direktni, indirektni, nematerijalni, oportunitetni te troškovi od potencijalnog rizika.

## 4. KONTROLING KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJU TROŠKOVA – PRIMJER

Impol TLM je dio grupe Impol. Impol TLM je fleksibilno, inovativno i na razvoj usmjereno poduzeće koje se bavi preradom aluminijske u vrhunske međuproizvode. Oni predstavljaju širok raspon ponude i uspješno zadovoljavaju potrebe različitih industrija. Temeljna konkurentna prednost Impol TLM-a je prilagodljivost i svestranost u zadovoljavanju različitih potreba zahtjevnih kupaca s kojima surađuju u razvoju slitina i proizvoda.

Impol Grupa je 2016. godine kupila valjaonicu u Šibeniku i ubrzo počela proizvoditi proizvode lakih metala od čega je najzastupljeniji aluminij. Tvornica TLM d.d. Šibenik je bila u dugovima preko 70 milijuna eura bankama i radnicima. Impol Grupa je platila dug i time preuzela šibensku tvornicu. Impol Grupa dovela je stručnjake iz Bistrice (Republika Slovenija) koji su uspjeli osposobiti najvažniji dio tvornice, a to je topla valjaonica koja je stradala u požaru.. Neki radnici bivšeg TLM d.d. koji su izgubili posao radi stečaja tvrtke, dobili su opet svoj posao u Impolu TLM gdje im stiže redovita plaća za njihov rad.



Slika 2. Impol TLM

**Izvor:** <https://www.impoltlm.hr/imagelib/background/default/fotografije/impol%20tln%20panorama.jpg>

#### 4.1. Uprava Impol TLM-a

mag. Bojan Kropf	Direktor i prokurist društva Impol-TLM
Šime Bukić	Tehnički direktor i prokurist društva
Danijela Troskot	Rukovoditelj Ljudskih resursa i općih poslova
Ivica Vukelja	Rukovoditelj Financija
Josip Gašperov	Voditelj Hladne valjaonice
Marija Martinović	Voditeljica Valjaonice folija
Ana Lovrić	Voditeljica Tople valjaonice
Duško Celić	Voditelj Održavanja
Saša Pupiće	Voditelj Ljevaonice
Irena Bukić	Voditelj informatike
Smiljana Makelja Alviž	Rukovoditelj Nadzora kvalitete
Zoran Petković	Voditelj energetike
Živana Mihaljević	Rukovoditelj Planiranja i operativne tehnologije

Tablica 1. Uprava Impol- TLM-a.

#### 4.2. Horizontalna i vertikalna analiza

				HA	VA
Naziv	Oznaka	PRETHODNO RAZDOBLJE	TEKUĆE RAZDOBLJE		
<b>1. Neto prihodi od prodaje</b>	1	<b>25.950.386,00 €</b>	<b>34.823.045,00 €</b>	34,19	75,71
a) Neto prodaja u domaćem tržištu		23.800.246,00 €	33.260.931,00 €	39,75	
b) Neto prodaja u stranom tržištu		2.150.140,00 €	1.562.114,00 €	-27,35	
<b>2. Ostali poslovni prihodi</b>	1	<b>287.520,00 €</b>	<b>42.650,00 €</b>	-85,17	0,09
<b>3. Troškovi robe, materijala i usluga</b>	2	<b>17.565.077,00 €</b>	<b>23.780.141,00 €</b>	35,38	68,83
a) Troškovi prodane robe i materijala		16.238.746,00 €	22.177.512,00 €	36,57	
b) Troškovi usluga		1.326.331,00 €	1.602.629,00 €	20,83	
<b>4. Troškovi rada</b>	2	<b>7.532.891,00 €</b>	<b>10.171.301,00 €</b>	35,03	29,44
a) Troškovi plaće i dnevnica		5.236.074,00 €	6.962.167,00 €	32,97	
b) Troškovi socijalnog osiguranja		858.601,00 €	1.135.831,00 €	32,29	
c) Ostali troškovi rada		1.438.216,00 €	2.073.303,00 €	44,16	
<b>5. Otpisi</b>	2	<b>356.444,00 €</b>	<b>262.528,00 €</b>	-26,35	0,76
a) Amortizacija		356.405,00 €	262.528,00 €	-26,34	
b) Revalorizacijski poslovni rashodi nematerijalne i dugotrajne materijalne imovine		39,00 €	0,00 €	-100,00	
<b>6. Ostali operacijski troškovi</b>	2	<b>218.513,00 €</b>	<b>195.302,00 €</b>	-10,62	0,57
<b>7. Financijski prihodi od dionica</b>	3	<b>0,00 €</b>	<b>10.670.000,00 €</b>		
a) Financijski prihodi od udjela u društvima Grupe		0,00 €	10.670.000,00 €		
<b>8. Financijski prihodi od dodijeljenih zajmova</b>	3	<b>527.150,00 €</b>	<b>800,00 €</b>	-99,85	0,00
a) Financijski prihodi od zajmova danih tvrtkama iz Grupe		526.814,00 €	482,00 €	-99,91	

b) Financijski prihodi od zajmova odobrenih drugim poduzećima		336,00 €	318,00 €	-5,36	
<b>9. Financijski prihodi od poslovnih potraživanja</b>	3	<b>10.151,00 €</b>	<b>3.399,00 €</b>	-66,52	0,01
a) Financijski prihodi od poslovnih potraživanja od ostalih tvrtki		10.151,00 €	3.399,00 €	-66,52	
<b>10. Financijski rashodi iz financijskih obveza</b>	3	<b>746.450,00 €</b>	<b>456.106,00 €</b>	-38,90	0,99
a) Financijski troškovi po zajmovima primljenim od društava iz Grupe		428.357,00 €	445.824,00 €	4,08	
b) Financijski troškovi izdanih obveznica		304.000,00 €	0,00 €	-100,00	
c) Financijski troškovi iz ostalih financijskih obveza		3.614,00 €	3.557,00 €	-1,58	
d) Financijski troškovi iz najмова od društava u Grupi		5.739,00 €	4.179,00 €	-27,18	
e) Financijski troškovi iz najмова		4.740,00 €	2.546,00 €	-46,29	
<b>11. Financijski troškovi iz poslovnih obveza</b>	3	<b>244,00 €</b>	<b>82,00 €</b>	-66,39	0,00
a) Financijski troškovi od trgovničkih vjerovnika i mjenice		0,00 €	50,00 €		
b) Financijski troškovi iz ostalih poslovnih obveza		244,00 €	32,00 €	-86,89	
<b>12. Porez na dohodak</b>	4	<b>73.668,00 €</b>	<b>137.426,00 €</b>	86,55	0,40
<b>13. Odgođeni porez</b>	5	<b>41,00 €</b>	<b>-4.001,00 €</b>	-9858,54	
<b>14. Neto dobit ili gubitak za financijsku godinu</b>		<b>1.775.308,00 €</b>	<b>11.449.384,00 €</b>	544,92	
<b>15. Ukupni prihodi(1+3)</b>		<b>27.521.901,00 €</b>	<b>45.996.082,00 €</b>	67,13	
<b>16. Ukupni rashodi(2+4)</b>		<b>25.746.593,00 €</b>	<b>34.546.698,00 €</b>	34,18	

Tablica 2. Horizontalna i vertikalna analiza.

### 4.3. Troškovi materijala

	Trošak materijala	
Mjesec	Input(u kg)	Ukupno
Siječanj	6500	€ 15.784,41
Veljača	4500	€ 10.927,67
Ožujak	6800	€ 16.512,92
Travanj	6000	€ 14.570,22
Svibanj	5800	€ 14.084,55
Lipanj	5800	€ 14.084,55
Srpanj	6000	€ 14.570,22
Kolovoz	6100	€ 14.813,06
Rujan	5800	€ 14.084,55
Listopad	6500	€ 15.784,41
Studeni	5500	€ 13.356,04
Prosinac	4841	€ 11.764,44
		€ 170.337,00

Tablica 3. Troškovi materijala za 2021. godinu.

	Trošak materijala	
Mjesec	Input(u kg)	Ukupno
Siječanj	7000	€ 16.998,59
Veljača	4800	€ 11.656,18
Ožujak	7200	€ 17.484,26
Travanj	6300	€ 15.298,73
Svibanj	6000	€ 14.570,22
Lipanj	6100	€ 14.813,06
Srpanj	6200	€ 15.055,89
Kolovoz	6500	€ 15.784,41
Rujan	6000	€ 14.570,22
Listopad	6800	€ 16.512,92
Studeni	5800	€ 14.084,55
Prosinac	6000	€ 14.570,22
		€ 181.399,24

Tablica 4. Procijenjeni troškovi materijala za 2022. godinu.



#### 4.4. Troškovi rada

	Trošak rada	
Mjesec	Broj radnih sati	Ukupno
Siječanj	60000	€ 900.000,00
Veljača	50000	€ 750.000,00
Ožujak	59000	€ 885.000,00
Travanj	57000	€ 855.000,00
Svibanj	58000	€ 870.000,00
Lipanj	57000	€ 855.000,00
Srpanj	53000	€ 795.000,00
Kolovoz	52000	€ 780.000,00
Rujan	55000	€ 825.000,00
Listopad	63000	€ 945.000,00
Studeni	57000	€ 855.000,00
Prosinac	57087	€ 856.301,00
		€ 10.171.301,00

Tablica 5. Troškovi rada za 2021. godinu.

	Trošak rada	
Mjesec	Broj radnih sati	Ukupno
Siječanj	62000	€ 930.000,00
Veljača	51000	€ 765.000,00
Ožujak	50000	€ 750.000,00
Travanj	48000	€ 720.000,00
Svibanj	45000	€ 675.000,00
Lipanj	48000	€ 720.000,00
Srpanj	48000	€ 720.000,00
Kolovoz	48000	€ 720.000,00
Rujan	48500	€ 727.500,00
Listopad	50000	€ 750.000,00
Studeni	47000	€ 705.000,00
Prosinac	48000	€ 720.000,00
		€ 8.902.500,00

Tablica 6. Procijenjeni troškovi rada za 2022. godinu.

#### 4.5. Troškovi prodane robe

	Troškovi prodane robe	
Mjesec	Broj gotovih proizvoda	Ukupno
Siječanj	180000	1.800.000,00 €
Veljača	140000	1.400.000,00 €
Ožujak	190000	1.900.000,00 €
Travanj	200000	2.000.000,00 €
Svibanj	180000	1.800.000,00 €
Lipanj	185000	1.850.000,00 €
Srpanj	195000	1.950.000,00 €
Kolovoz	200000	2.000.000,00 €
Rujan	185000	1.850.000,00 €
Listopad	170000	1.700.000,00 €
Studeni	200000	2.000.000,00 €
Prosinac	192751	1.927.512,00 €
		22.177.512,00 €

Tablica 7. Troškovi prodane robe za 2021. godinu.

	Troškovi prodane robe	
Mjesec	Broj gotovih proizvoda	Ukupno
Siječanj	190000	1.900.000,00 €
Veljača	150000	1.500.000,00 €
Ožujak	160000	1.600.000,00 €
Travanj	170000	1.700.000,00 €
Svibanj	165000	1.650.000,00 €
Lipanj	155000	1.550.000,00 €
Srpanj	160000	1.600.000,00 €
Kolovoz	170000	1.700.000,00 €
Rujan	175000	1.750.000,00 €
Listopad	155000	1.550.000,00 €
Studeni	160000	1.600.000,00 €
Prosinac	180000	1.800.000,00 €
		19.900.000,00 €

Tablica 8. Procijenjeni troškovi za 2022. godinu.

#### 4.6. Troškovi usluga

	Troškovi usluga	
Mjesec	Broj radnih sati	Ukupno
Siječanj	10000	150.000,00 €
Veljača	6000	90.000,00 €
Ožujak	8000	120.000,00 €
Travanj	8200	123.000,00 €
Svibanj	8500	127.500,00 €
Lipanj	7500	112.500,00 €
Srpanj	7400	111.000,00 €
Kolovoz	8000	120.000,00 €
Rujan	10000	150.000,00 €
Listopad	10500	157.500,00 €
Studeni	11000	165.000,00 €
Prosinac	11.742	176.129,00 €
		1.602.629,00 €

Tablica 9. Troškovi usluga za 2021. godinu.

	Troškovi usluga	
Mjesec	Broj radnih sati	Ukupno
Siječanj	11500	172.500,00 €
Veljača	7000	105.000,00 €
Ožujak	6000	90.000,00 €
Travanj	7000	105.000,00 €
Svibanj	7500	112.500,00 €
Lipanj	6200	93.000,00 €
Srpanj	6500	97.500,00 €
Kolovoz	6900	103.500,00 €
Rujan	8000	120.000,00 €
Listopad	8200	123.000,00 €
Studeni	8500	127.500,00 €
Prosinac	9000	135.000,00 €
		1.384.500,00 €

Tablica 10. Procijenjeni troškovi za 2022. godinu.

#### **4.7. Kako kontroling pomaže kod upravljanja troškovima**

Kontroling, u današnjem modernom svijetu koji je sklon raznim promjenama je neophodan. Koriste ga poduzeća raznih veličina u svim industrijama uključujući Impol TLM. Kontroling je jako važan jer je neophodan za razvoj poduzeća u budućnosti.

Primarni zadaci u kontrolingu su izvještavanje i izrada planova. Izvješće se podnosi upravi, nadzornom odboru, odboru za reviziju te odboru za upravljanje aktivom i pasivom. Izvješće se podnosi o financijskom stanju nadzornom odboru, a zatim se financijsko stanje uspoređuje sa planiranim financijskim stanjem. Također se uspoređuje sa stanjem u prethodnim razdobljima. Temeljem te odluke koja se donosi bazirana tim izvješćem, uspoređuje se ili s prethodnim mjesecom ili s proteklom poslovnom godinom kao što sam napravio u prikazanim tablicama.

Druga bitna funkcija kontrolinga je izrada procjena i planova poslovanja. Jedna od njih je nacrt proračuna koja se radi krajem tekuće godine za narednu poslovnu godinu. Planira se bilanca i račun dobiti i gubitka, a još se tome pridodaje strateški plan po potrebi. Strateški plan se ne donosi za svaku poslovnu godinu već za tri ili četiri godine unaprijed i ne zahtijeva detaljnu razradu.

Godina 2020. bila je za svako poduzeće izuzetno teška pa tako i za Impol TLM. Cijeli svijet je pogodila Covid-19 pandemija. Impol TLM je morao ugasiti pogone jer radnici nisu mogli dolaziti na posao radi izolacije. To je čak uzrokovalo poskupljenje sirovina, a ponajviše aluminijski koji je jako važan za poslovanje poduzeća.

Godina 2021. bila je znatno bolja jer su se stvari počele pomalo vraćati u normalu. Nabava materijala bila znatno skuplja pa je poduzeće je ostvarilo znatno veće prihode. Impol TLM se mogao vratiti u svakodnevno poslovanje što iziskuje još veće troškovi, ali zato su i prihodi postajali veći u odnosu na 2020. godinu. Godina 2021. je bila jako dobra godina, poduzeće je ostvarilo bolje rezultate od planiranih te je radnicima bila isplaćena i božićnica.

U 2022. je izgledalo da će stvari ići nabolje. Impol TLM započeo je projekt rekonstrukcije valjaonice, ali je ubrzo počeo rat u Ukrajini i poduzeće je moralo otkazati investicije.

Radnicima poduzeća je otkazan prekovremeni rad čime će se smanjiti troškovi rada, ali također smanjit će se i prihodi. Za 2022. godinu procjenjuje se da će troškovi materijala porasti, ali smanjit će se troškovi rada, troškovi prodane robe i troškovi usluga.

#### 4.7.1. Važnost podataka u kontrolingu kod Impol TLM-a

Osnovni uvjet za planiranje, kontrolu, informiranje i izvještavanje je imati mogućnost raspolaganja kvalitetnim podacima. Pri izradi izvještaja koriste se velike količine podataka koji su osnovna baza iz koje se izvlače podatci i izrađuju izvještaji. Ti su podaci vrlo analitični pa je podatke potrebno pročistiti. Analitičke informacije se pročišćavaju te se pridružuju pojedinoj komponenti bilance ili računa dobiti i gubitka. Tako nastaju financijski izvještaji. Budući da se radi o enormnoj količini podataka, programski softver koji se najčešće koristi je Microsoft Excel. Rokovi za donošenje izvještaja su vremenski ograničeni jer se tržište stalno mijenja. Stoga je zahtjevno pratiti i raditi trenutačne izmjene na svakom pojedinačnom izvještaju u slučaju kada se nešto novo događa, a utječe na podatke u izvještaju.

Kontroling sadrži veliku količinu podataka pa su razna poboljšanja uvijek dobrodošla. Posebno su dobrodošla poboljšanja u brzini dostupnosti te kontrole kvalitete podataka. Time je moguće smanjiti vrijeme same izrade te omogućiti dublju analizu izvještaja. Analiza bi trebala imati više različitih pretpostavki kako bi se mogla donositi što bolja odluka za poslovanje.

Kontroling treba biti u uskoj suradnji s računovodstvom jer kontoling koristi informacije iz poslovnih knjiga poduzeća. Računovodstvo treba sadržavati ispravne financijske podatke kako bi se pojedini poslovni događaji mogli ispravno evidentirati u poslovnim knjigama. Računovodstvo i kontroling se često isprepliću. Kontroling bez računovodstva ne bi mogao djelovati dok bi računovodstvo bez kontrolinga moglo. Kontroling je nadogradnja koja definira što će se dogoditi.

Pokazatelji koji se uzimaju najčešće se izračunavaju iz financijskih izvještaja bilance i računa dobiti i gubitka. Pokazatelji koji se najviše koriste su omjer prihoda i troškova, ukupan prihod u odnosu na broj proizvedih proizvoda, plaće radnika i ostalih raznih usluga. Najvažniji od njih je omjer prihoda i troškova.

Ostali pokazatelji mogu biti horizontalna i vertikalna analiza. Horizontalna analiza je analiza postotne promjene pozicija u financijskim izvještajima kroz duže vremensko razdoblje. Ona upućuje na dinamiku, smjer i intezitet promjene na svaku pojedninu stavku bilance. Smanjenje ili povećanje u odnosu na proteklu godinu u apsolutnim i relativnim brojevima se izražava intezitetom promjene. Za prikaz dinamike koristi se bazni indeks.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Avelini Holjevac, I.(1998). Kontroling- Upravljanje poslovnim rezultatom. Rijeka: Sveučilište u Rijeci



Za izračun postotne promjene treba jednu godinu odrediti kao baznu godina pa zatim ostale godine uspoređivati s njom.

Rezultat koji se dobije analizom dvaju poslovnih perioda može pružiti sliku o pozitivnim kretanjima, ali razmatranjem na duže vrijeme, mogao bi upućivati na potencijalne probleme u budućnosti.

Vertikalna analiza se provodi pomoću bilance i računa dobiti i gubitka uspoređujući podatke iz financijskih izvještaja prikupljenih tijekom jedne poslovne godine. Vertikalna analiza vrsta je analize financijskih izvještaja u kojoj je svaka stavka u financijskom izvještaju prikazana u postotku od osnovne vrijednosti. Vertikalna analiza pomaže u utvrđivanju strukturnih promjena prihoda, troškova i njihovih odraza na smanjenu profitnu stopu.<sup>9</sup> To je usporedba jedne pozicije iz poslovnog plana u odnosu na uzetu nepromijenjivu varijablu. U računu dobiti i gubitka kao osnova se uzima prihod od prodaje i označava se sa 100 pa se ostale pozicije uspoređuju s njom. Ovakva analiza je dobra kod usporedbe s konkurencijom. Također je dobra za uspoređivanje u slučaju inflacije ili gospodarske krize.

Djelatnici u kontrolingu koji rade u Impolu TLM ili sličnim poduzećima moraju vrlo dobro poznavati metaloprerađivačku industriju, kao i ekonomiju u cjelini. Važno je poznavanje makroekonomskih pojmova te računovodstvenih propisa. Poslovi u kontrolingu se često preklapaju s ostalim odjelima s kojima blisko surađuju. Svrha toga je dobivanje informacija u izvještajima što brže i efikasnije. Logika i mogućnost povezivanja činjenica i događaja nužna je za dobro obavljanje kontrolinga. Ne postoji nikakav priručnik za kontroling. Za obavljanje posla kontrolera treba imati puno iskustva. Kontroleri za pomoć mogu koristiti razne procedure i radne upute.

---

<sup>9</sup> Avelini Holjevac, I.(1998). Kontroling- Upravljanje poslovnim rezultatom. Rijeka: Sveučilište u Rijeci

## 5. ZAKLJUČAK

Kontroling je funkcija u poduzeću koja služi kao potpora menadžmentu u donošenju važnih poslovnih odluka. Osoba koja obavlja kontroling se zove kontroler i ta osoba mora biti dovoljno iskusna i sposobna poznavati posao kojim se tvrtka bavi. Kontroler obavlja razne poslove u poduzeću gdje mora djelovati brzo i efikasno. On u poduzeću djeluje kao analitičar, kontroler, poslovni partner i inovator. Kontroler koristi razne instrumente koje mu mogu pomoći u savjetovanju menadžmenta kao što su: SWOT analiza, PESTLE analiza, GAP analiza, analiza pokazatelja itd. U današnjem poslovnom okruženju sva poduzeća koriste kontroling, od malih do velikih. Kako bi kontroling bio uspješno implementiran, moraju se poduzeti potrebni koraci kao što su: definiranje ciljeva, odabir sposobne i odgovorne osobe koja će na vrijeme prepoznati način uspješnog poslovanja. Impol TLM je veliko poduzeće koje se bavi preradom lakih metala te je njemu prijeko potreban kontroling.

Upravljanje troškova usko je povezano s kontrolingom jer da bi zajedno ispravno djelovali moraju na raspolaganju imati veliku količinu podataka. Upravljanje troškova je dugotrajan proces koji se sastoji od nekoliko faza, a to su: planiranje troškova, procjena troškova, odabir dozvoljenog okvira proračuna i kontrola troškova. Vrste troškova s kojima se poduzeća najčešće susreću su fiksni i varijabilni troškovi. Fiksni troškovi se ne mijenjaju dok se varijabilni mijenjaju. Ostale vrste troškova s kojima se poduzeća susreću su: marginalni troškovi, potopljeni troškovi i oportunitetni troškovi. Upravljanje troškova služi za procjenu i analizu troškova i tako pomoću tih podataka pokušava predvidjeti buduće troškove. Upravljanje troškovima također ima važan zadatak da kontrolira gornju granicu budžeta da ne bi došlo do prekoračenja. Impol TLM uz pomoć kontrolinga i upravljanja troškova može jako dobro poslovati čak i u teškim nepredviđenim gospodarskim stanjem kao što su pandemija i ratovi.

Impol TLM je svojim znanjem, trudom i sposobnošću uprave obnovio proizvodnju nakon što je isplatio dugovanja poduzeća TLM d.d. Šibenik i ponovno zaposlilo radnike nakon stečaja TLM d.d. Šibenik koje je nažalost propalo, upravo zahvaljujući vlastitom nesposobnom menadžmentu, a imali su sve preduvjete za uspješno poslovanje.

## 6. LITERATURA

1. Avelini Holjevac, Ivanka.(1998). Kontroling – upravljanjem poslovnim rezultatom, Sveučilište u Rijeci,
2. Osmanagić Bedenik, Nidžara.(1998). Kontroling- Abeceda poslovnog uspjeha, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb: Školska knjiga
3. Boromisa Ana-Maria.(2016). Od troškova do koristi- Analiza troškova i koristi u pripremi projekta, Zagreb: Alinea
4. Impol TLM, <https://www.impol-tlm.hr/>
5. Kognosko, <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>
6. RRIF, <https://www.rrif.hr/kontroling-133-knjiga/>
7. Basis savjetovanje, <https://www.basis-savjetovanje.hr/sto-je-kontroling/>
8. Cleopatra Enterprise, <https://www.costmanagement.eu/blog-article/what-is-cost-estimation-we-explain-it-to-you-in-4-steps>
9. Project Manager, <https://www.projectmanager.com/blog/cost-estimation-for-projects>
10. Wrike, <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-cost-estimation-in-project-management/>
11. TechTarget, <https://www.techtarget.com/whatis/definition/cost-management>
12. Marketing Fancier, <https://marketingfancier.com/analiza-trzista-swot-pestle/>
13. Tipalti approve, <https://www.approve.com/blog/cost-control/>
14. Universal Class, <https://www.universalclass.com/articles/business/basic-methods-and-calculations-of-financial-and-cost-analysis.htm>
15. Investopedia, <https://www.investopedia.com/terms/c/cost-benefitanalysis.asp>
16. Plavi ured, <https://plaviured.hr/sto-je-amortizacija/>

