

# OPERATIVNI MENADŽMENT U UVJETIMA PANDEMIJE COVID-19 NA PRIMJERU POSLOVNOG SUBJEKTA IZ DJELATNOSTI PRIJEVOZA

---

**Vuljanić, Darija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:549837>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ POSLOVNO  
UPRAVLJANJE

Darija Vuljanić

**OPERATIVNI MENADŽMENT U UVJETIMA PANDEMIJE  
COVID-19 NA PRIMJERU POSLOVNOG SUBJEKTA IZ  
DJELATNOSTI PRIJEVOZA**

DIPLOMSKI RAD

Karlovac, 2023.



Darija Vuljanić

**OPERATIVNI MENADŽMENT U UVJETIMA PANDEMIJE  
COVID-19 NA PRIMJERU POSLOVNOG SUBJEKTA IZ  
DJELATNOSTI PRIJEVOZA**

DIPLOMSKI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Operacijski menadžment

Mentor: dr. sc. Lahorka Halmi, v. pred.

Komentor: dr. sc. Kornelija Severović, prof. struč. stud.

Matični br. studenta: 1191016287

Karlovac, rujan, 2023.



## SAŽETAK

U suvremenim uvjetima života i rada promjene su brojne i učestale. U takvim uvjetima, bez poznavanja suštinskih odrednica operativnog menadžmenta koji na dnevnoj razini upravlja poslovanjem poslovnih subjekata nezamislivo je uspješno poslovanje i svladavanje svakodnevnih poslovnih prepreka. Značaj operativnog menadžmenta izražen je u uvjetima nastanka kriznih situacija kada dolazi do poremećaja u standardnim tokovima poslovanja. Jedna od kriznih situacija koja je imala utjecaj na cjelokupno svjetsko gospodarstvo bila je pandemija COVID-19. Poslovni subjekti našli su se u kriznim situacijama na koje su trebali promptno djelovati kako ne bi bili prisiljeni obustaviti poslovanje. S tog aspekta, od značaja je poznavanje ekonomsko financijskih pokazatelja poslovanja kao alata u funkciji operativnog menadžmenta kako bi se temeljem metričke podloge mogle donositi adekvatne odluke za daljnju aktivnost poslovnih subjekata.

**Ključne riječi:** operativni menadžment, krizni menadžment, malo i srednje poduzetništvo, COVID-19

## **ABSTRACT**

In modern living and working conditions, changes are numerous and frequent. In such conditions, without knowing the essential determinants of operational management that manages the business on a daily basis, it is unthinkable to successfully operate and overcome everyday business obstacles. The importance of operational management is expressed in the conditions of crisis situations when there is disruption in standard business flows. One of the crisis situations that had an impact on the overall world economy was the COVID-19 pandemic. Business entities found themselves in crisis situations that they needed to act on promptly so as not to be forced to suspend operations. From this aspect, it is important to know the economic and financial indicators of business as a tool in the function of operational management in order to be able to make adequate decisions for the further activity of business entities based on the metric basis.

**Key words:** operational management, crisis management, small and medium-sized enterprises, COVID-19

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. OPERATIVNI MENADŽMENT.....	3
2.1. Općenito o menadžmentu .....	3
2.2. Operativni menadžment .....	4
2.3. Ekonomsko financijska analiza poslovanja kao alat u funkciji operativnog menadžmenta.....	6
2.4. Malo i srednje poduzetništvo .....	10
3. KRIZNI MENADŽMENT .....	14
4. KRIZE SVJETSKIH RAZMJERA .....	18
4.1. Svjetska ekonomska kriza 2008. godine .....	18
4.2. Svjetska kriza 2020.g. izazvana virusom COVID-19 .....	21
4.3. Regulatorne mjere za ublažavanje negativnih utjecaja pandemije COVID-19.....	23
5. POSLOVANJE MALIH I SREDNJIH POSLOVNIH SUBJEKATA U VRIJEME PANDEMIJE COVID-19 U BROJKAMA.....	27
6. DJELATNOST PRIJEVOZA I UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA POSLOVANJE ISTE.....	33
6.1. Prijevoz robe .....	33
6.2. Prijevoz putnika.....	34
7. POSLOVNI SUBJEKT U DJELATNOSTI PRIJEVOZA PUTNIKA ZA VRIJEME PANDEMIJE COVID-19.....	40
7.1. Poslovanje prema podacima bilance .....	41
7.2. Poslovanje prema podacima računa dobiti i gubitka.....	47
7.3. Pokazatelji poslovanja .....	49
8. ZAKLJUČAK .....	55
LITERATURA.....	57
POPIS TABLICA .....	60
POPIS ILUSTRACIJA .....	61





# 1. UVOD

Suvremeni način života, u uvjetima globalizacije, otvara brojne mogućnosti za odvijanje poslovnih aktivnosti. No, samo jedna ugroza dovoljna je da poremeti sve standardne tokove poslovanja, razmjenu dobara unutar i izvan nacionalnih granica te time dovode u opasnost opstanak poslovnih subjekata i gospodarstvo u cjelini. Upravo jedna od ugroza koja je imala direktan utjecaj na poslovanje brojnih poslovnih subjekata u Hrvatskoj bila je pandemija COVID-19. Poslovni subjekti našli su se u kriznim situacijama na koje su trebali promptno djelovati kako ne bi bili prisiljeni obustaviti poslovanje. U ovom slučaju nije moguće govoriti o kratkoročnim izvorima krize i izvorima koji proizlaze iz nekih prošlih odluka, ovdje je bila u pitanju svjetska ugroza i globalni problem s kojim su se svjetska gospodarstva različito borila. Ovo je situacija kada je operativni menadžment od velike važnosti jer je njegova zadaća upravljati poslovanjem na dnevnoj razini u promjenjivim uvjetima poslovanja. Pri tom, metrička podloga za donošenje poslovnih odluka operativne razine ima veliki značaj jer je to početni alat za prikupljanje informacija temeljem kojih operativni menadžer daje smjernice za daljnje postupanje.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Cilj ovog završnog rada je teoretski pozicionirati operativni menadžment s naglaskom na krizni menadžment kao bitne sastavnice poslovnih sustava s aspekta utjecaja kriznih situacija na poslovanje. U ovom radu obradit će se teme vezane uz prepoznavanje utjecaja krize na poslovanje poslovnog subjekta koji je bio izravno pod utjecajem krize i to putem ekonomsko financijske analize poslovanja istog u vrijeme prije, za vrijeme i na kraju krize. U završnom radu nastojali su se objasniti pojmovi operativnog menadžmenta, krize i ekonomsko financijskih pokazatelja poslovanja.

## 1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

U pisanju rada koristila se dostupna znanstvena i stručna literatura, knjige i članci objavljeni u znanstvenim i stručnim časopisima, Internet stranice institucija nadležnih za objavu podataka od interesa kao i regulatorni aspekt vezan uz ovu temu. Pri izradi rada primijenjeno je desktop istraživanje s ciljem analize i strukturiranja informacija dobivenih iz naprijed navedenih izvora.

Korištene su metode deskriptivne analize i deskriptivne sinteze. Deskriptivna analiza korištena je u radu pri raščlanjivanju i opisu elemenata cjelina koje su obrađivane u ovom radu s ciljem utvrđivanja elemenata, sadržaja i sastavnica promatrane cjeline kao i odnosa u cjelini. Metoda deskriptivne sinteze korištena je pri sjedinjavanju jednostavnih misaonih tvorevina u složenije povezujući elemente, procese, pojave i odnose u cjelinu. U radu su korištene induktivna i deduktivna metoda u svrhu prezentiranja uopćenih zakonitosti i smanjenja apstrakcija pojedinih pojava. Za prikaz citata i preuzetih grafičkih prikaza korištena je metoda kompilacije.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj rad sastoji se od osam poglavlja. U prvome poglavlju navode se predmet i cilj rada, izvori podataka i metode istraživanja te struktura rada. U drugome poglavlju govori se o operativnom menadžmentu s naglaskom na prikaz temeljnih karakteristika pojmova menadžment, operativni menadžment, ekonomsko financijska analiza poslovanja i malo srednje poduzetništvo. Treći dio rada usmjeren je na krizni menadžment s obzirom na značaj kriznog menadžmenta u uvjetima ugroza poput pandemije COVID-19. U četvrtom dijelu rada prezentiraju se posljednje dvije krize (financijska kriza 2008. i kriza uzrokovana pandemijom COVID-19) te regulatorne mjere koje su donesene s ciljem ublažavanja negativnih efekata krize. Peti dio rada usmjeren je na prepoznavanje poslovnih situacija u domeni poslovanja malih i srednjih poduzetnika u uvjetima krize izazvane pandemijom COVID-19, prikazani su statistički podaci vezano na poslovanje malog i srednjeg poduzetništva u vrijeme navedene krize u Republici Hrvatskoj s ciljem prepoznavanja utjecaja krize na poslovanje istih. U šestom dijelu rada daje se detaljniji prikaz poslovanja djelatnosti prijevoza putnika. Prijevoz kao poduzetnička orijentacija postoji od samog postanka svijeta a podrazumijeva kretanje, prijevoz osoba i dobara, prijenos podataka i informacija od točke A do točke B. Bez postojanja prometa kako putnika tako i robe gotovo je nezamislivo funkcioniranje ljudskog društva. Poslovni subjekti koji pripadaju ovoj djelatnosti direktno su bili pogođeni COVID-19 krizom te je postupanje menadžmenta u ovoj djelatnosti bilo iznimno zahtjevno. Nastavno na prezentaciju spoznaja u prethodnom poglavlju, nastavlja se poglavlje sedam u kojem se temeljem ekonomsko financijskih pokazatelja poslovnog subjekta koji se bavi prijevozom putnika prezentiraju promjene u poslovanju u četiri promatrane poslovne godine. Osmi dio rada je zaključak i na kraju rada prikazan je pregled literature i prikazi korišteni u radu.

## 2. OPERATIVNI MENADŽMENT

U ovom poglavlju teoretski će se prikazati temeljne karakteristike pojmova uključenih u operativni menadžment neposredno povezanih s rješavanjem situacija izazvanih neplaniranim događanjima kao što je to slučaj s pandemijom izazvanom virusom COVID-19. Pri tom, naglasak će biti na opisu pojmova: menadžment, operativni menadžment, krizni menadžment, prijevoz. O ovom radu koriste se pojmovi poduzeće, poslovni subjekt, društvo, firma (ovisno o izvoru podataka) s istim značenjem – pravna osoba. Poduzeće se prema propisima iz 1988. godine (Zakon o poduzećima) smatralo pravnom osobom, sve do 1993. godine kada se, donošenjem Zakona o trgovačkim društvima, uvodi potpuno drugačiji pojam poduzeća te ono prestaje biti pravna osoba. Iz navedenog Zakona se može zaključiti kako je poduzeće samo sredstvo za djelovanje trgovačkog društva, odnosno da ono pripada trgovačkom društvu ili trgovcu pojedincu te nema nikakvu pravnu osobnost.<sup>1</sup>

### 2.1. Općenito o menadžmentu

Menadžment koji kontinuirano prati i procjenjuje poslovanje preduvjet je za uspješnost poslovanja svakog poslovnog subjekta. Ovisno o djelatnosti, obimu poslovne aktivnosti, broju zaposlenika, resursima kojima poslovni subjekt raspolaže, formira se i organizacijska struktura, definiraju se ovlasti i odgovornosti, uspostavljaju se strateški i operativni dokumenti koji prate svakodnevno odvijanje poslovanja. Različiti autori različito definiraju menadžment. Prema autoru Zekiću, menadžment je „proces planiranja ciljeva, organiziranja resursa i aktivnosti te upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja, kojim se kontinuirano postižu efikasne kombinacije ograničenih resursa i ljudskih potencijala za efektivno postizanje organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini.“<sup>2</sup> Autori Weihrich i Koontz definiraju menadžment kao „proces oblikovanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno stvaraju odabrane ciljeve“.<sup>3</sup> Početkom Prvog svjetskog rata tek nekolicina ljudi postaje svjesna postojanja menadžmenta, a čak i najrazvijenije zemlje imale su mali doticaj s njim u praksi.<sup>4</sup> Pojavom menadžmenta omogućeno je da znanje postane kapital svakog gospodarstva.<sup>5</sup> Kontinuirane promjene, kolanje informacija, razvoj informacijskih tehnologija, umjetna

---

<sup>1</sup> Mavar, L.: Pojam poduzeća, <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/19205> (02.07.2023.)

<sup>2</sup> Zekić, Z.: **Menadžment-poduzetnička tehnologija**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2007., str. 51

<sup>3</sup> Koontz, H., Weihrich, H.: **Menedžment**, Mate, Zagreb, 1994., str. 4

<sup>4</sup> Drucker, P.: **Najvažnije o menadžmentu**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005., str.16.

<sup>5</sup> Ibidem, str. 16.

inteligencija u novije vrijeme, sve su to pokretači koji od menadžera traže širok opseg znanja i brze reakcije kako bi postigli stabilnost u poslovanju, pozitivan poslovni rezultat te stvaranje akumulativnosti kao preduvjeta za daljnja ulaganja u unaprjeđenje poslovanja. Razliku između neuspješne i uspješne organizacije čini sposobnost njezinog menadžmenta da istu i vodi, a uspješnog menadžmenta nema bez stručnih i talentiranih menadžera.<sup>6</sup>

Za potrebe ovog rada uspješnost će se prezentirati kroz ekonomsko financijske pokazatelje poslovanja koji su sastavnica operativnog menadžmenta.

## 2.2. Operativni menadžment

Operativni menadžment sastavni je dio suvremenog, integrativnog menadžmenta koji uključuje tri dimenzije i to normativni, strategijski i operativni menadžment.<sup>7</sup> Normativni i strategijski menadžment oblikuju poduzeće, a operativni menadžment je u svojstvu razvoja poduzeća, na razini dnevnih radnih zadataka.

Operativni menadžment predstavlja proces usmjeren na ostvarivanje optimalne uspješnosti u realizaciji definiranih ciljeva i zadataka određenog poduzeća.<sup>8</sup> Usko je vezan uz planiranje i organiziranje poslovanja i rada na rješavanju tekućih zadataka i postizanju ciljeva. Uz pojam operativnog menadžmenta vežu se i menadžerske aktivnosti oblikovanja, funkcioniranja, kontroliranja i moderniziranja sustava proizvodnje.

Fokus interesa operativnog menadžmenta centriran je na provođenje i rješavanje svakodnevnih zadataka i situacija u proizvodnji, planiranje i omogućavanje potrebnih resursa za rad poslovnog subjekta a sve s ciljem unaprjeđenja poslovnih procesa te proizvodnje što kvalitetnijih proizvoda i pružanja usluga na što efikasniji način uz minimalne troškove. Operativni menadžment predstavlja jednu od najvažnijih funkcija u poslovanju poduzeća. Operativni menadžment, zajedno s marketinškom i financijskom funkcijom, bitno utječe na strateško planiranje u poduzeću te je kao takav jedno od izazovnijih područja u današnjem poslovanju.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: **Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**, Masmedia, Zagreb, 2004., str. 5.

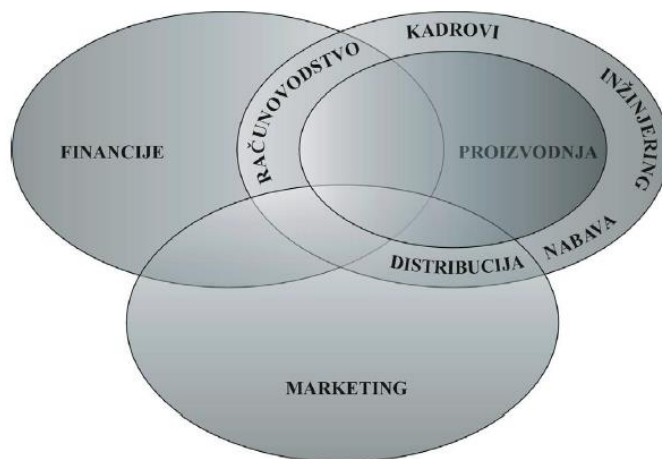
<sup>7</sup> Šktrić M.: **Operativni menadžment**, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2011, str.11

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Barković, D.: **Uvod u operacijski management, II. dopunjeno izdanje**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2011, str. XIII.

Poduzeće kao sustav sastavljen je od tri temeljne poslovne funkcije: proizvodnje, financija i marketinga (Slika 1.).<sup>10</sup>

Slika 1. Poduzeće kao sustav sastavljen od tri temeljne poslovne funkcije



Izvor: Barković, D.: Uvod u operacijski management, II. dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2011, str. 5.

Znanja i vještine iz područja upravljanja tim trima funkcijama od ključne su važnosti. Njihovim učinkovitim i racionalnim upravljanjem, poduzeće na najbolji način ostvaruje svoju misiju, postavljene ciljeve i zadatke.<sup>11</sup> Kvalitetno upravljanje navedenim sastavnicama i njihova međusobna suradnja jedna je od uloga operacijskog menadžmenta. Operativni menadžment je značajan za poslovanje jer omogućava spoznaju i implementaciju metoda i tehnika za upravljanje resursima u cilju održavanja konkurentne sposobnosti poduzeća na tržištu. Afirmacija operativnog menadžmenta nije moguća bez uspostave operativnih menadžera.

Operativni menadžeri ključne su osobe realizacije cjelokupnog operacijskog menadžmenta kao odgovorne osobe u proizvodnom sustavu koje rukovode ljudima direktno uključenim u proizvodnju proizvoda ili usluga i koji snose krajnju odgovornost za njihovu proizvodnju. U svakoj proizvodnji operativni menadžeri moraju upravljati resursima proizvodnje što uključuje: planiranje, organizaciju, upravljanje zaposlenicima, operativno raspoređivanje poslova i kontroling.<sup>12</sup> Na slici 2. prikazane su odgovornosti operativnog menadžmenta.

<sup>10</sup> Ibidem, str. 3.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 3.

<sup>12</sup> Škrtić, M., op.cit., str. 15.-16.

Slika 2. **Odgovornosti operativnog menadžera**

<b>Odgovornosti operativnog menadžera</b>	
<b>Planiranje</b>	Kapacitet Lokacija Proizvodi i usluge Napraviti ili kupiti Raspored u prostoru Projekti Rasporedi i planiranje
<b>Organizacija</b>	Stupanj centralizacije Kooperanti i ugovaranje suradnje
<b>Upravljanje zaposlenicima</b>	Zapošljavanje/otpuštanje Korištenje prekovremenog rada
<b>Operativno raspoređivanje poslova</b>	Detaljni planovi Izdavanje radnih zadataka Raspored dužnosti
<b>Kontroling</b>	Kontrola inventara Kontrola kvalitete

Izvor: Škrtić, M.: Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, 2011., str. 16.

„Osnovna uloga operativnog menadžera je planiranje i odlučivanje i u skladu s time uvelike utječe na postizanje ciljeva i zadataka organizacije.“<sup>13</sup> Operativni menadžeri smatraju da je upravo njihova zadaća najteža i najsloženija.<sup>14</sup> Isto je potkrijepljeno prisutnim očekivanjima od operativnih menadžera da daju konkretna rješenja, konkretan proizvod i usluge koji će cijenom i kvalitetom zadovoljiti potrebe potrošača.

Poslovni subjekti djeluju na temelju relevantnih informacija o ekonomskim resursima, funkciji tih resursa, upotrebi resursa, potrebnim dodatnim resursima, te efektima promjene resursa. S ciljem pribavljanja navedenih informacija provodi se ekonomsko financijska analiza uspješnosti poslovanja.

### **2.3. Ekonomsko financijska analiza poslovanja kao alat u funkciji operativnog menadžmenta**

Pokazatelji uspješnosti poslovanja nositelji su informacija koje su potrebne za uspješno upravljanje poslovanjem.<sup>15</sup> Za navedenu analizu koriste se financijski izvještaji o poslovanju:

---

<sup>13</sup> Ibidem, str. 17.

<sup>14</sup> Ibidem, str. 12.

<sup>15</sup> Škrtić, M: op. cit., str. 34

bilanca i račun dobiti i gubitka. Temeljem podataka iz navedenih izvještaja izvode se postupci horizontalne i vertikalne analize te se izračunavaju financijski pokazatelji: pojedinačni, skupni, sustavi pokazatelja i zbrojni ili sintetički pokazatelji.<sup>16</sup> Također, provodi se i analiza novčanog toka koja služi kao dobar izvor informacija o novčanim tokovima poslovnog subjekta.<sup>17</sup> Najčešći oblici analize su horizontalna i vertikalna analiza te analiza pokazatelja poslovanja. Uobičajena poslovna praksa podrazumijeva usporedbu posljednje dvije godine od kojih se jedna uzima kao baza. Predmet promatranja je dinamika promjena pojedinačnih pozicija financijskih izvještaja. Kod vertikalne analize predmetom promatranja je struktura financijskih izvještaja na razini jedne godine. Prikaz rezultata je u postotku od pripadajuće kategorije financijskog izvještaja. Pokazatelji analize financijskih izvještaja dati će dodatne informacije za donošenje cjelovitih zaključaka o poslovanju poslovnog subjekta. Da bi se donio adekvatan zaključak preporuka najbolje prakse je da se radi usporedba pokazatelja najmanje za dvije godine. Također, usporedba pokazatelja bit će cjelovitija ukoliko se radi s presjekom na razini sektora i djelatnosti kojoj poslovni subjekt pripada.

Uobičajeni financijski pokazatelji su:<sup>18</sup>

1. Pokazatelji likvidnosti (*liquidity ratios*) – mjere sposobnosti poduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obveze;
2. Pokazatelji zaduženosti (*leverage ratios*) – mjere koliko se poduzeće financira iz tuđih izvora;
3. Pokazatelji aktivnosti (*activity ratios*) – mjere kako efikasno poduzeće upotrebljava svoje resurse;
4. Pokazatelji ekonomičnosti – mjere odnos prihoda i rashoda, tj. pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda;
5. Pokazatelji profitabilnosti (*profitability ratios*) – mjere povrat uloženog kapitala, što se smatra najvišom upravljačkom djelotvornošću;
6. Pokazatelji investiranja (*investment ratios*) – mjere uspješnost ulaganja u obične dionice.

Dva temeljna kriterija koja su predmetom promatranja temeljem informacija dobivenih analizom financijskih pokazatelja su: kriterij sigurnosti i kriterij uspješnosti.<sup>19</sup> Kriterije

---

<sup>16</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L.: Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, 2008., str. 224-274

<sup>17</sup> Ibidem, str. 274-284

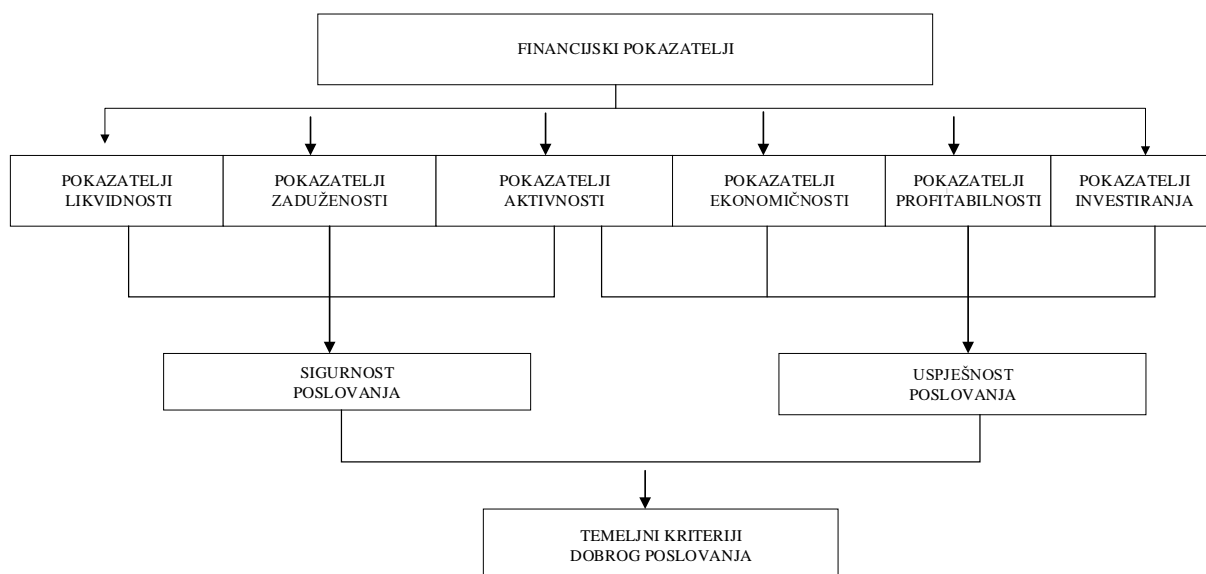
<sup>18</sup> Ibidem, str. 234-235

<sup>19</sup> Severović, K., Halmi, L.: Operativni menadžment – zbirka zadataka, Veleučilište u Karlovcu, 2018., str. 39



sigurnosti predstavljaju pokazatelji likvidnosti i zaduženosti, dok pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja predstavljaju kriterije uspješnosti.<sup>20</sup> Na Slici 3. prikazani su pokazatelji analize financijskih izvještaja njihova povezanost i temeljni kriteriji dobrog poslovanja.

**Slika 3. Povezanost pokazatelja analize financijskih izvještaja i temeljnih kriterija dobrog poslovanja**



Izvor: Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L.: Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, 2008., str. 245

Cilj svakog operativnog menadžera je povećanje efikasnosti poslovanja. Kao metrička podloga za donošenje odluka u ovom segmentu poslovanja, od pomoći su pokazatelji poslovanja. U nastavku je prikaz pokazatelja poslovanja (Tablica 1.) koji mogu biti kvalitetna podloga za navedeno donošenje odluka.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Škrtić, M.: op. cit., str. 35

<sup>21</sup> Prema Škrtić, M: op.cit., str. 35-47

Tablica 1. Pokazatelji uspješnosti poslovanja

Pokazatelj	Brojnik	Nazivnik
<b>Pokazatelji produktivnosti</b>		
Produktivnost rada ili proizvodnost rada (proizvodnja po radniku)	Output	Broj radnika
<b>Pokazatelji ekonomičnosti</b>		
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi
Ekonomičnost poslovanja (prodaje)	Prihodi od prodaje	Rashodi prodaje
Ekonomičnost financiranja	Financijski prihodi	Financijski rashodi
Ekonomičnost izvanrednih aktivnosti	Izvanredni prihodi	Izvanredni rashodi
<b>Pokazatelji profitabilnosti</b>		
Stopa povrata na prosječni kapital (ROE)	Neto profit	(kapital na početku godine + kapital na kraju godine) / 2
Stopa povrata na prosječnu imovinu (ROA)	Neto profit	(imovina na početku godine + imovina na kraju godine) / 2
Profitabilnost vlasničkoga kapitala	Neto profit	Vlasnički kapital
Profitabilnost prodaje	Neto profit	Neto prodaja
Profitabilnost imovine	Neto profit	Imovina
Profitna marža	Neto dobit	Ukupni prihod
<b>Pokazatelji likvidnosti</b>		
Koeficijent trenutne likvidnosti	Novac	Kratkoročne obveze
Koeficijent ubrzane likvidnosti	Novac + potraživanja	Kratkoročne obveze
Koeficijent tekuće (opće) likvidnosti	Kratkotrajna imovina	Kratkoročne obveze
Koeficijent financijske stabilnosti	Dugotrajna imovina	Kapital + dugoročne obveze

Izvor: prema Škrtić, M: Operativni menadžment, Veleučilište u Karlovcu, 2011. str. 35-47 i Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L.: Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, 2008., str. 244-245

Autor<sup>22</sup> ističe značaj „Du Point“ sustava analize pokazatelja budući su pokazatelji uspješnosti poslovanja međusobno povezani te je moguće njihovo istovremeno divergentno kretanje. Ovaj pokazatelj omogućava uočavanje kretanja uspješnosti poslovanja mjereno profitnom maržom. Također, moguće je uočiti i sastavnice koje će omogućiti povećanje ROE pokazatelja i to na

<sup>22</sup> Škrtić, M. op. cit. str. 43

dva načina:<sup>23</sup> povećanjem zaduženosti (očituje se u povećanju financijske poluge) ili povećanjem efikasnosti korištenja imovine (rast stope povrata na imovinu). U slučaju povrata na kapital koji nije zadovoljavajući, ovaj sustav pokazuje gdje je potrebno započeti analizu pokazatelja poslovanja.<sup>24</sup>

Čitanjem i tumačenjem financijskih izvještaja te prezentacijom rezultata poslovanja korištenjem ekonomsko financijskih pokazatelja poslovanja, moguće je prepoznati rizike poslovnih aktivnosti te uvidjeti koje su to poslovne sastavnice na koje je moguće djelovati s ciljem stvaranja uvjeta za uspješno poslovanje.

Poslovni subjekti svih organizacijskih oblika i svih ekonomsko financijskih veličina u svom svakodnevnom djelovanju imaju implementirane aktivnosti prepoznatljive za operativni menadžment. Poimanje poslovnih subjekata i njihove temeljne karakteristike dodatno daju značaj pojedinim aktivnostima ovisno o kategoriji istih. Poslovni subjekti različiti su po veličini aktive, po ostvarenim prihodima na razini poslovne godine, po broju zaposlenih, po eventualnoj povezanosti više poslovnih subjekata bilo ekonomskoj bilo vlasničkoj. Uobičajena podjela poslovnih subjekata je na mikro, male i srednje te velike poslovne subjekte.

## **2.4. Malo i srednje poduzetništvo**

Malo i srednje poduzetništvo čini najznačajniji dio poslovnog svijeta nacionalnog gospodarstva Hrvatske. Samo spominjanje naslovnog pojma većinu menadžera stavlja u zonu komfora jer je dostupnost vijesti i informacija o malom i srednjem poduzetništvu prisutna na dnevnoj razini kako u medijima tako i u raznim oblicima poslovne komunikacije.

Povijest malog i srednjeg poduzetništva seže u davnu prošlost. Prvo spominjanje datira još iz doba antike dok je prve suvremenije oblike definiranja moguće pronaći u srednjem vijeku. Tada se pod pojmom poduzetništva podrazumijevala prije svega trgovina, kreditno mjenjački poslovi i brodarstvo.<sup>25</sup> Iz tog vremena potiče i Marco Polo koji je uspostavio trgovačku rutu prema Dalekom Istoku. Tadašnja trgovina nije poznavala specijalizaciju već su svi prodavali

---

<sup>23</sup> Ibidem, str. 44

<sup>24</sup> Severović, K., Halmi, L.: op. cit. str. 42

<sup>25</sup> Gorupić, D., Gorupić, D. jr.: **Poduzeće, poduzetnik I razvoj poduzetništva I poduzeća**, Informator, Zagreb, 1990., str. 19.

sve. Vremenom se trgovci specijaliziraju i stvaraju se trgovačka poduzeća te potom i udruženja trgovaca, tzv. trgovačke gilde. Osnovni cilj stvaranja udruženja bio je pružanje uzajamne pomoći članovima uz napomenu da se svaki trgovac bavio poslom na vlastiti rizik i za vlastiti račun, a putovalo se karavanama i sa pratnjom iz sigurnosnih razloga.<sup>26</sup> Slijedio je procvat obrtništva i trgovine na domaćem i međunarodnom planu. Značaj poduzetništva u poslovnom svijetu imao je amplitude koje su bile kako pod utjecajem opće gospodarske situacije tako i pod utjecajem političkih promjena. Tako je nagli rast značaja poduzetništva zabilježen pojavom industrijske revolucije da bi značaj izgubio masovnom proizvodnjom. U tom razdoblju, u tadašnjim je socijalističkim zemljama bila je aktualna planska privreda u kojoj je poduzetništvo bilo marginalizirano jer nije bilo mjesta poduzetničkom usponu pojedinaca.<sup>27</sup> Krajem 20. stoljeća, razvojem informacijsko komunikacijskih tehnologija, poduzetništvo ponovno dobiva na značenju. U postkomunističkim zemljama dolazi do liberalizacije i privatizacije, mijenja se fokus interesa sa materijalnih resursa na nematerijalne te se time stvaraju preduvjeti za novi poduzetnički uspon.<sup>28</sup>

Poduzetništvo je posebna ekonomska funkcija različita od vlasničke i upravljačke. Bit funkcije sastoji se u usmjeravanju postojećih resursa na pokretanje novih poslovnih inicijativa s očekivanjem iznadprosječnog prinosa. Poduzetnik (engl. *entrepreneur*) je nosilac posla koji ulaže svoj kapital u poslovni poduhvat nadajući se zaradi. „Općenito, poduzetnici su osobe koje na različite načine i uz različite kombinacije relevantnih čimbenika spajaju poduzetničke ideje s potrebnim kapitalom, organiziraju poduzetnički pothvat, odnosno proizvodnju.“<sup>29</sup> Prema istom autoru, poduzetnici su osobe koje znaju učinkovito spojiti ideje, znanstvene spoznaje i primjenu istih u praksi, kao i potrebne resurse (ljude, kapital i dr.) te ostale sastavnice koje će u konačnici rezultirati proizvodom ili uslugom na zadovoljstvo potrošača uz ostvarenje profita. Svaki ulazak u poduzetništvo, mikro, malo ili veliko, ima određeno očekivanje u obliku boljitka za budućnost.

Na području Republike Hrvatske visoka je zastupljenost malog i srednjeg poduzetništva. Mala i srednja poduzeća su samostalne gospodarske jedinice koje osiguravaju konkurenciju, povećavaju bogatstvo i diferenciranost ponude, brže se prilagođavaju promjenama i osiguravaju veći izbor za potrošače. Subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe

---

<sup>26</sup> Šipić, N. i Najdanović, Z.: **Osnove poduzetništva**, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2012., str. 9.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 10.

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Kuvačić, N.: **Poduzetnička biblija**, Beretin d.o.o., Split, 2005., str. 17

koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti / dohotka.<sup>30</sup> Na temelju spoznaja najbolje prakse kroz javno dostupne radove i poslovnu praksu, u poslovnom svijetu se mikro i malo poduzetništvo često se izjednačava u jednu kategoriju te se pod naslovima malo i srednje poduzetništvo nalaze i mikro entiteti. Isto je pod utjecajem tumačenja Zakona o poticanju razvoja malog poduzetništva koji precizira da malo gospodarstvo čine subjekti u poduzetništvu i obrtu koji zapošljavaju prosječno godišnje manje od 250 radnika, u poslovanju su neovisni, odnosno autonomni subjekti koji nisu klasificirani kao partnerski subjekti te povezani subjekti sukladno Preporuci Komisije 2003/361/EC od 6. svibnja 2003.g. te prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 50 milijuna EURa ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 43 milijuna EURa.<sup>31</sup> Subjekti malog gospodarstva su definirani kao fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na tržištu.<sup>32</sup> Neovisnost u poslovanju, u smislu navedenog Zakona, znači da druge fizičke ili pravne osobe, koje ne udovoljavaju kriterijima iz stavka 1. članka 2. Zakona, pojedinačno ili zajednički, nisu vlasnici više od 25% udjela u vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu malog gospodarstva.<sup>33</sup>

Isti Zakon ističe da neovisnost u poslovanju postoji i ako je prekoračen udjel od 25% iz stavka 3. članka 2. i to u slijedećim slučajevima:<sup>34</sup>

- ako udio u vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu malog gospodarstva ima investicijski fond ili drugi institucionalni ulagatelji, pod uvjetom da nemaju kontrolu nad subjektom malog gospodarstva, bilo pojedinačno ili zajednički, ili
- ako raspored udjela u vlasništvu u subjektu malog gospodarstva nije moguće odrediti, te se na osnovi posebne pisane izjave subjekta malog gospodarstva može opravdano pretpostaviti da druge fizičke ili pravne osobe, koje ne udovoljavaju kriterijima iz stavka 1. ovoga članka, pojedinačno ili zajednički nisu vlasnici više od 25% udjela. U kontekstu važećih propisa, definirano je malo gospodarstvo te je unutar malog gospodarstva prepoznata podjela na mikro, male i srednje poduzetnike.

---

<sup>30</sup> Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16

<sup>31</sup> Ibidem, članak 2.

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> Ibidem

<sup>34</sup> Ibidem

Sukladno odredbama zakona o računovodstvu poduzetnici se razvrstavaju na mikro, male, srednje i velike i to temeljem pokazatelja iznosa ukupne aktive, iznosa prihoda i prosječnog broja radnika tijekom poslovne godine (Tablica 2).<sup>35</sup>

Tablica 2. **Kategorizacija poduzetnika**

Poduzetnik	Iznos ukupne aktive	Iznos prihoda	Prosječan broj zaposlenih
Mikro	350.000 EUR	700.000 EUR	10
Mali	4.000.000 EUR	8.000.000 EUR	50
Srednji	20.000.000 EUR	40.000.000 EUR	250
Veliki	>20.000.000 EUR	>40.000.000 EUR	>250

Izvor: izrada autora prema Zakonu o računovodstvu NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22

Kategorizacija u određenu skupinu je zadovoljena ukoliko poduzetnik ne prelazi granične pokazatelju u dva od tri postavljena uvjeta. Veliki poduzetnici su svi oni koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri navedena u tablici.

U današnje vrijeme operativni menadžment predstavlja značajan segment poslovanja jer održava konkurentsku sposobnost poslovnog subjekta na globalnom tržištu. Istovremeno, zadatak kriznog menadžmenta je da umanja moguću štetu od krize na poslovanje i reputaciju poslovnog subjekta uz uspostavljanje kontrole situacije. Sagledavajući razmjere utjecaja krize prouzročene COVID-19 pandemijom te znajući da je kriza sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu ugledu i financijskom rezultatu poduzeća kao i samim zaposlenicima, nije zanemarivo stjecanje znanja iz područja kriznog menadžmenta te implementacija naučenog u svakodnevnom poslovanju.

<sup>35</sup> Zakon o računovodstvu, pročišćeni tekst zakona, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22

### 3. KRIZNI MENADŽMENT

„Proces kojem je cilj pomoći organizaciji u shvaćanju, procjeni i reakciji na rizike s idejom povećavanja vjerojatnosti uspjeha poslovnog procesa i umanjenja vjerojatnosti neuspjeha“,<sup>36</sup> naziva se kriznim menadžmentom. Poslovna kriza može se definirati kao "neplanirani i neželjeni proces ograničenog trajanja i potencijalnog utjecaja, štetan za primarne ciljeve, s ambivalentnim ishodom", koji se javlja kada neočekivani problem prijete stabilnosti poslovnog sustava ili organizacije.<sup>37</sup>

Krizni menadžment obuhvaća sljedeće aktivnosti:<sup>38</sup> spoznaju o mogućim neuspjesima, prevenciju neuspjeha u nastajanju, minimiziranje negativnih učinaka neuspjeha i oporavak od neuspjeha nakon njihova nastanka. Krizno poslovanje određenog poduzeća karakteriziraju sljedeći simptomi: pad potražnje, propuštene prilike na tržištu, nestabilnost cijena, pad ukupnog prihoda, porast troškova, dezorganizacija, loša radna klima, demotivacija zaposlenih, pad profitabilnosti. Izuzetno je značajno pravovremeno uočavanje krize i promptno poduzimanje određenih mjera, stoga bi menadžment, ukoliko je sposoban, trebao reagirati već na prve simptome krize poduzeća.<sup>39</sup>

U današnje vrijeme krize su postale vrlo važan socijalni, politički i ekonomski faktor jer podrazumijevaju naglu ili postupnu promjenu, a rezultiraju ozbiljnim problemom koji je potrebno odmah riješiti.<sup>40</sup> Uslijed krize poslovni subjekti mogu pretrpjeti ozbiljnu štetu kako financijskog rezultata tako i ugleda te gubitka zaposlenika. Svi aktivni poslovni subjekti bez obzira na uspješnost ili ugled podložni su krizi. Upravo zbog toga, menadžment poslovnog subjekta treba unaprijed razmišljati o potencijalnim krizama kako uslijed nastale štete prouzročene krizom ne bi bilo ugroženo cjelokupno poslovanje

„Proces strateškog planiranja kojem je ključna svrha reagirati tijekom krizne situacije ili u negativnim okolnostima, a promatra se i kao širi proces u kojem se organizacija bavi pitanjima

---

<sup>36</sup> Škrtić, M. op. cit., str. 169.

<sup>37</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str. 12

<sup>38</sup> Škrtić, M. op. cit., str. 168.

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> Jugo, D.: Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017., str. 12.-13.

koja su izvan njezine kontrole<sup>41</sup> može se nazvati kriznim upravljanjem. Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva:<sup>42</sup>

- preventivno djelovanje (uvođenje mjera opreza);
- identifikacija krize (kako ju prepoznati);
- ovladavanje krizom (postupci za uspješan izlazak iz krize).

Sam pojam krize označava prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodno, društvenom i misaonom procesu a dolazi od grčke riječi *krisis*.<sup>43</sup> U poslovnom području kriza označava stanje koje dovodi u pitanje opstanak poslovnog subjekta te se može definirati kao „intenzivna pojava s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge ili ugled“.<sup>44</sup> Kriza je „neplanirani i neželjeni proces koji je u stanju bitno ugroziti ili u potpunosti onemogućiti razvojne mogućnosti poduzeća.“<sup>45</sup> Prema navodima Instituta za krizni menadžment, kriza je svako odstupanje ili smetnja u poslovanju koji privlače pozornost javnosti i medija te onemogućuju normalan rad poslovnog subjekta.<sup>46</sup>

Većina autora različito definira pojam krize, no te se definicije uglavnom poklapaju u trima zajedničkim elementima:<sup>47</sup>

- tvrdnja kako su krize specifični događaji koji se mogu predvidjeti, ali su ipak uvijek neočekivani kad se doista i dogode;
- krize mogu uzrokovati štetu poduzećima i njihovim zaposlenicima;
- krize iziskuju kvalitetnu komunikaciju poduzeća sa različitim skupinama koja je vrlo važna jer o njoj može ovisiti ishod krize (poboljšanje ili pogoršanje krizne situacije).

---

<sup>41</sup> Ibid., str. 13.

<sup>42</sup> Osmanagić Bedenik, N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010. str. 108.-109.

<sup>43</sup> Osmanagić Bedenik N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, op.cit., str. 102.-103.

<sup>44</sup> Jugo, D., op.cit., str. 20.

<sup>45</sup> Legčević, J.; Taučer, K.: Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Profesionalni članak, Ekonomski vjesnik/Econviews, God. XXVII, br. 1/2014, str. 200., <https://hrcak.srce.hr/127791>

<sup>46</sup> Tomić, Z.; Milas, Z.: Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao – časopis za politologiju, Vol.44., br. 1, Zagreb, 2007., str. 140., <https://hrcak.srce.hr/20151>

<sup>47</sup> Jugo, D., op.cit., str. 22.-23.



Kriza se pojavljuje naglo, traži brzu reakciju, otežava ili onemogućuje funkcioniranje poslovnog subjekta, stvara osjećaj nesigurnosti i stresa, narušava reputaciju i ostale vrijednosti poduzeća, eskalira u intenzitetu.<sup>48</sup> Uslijed krize poslovni partneri opreznije pristupaju poslovnom subjektu i počinju pomna ispitivanja i procjene a sve to u konačnici trajno mijenja poslovni subjekt.<sup>49</sup>

Izvori i uzroci krize, najčešće se dijele na vanjske i unutarnje izvore i uzroke poslovne krize iako uzroci mogu biti jako različiti s obzirom kako je svaka kriza karakteristična sama po sebi.<sup>50</sup> Vanjski izvori poslovne krize nastaju u neposrednoj okolini poslovnog subjekta i ne mogu se spriječiti. U ovakvim situacijama bitna je brza prilagodba bilo samo od strane poslovnog subjekta ili uz pomoć državnog aparata različitim oblicima intervencija, mjerama koje će doprinijeti ublažavanju krizne situacije i osigurati odvijanje gospodarskih aktivnosti i opstanka poslovnih subjekata uz zadržavanje radnih mjesta zaposlenika jer će se na taj način pozitivno utjecati na smjer i razvoj događaja u cjelokupnom gospodarstvu.

Vanjski uzroci krize mogu biti:<sup>51</sup>

- prirodne katastrofe i nesreće - nastupaju iznenada i poduzeća se za njih ne mogu primjereno pripremiti, mogu uzrokovati neočekivane materijalne troškove;
- političke i društvene promjene – organizacijske promjene uslijed promjene uprave i nadzornih odbora;
- gospodarske krize, recesije i promjene na tržištu – mogu biti očekivane i poduzeća bi se trebala moći pripremiti i prilagoditi promjenama
- sigurnosno okruženje itd.

S aspekta unutarnjih izvora poslovne krize značajna je odgovornost na menadžmentu. Naime, unutarnji izvori krize proizlaze iz samog poslovnog subjekta i rezultat su njegovog poslovanja. Ukoliko menadžment pravodobno uoči znakove krize, brzom reakcijom moći će otpočeti njihovo rješavanje a samim tim će doći i do ublažavanja negativnih posljedica na poslovanje i konačni rezultat poslovanja.

---

<sup>48</sup> Tafra-Vlahović, M.: Upravljanje krizom: Procjene, planovi, komunikacija, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011., str. 31.

<sup>49</sup> Ibidem

<sup>50</sup> Osmanagić Bedenik N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010. str. 108.

<sup>51</sup> Legčević, J.; Taučer, K., op.cit., str. 201., <https://hrcak.srce.hr/127791>

Među unutarnje uzroke prema autorima Legčević i Taučer<sup>52</sup> mogu se ubrojiti: loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, korupcija, rivalitet, odsustvo organizacijske kulture, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacije itd.

Iako su krize negativne pojave i u najvećem broju slučajeva imaju negativne refleksije na poslovne subjekte, iz poslovnih kriza moguće je generirati i pozitivnosti. Jedan oblik moguće koristi od krize je povećana vizibilnost u medijima i prepoznavanje imena, što može biti korisno kad poslovni subjekt nije samo uzrokovalo krizu nego je žrtva nekih okolnosti nad kojima nema nadzora.<sup>53</sup>

Posljednja kriza bila je svjetskih razmjera i uzrokovana je virusom COVID-19. Ova kriza bila je jedinstvena. Zatvarale su se granice, ograničavalo se kretanje ljudi, uvodio se policijski sat u nekim državama svijeta. Istovremeno, neke države odabrale su liberalniji pristup i ostale otvorene barem u internim razmjerima. Bez obzira koji pristup je odabran, refleksije na malo i srednje poduzetništvo bile su značajne.

---

<sup>52</sup> Ibid, str. 201.

<sup>53</sup> Tafra-Vlahović, M., op.cit., str. 53.-54.

## 4. KRIZE SVJETSKIH RAZMJERA

U nedavnoj povijesti dvije su krize obilježile svjetska gospodarstva, od kojih je prva 2008.g. bila financijske prirode te druga 2020.g. zdravstvene prirode, a koja se prelila na sve ostale aspekte svjetskog gospodarstva.

Pandemija COVID-19 proglašena je u ožujku 2020.g. i trajala je do svibnja 2023. godine. Ova pandemija imala je veliki utjecaj na ljudsko društvo uslijed brojnih ograničenja koja su propisivana kako bi se djelovalo na sprečavanje širenja bolesti. Države svijeta različito su postupale u ovisnosti o stupnju raširenosti bolesti no karakteristično za veliki broj država bilo je zaključavanje / izolacija (eng. *lockdown*). Bile su ovo mjere koje su snažno utjecale na gospodarstvo svih svjetskih ekonomija jer se ograničavalo kretanje ljudi pa tako i dobara. Tako su neki ekonomski sektori bilo vrlo snažno pogođeni događajima i odlukama donesenim za vrijeme pandemije. Nastavno na donesene odluke o ograničavanju kretanja koje su imale za posljedicu onemogućavanje odvijanja gospodarskih aktivnosti na uobičajen način te u konačnici negativne utjecaje na brojne ekonomske pokazatelje, države su donosile mjere koje su trebale ublažiti negativne ekonomske trendove.

### 4.1. Svjetska ekonomska kriza 2008. godine

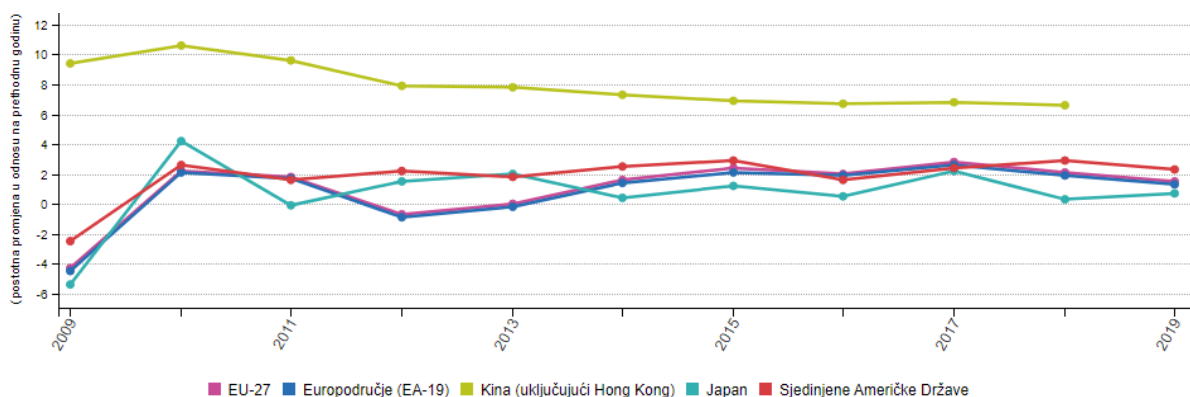
Utjecaj različitih mjera ograničenja ogleda se u vrijednosti ostvarenog bruto domaćeg proizvoda (BDP<sup>54</sup>) s tim da stupanj zaključavanja direktno utječe na strukturu i vrijednost BDP-a.<sup>55</sup> Slika 4. prikazuje kretanje BDP u periodu od 2009.-2019.g.

---

<sup>54</sup> Bruto domaći proizvod (BDP): BDP ili bruto domaći proizvod je pokazatelj ukupne vrijednosti dobara i usluga proizvedenih u zemlji tijekom cijele godine i vrlo je važan za gospodarstvo svake zemlje. Tako se, na primjer, razvijenost zemlje mjeri bruto domaćim proizvodom po stanovniku, gdje se BDP dijeli brojem stanovnika. Budući da je BDP pokazatelj koji se na cijelom svijetu računa na isti način, pomoću njega se mogu uspoređivati pojedine zemlje i njihov stupanj razvoja. Izvor: HUB Mali bankovni pojmovnik Preuzeto sa [https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/B/Bruto-domaci-proizvod-\(bdp\)](https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/B/Bruto-domaci-proizvod-(bdp)) (18.06.2023.)

<sup>55</sup> Kunji, Ž. i Stojanović, S.: PANDEMIJA COVID-19: UTJECAJ NA GOSPODARSTVO I MJERE ZA UBLAŽAVANJE KRIZE U REPUBLICI HRVATSKOJ. *SKEI-MEĐUNARODNI INTERDISCIPLINARNI ČASOPIS*, 2021., 2 (1), 16-29. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/262878> (18.06.2023.)

Slika 4. Rast realnog BDP-a, 2009.-2019.



Izvor: Nacionalni računi i BDP, EUROSTAT, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=National\\_accounts\\_and\\_GDP/hr&oldid=505849](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=National_accounts_and_GDP/hr&oldid=505849) (18.06.2023.)

Prikaz prati kretanja BDP-a počev od 2009.g., prve godine nakon velike svjetske gospodarske krize koja je počela potkraj 2008.g. uslijed kraha tržišta drugorazrednih hipotekarnih kredita u Sjedinjenim Američkim Državama. Ova kriza potekla je s američkog tržišta nekretnina.<sup>56</sup> Financijska kriza 2008.g. imala je negativne efekte na cijelo svjetsko gospodarstvo. Autori<sup>57</sup> prenose zaključak kako je američka ekonomija početkom 2000-tih godina etiketirana niskim diskontnim stopama, rastom i povećanim financijskim priljevima. U to vrijeme, investitori su najvećim dijelom ulagali u nekretnine te se stvorio „novi balon“ i to na tržištu nekretnina. Popularnost stiže tzv. Skupina NINJAS (nindže), to je skupina koja nema prihoda, nema posao i nema nekretnine.<sup>58</sup> Ovoj skupini dodjeljivale su se iznimno niske kamatne stope koje su nakon nekoliko godina porasle. Dolazi do neizvjesnosti na tržištu nekretnina te banke pribjegavaju rizičnim postupcima. Početkom krize 2007.g. Europska središnja banka u Frankfurtu priskrbila je 200 milijardi eura financijskom sustavu no isto nje imalo dugoročni značaj.<sup>59</sup> U razvijenim zemljama zapadne Europe utjecaj ove krize bio je višestruk. U zemljama eurozone (Irska, Španjolska i Italija) zavladała je prava recesija.<sup>60</sup> U Hrvatskoj, ova kriza razvila se čak nekoliko godina prije i to prema mišljenju nekih autora, kao posljedica nesklada ponude i potražnje što se namirivalo kreditima.<sup>61</sup> Do 2008.g. hrvatsko gospodarstvo bilježilo je pozitivne rastuće stope realnog BDP. U 2008.g. evidentno je značajno smanjenje ove pozicije u odnosu na

<sup>56</sup> Gambiraža, I. i Ergović, A.: Uzroci i posljedice gospodarskih kriza s naglaskom na Republiku Hrvatsku. *Oeconomica Jadertina*, 13 (1), 50-64, 2023., <https://doi.org/10.15291/oec.3986>, (18.06.2023.)

<sup>57</sup> Ibidem, str 52

<sup>58</sup> Ibidem

<sup>59</sup> Ibidem, str. 52-53

<sup>60</sup> Ibidem

<sup>61</sup> Ibidem, str. 53

prethodnu godinu a isto označava početak financijske krize u Hrvatskoj. Zbog slabijeg kretanja izvoza u odnosu na uvoz, dolazi i do povećanja deficita vanjskotrgovinske bilance. U periodu od 2008.-2012. stopa nezaposlenosti narasla je za 5,4%.<sup>62</sup> Za Hrvatsku je izlazak iz ove krize moguće prepoznati tek 2015.g kada je vidljiv ponovni porast stope PBD-a. Za vrijeme ove krize u Hrvatskoj fiskalna politika nije pridonijela restrukturiranju gospodarstva, Hrvatska je za razliku od ostalih zemalja, pokušavala stabilizirati financije a nije provodila ekspanzivnu fiskalnu politiku.<sup>63</sup> Za vrijeme trajanja ove krize, Vlada Hrvatske povećala je PDV (na 25%), ukinuta je nulta stopa i uvedene su stope od 5 i 13%.

Promatrana sa globalne razine (Slika 4.), ova globalna financijska i gospodarska kriza dovela je do velike recesije u EU-27. Oporavak je na razini većine zemalja počeo 2010.g. što je rezultiralo povećanjem indeksa BDP-a (na temelju ulančanih vrijednosti) od 2,2 % u 2010., a u 2011.g. zabilježeno je dodatno povećanje od 1,8 %. Nakon toga BDP se smanjio za 0,7 % u 2012., promjena zabilježena 2013. bila je zanemariva, a zatim je 2014. zabilježena pozitivna promjena (1,6 %). Od 2015. do 2018. rast je bio relativno stabilan, od 2,0 % do 2,8 % svake godine. Rast je usporio 2019. i EU-27 zabilježio je stvarni porast BDP-a od 1,5 %.<sup>64</sup>

Pri tom treba ukazati na različitost promjena među pojedinim zemljama. U 2009.g. BDP se smanjio u svim državama članicama EU-a osim u Poljskoj. U 2010. i 2011.g. 23 države članice zabilježile su gospodarski rast. Ovaj trend se nije nastavio već je 2012.g, samo 14 država članica zabilježilo gospodarski rast, a u ostalima se BDP smanjio. Pozitivnu stopu promjene u 2013. imalo je 16 država članica, u 2014. bilo ih je 23, a u 2015. i 2016. bilo ih je 26. Pozitivna promjena dogodila se 2017.g. za svih 27 država članica. Jedina država članica koja je 2015. i 2016. imala negativnu stopu promjene bila je Grčka.<sup>65</sup> Najviše godišnje stope rasta realnog BDP-a u 2019. zabilježene su u Irskoj (5,6 %), Mađarskoj (4,9 %) i Malti (4,7 %), dok su najniže stope promjene zabilježene u Njemačkoj (0,6 %) i Italiji (0,3 %).<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> Ibidem, str 54

<sup>63</sup> Ibidem, str 55

<sup>64</sup> EUROSTAT: Nacionalni računi i BDP, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics> (18.06.2023.)

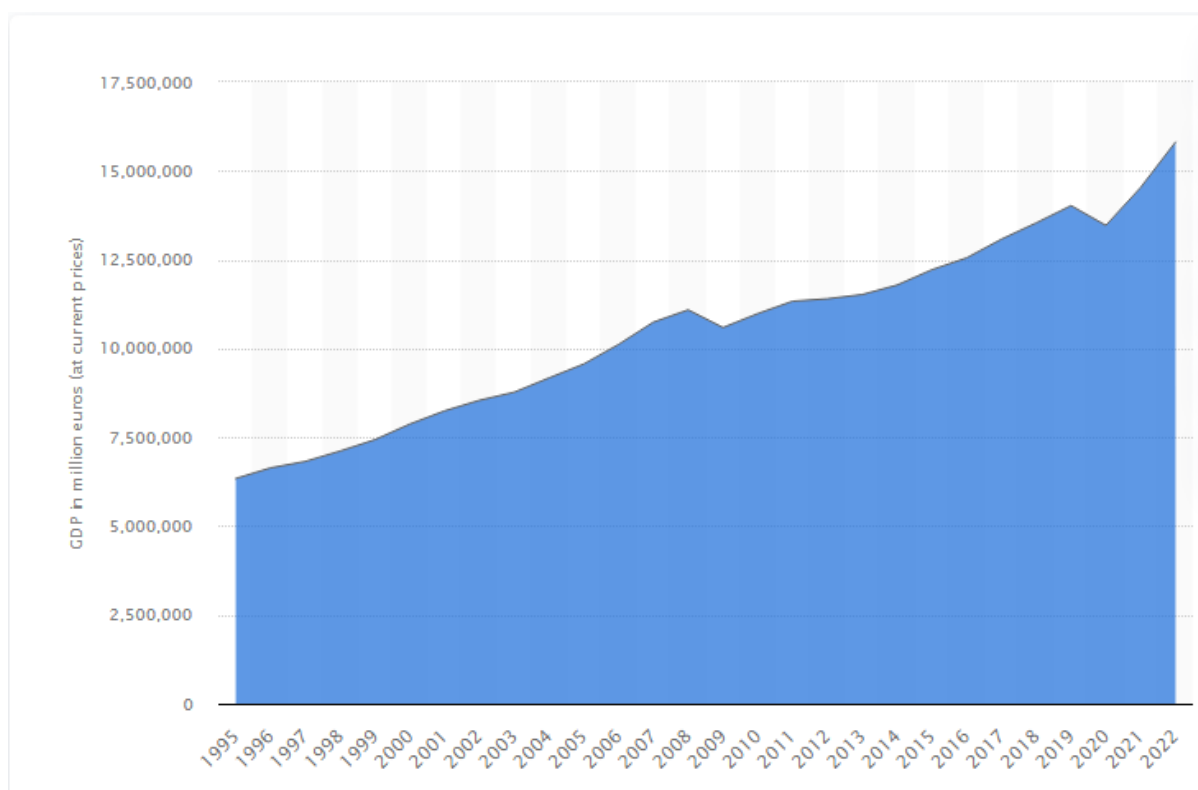
<sup>65</sup> Ibidem

<sup>66</sup> Ibidem

## 4.2. Svjetska kriza 2020.g. izazvana virusom COVID-19

Počevši od ožujka 2020.g., poslovne tokove bitno je mijenjala aktualna situacija prouzročena pandemijom COVID-19. Pandemija je tražila promptnu reakciju poduzetnika, a njezin utjecaj reflektirao se kako na zdravlje stanovništva tako i na dinamiku kretanja stanovništva, putovanja, trgovinu, proizvodnju te u konačnici poremećaj u lancu opskrbe na lokalnom i globalnom tržištu. Također, u određenim vremenskim periodima, bila je važeća zabrana rada posebice u turističko ugostiteljskom sektoru što je povuklo negativne efekte i na djelatnost prijevoza putnika. Bilo je evidentno poskupljenje sirovina i repromaterijala, smanjenje potrošnje, te posljedično, smanjenje poslovne aktivnosti i rezultata poslovanja kod malih i srednjih poduzeća. Isto je uzrokovalo nemogućnost pravodobnog podmirivanja obveza te povećanje zaduženosti. Sve to utjecalo je formiranje BDP-a nacionalnih gospodarstava i tražilo je reakcije država kako bi se neželjene posljedice svele na najmanju moguću mjeru. Slika 5. prikazuje BDP zemalja Europske unije (EU27) u periodu od 1995-2022g.

Slika 5. BDP Europske Unije (EU27) od 1995 do 2022. (u milijunima EUR-a)

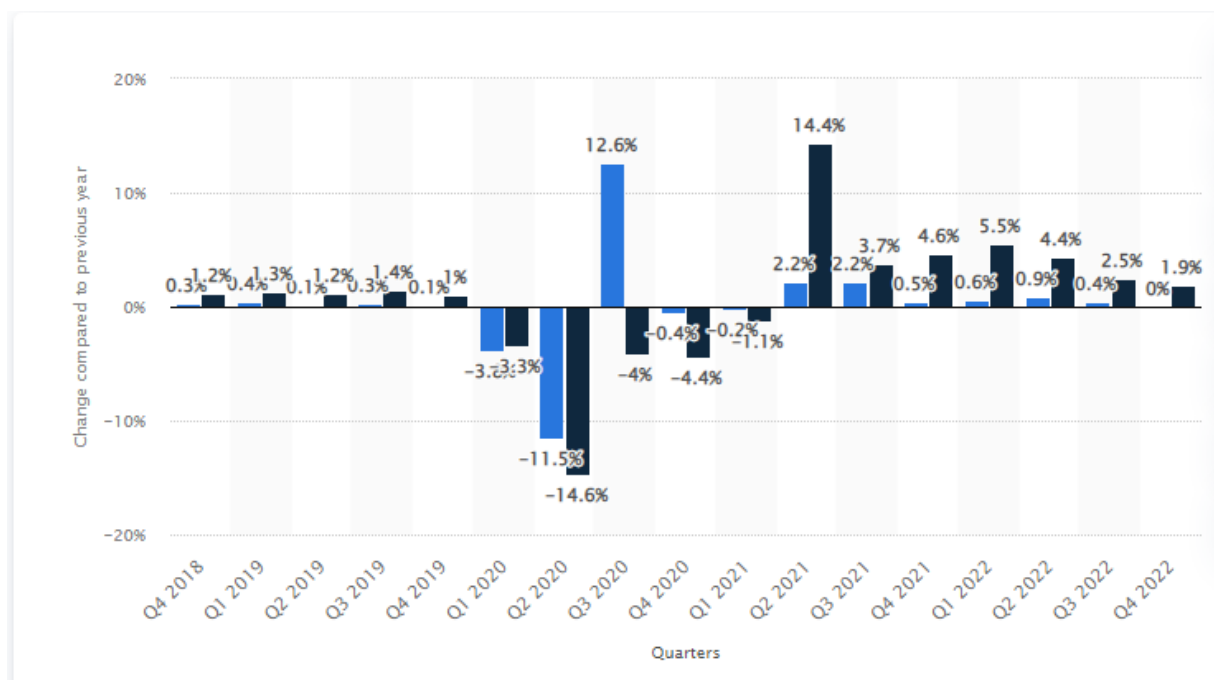


Izvor: Gross domestic product of the European Union (EU27) from 1995 to 2022, <https://www.statista.com/statistics/279447/gross-domestic-product-gdp-in-the-european-union-eu/> (18.06.2023.)

U 2022. godini BDP Europske unije iznosio je približno 15,8 trilijuna eura. Iz prethodne slike vidljiv je utjecaj krize 2008.g. koja opisana u prethodnom poglavlju. Potreba za poticanjem gospodarstva rasla je sa prestankom krize a isto je bilo moguće zaduživanjem i trošenjem više novca što je dovelo do porasta državnog duga. Osim toga, bilo je potrebno pomoći Grčkoj koja je bila duboko u krizi i samostalno nije mogla izaći iz nje.

Godine 2020. uslijedila je slijedeća kriza koja je evidentno dovela do pada BDP-a. Godinu nakon toga, BDP počinje lagano rasti. Vlade država zahvaćenih krizom uključuju se aktivno u uključuju u ublažavanje posljedica krize. Godina 2022.g. može se nazvati godinom izlaska iz krize bez obzira što pandemija i dalje traje. Na slijedećoj slici prikazan je BDP u EURO zoni po kvartalima (usporedba sa posljednjim kvartalom i usporedba sa istim kvartalom prethodne godine).

Slika 6. BDP u Euro zoni po kvartalima od 2018-2022.



Izvor: Growth of the real gross domestic product (GDP) in the Euro area from 4th quarter 2018 to 4th quarter 2022, <https://www.statista.com/statistics/226122/gdp-growth-in-the-eu-and-the-euro-area-compared-to-same-quarter-previous-year/> (18.06.2023.)

Iz prethodne slike vidljive su promjene BDP-a u euro zoni po kvartalima. U četvrtom tromjesečju 2022.g. BDP eurozone porastao je za 1,9 posto u usporedbi s istim kvartalu prethodne godine. U 2022.g. većina zemalja srednje i istočne Europe, osim Češke i Slovačke,

sustigle su prosjek EU mjereno BDP-om po standardu kupovne moći<sup>67</sup> (engl *Purchasing Power Standard (PPS)*). BDP po stanovniku u 2022. u PPS-u porastao je za čak 3 postotna boda u Hrvatskoj i Rumunjskoj i 2 postotna boda u Mađarskoj i Poljskoj. Prema ovoj statistici Slovenija i Češka imale su najveći BDP po stanovniku u 2022.g. malo iznad 90% od prosjeku EU. Slovačka je s druge strane spektra s BDP-om po glavi stanovnika u 2022.g. na 67% EU-a.<sup>68</sup>

U ovakvim uvjetima, značajnu ulogu ima zakonodavno institucionalni okvir koji putem niza usvojenih strategija djeluje na razvoj poduzetništva. „Najvažniji trenutni strateški dokument je Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021-2026 čije su mjere usmjerene na oporavak nacionalnog gospodarstva nakon krize izazvane pandemijom COVID-19 i stvaranjem otpornijeg i održivijeg društva u slučaju novih ekonomskih šokova.“<sup>69</sup> U slijedećem dijelu rada prikazuju se mjere donesene na razini Hrvatske.

### **4.3. Regulatorne mjere za ublažavanje negativnih utjecaja pandemije COVID-19**

Hrvatsku je pandemija COVID-19 zatekla još uvijek pod utjecajem prethodne krize od koje se hrvatsko gospodarstvo nije u potpunosti opravilo. Zbog zatvaranja odnosno obustave rada za pojedine poslovne subjekte u 2020.g. došlo je do pada industrijske proizvodnje u gotovo svim područjima. Tromjesečni BDP u drugom tromjesečju 2020. bio je 15,1 posto niži nego u istom tromjesečju 2019.g.<sup>70</sup> Usporedbe radi, u vrijeme financijske krize 2008.g., pad BDP-a u drugom tromjesečju iznosio je 8,8 posto.<sup>71</sup> U trećem tromjesečju 2020. smanjenje BDP-a iznosilo je 10 posto, dok je u vrijeme krize 2008.g., u drugom tromjesečju BDP smanjen 8,6 posto.<sup>72</sup>

---

<sup>67</sup> Standard kupovne moći je umjetna zajednička referentna jedinica valute koja se koristi u Europskoj uniji, a koja eliminira razlike u razinama cijena među zemljama. Dakle, PPS omogućuje kupnju iste količine roba i usluga u svim zemljama. Izvor: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Purchasing\\_power\\_standard\\_\(PPS\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Purchasing_power_standard_(PPS)) (18.06.2023.)

<sup>68</sup> ERSTE Research Group, CEE Macro and FI Daily, 24. Mar. 2023, CEE region caught up in GDP per capita measured in PPS, <https://www.erstegroup.com/en/research/report/en/SR321307> (18.06.2023.)

<sup>69</sup> CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021.: „MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ U UVJETIMA PANDEMIJE BOLESTI COVID-19“, str. 8., <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf>, (24.06.2023.)

<sup>70</sup> Roška, V., Buneta, A., Papić, M.: The effect of the COVID-19 pandemic on the Croatian economy Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 9 (2021), No. 1, pp. 60.

<sup>71</sup> Ibidem, str. 70.

<sup>72</sup> Ibidem



Pandemija COVID-19 različito je utjecala na poslovne subjekte različitih djelatnosti. Također, intenzitet pandemije nije bio identičan u različitim teritorijalnim predjelima Hrvatske budući je različita struktura i intenzitet djelatnosti zastupljena ovisno o teritorijalnoj pripadnosti poslovnih subjekata. Poznato je da je kontinentalna Hrvatska orijentirana na poljoprivrednu proizvodnju, prerađivačku industriju, zračni transport, istraživanju i razvoju, promidžbenim uslugama. Nasuprot tome, Jadranska Hrvatska orijentirana je na ribarstvo, brodogradnju, smještaj i pružanje usluge hrane i pića, usluge putničkih agencija, usluge iznajmljivanja. Isto potvrđuju autori<sup>73</sup> koristeći Regionalne input-output (RIO) tablice kako bi ukazali na važnost analitičkog pristupa pri formuliranju mjera ekonomske politike u uvjetima djelovanja eksternih nepogoda koje utječu na gospodarske sektore i teritorijalne dijelove. Uslužne djelatnosti pri tom su bile jače pogođene krizom posebice iz razloga ograničavanja mogućnosti kretanja ljudi. Kriza koja je zahvatila uslužne djelatnosti prelijeva se na sve ostale djelatnosti i ugrožava reprodukcijski lanac.<sup>74</sup>

Specifičnost hrvatskog gospodarstva je upravo visoka orijentiranost na uslužne djelatnosti. Kako bi se ublažile negativne posljedice pandemije na gospodarstvo, Vlada je donijela mjere kojima je direktno utjecala za zadržavanje zaposlenosti na način da je poslovnim subjektima koji su ostvarili pad poslovne aktivnosti u odnosu na vrijeme prije pandemije isplaćivala subvencije. Uslužne djelatnosti koje same po sebi imaju predodređenu visoku razinu međusobnog kontakta koja podrazumijeva nemogućnost potpunog socijalnog distanciranja, izložene su procedurama postupanja rigoroznijim od onih djelatnosti koje se mogu odvijati bez socijalnog kontakta. Time se pružanje ovakvih usluga nužno modificira u odnosu na uobičajene standarde što rezultira ekonomsko financijskim promjenama, povećanim troškovima, gubitkom dijela tržišta, gubitkom zaposlenika što sve dovodi do korekcija cijena usluga. „Poseban problem povezan s epidemijom Covid-19 odnosi se na snažno smanjivanje broja turističkih dolazaka, a što će posebice negativno utjecati na gospodarstvo Jadranske regije. Kako potrošnja inozemnih turista čini i više od 85 posto ukupnih turističkih prihoda, doseg politike poticanja domaće turističke potražnje je više nego ograničen, posebice u uvjetima kad je razina cijena smještaja u kvalitetnim objektima neprihvativa za domaćeg potrošača.“<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Lovrinčević, Ž., Mikulić, D., Keček, D.: Izlazna gospodarska strategija Hrvatske u vrijeme pandemije COVID-19 i značaj regionalne strukture gospodarstva, *Ekonomski pregled*, 72 (3) 2021., str. 449-485

<sup>74</sup> Ibidem, str. 450

<sup>75</sup> Ibidem, str. 471

Već spomenuto djelovanje vlada pojedinih država od iznimnog je značaja u ovakvim situacijama. Vlade su donijele različite mjere fiskalne politike na krizu. Svaka vlada donosila je mjere sukladno potrebama i mogućnostima pojedinačnih nacionalnih gospodarstava i definirale pri tom kriterije potrebitosti i nužnosti s ciljem prepoznavanja onih poslovnih subjekata kojima je pomoć bila najpotrebnija. U vrijeme pandemije u Hrvatskoj dolazi do smanjenja svih javnih prihoda (poreznih i neporeznih). Slijedom navedenog, Vlada Hrvatske je ožujku 2020. godine donijela mjere horizontalne naravi kroz odgodu plaćanja javnih davanja i to odgodu plaćanja poreza na dohodak i poreza na dobit te doprinosa na plaće na tri mjeseca (uz mogućnost produženja na još tri) nakon kojeg perioda je omogućena obročna otplata na 24 mjeseca.<sup>76</sup> Uslijedile su mjere u sustavu poreza na dobit. Snižena je stopa poreza na dobit za mala poduzeća (ona s godišnjim prihodom do milijun eura – 12 posto na 10) te stopa oporezivanja dohotka (s promjenom poreznih razreda i to gornje porezne stope sa 36 na 30 posto te niže porezne stope sa 24 na 20 posto).<sup>77</sup> U sustavu oporezivanja potrošnje su mjere koje dovode do veće javne potrošnje na način da se proširuje obuhvat roba i usluga sa sniženom stopom poreza na dodanu vrijednost dok se snižena stopa PDV-a od 13 posto predviđa za svu hranu.<sup>78</sup>

Značajnu ulogu u ovakvim krizama ima i monetarna politika koja može stvarati i održavati povoljnije uvjete financiranja za sve gospodarske sektore i kućanstva.<sup>79</sup> Definiranje povoljnijih uvjeta financiranja trebalo bi omogućiti kontinuitet poslovne aktivnosti te stvaranje preduvjeta za brži oporavak nakon prestanka pandemije. U Hrvatskom bankarskom sustavu posegnulo se za nekonvencionalnim metodama poput definiranja moratorija na otplatu kredita prema slobodnom odabiru poslovnih subjekata a u ovisnosti o intenzitetu negativne refleksije na njihovo poslovanje. Pitanje je post efekata eventualnog odabira moratorija na povrat kredita na određeno vrijeme te ocjenu korištenja ove metode od strane financijskih institucija u narednom razdoblju u situacijama odobrenje eventualnih novih plasmana. Prema najboljoj praksi, korištenje moratorija podrazumijeva postojanje problema u mogućnosti nesmetanog funkcioniranja poslovnih subjekata što otvara dodatni prostor za procjenu i ocjenu rizika

---

<sup>76</sup> Žunić Kovačević, N.: Posljedice i učinci pandemije bolesti COVID-19 na fiskalni sustav i oporezivanje, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 58, 2/2021, str. 488.

<sup>77</sup> Ibidem, str. 489.

<sup>78</sup> Ibidem

<sup>79</sup> Ibidem, str. 485.

budućih transakcija, poslovnog modela poduzeća, kolaterala za plasmane te cjelokupnog poslovnog odnosa s financijskim institucijama.

## **5. POSLOVANJE MALIH I SREDNJIH POSLOVNIH SUBJEKATA U VRIJEME PANDEMIJE COVID-19 U BROJKAMA**

Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) počevši od 2011.g. kontinuirano prati i izvješćuje o aktualnostima vezanim za poslovanje ove niše poslovnih subjekata prepoznajući ih kao ključne aktere nacionalnog gospodarstva. Prema dostupnim informacijama, u 2020.g. mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj imaju 99,7% tni udio u ukupnom broju poduzeća.<sup>80</sup> Značaj ove kategorije poduzeća ogleda se i u udjelu zaposlenosti koji je u 2020. godini iznosio 72,1% (smanjenje od 1,9 postotnih bodova u odnosu na 2019. godinu), zatim u udjelu u ukupnim prihodima koji je iznosio 58% (smanjenje od 2 posto bodova u odnosu na 2019.) i u udjelu u izvoznim aktivnostima koji je za 2020.g. iznosio 53% (na razini ostvarenog udjela u 2019. godini).<sup>81</sup> Isti izvor navodi da je u razdoblju od 2016. do 2020. godine broj malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj porastao za 21% (u 2020. godini u Hrvatskoj je poslovalo cca 140.000 Poslovnih subjekata). „Unatoč značajnim promjenama u uvjetima poslovanja uzrokovanim pandemijom bolesti COVID-19, trend rasta ukupnog broja malih i srednjih poduzeća nastavljen je i u 2020. godini, kada je registrirano je 2.749 novih poduzeća.“<sup>82</sup> Sljedeća slika prikazuje strukturu poslovnih subjekata u periodu od 2016. do 2020.godine.

---

<sup>80</sup> CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021.: „MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ U UVJETIMA PANDEMIJE BOLESTI COVID-19“, str. 5., <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf>, (24.06.2023.)

<sup>81</sup> Ibidem, str. 6

<sup>82</sup> Ibidem, str. 6

Slika 7. Struktura poslovnih subjekata s obzirom na veličinu od 2016. do 2020. godine

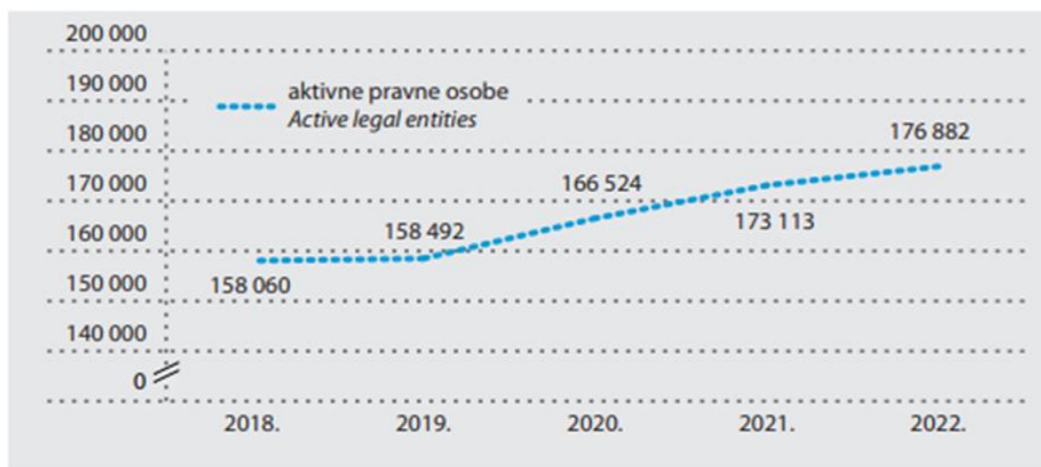
	2016.		2017.		2018.		2019.		2020.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	114.156		119.752		130.757		135.890		138.618	
Mikro poduzeća	102.764	99,7	107.635	99,7	117.942	99,7	122.403	99,7	124.348	99,7
Mala poduzeća	10.045		10.717		11.317		11.962		12.638	
Srednja poduzeća	1.347		1.400		1.498		1.525		1.632	
Velika poduzeća	327	0,3	329	0,3	360	0,3	370	0,3	391	0,3
Ukupno	114.483	100	120.081	100	131.117	100	136.260	100	139.009	100

Izvor: CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021.: „MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ U UVJETIMA PANDEMIJE BOLESTI COVID-19“, str. 14., <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf>, prema: FINA (2021). Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH 2016. – 2020. godine

Usprkos pandemiji, i u 2020.g. zabilježen je porast broja registriranih poduzeća za nešto više od 2% u odnosu na 2019. godinu. U 2020. godini bilo je 3.317 novih malih poduzeća više nego u 2019. i plaće su u prosjeku porasle za 380 kn.<sup>83</sup> Slijedeća slika prikazuje aktivne pravne osobe, stanje 30.06.2018.g. do 2022.g.

<sup>83</sup> Ekonomski institut Zagreb, „Utjecaj pandemije Covid-19 na poslovanje mikro, malih i srednje velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj“, <https://zena.rtl.hr/promo/kako-je-pandemija-utjecala-na-poslovanje-poduzeca-u-hrvatskoj-dfacd7b8-3637-11ec-b0c9-4e2a21e07ddd> (29.06.2023.)

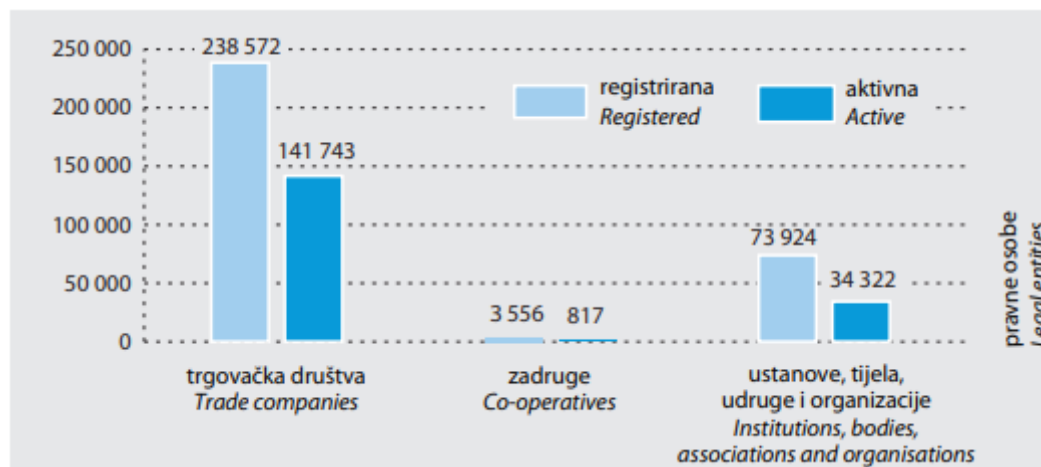
Slika 8. Poslovni subjekti, stanje 30.06.2018.g. do 2022.g.



Izvor: Hrvatska u brojkama 2022., Državni zavod za statistiku Hrvatske, Zagreb, 2022., [https://podaci.dzs.hr/media/12wkiv1a/croinfig\\_2022.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/12wkiv1a/croinfig_2022.pdf), (29.06.2023.)

Od ukupno 176.882 aktivnih poslovnih subjekata njih 141.743 trgovačka društva (Slika 9).

Slika 9. Pravne osobe, stanje 30.06.2022.g.



Izvor: Hrvatska u brojkama 2022., Državni zavod za statistiku Hrvatske, Zagreb, 2022., [https://podaci.dzs.hr/media/12wkiv1a/croinfig\\_2022.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/12wkiv1a/croinfig_2022.pdf), (29.06.2023.)

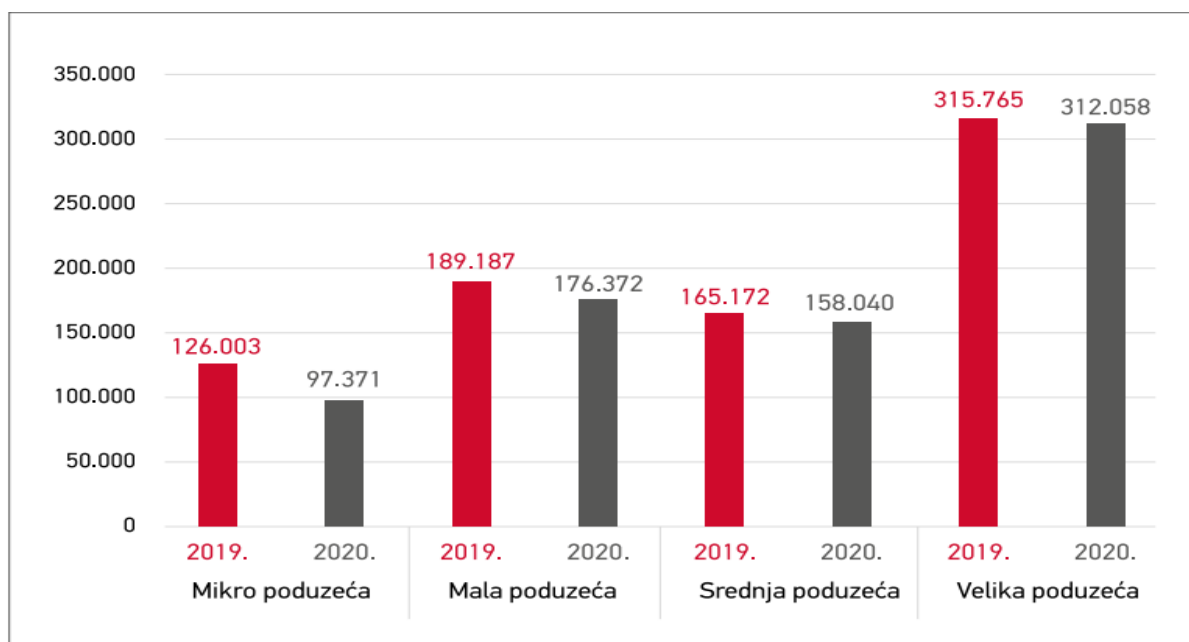
Mala poduzeća su imala 34,5 milijardi kuna više imovine u 2020.g. u odnosu na 2019.g. i isplatila su 1,37 milijardi kuna više za plaće.<sup>84</sup> Poduzetnici reagiraju smanjenjem broja zaposlenih, povećanjem kreditne zaduženosti, dolazi do smanjenja rashoda te značajnog smanjenja investicijske aktivnosti. Posljedice pandemije bolesti COVID-19 odrazile su se i na

<sup>84</sup> Ibidem

poslovanje obrta, što rezultira smanjenjem broja aktivnih obrta u pojedinim djelatnostima. Najznačajnije pogođene djelatnosti bile su ugostiteljstvo i turizam (smanjenje od 4,2% u 2020. u odnosu na 2019.) te promet, gdje se broj aktivnih obrta smanjio za 2,8%.<sup>85</sup>

Prema Izvješću CEPOR-a<sup>86</sup> u Hrvatskoj je u 2020. godini poslovalo cca 140.000 poduzeća, a sektor malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj ima najveći udio u ukupnom broju poslovnih subjekata. Promatrano strukturno, iste godine 20% poslovnih subjekata bilo je aktivno u djelatnosti trgovine na veliko i na malo, popravak motornih vozila i motocikala, 16% u stručnim, administrativnim i tehničkim djelatnostima, a 12% u građevinarstvu.<sup>87</sup> S obzirom na aktualnu pandemiju, 2020.g. bila je godina ostvarenja smanjenog ukupnog prihoda kod svih kategorija poslovnih subjekata. Ukupni prihodi u malim poduzećima smanjili su se za 7%, a u srednjim poduzećima za 4% u odnosu na 2019. godinu (Slika 10).<sup>88</sup>

**Slika 10. Veličina poduzeća i ukupan prihod (milijuni HRK) u 2019. i 2020. godini**



Izvor: CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021.: „MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ U UVJETIMA PANDEMIJE BOLESTI COVID-19“, str. 15., <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf> , (02.07.2023.)

<sup>85</sup> CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021.: „MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ U UVJETIMA PANDEMIJE BOLESTI COVID-19“, str. 7., <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf> , (24.06.2023.)

<sup>86</sup> Ibidem, str. 13

<sup>87</sup> Ibidem, str. 14

<sup>88</sup> Ibidem

U istoj godini najveći pad prihoda imala su mikro poduzeća, isti trend bilježi i kategorija radnih mjesta. Isti trend bilježi se i u malim i srednjim poduzećima no intenzitet negativnosti je nešto blaži (Slika 11).

Slika 11. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2019. i 2020. godini

Ekonomski kriterij valorizacije sektora	Veličina poduzeća							
	Mikro		Mala		Srednja		Velika	
	2019.	2020.	2019.	2020.	2019.	2020.	2019.	2020.
Broj zaposlenih	286.603	258.644	249.826	244.445	183.189	180.166	250.158	264.619
Zaposlenost (udio) <sup>3</sup>	29,6%	27,3%	25,8%	25,8%	18,9%	19 %	25,8%	27,9%
Ukupan prihod (mil. HRK)	126.003	97.371	189.187	176.372	165.172	158.040	315.765	312.058
Ukupan prihod (udio)	15,8%	13,1%	23,8%	23,7%	20,7%	21,2%	39,7%	42%
Izvoz (mil. HRK)	12.379	9.968	31.064	28.779	36.739	35.977	71.273	66.275
Izvoz (udio)	8,2%	7,1%	20,5%	20,4%	24,3%	25,5%	47,1%	47%

Izvor: CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021.: „MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ U UVJETIMA PANDEMIJE BOLESTI COVID-19“, str. 15., <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf> , (02.07.2023.)

U 2020.g. sve kategorije poslovnih subjekata ostvarile su pozitivan financijski rezultat iako je zabilježeno smanjenje neto dobiti. U sektoru malih i srednjih poduzeća, 82.451 poslovni subjekt ostvario je pozitivan rezultat poslovanja, dok je 56.167 iskazalo gubitak. Izraženo postotkom, smanjio se broj poslovnih subjekata koji su pozitivno poslovali za 9% uz istovremeno povećanje broja poslovnih subjekata koji su poslovali s gubitkom i to za 24%.<sup>89</sup> Dobit ove kategorije poduzeća je bilježila porast i to s 31,41 milijardu koliko je zabilježeno u 2019. godine na 31,46 milijardi u 2020. godini, no istovremeno je došlo do povećanja ukupnog gubitka onih privatnih malih poduzetnika koji su ostvarili gubitke za 30,8%.<sup>90</sup> Za vrijeme snažne refleksije pandemije u 2020.g. došlo je do pada prihoda malih poslovnih subjekata za 4,3%.<sup>91</sup>

Pri tom je jasno izražena različitost u ostvarenju poslovnih rezultata ovisno o djelatnostima (Slika 12).

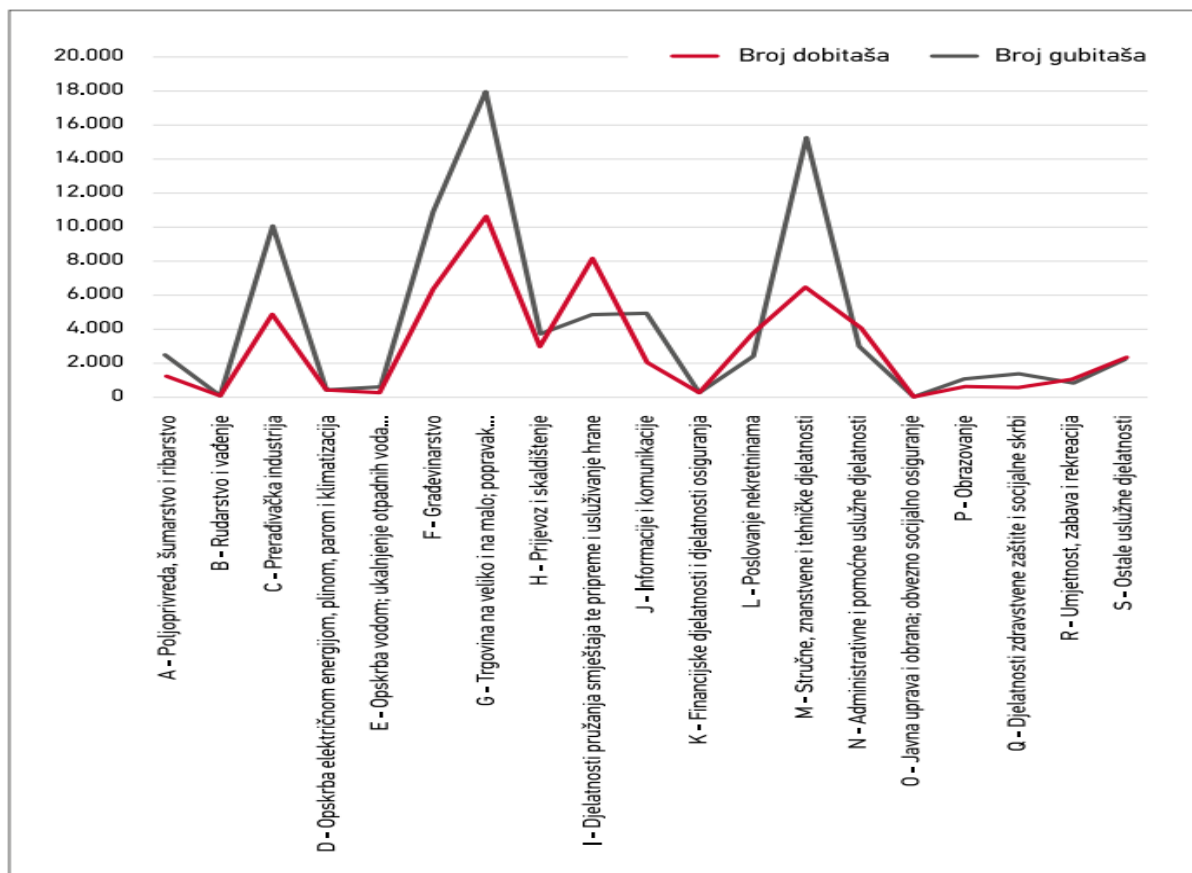
<sup>89</sup> Ibidem, str. 21.

<sup>90</sup> Ibidem

<sup>91</sup> Ibidem



Slika 12. Broj poslovnih subjekata koji su poslovali s dobiti / s gubitkom u sektoru malih i srednjih poduzeća u 2020. godini (po područjima djelatnosti)



Izvor: CEPOR - Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021.: „MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ U UVJETIMA PANDEMIJE BOLESTI COVID-19“, str. 21., <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf> , (02.07.2023.)

U 2020.g. poslovni subjekti koji su ostvarili pozitivan rezultat najvećim dijelom dolaze iz djelatnosti: trgovine na veliko i na malo, popravka motornih vozila i motocikala (21,7%), stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti (18,7%) te građevinarstva (13,1%). Također, iz prethodne slike proizlazi da je najveći broj poslovnih subjekata koji su prikazali negativan poslovni rezultat također u djelatnosti trgovine na veliko i na malo, popravak motornih vozila i motocikala (19%), te poslovni subjekti u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (14,5%). Djelatnosti u kojima je broj poslovnih subjekata koji su poslovali s gubitkom bio veći od onih koji su pozitivno poslovali bile su: djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, poslovanje nekretninama, administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti, umjetnost, zabava i rekreacija te ostale uslužne djelatnosti.<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Ibidem, str. 22

## 6. DJELATNOST PRIJEVOZA I UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 NA POSLOVANJE ISTE

Promet se odnosi na kretanje, prijevoz osoba i dobara, prijenos podataka i informacija od polazišta do odredišta i prisutan je u populaciji od postanka svijeta.<sup>93</sup> Pod pojmom prijevoz podrazumijeva se premještanje osoba, životinja, stvari, dobara, podataka, informacija i sl. s jednoga mjesta na drugo, dok u širem smislu obuhvaća prometnu infrastrukturu (putovi, prometnice), prometala (vozila, brodovi, letjelice), energiju, organizaciju, osoblje i dr., a u užem smislu, djelatnost pružanja prijevoznih usluga.<sup>94</sup> „Prema tehnološkim i drugim značajkama, dijeli se na grane: cestovni promet, željeznički promet, pomorski promet, promet unutarnjim vodama, zračni promet, javni gradski promet, te poštanski promet (pošta) i telekomunikacijski promet (telekomunikacije). Prema onomu što se prevozi, razlikuje se putnički, teretni, mješoviti i podatkovni promet. Javni promet pruža prometne usluge svima pod jednakim uvjetima, a može biti linijski (po voznom redu) ili slobodni (prigodni, prema potrebi).“<sup>95</sup> Nadalje, promet može biti međukontinentalni, kontinentalni, međunarodni i domaći (unutrašnji). „Međunarodni promet ishodišnu i odredišnu točku ima u različitim državama, ili se tijekom prijevoza odvija u barem dvije države.“<sup>96</sup> Međugradski promet odvija se među gradovima dok se gradski promet odvija u granicama pojedinoga grada ili naselja.

Bez prijevoza nema odvijanja gospodarskih aktivnosti, nema kolanja roba ni ljudi. Zahvaljujući napretku telekomunikacija, bitno je poboljšana globalna informiranost a prometne udaljenosti više ne predstavljaju prepreku za komunikaciju. Telekomunikacijske i računalno-informacijske tehnologije sve se više koriste kao alat za vođenje i nadzor kretanja prometala, kao pomoć pri vožnji, u svrhu postizanja što veće prometne sigurnosti te upravljanje prometom.

### 6.1. Prijevoz robe

Za razliku od prijevoza putnika, prijevoz robe nije zabilježio značajnije promjene u 2022.g. u odnosu na prethodnu godinu. Prikazano prema posljednjim objavljenim podacima Državnog

---

<sup>93</sup> Anžek, M., Gold, H. i Pavlin, S.: Portal hrvatske tehničke baštine: Promet [online]. Hrvatska tehnička Enciklopedija, 2018., Dostupno na: <https://tehnika.lzmk.hr/promet/> (02.07.2023.)

<sup>94</sup>Promet. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50633> (29. 6. 2023.)

<sup>95</sup> Ibidem

<sup>96</sup> Ibidem

zavoda za statistiku a mjereno istim vremenskim korakom kao i prijevoz putnika, u četvrtom tromjesečju 2022.g. zabilježen je prijevoz 30,8 milijuna tona robe, što je pad za 9,1% u usporedbi s četvrtim tromjesečjem 2021.g. odnosno, u usporedbi s istim razdobljem 2019. prijevoz robe pao je za 1,4%.<sup>97</sup> Tablica 3. prikazuje prijevoz robe u četvrtom tromjesečju 2022.g. u usporedbi sa istim periodom prethodne godine.

Tablica 3. **Prijevoz robe u 4Q 2022.g. u odnosu na 4Q 2021.g. (prikaz postotka porasta)**

Prijevoz robe	Cestovni prijevoz	Željeznički prijevoz	Prijevoz na unutarnjim vodnim putovima	Pomorski i obalni prijevoz	Zračni prijevoz
Pad/porast u 4Q2022 u odnosu na 4Q2021	-6,7%	-6,4% %	-9,2%	-29,9%	+23%

Izvor: Izrada autora prema podacima dostupnim na Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje, Transport, Prijevoz putnika, Državni zavod za statistiku hrvatske, <https://web.dzs.hr/Hrv/Covid-19/transport.html>, (29.06.2023.)

Prema istom izvoru, u istom periodu hrvatski brodari u pomorskom i obalnom prijevozu bilježe pad prijevoza robe za 29,9%, kod prijevoznika teretnih vozila hrvatske registracije, za 6,7%, na unutarnjim vodnim putovima brodovima svih zastava, za 9,2%, te kod željezničkih prijevoznika, za 6,4%. Istovremeno porast u prijevozu robe ostvarili su hrvatski zračni prijevoznici i to za 23,0%, te u cjevovodni transport za 2,8%.<sup>98</sup>

## 6.2. Prijevoz putnika

U hrvatskoj postoji preko 90 autobusnih prijevoznika od kojih 47 nudi međugradске autobusne linije, 6 autobusnih prijevoznika nudi prijevoz iz i do zračnih luka, 5 tvrtki prometuje na regionalnim i lokalnim linijama, 26 autobusnih tvrtki nudi najam autobusa i 13 tvrtki nudi organizirana autobusna putovanja.<sup>99</sup>

U 2020.g. zabilježen je značajan pad prijevoza putnika koji je neposredna posljedica mjera donesenih kako bi se ublažila pandemija (Slika 13).

<sup>97</sup> Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje, Transport, Prijevoz putnika, Državni zavod za statistiku hrvatske, <https://web.dzs.hr/Hrv/Covid-19/transport.html>, (29.06.2023.)

<sup>98</sup> Ibidem

<sup>99</sup> Hrvatska autobusom, <https://getbybus.com/hr/drzava/hrvatska>, (02.07.2023.)

Slika 13. **Prijevoz putnika i robe**

	Željeznički prijevoz <i>Railway transport</i>		Cestovni prijevoz <i>Road transport</i>		Cjevovodni transport <i>Pipeline transport</i>	Pomorski i obalni prijevoz <i>Seawater and coastal transport</i>		Prijevoz unutarnjim vodnim putovima <i>Inland waterway transport</i>	Zračni prijevoz <i>Air transport</i>	
	prevezeni putnici, tis. <sup>1)</sup> <i>Passengers carried, '000<sup>1)</sup></i>	prevezena roba, tis. t <i>Goods carried, '000 t</i>	prevezeni putnici, tis. <i>Passengers carried, '000</i>	prevezena roba, tis. t <i>Goods carried, '000 t</i>	transportirano nafte i plina, tis. t <i>Oil and gas transported, '000 t</i>	prevezeni putnici, tis. <i>Passengers carried, '000</i>	prevezena roba, tis. t <i>Goods carried, '000 t</i>	prevezena roba, tis. t <sup>2)</sup> <i>Goods carried, '000 t<sup>2)</sup></i>	prevezeni putnici, tis. <i>Passengers carried, '000</i>	prevezena roba, tis. t <i>Goods carried, '000 t</i>
2017.	19 832	12 178	49 561	72 329	10 192	14 315	19 579	6 221	2 181	2
2018.	20 271	13 444	47 704	73 997	10 790	14 821	19 435	5 182	2 224	2
2019.	19 854	14 449	46 831	81 110	8 298	15 142	18 296	6 491	2 270	2
2020.	13 103	14 992	26 153	80 693	9 253	8 774	17 400	7 077	675	1
2021.	13 541	15 176	30 993	84 953	9 158	12 280	17 809	6 548	1 061	1

1) Uključeni su putnici u tranzitu.

2) Uključen je prijevoz robe u tranzitu kroz Republiku Hrvatsku.

Izvor: Hrvatska u brojkama 2022., Državni zavod za statistiku Hrvatske, Zagreb, 2022.,  
[https://podaci.dzs.hr/media/12wkiv1a/croinfo\\_2022.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/12wkiv1a/croinfo_2022.pdf), (29.06.2023.)

U odnosu na 2019.g., u 2020.g. cestovni prijevoz putnika bilježi pad od 44% prikazano po broju prevezenih putnika. U istom razdoblju prevezena roba cestovnim prijevozom prikazano u tisućama tona zadržala se gotovo na istoj razini. Vrlo slična situacija događa se i za prijevozom putnika i roba željezničkim prijevozom. Sveobuhvatno gledano, prijevoz putnika značajno pada dok se prijevoz roba zadržava na približno istim razinama. U 2021.g. situacija se stabilizira, stanovništvo se prilagođava novim uvjetima života, poslovni subjekti prilagođavaju se novim uvjetima poslovanja i primjetan je porast aktivnosti u djelatnosti prijevoza posebice putnika. Znakovitije poboljšanje i približavanje ostvarenjima prije pandemije primjećuje se u 2022.g.

Tablica 4. prikazuje prijevoz putnika u četvrtom tromjesečju 2022.g. u odnosu na isti period 2021.g.

Tablica 4. **Prijevoz putnika u 4Q 2022.g. u odnosu na 4Q 2021.g. (prikaz postotka porasta)**

Prijevoz putnika	Cestovni prijevoz	Željeznički prijevoz	Pomorski i obalni prijevoz	Zračni prijevoz
Porast u 4Q2022 u odnosu na 4Q2021	+24,7%	+26,8%	+13,7%	+82,3%

Izvor: Izrada autora prema podacima dostupnim na Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje, Transport, Prijevoz putnika, Državni zavod za statistiku hrvatske, <https://web.dzs.hr/Hrv/Covid-19/transport.html>, (29.06.2023.)

Tako je u četvrtom tromjesečju 2022. ukupno prevezeno 18,6 milijuna putnika, što je u usporedbi s četvrtim tromjesečjem 2021., kada je prevezeno 14,9 milijuna putnika, porast za 25,2%.<sup>100</sup> Prema istom izvor, usporedbom sa istim razdobljem 2019.g. vidljivo je da broj ukupno prevezenih putnika pao za 6,1%.

Porast u prijevozu putnika u 2022.g. ostvaren je u cestovnome linijskom prijevozu autobusima, za 24,7%, dok je u usporedbi s istim periodom 2019.g. prijevoz putnika pao za 6,5%.<sup>101</sup> U zračnom prijevozu u istom promatranom periodu zabilježen je porast prevezenih putnika u zračnom prijevozu (za 82,3%) dok je u usporedbi s istim tromjesečjem 2019.g. to porast za 10,1%.<sup>102</sup> „Hrvatski brodari u pomorskome i obalnom prijevozu ostvarili su porast putnika za 13,7% u odnosu na četvrto tromjesečje 2021., ali i pad za 6,3% u odnosu na četvrto tromjesečje 2019. Željeznicom se, prema privremenim podacima, prevezlo 26,8% više putnika u odnosu na isto razdoblje 2021. i 6,5% manje putnika u odnosu na četvrto tromjesečje 2019.“<sup>103</sup>

Od siječnja do prosinca 2022. ukupno je prevezeno 82,2 milijuna putnika odnosno ostvaren je porast ove vrste prijevoza u usporedbi sa istim razdobljem prethodne godine za 42,0%.<sup>104</sup> Pema istom izvoru, istom periodu u željezničkom prijevozu ostvaren je porast za 34,5%, u cestovnome linijskom prijevozu putnika ostvaren je porast za 52,6%, u zračnom prijevozu porast je bio 126,4%, dok je u pomorskome i obalnom prijevozu porast bio 16,1%. Slikom 14. prikazan je prijevoz putnika i roba u 2021. i 2022.g.

<sup>100</sup> Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje, Transport, Prijevoz putnika, Državni zavod za statistiku hrvatske, <https://web.dzs.hr/Hrv/Covid-19/transport.html>, (29.06.2023.)

<sup>101</sup> Ibidem

<sup>102</sup> Ibidem

<sup>103</sup> Ibidem

<sup>104</sup> Transport u četvrtom tromjesečju 2022., Državni zavod za statistiku Hrvatske, <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29102>, (29.06.2023.)

Slika 14. **Prijevoz putnika i robe po vrstama prijevoza**

	Mjerna jedinica	2021.		2022.		Indeksi		
		X. - XII.	I. - XII.	X. - XII.	I. - XII.	$\frac{X. - XII. 2022.}{VII. - IX. 2022.}$	$\frac{X. - XII. 2022.}{X. - XII. 2021.}$	$\frac{I. - XII. 2022.}{I. - XII. 2021.}$
Prevezeni putnici <sup>1)</sup>	tis.	14 856	57 874	18 595	82 170	81,3	125,2	142,0
Željeznički prijevoz <sup>1)</sup>	tis.	4 026	13 541	5 106	18 216	110,4	126,8	134,5
Cestovni linijski prijevoz	tis.	8 849	30 993	11 032	47 292	112,5	124,7	152,6
Pomorski i obalni prijevoz	tis.	1 683	12 280	1 914	14 261	25,6	113,7	116,1
Zračni prijevoz	tis.	298	1 061	543	2 401	56,6	182,3	226,4
Putnički kilometri <sup>1)</sup>	mil.	1 163	4 439	1 902	7 651	72,2	163,5	172,3
Željeznički prijevoz <sup>1)</sup>	mil.	141	540	259	811	110,4	183,1	150,1
Cestovni linijski prijevoz	mil.	684	2 394	887	3 224	107,5	129,7	134,7
Pomorski i obalni prijevoz	mil.	82	582	93	693	25,9	113,5	119,2
Zračni prijevoz	mil.	256	924	663	2 923	54,6	259,3	316,4
Prevezena roba	tis. t	33 915	127 794	30 815	127 824	101,0	90,9	100,0
Željeznički prijevoz	tis. t	4 175	15 176	3 907	16 257	93,7	93,6	107,1
Cestovni prijevoz	tis. t	22 940	84 953	21 398	86 402	106,7	93,3	101,7
Pomorski i obalni prijevoz	tis. t	4 479	17 809	3 140	15 355	87,8	70,1	86,2
Prijevoz na unutarnjim vodnim putovima <sup>2)</sup>	tis. t	139	697	126	583	106,8	90,8	83,6
Zračni prijevoz	tis. t	0	1	0	2	118,8	123,0	114,6
Cjevovodni transport	tis. t	2 182	9 158	2 244	9 225	86,8	102,8	100,7
Tonski kilometri	mil.	27 757	114 707	23 823	105 466	91,4	85,8	91,9
Željeznički prijevoz	mil.	871	3 172	882	3 529	95,7	101,3	111,2
Cestovni prijevoz	mil.	3 732	13 629	3 138	13 659	97,1	84,1	100,2
Pomorski i obalni prijevoz	mil.	22 504	95 707	19 165	85 989	89,7	85,2	89,8
Prijevoz na unutarnjim vodnim putovima <sup>2)</sup>	mil.	8	34	9	37	189,4	112,5	109,8
Zračni prijevoz	mil.	0	1	0	1	122,8	116,7	112,2
Cjevovodni transport	mil.	642	2 164	628	2 250	115,2	97,9	104,0

1) Privremeni podaci za 2022.

2) Transzit nije uključen.

Izvor: Transport u četvrtom tromjesečju 2022., Državni zavod za statistiku Hrvatske, <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29102>, (29.06.2023.)

S obzirom na ograničenja rezultirala uslijed zdravstvene pandemije a u kontekstu interesa ovog rada u nastavku se prezentira cestovni linijski prijevoz putnika autobusima (Slika 15)

**Slika 15. Cestovni linijski prijevoz putnika autobusima**

	Mjerna jedinica	2021.		2022.		Indeksi		
		X. - XII.	I. - XII.	X. - XII.	I. - XII.	X. - XII. 2022. VII. - XI. 2022.	X. - XII. 2022. X. - XII. 2021.	I. - XII. 2022. I. - XII. 2021.
		Prevezeni putnici	tis.	8 849	30 993	11 032	47 292	112,5
Unutarnji prijevoz	tis.	8 543	29 368	10 709	44 306	120,5	125,4	150,9
Međunarodni prijevoz	tis.	306	1 625	323	2 986	35,2	105,6	183,8
Putnički kilometri	mil.	684	2 394	887	3 224	107,5	129,7	134,7
Unutarnji prijevoz	mil.	652	2 232	735	2 696	114,6	112,7	120,8
Međunarodni prijevoz	mil.	31	162	151	529	82,6	481,0	326,7

Izvor: Transport u četvrtom tromjesečju 2022., Državni zavod za statistiku Hrvatske, <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/2910>, (29.06.2023.)

S aspekta broja prevezenih putnika vidljivo je da je u četvrtom 2022. g. prevezeno 47 292 tis putnika ukupno od čega se 94% odnosi na domaći (unutarnji) prijevoz. Unutarnji prijevoz u 2022.g. porastao je 51% u odnosu na 2021.g. Međunarodni prijevoz u istom periodu porastao je za 84% no gledano u apsolutnom iznosu to je svega 1.361 tis putnika. Isti trend zabilježen je prikazom u putničkim kilometrima.

Za razliku od linijskog prijevoza, gradski prijevoz zadržava se na približno istom nivou u promatranom periodu (Slika 16)

**Slika 16. Gradski prijevoz autobusima i tramvajima**

	Mjerna jedinica	2021.		2022.		Indeksi		
		X. - XII.	I. - XII.	X. - XII.	I. - XII.	X. - XII. 2022. VII. - IX. 2022.	X. - XII. 2022. X. - XII. 2021.	I. - XII. 2022. I. - XII. 2021.
		Autobusi	broj	1 317	1 317	1 351	1 351	101,0
Prijeđeni kilometri autobusa	tis.	16 938	64 860	16 847	66 010	103,2	99,5	101,8
Prevezeni putnici	tis.	34 474	123 073	31 866	128 333	109,0	92,4	104,3
Tramvaji <sup>1)</sup>	broj	345	345	338	338	100,9	98,0	98,0
Prijeđeni kilometri tramvaja	tis.	3 473	13 459	3 188	12 693	110,4	91,8	94,3
Prevezeni putnici	tis.	33 091	119 671	31 969	119 735	121,2	96,6	100,1

1) Uključena su motorna kola i prikolice.

Izvor: Transport u četvrtom tromjesečju 2022., Državni zavod za statistiku Hrvatske, <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/2910>, (29.06.2023.)

U 2022.g. prometovao je 1351 autobus što je povećanje broja prijevoznih jedinica u odnosu na prethodnu godinu za 2,6% ili 34 jedinice. Broj tramvaja je smanjen za 2%. U 2022.g. prevezeno je autobusima 128.333 tisuća putnika što je povećanje u odnosu na prethodnu godinu za 4,3%. Broj prevezenih putnika tramvajima na približno je istoj razini.

U sljedećem poglavlju prikazat će se poslovanje poduzeća iz djelatnosti prijevoza putnika u periodu 2019. – 2022.g. prikazom ekonomsko financijskih pokazatelja poslovanja.



## 7. POSLOVNI SUBJEKT U DJELATNOSTI PRIJEVOZA PUTNIKA ZA VRIJEME PANDEMIJE COVID-19

U 2020.g. dogodile su se ugroze koje su imale direktan utjecaj na prijevoz svih vrsta. Tijekom 2020. godine prevezeno je za 42,1% manje putnika nego prethodne godine u svim vrstama prijevoza. Pad u cestovnom linijskom prijevozu iznosio je 44,2%.<sup>105</sup> U prvom kvartalu 2020. godine cestovnim linijskim prijevozom autobusima prevezeno je 17% manje putnika nego u istom razdoblju prethodne godine dok je u drugom kvartalu pad iznosio 74,8%.<sup>106</sup> U naredna dva kvartala pad se blago smanjuje te je u periodu od srpnja do rujna pad bio 49,5% te u zadnjem kvartalu 2020.g. pad iznosi 35,9%.<sup>107</sup>

U vrijeme krize izazvane pandemijom neki sektori poput primjerice zdravstva, nemaju priliku za obustavu rada. Djelatnici ovog sektora rade bez obzira na opasnost po život, bez obzira na ograničenja koja se donose na lokalnim i globalnim razinama. Neki drugi sektori, poput prijevoza, u uvjetima pandemije COVID-19, bili su primorani pod utjecajem „zatvaranja“ djelatnosti diljem svijeta, bitno smanjiti poslovnu aktivnost, odustajati od poslovnih aktivnosti koje su prethodno bile ugovorene što je dovelo do brojnih gubitaka. Svjesnost činjenice da je prijevoz uvelike sastavnica turizma, nije nelogično da je uslijed brojnih obustava u području kretanja ljudi došlo do negativnih efekata i na djelatnost prijevoza u svim aspektima. O ovakvim uvjetima, prijevoz je podložan brojnim rizicima, počev od rizika širenja virusa među djelatnicima i korisnicima usluge prijevoza, zatim nedostatne radne snage i nemogućnosti terminskog ispunjenja preuzetih obveza, dodatnih troškova i kašnjenja uslijed dodatnih kontrola u samom procesu odvijanja prijevoza, te u konačnici, do porasta jedinične cijene prijevoza uslijed porasta cijene inputa koja čini konačnu kalkulaciju izlazne cijene usluge.

Poremećaj poput obustave rada, pa makar i samo djelomično, ima implikacije na rezultat poslovanja poduzeća, na njihovu profitabilnost i likvidnost. U uvjetima usporene poslovne aktivnosti u kriznim vremenima likvidnost je od iznimne važnosti. Otežani uvjeti poslovanja dovode do problema na strani naplate potraživanja što vodi do nemogućnosti pravodobnog podmirivanja obveza.

---

<sup>105</sup> Transport u 2020. (online), Državni zavod za statistiku, <https://web.dzs.hr/arhiva.htm> (02.07.2023.)

<sup>106</sup> Ibidem

<sup>107</sup> Ibidem

Izabrani poslovni subjekt za ovaj aplikativni primjer aktivno djeluje u domaćem i međunarodnom prijevozu putnika od 1992. godine. Posluje na području županije u središnjoj Hrvatskoj, u tranzitnom području prema svim dijelovima Hrvatske. Vlasništvo poslovnog subjekta je 100% domaće – fizičke osobe (supružnici). Trenutno zapošljavaju 7 djelatnika. Od tog broja zaposlenih, tri člana uže obitelji aktivno su uključeni u odvijanje poslovne aktivnosti (aktivno odrađuju prijevoz i održavanje voznog parka). Temeljna djelatnost usmjerena je na prijevoz putnika u gradskom i međugradskom prijevozu, prijevoz školske djece, prijevoz radnika prema pojedinačnim ugovorima do mjesta rada, posebni prijevoz koji se odnosi na prijevoz umirovljenika po pojedinačnim narudžbama, prijevoz za potrebe udruga (sport i kulturno umjetnička društva) te sve ostale vrste prijevoza putnika. Trenutno dugotrajnu imovinu čini 9 prijevoznih jedinica od čega 7 turističkih autobusa i dva mini busa. U nastavku će se prezentirati ostvareni rezultati poslovanja za period 2019. -2022. godine s aspekta bilance i računa dobiti i gubitka kao temeljnih financijskih izvještaja o poslovanju sastavljenih na temelju računovodstvenog procesiranja povijesnih poslovnih događaja.<sup>108</sup>

## 7.1. Poslovanje prema podacima bilance

Temeljni financijski izvještaji moraju istinito i fer prikazivati financijsku situaciju. Bilanca je temeljni financijski izvještaj o poslovanju poslovnog subjekta koji prikazuje financijski položaj na određeni dan. Iz bilance se čitaju podaci o imovini, obvezama i kapitalu poslovnog subjekta, odnosno o imovini i izvorima financiranja te imovine (pasiva). Iz podataka prikazanih u bilanci moguće je donositi zaključke o likvidnosti i zaduženosti, tj. financijskom položaju poslovnog subjekta na određeni dan. Glavna karakteristika ovog izvješća je statičnost.

Struktura bilance nije jednoobrazna za sve poslovne subjekte i za sve djelatnosti te je ostvarenje poslovnog subjekta potrebno promatrati s aspekta povijesnog ostvarenja u kontekstu ostvarenja na razini sektora odnosno djelatnosti kojom se poslovni subjekt bavi. Pri sastavljanju financijskih izvještaja jedno od temeljnih načela je ravnoteža imovine i izvora financiranja (ravnoteža aktive i pasive).

---

<sup>108</sup> „Sukladno odredbama članka 19. Zakona o računovodstvu (Narodne novine, br. 78/15, 120/16, 116/18, 42/20 i 47/20, u daljnjem tekstu: Zakon) poduzetnici i druge pravne i fizičke osobe iz članka 4. stavka 3. Zakona dužni su sastavljati godišnje financijske izvještaje u obliku, sadržaju i na način propisan Zakonom i na temelju njega donesenim propisima..... Mali i mikro poduzetnici dužni su sastavljati bilancu, račun dobiti i gubitka i bilješke uz financijske izvještaje.“ (Financijski izvještaji, Ministarstvo financija, <https://mfin.gov.hr/> (02.07.2023.)

Pri tom, imovina čini ekonomske resurse od kojih se ostvaruje određena ekonomska korist. Kratkotrajna imovina koju čine novac, potraživanja, financijska imovina i zalihe, je tekuća, odnosno obrtna imovina. Kratkotrajna imovina pretvara se u novac u razdoblju kraćem od jedne godine za razliku od dugotrajne imovine. Dugotrajnu imovinu čine materijalna imovina, nematerijalna imovina, financijska imovina i potraživanja.

U nastavku je prikaz podataka bilance za aplikativni primjer u kontekstu ovog rada.

Slika 17. Bilanca 2019 – 2022 (u EUR)

BILANCA STANJA	2019		2020		Promjena 2020/ 2019	2021		Promjen a 2021/ 2020	2022		Promjen a 2022/ 2021
	EUR	%	EUR	%		EUR	%		EUR	%	
Novac na računu i u blagajni	21.502,55	15,8	9.741,19	7,9	-54,7	16.237,00	12,0	66,7	3.374,00	2,5	-79,2
Potraživanja od kupaca	11.935,10	8,7	18.654,19	15	56,3	20.497,00	15,1	9,9	34.897,00	26,2	70,3
Zalihe	-	-	-	-	-	-	-	-	1.925,00	1,4	-
Pl. trošk. bud. razdob. i nedospj. napl. prihoda	173,34	0,1	-	0	-100,0	2.215,00	1,6	-	2.980,00	2,2	34,5
Ostala kratk. imovina	102.815,32	75,4	95.607,01	77,1	-7,0	96.755,00	71,3	1,2	89.949,00	67,6	-7,0
od čega potraživanja od države i drugih institucija	1,19	-	6.315,48	5,1	-	7.463,00	5,5	18,2	657,00	0,5	-91,2
od čega dani zajmovi i ostala financ. imovina - eksterni	99.710,66	73,1	89.291,53	72,0	-10,4	89.292,00	65,8	-	89.292,00	67,1	-
<b>KRA TKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>136.426,31</b>	<b>72,9</b>	<b>124.002,39</b>	<b>64,0</b>	<b>-9,1</b>	<b>135.704,00</b>	<b>68,1</b>	<b>9,4</b>	<b>133.125,00</b>	<b>67,5</b>	<b>-1,9</b>
Al., pog.i ured. inv. namj. i tr.uredaji	48.129,14	94,8	66.989,71	96,2	39,2	60.932,00	95,8	-9	61.514,00	95,9	1,0
Ostala dug. imovina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nematerijalna imovina	2.654,46	5,2	2.654,46	3,8	-	2.654,00	4,2	-	2.654,00	4,1	-
<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>50.783,60</b>	<b>27,1</b>	<b>69.644,17</b>	<b>36,0</b>	<b>37,1</b>	<b>63.586,00</b>	<b>31,9</b>	<b>-8,7</b>	<b>64.168,00</b>	<b>32,5</b>	<b>0,9</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>187.209,90</b>	<b>100,0</b>	<b>193.646,56</b>	<b>100,0</b>	<b>3,4</b>	<b>199.290,00</b>	<b>100,0</b>	<b>2,9</b>	<b>197.293,00</b>	<b>100,0</b>	<b>-1,0</b>
Kratk.kreditni od banaka	-	-	-	-	-	-	-	-	4.902,00	6,4	-
Kratk. krediti od ostalih i vrijed. papiri	1.302,28	1,8	13.436,86	23,1	931,8	9.300,00	14,9	-30,8	10.315,00	13,5	10,9
Obveze prema pov. poduzećima	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obveze prema dobavljačima	43.115,67	60,8	26.412,10	45,4	-38,7	31.459,00	50,3	19,1	39.697,00	51,8	26,2
Odgod. plać. trošk. i prihodi bud. razdoblja	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obveze za poreze, doprinose i dr. pristojbe	4.811,47	6,8	2.955,87	5,1	-38,6	6.987,00	11,2	136,4	4.844,00	6,3	-30,7
Obveze po osnovi udjela u rezultatu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tekući dio dugor. duga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostale kratk. obveze	21.687,44	30,6	15.426,90	26,5	-28,9	14.783,00	23,6	-4,2	16.858,00	22,0	14,0
a od čega obveze prema zaposlenicima	16.717,37	23,6	14.611,19	25,1	-12,6	14.783,00	23,6	1,2	16.858,00	22,0	14,0
<b>KRA TKOROČNE OBVEZE</b>	<b>70.916,85</b>	<b>46,5</b>	<b>58.231,73</b>	<b>43,7</b>	<b>-17,9</b>	<b>62.529,00</b>	<b>62,9</b>	<b>7,4</b>	<b>76.616,00</b>	<b>90,4</b>	<b>22,5</b>
Dug. krediti od banaka	81.574,09	100,0	75.122,44	100,0	-7,9	36.918,00	100,0	-50,9	8.145,00	100,0	-77,9
<b>DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>81.574,09</b>	<b>53,5</b>	<b>75.122,44</b>	<b>56,3</b>	<b>-7,9</b>	<b>36.918,00</b>	<b>37,1</b>	<b>-50,9</b>	<b>8.145,00</b>	<b>9,6</b>	<b>-77,9</b>
<b>UKUPNE OBVEZE</b>	<b>152.490,94</b>	<b>81,5</b>	<b>133.354,17</b>	<b>68,9</b>	<b>-12,5</b>	<b>99.447,00</b>	<b>49,9</b>	<b>-25,4</b>	<b>84.761,00</b>	<b>43,0</b>	<b>-14,8</b>
Upisani kapital	2.654,46	7,6	2.654,46	4,4	-	2.654,00	2,7	-	2.654,00	2,4	-
Premija na emitirane dionice	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rezerve	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Zadržana dobit/Preneseni gubitak	24.945,38	71,8	32.064,50	53,2	28,5	57.638,00	57,7	79,8	97.189,00	86,4	68,6
Dobit/Gubitak tekuće godine	7.119,12	20,5	25.573,43	42,4	259,2	39.551,00	39,6	54,7	12.688,00	11,3	-67,9
<b>KAPITAL I REZERVE</b>	<b>34.718,96</b>	<b>18,5</b>	<b>60.292,39</b>	<b>31,1</b>	<b>73,7</b>	<b>99.843,00</b>	<b>50,1</b>	<b>65,6</b>	<b>112.531,00</b>	<b>57,0</b>	<b>12,7</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>187.209,90</b>	<b>100,0</b>	<b>193.646,56</b>	<b>100,0</b>	<b>3,4</b>	<b>199.290,00</b>	<b>100,0</b>	<b>2,9</b>	<b>197.292,00</b>	<b>100,0</b>	<b>-1,0</b>
<b>IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Izvor: Izrada autora prema podacima poslovnog subjekta

U svrhu prepoznavanja ključnih elemenata za ocjenu poslovanja poslovnog subjekta, primijenjena je horizontalna i vertikalna analiza poslovanja. Horizontalnom analizom dobiva se ocjena trenda, dinamike promjene poslovnih pokazatelja s obzirom na promatranu godinu kao bazu. Vertikalnom analizom prikazuje se struktura pojedinačnih pozicija unutar krovne pozicije te se time procjenjuje njezin značaj u cjelokupnoj strukturi. S obzirom da je pandemija proglašena 2020.godine, prikaz je započet s 2019. godinom kao godinom prije pandemije te je nastavljen sa još dvije godine nakon proglašenja pandemije.

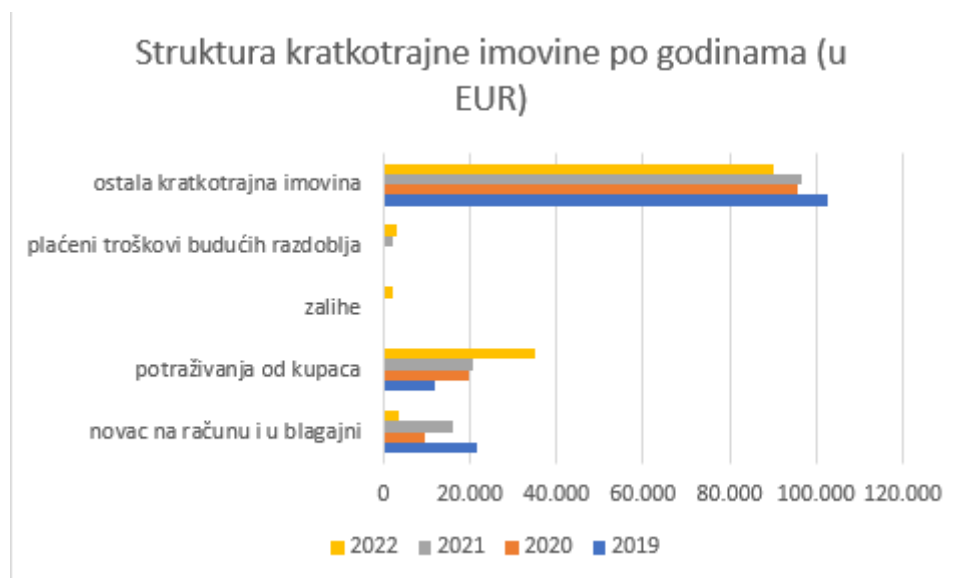
Prema podacima iz financijskih izvještaja za 2020. godinu vidljivo je da je došlo do značajnog pada pozicije novca na računu (-54,7%) uz istovremeno porast potraživanja od kupaca (56,3%). Promjene na pojedinačnim pozicijama kratkotrajne imovine rezultirale se smanjenjem kratkotrajne imovine za 9,1% u odnosu na prethodnu godinu. U strukturi cjelokupne imovine kratkotrajna imovina činila je 64% dok je preostalih 36% činila dugotrajna imovina. Dugotrajna imovina bilježi porast uslijed kupnje opreme. U strukturi izvora financiranja kapital i rezerve činile su 31,1% dok su preostalih 68,9% činile ukupne obveze i to kratkoročne obveze 43,7% i dugoročne obveze 56,3%.

U 2021. godini nastupa, uvjetno rečeno, stabilizacija nakon prilagodbe poslovnog modela na novonastale uvjete uslijed pandemije. Povećanje aktive za 2021. godinu (2,9%) rezultat je značajnog povećanja pozicije novca na računu (66,7%). Ostale pozicije su bez značajnijih promjena. U strukturi aktive kratkotrajna imovina čini 68,1% dok dugotrajna imovina čini 31,9%. U strukturi izvora financiranja kapital i rezerve čine 50,1% dok preostalih 49,9% čine ukupne obveze i to kratkoročne obveze 62,9% i dugoročne obveze 37,1% ukupnih obveza.

Smanjenje aktive za 2022. godinu (-1,0%) rezultat je smanjenja kratkotrajne imovine (-1,9%) tj. u strukturi kratkotrajne imovine promjene su evidentirane na pozicijama novca na računu (-79,2%) i potraživanja od Države (-91,2%). Istovremeno, bilježi se porast potraživanja od kupaca u odnosu na prethodnu godinu i to za 70,3% kao rezultat pojačane poslovne aktivnosti u 2022.g. U strukturi kratkotrajne imovine najznačajnije učešće čine potraživanja od kupaca i ostala potraživanja. Ostala kratkotrajna imovina (dani zajmovi depoziti i sl) čine najvećim dijelom dani predujmovi dobavljačima za kupnju opreme (Slika 18). Gledajući u kontekstu ostvarenja rezultata poslovanja može se reći da se radi o povećanju potraživanja koje je rezultatom povećanja prometa uz povećanja dana vezivanja potraživanja. Rizik moguće ne

naplate potraživanja ublažen je činjenicom da se radi o poznatim kupcima te poslovima vezanim pretežito na prijevoz školske djece.

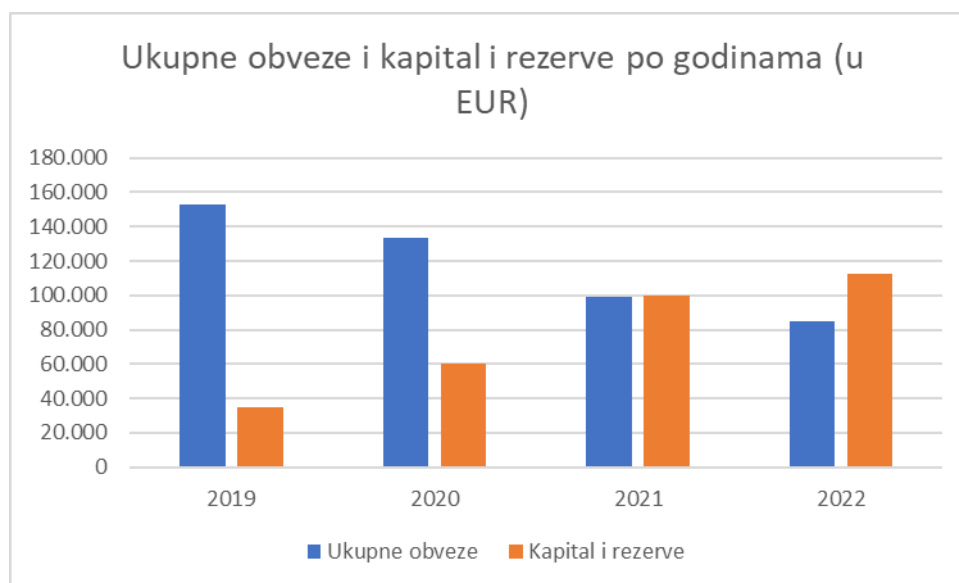
Slika 18. **Struktura kratkotrajne imovine po godinama (u EUR)**



Izvor: Izrada autora prema podacima poslovnog subjekta

Dugotrajna imovina neznatno je povećana (1,0%). Poslovni subjekt trenutno ima 9 prijevoznih jedinica (autobusa i minibusa) čije je sadašnja vrijednost 61,51 tis EURa. U strukturi aktive za 2022.g. kratkotrajna imovina sudjeluje sa 67,5% dok preostalih 32,5% čini dugotrajna imovina. U ukupnim izvorima kapital i rezerve čine 57% dok preostalih 43% čine ukupne obveze i to kratkoročne obveze 90,4% i dugoročne obveze preostalih 9,6% (Slika 19.).

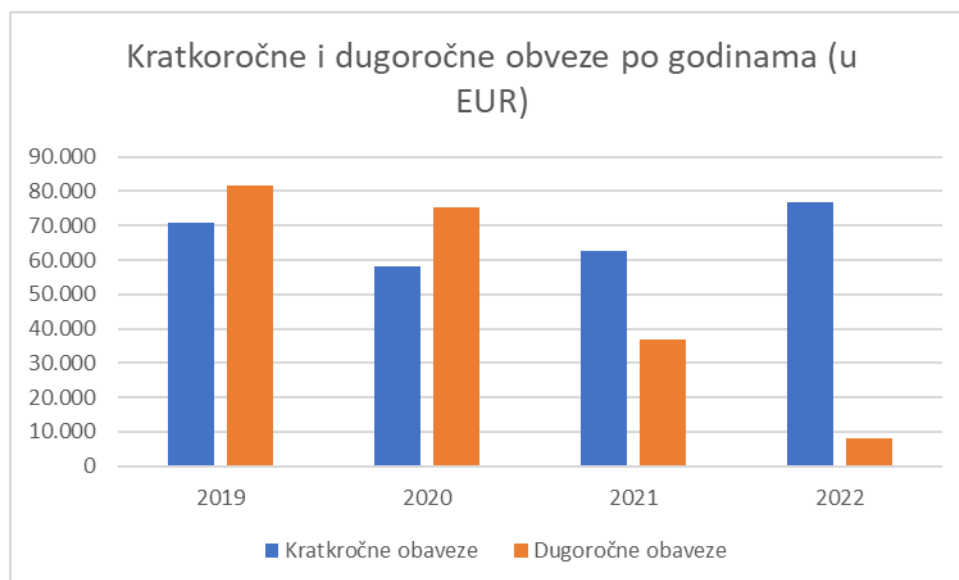
Slika 19. **Kapital i obveze po godinama (u EUR)**



Izvor: Izrada autora prema podacima poslovnog subjekta

U 2022.g. bilježi se povećanje kratkoročnih obveza za 22,5% kao uslijed značajnog porasta pozicije obaveze prema dobavljačima (26,2%). Isto je grafički prikazano Slikom 20. u nastavku.

Slika 20. **Kratkoročne i dugoročne obveze po godinama (u EUR)**



Izvor: Izrada autora prema podacima poslovnog subjekta

Ranije odobrene kredite poslovni subjekt je uredno otplaćivao te je uslijedilo smanjenje kreditnih obveza. Koristi se kredit vlasnika te se isti ne vraća vlasniku promatranom periodu.

## 7.2. Poslovanje prema podacima računa dobiti i gubitka

Račun dobitka i gubitka prezentira podatke o ostvarenim prihodima i rashodima koji su ostvareni u određenom vremenskom razdoblju. Iz podataka prikazanih u računu dobiti i gubitka moguće je komentirati profitabilnost poslovnog subjekta, ostvarenje konačnog rezultata tj. dobiti odnosno gubitka te stvaranje akumulativnosti za buduća investiranja kao i podatke o mogućnosti servisiranja preuzetih financijskih obaveza. Podaci računa dobiti i gubitka prikazani su slijedećom slikom.

Slika 21. Račun dobiti i gubitka

RAČUN DOBITI I GUBITAKA	2019		2020		Promjena 2020/ 2019	2021		Promjena 2021/ 2020	2022		Promjena 2022/ 2021
	EUR	%	EUR	%		EUR	%		EUR	%	
Poslovni prihodi	344.421,26	100,0	179.555,64	100,0	-47,9	200.692,00	100,0	11,8	245.525,00	100,0	22,3
Prihodi od prodaje	341.765,74	99,2	121.223,97	67,5	-64,5	131.206,00	65,4	8,2	230.251,00	93,8	75,5
Prihodi od subvencija	-		-		-	-		-	-		-
Ostali poslovni prihodi	2.655,52	0,8	58.331,67	32,5	2.096,90	69.486,00	34,6	19,1	15.274,00	6,2	-78,0
Troškovi prodanih proizvoda	(201.258,48)	58,4	(110.233,06)	61,4	-45,2	(118.502,00)	59,0	7,5	(157.271,00)	64,1	32,7
Prom. vrijed. zaliha	-		-		-	-		-	-		-
Materijalni troškovi	(111.964,16)	32,5	(35.222,11)	19,6	-68,5	(50.053,00)	24,9	42,1	(86.846,00)	35,4	73,5
Troškovi zaposlenika	(89.294,31)	25,9	(75.010,95)	41,8	-16	(68.449,00)	34,1	-8,7	(70.425,00)	28,7	2,9
<b>BRUTO DOBIT</b>	<b>143.162,78</b>	<b>41,6</b>	<b>69.322,58</b>	<b>38,6</b>	<b>-51,6</b>	<b>82.190,00</b>	<b>41,0</b>	<b>18,6</b>	<b>88.254,00</b>	<b>35,9</b>	<b>7,4</b>
Ostali troškovi poslovanja	(91.076,25)	26,4	(34.785,19)	19,4	-61,8	(33.987,00)	16,9	-2,3	(66.960,00)	27,3	97,0
<b>EBITDA</b>	<b>52.086,54</b>	<b>15,1</b>	<b>34.537,39</b>	<b>19,2</b>	<b>-33,7</b>	<b>48.203,00</b>	<b>24,0</b>	<b>39,6</b>	<b>21.294,00</b>	<b>8,7</b>	<b>-55,8</b>
Amortizacija	(38.912,20)	11,3	(5.662,35)	3,2	-85,4	(6.058,00)	3,0	7	(6.287,00)	2,6	3,8
<b>OPERATIVNA DOBIT (GUBITAK)</b>	<b>13.174,33</b>	<b>3,8</b>	<b>28.875,04</b>	<b>16,1</b>	<b>119,2</b>	<b>42.145,00</b>	<b>21,0</b>	<b>46</b>	<b>15.007,00</b>	<b>6,1</b>	<b>-64,4</b>
Tečajne razlike (neto)	(412,90)	-0,1	425,51	0,2	203,1	(1,00)	-	-100,3	28,00	-	2.900,0
<b>OPERATIVNA DOBIT NAKON TEČAJNIH RAZLIKA</b>	<b>12.761,43</b>	<b>3,7</b>	<b>29.300,55</b>	<b>16,3</b>	<b>129,6</b>	<b>42.144,00</b>	<b>21,0</b>	<b>43,8</b>	<b>15.035,00</b>	<b>6,1</b>	<b>-64,3</b>
Ostali fin. prihodi	-		87,33	-	-	-		-100	-		-
Ostali fin. rashodi	-		(15,66)	-	-	(91,00)	-	482,2	(487,00)	0,2	435,2
Kamatni prihodi	199,08	0,1	24,16	-	-87,9	-		-100	-		-
Kamatni rashodi	(4.685,91)	1,4	(3.822,95)	2,1	-18,4	(2.502,00)	1,2	-34,5	(1.860,00)	0,8	-25,7
Izvanredni prihodi	-		-		-	-		-	-		-
Izvanredni rashodi	-		-		-	-		-	-		-
<b>DOBIT (GUBITAK) PRIJE POREZA</b>	<b>8.274,60</b>	<b>2,4</b>	<b>25.573,43</b>	<b>14,2</b>	<b>209,1</b>	<b>39.551,00</b>	<b>19,7</b>	<b>54,7</b>	<b>12.688,00</b>	<b>5,2</b>	<b>-67,9</b>
Porez na dobit/Povrat poreza	(1.155,48)	-0,3	-		-	-		-	-		-
<b>NETO DOBIT (GUBITAK)</b>	<b>7.119,12</b>	<b>2,1</b>	<b>25.573,43</b>	<b>14,2</b>	<b>259,2</b>	<b>39.551,00</b>	<b>19,7</b>	<b>54,7</b>	<b>12.688,00</b>	<b>5,2</b>	<b>-67,9</b>
Ispлата dividendi	-		-		-	-		-	-		-
<b>ZADRŽANA DOBIT</b>	<b>7.119,12</b>	<b>2,1</b>	<b>25.573,43</b>	<b>14,2</b>	<b>259,2</b>	<b>39.551,00</b>	<b>19,7</b>	<b>54,7</b>	<b>12.688,00</b>	<b>5,2</b>	<b>-67,9</b>

Izvor: Izrada autora prema podacima poslovnog subjekta

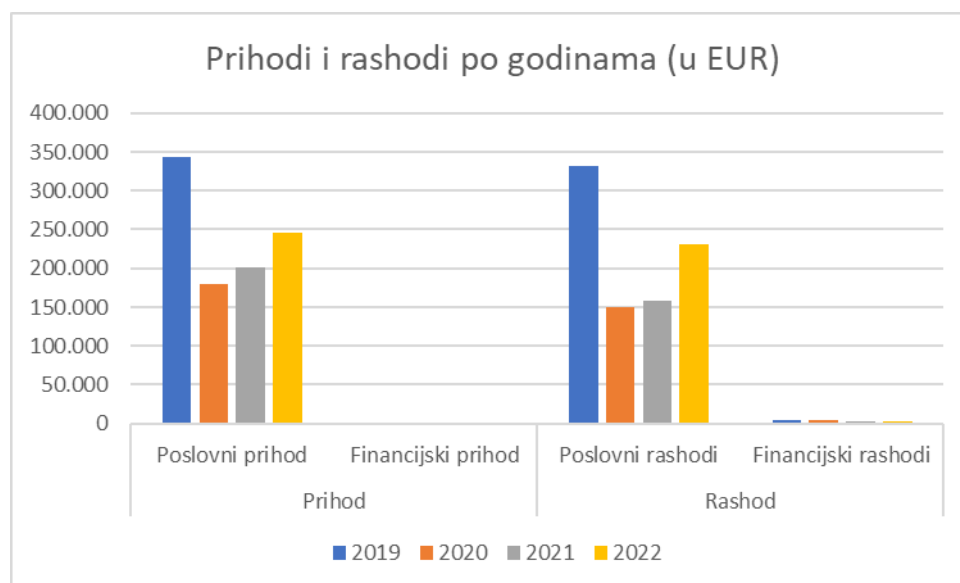


U 2020. godini, pod utjecajem pandemije, odnosno mjera donesenih kako bi se suzbilo širenje zaraze i bolesti stanovništva, poslovni prihodi pali su za 47,9% u odnosu na prethodnu godinu. Bruto dobit bilježi pad za 51,6%. Poslovni subjekt počinje koristiti potporu Države za očuvanje radnih mjesta i isto se evidentira kao ostali poslovni prihodi u računu dobiti i gubitka. U strukturi ostvarenih poslovnih prihoda za 2020.g. prihod od prodaje činio je 67,5% poslovnih prihoda dok su preostalih 34,3% činili ostali poslovni prihodi (potpora Države). Bez obzira na pad poslovne aktivnosti i ostvarenje pada poslovnih prihoda, poslovni subjekt je ostvario pozitivan konačni rezultat. Isto je rezultat kontinuiranog praćenja poslovanja i upravljanja troškovima u kontroliranoj okolini. Radi se o malom poslovnom subjektu koji je prepoznavši moguće razmjere ugroze reagirao na iste i prilagodio poslovne aktivnosti novonastaloj situaciji na tržištu. Angažman opreme usmjerio je na prijevoz druge vrste, prijevoz školske djece i linijski prijevoz kao podizvođač. Menadžment je procijenio da je adekvatnije reagirati na način da se imovina drži aktivnom čak i uz niže cijene za pružene usluge te da se istovremeno korigira troškovni aspekt poslovanja. Isto je bilo moguće, a matematički je dokazivo s obzirom na pokazatelje bruto i operativne dobiti. Značajna razlika ova dva pokazatelja upućuje na zaključak da poslovni subjekt može djelovati na konačni rezultat upravljanjem troškovima.

U 2021. godini ostvarenje prihoda je povećano u odnosu na prethodnu godinu za 11,8%. U 2021.g. izostaje poslovna aktivnost vezano na prijevoz radnika za jednu tvrtku izvan granica Hrvatske. Gledajući u kontekstu ostvarenja rezultata poslovanja može se reći da se radi o povećanju potraživanja koje je rezultatom povećanja prometa uz zadržavanje dana vezivanja potraživanja na istoj razini kao i prijašnjih godina.

U 2022.godini ostvarenje prihoda je povećano i to za 22,3%. Slika 22. prikazuje prihode i rashode po vrstama za sve promatrane godine prikazano u EUR-ima.

Slika 22. **Prihodi i rashodi po godinama (u EUR)**



Izvor: Izrada autora prema podacima poslovnog subjekta

U 2021.g. izostaje poslovna aktivnost u dijelu prijevoza radnika za jednu veliku proizvodnu tvrtku izvan granica Hrvatske no ugovori o izvršenju posla i dalje su aktivni te se očekuje ponovno oživljavanje prijevoza radnika. Nastavlja se aktivnost u prijevozu učenika, posebni prijevozi za pojedinačne naručitelje te se povećava udio linijskog prijevoza (podizvođač za glavnog izvođača). Ostvarena EBITDA dostatna je za podmirivanje financijskih obveza na razini godine. Profitabilnost se može ocijeniti zadovoljavajućom posebice promatrano prema rezultatu grane djelatnosti kojoj poslovni subjekt pripada.

### 7.3. Pokazatelji poslovanja

Prema podacima iskazanim u godišnjim financijskim izvješćima pojedinačnih poslovnih subjekata analiziraju se poslovni rezultati - ukupni prihodi, ukupni rashodi, dobit prije i poslije oporezivanja i dr. Temeljem navedenih podataka donose se zaključci o uspjehu poslovanja u promatranoj godini prema različitim kriterijima (djelatnost, veličina poslovnog subjekta, i dr.) Poslovni rezultat može se procjenjivati i temeljem kombiniranih pokazatelja stavljanjem u odnos podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka.

Prema dostupnim podacima obrađenim od strane Financijske agencije (dalje u tekstu FINA)<sup>109</sup> a korištenjem izvedenih financijskih pokazatelja, u 2020. godini poslovni subjekti bili manje uspješni nego u prethodnoj godini. Prema istom izvoru, smanjeni su pokazatelji ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja, smanjeni su rashodi po zaposlenom te je smanjena produktivnost po zaposlenom mjerena dobiti po zaposlenom i produktivnost rada (mjerena ukupnim prihodom po zaposlenom), dok su pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti, kao i pokazatelji zaduženosti ostali na približno istoj razini kao i prethodne godine.

Nakon gospodarskog šoka doživljenog u 2020.g., na razini Hrvatske i svijeta, u 2021.g. zabilježene su promjene u rezultatima poslovanja prije svega na razini uspješnosti. Poslovni subjekti su u 2021. godini bili uspješniji nego 2020. godine.<sup>110</sup> Nadalje, zabilježeno je povećanje pokazatelja ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja, povećani su rashodi po zaposlenom i produktivnost po zaposlenom (mjerena prema dobiti po zaposlenom).<sup>111</sup> „Povećana je produktivnost rada (mjerena ukupnim prihodom po zaposlenom), dok su pokazatelji likvidnosti i financijske stabilnosti, kao i pokazatelji zaduženosti ostali na približno istoj razini, kao i prethodne godine.“<sup>112</sup>

Opisani trend pratilo je i poslovanje aplikativnog poslovnog subjekta što je vidljivo i iz pokazatelja o poslovanje poslovnog subjekta prikazanim na sljedećoj slici.

---

<sup>109</sup> Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzetnika Hrvatske u 2020. godini, FINA, [https://www.fina.hr/novosti/-/asset\\_publisher](https://www.fina.hr/novosti/-/asset_publisher), (03.07.2023.)

<sup>110</sup> Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzetnika Hrvatske u 2021. godini, FINA, <https://www.fina.hr/-/pokazatelji-uspjesnosti-poslovanja-poduzetnika-hrvatske-u-2021.-godini>, (03.07.2023.)

<sup>111</sup> Ibidem

<sup>112</sup> Ibidem

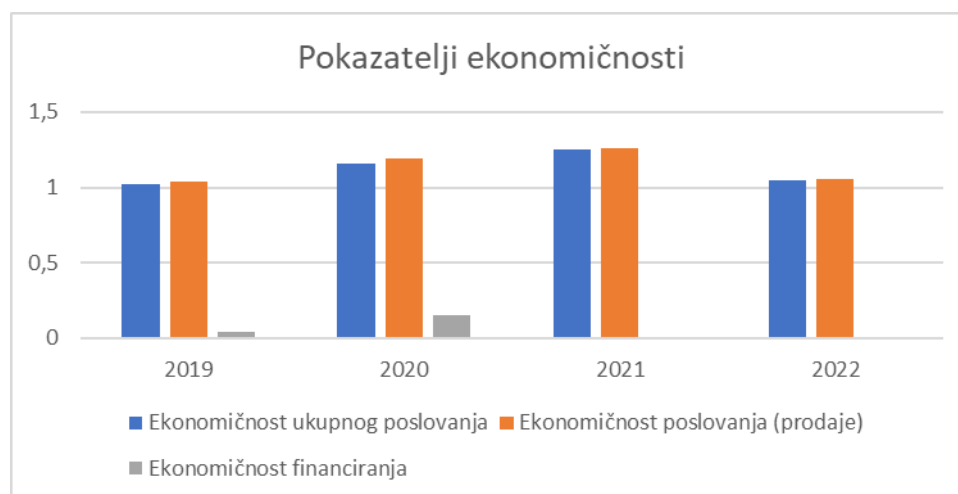
Slika 23. Pokazatelji poslovanja

Pokazatelj	2019.	2020.	2021.	2022.
<b>Pokazatelji produktivnosti</b>				
Produktivnost rada ili proizvodnost rada (proizvodnja po radniku)	38.269	19.951	22.299	27.280
<b>Pokazatelji ekonomičnosti</b>				
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	1,02	1,16	1,25	1,05
Ekonomičnost poslovanja (prodaje)	1,04	1,19	1,26	1,06
Ekonomičnost financiranja	0,04	0,15		0,01
<b>Pokazatelji profitabilnosti</b>				
Stopa povrata na prosječni kapital (ROE)	20,50 %	42,42 %	39,61 %	11,28 %
Stopa povrata na prosječnu imovinu (ROA)	4,42 %	13,21 %	19,85 %	6,43 %
Oper. dobit/Uk. imovina	7,04 %	14,91 %	21,15 %	7,61 %
Neto dobit/Ukupna imovina	3,80 %	13,21 %	19,85 %	6,43 %
Neto dobit/Kapital i rezerve	20,50 %	42,42 %	39,61 %	11,28 %
Operativna marža	3,83 %	16,08 %	21,00 %	6,11 %
Bruto marža na prodaju	41,57 %	38,61 %	40,95 %	35,95 %
<b>Pokazatelji likvidnosti</b>				
Koeficijent trenutne likvidnosti	0,3	0,2	0,3	0,1
Koeficijent ubrzane likvidnosti	1,92	2,13	2,17	1,71
Koeficijent tekuće (opće) likvidnosti	1,92	2,13	2,17	1,74
Koeficijent financijske stabilnosti	0,44	0,51	0,46	0,53
<b>Pokazatelji aktivnosti (dani)</b>				
Dani vez.obv. prema dobavljač.	78,19	87,45	96,9	92,13
Dani vez. potr. prema kupcima	12,65	37,92	37,28	51,88
Dani vezivanja zaliha	-	-	-	4,47

Izvor: Izrada autora prema podacima poslovnog subjekta

U promatranom periodu, 2020. godine produktivnost je bila na najnižoj razini. Zabilježen je pad gotovo 50%. Poboljšanje je nastupilo u nadolazećim godinama. Poslovni subjekt je prve tri godine imao 9 zaposlenika a 2022.g. broj zaposlenika je smanjen na 7. Porastom prihoda (povećana poslovna aktivnost) dolazi i do poboljšanja ovog pokazatelja. Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda te pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Dinamika kretanja navedenih pokazatelja prikazana je sljedećom slikom.

Slika 24. Pokazatelji ekonomičnosti



Izvor: Izrada autora prema podacima poslovnog subjekta

Ekonomičnost ukupnog poslovanja i ekonomičnost poslovanja upućuju na zaključak da je poslovni subjekt u svim promatranim godinama poslovao pozitivno. Promjene koje su rezultirale promjenom vrijednosti pojedinog pokazatelja rezultat su kako ostvarenim poslovnim odnosno ukupnim prihodima tako i upravljanjem rashodima pripadajućih kategorija. Ekonomičnost financiranja u ovom slučaju nije reprezentativni pokazatelj jer poslovni subjekt nema poslovne osnove za ostvarivanje financijskih prihoda (osim iznosa koji su rezultat eventualnih tečajnih razlika) a na strani financijskih rashoda prevladavaju kamatni rashodi za korištene kredite.

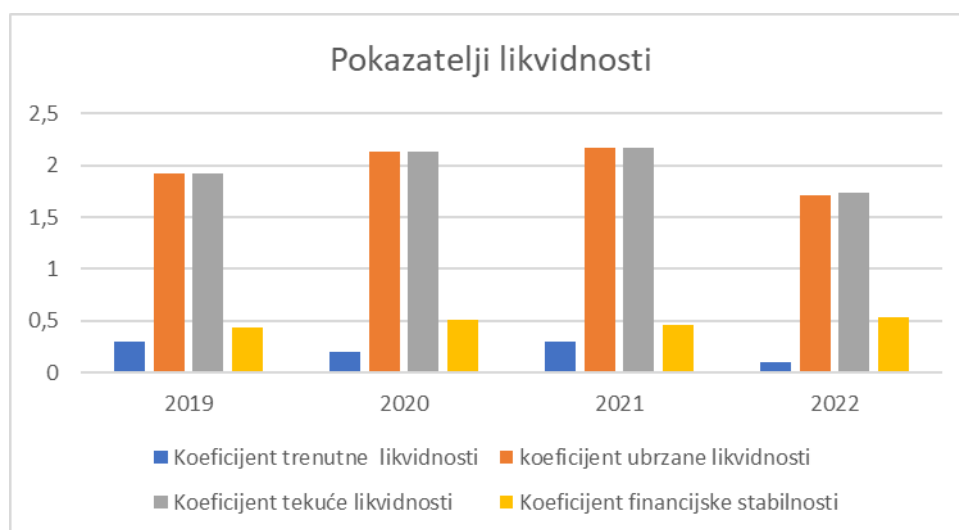
Pokazatelji profitabilnosti povezuju profit s prihodima iz prodaje i investicijama. Promatrani s ukupne razine govore o ukupnoj učinkovitosti poslovanja poslovnih subjekata. Temeljem ovih pokazatelja donose se zaključci o sposobnost poslovnog subjekta da ostvari određenu razinu dobiti u odnosu prema prihodima, imovini ili kapitalu.<sup>113</sup> Operativna marža često se koristi jer govori o financijskoj stabilnosti poslovnih subjekata. Ovaj pokazatelj promatra se sa razine ukupnog prihoda od prodaje umanjena za sve troškove (prije poreza, kamata i eventualnih dividendi). Matematički gledano, veći postotak dobiven za operativnu maržu, predmnijeva da poslovni subjekt ima manji financijski rizik. U kontekstu promatranog primjera, usprkos

<sup>113</sup> U praksi najčešće korišteni pokazatelji su ROE, ROA, Operativna marža i Bruto marža na prodaju. Pokazatelj ROA govori o uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobiti. Ovaj pokazatelj govori o intenzivnosti imovine. Veća intenzivnost zahtijeva i više investiranja u poslovanje s ciljem ostvarenja dobiti. Ovaj pokazatelj nema zadanu vrijednost veće se njegove postignute vrijednosti uspoređuju na razini djelatnosti. Stopa povrata kapitala – ROE govori o tome koliko novčanih jedinica dobiti poslovni subjekt ostvaruje na jednu jedinicu vlastitog kapitala.

poslovnim poteškoćama uslijed pandemije, poslovni subjekt ostvaruje pozitivan rezultat no pokazatelji ukazuju na poteškoće. Bez obzira na rizike koje je sa sobom nosila pandemija, poslovni subjekt se odlučio na dodatna investiranja (proširenje voznog parka) i kreditno zaduženje za financiranje navedenog ulaganja pazeći pritom na usklađenje dinamike otplate sa slobodnim sredstvima za financiranja investicije. Eventualne nedostatke sredstava za financiranje tekućeg poslovanja poslovni subjekt regulira vlasničkim pozajmicama te dogovornim pomakom dinamike plaćanja obveza.

Pokazatelji likvidnosti određeni su omjeri kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza. Matematički, svako povećanje nazivnika uz zadržavaj brojnika na istoj razini odnosno sporijeg porasta brojnika u odnosu na vrijednost nazivnika rezultira manjim pokazateljem. I ovaj pokazatelj treba promatrati s aspekta djelatnosti kojoj poslovni subjekt pripada. U nastavku je prikaz ostvarenih pokazatelja (Slika 25.).

Slika 25. **Pokazatelji likvidnosti**



Izvor: Izrada autora prema podacima poslovnog subjekta

Koeficijenti ubrzane i tekuće likvidnosti svih promatranih godina imaju izjednačene vrijednosti. Isto je prihvatljivo budući poslovni subjekt nema zaliha po prirodi svog posla odnosno, u posljednjoj godini zalihe su minimalne. Iz prikazanih podataka vidljivo je da poslovni subjekt nema izraženijih problema sa servisiranjem svojih obveza. Nastavno na navedeno treba promotriti i pokazatelje aktivnosti. Naime, vidljivo je da postoji vremenski jaz u dinamici podmirivanja obveza prema dobavljačima i naplati potraživanja, tj. poslovni subjekt

tekuću likvidnost djelomično financira već spomenutim pomakom u dinamici plaćanja obveza prema dobavljačima.

Sveukupna ocjena poslovanja u promatranom periodu može se pozitivno ocijeniti. Poslovni subjekt je bez obzira na veliku krizu koja je nastupila uslijed pandemije COVID-19 uspio ostvariti pozitivan poslovni rezultat, kontinuirano je ulagao u povećanje broja voznih jedinica kako bi ispunio zahtjeve vezano na udaljenost prilikom boravka putnika u vozilu i ostale nove norme i pravila ponašanja. Također, promjenom poslovnog modela i preorijentacijom aktivnosti na prijevoz promijenjene ciljane skupine zadržao je poslovnu aktivnost i osigurao nastavak ovog prijevoza i u narednom razdoblju, nakon prestanka pandemije. Dodatno, radi se o malom poslovnom subjektu koji je dugi niz godina u istoj djelatnosti, koji je stekao reputaciju poželjnog i pouzdanog poslovnog partnera koji preuzete obveze izvršava korektno i na vrijeme, te je u konačnici zbog samog poslovnog modela bio u mogućnosti promptno reagirati i provesti prilagodbu novim uvjetima poslovanja. U donošenju odluka od pomoći su bili i ekonomsko financijski pokazatelji poslovanja koji su dali metričku podlogu za djelovanje.

## 8. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme, učestalih promjena i turbulentnog poslovnog okruženja, svaki poslovni subjekt suočava se sa kriznim situacijama različitog oblika. Pri tom je pred operativnim menadžmentom iznimno važan zadatak pravovremeno odgovoriti na krizu. Učinkoviti alati u svladavanju navedenog zadatka su ekonomsko financijski pokazatelji koji daju mogućnost prepoznavanja potencijalnih poslovnih rizika te djelovanje na iste kako bi se ostvarilo uspješno poslovanje. Ekonomsko financijski pokazatelji poslovanja od iznimne su važnosti kako bi se mogle donijeti poslovne odluke za postupanje u narednom razdoblju, kako bi se moglo što je moguće bolje planirati daljnje poslovno djelovanje.

Pandemija COVID-19, globalna ugroza sa značajnim utjecajem na poslovanje i efekte poslovanja, imala je značajan utjecaja na poslovnu aktivnost malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj. Utjecaj pandemije u ovisnosti je o grani djelatnosti kojom se poduzetnici bave. U 2020. godini najveće smanjenje ukupnih prihoda iskazano je kod mikro poduzeća (23%) uz smanjenje radnih mjesta u ovoj kategoriji za cca 28.000 radnih mjesta.

U određenim situacijama kao što je to bio slučaj sa pandemijom COVID-19 od velike je važnosti uključivanje Države kako bi se očuvala radna mjesta a time i zadržale ekonomske kategorije na makro razini na pozitivnim razinama. Vlada svojim mjerama potpore za određene kategorije poslovnih subjekata nacionalnih ekonomija pomaže financijskom opterećenju a time i očuvanju radnih mjesta te odvijanju poslovanja. Mjere koje se donose u kriznim vremenima pretežito utječu na fiskalna opterećenja, subvencije i druge vrste poticaja. Implementacija mjera treba biti primjerena situaciji i ne dovoditi poslovne subjekte u situacije dodatnih administrativnih opterećenja u podnošenju zahtjeva za korištenje mjere. Istovremeno, konzumiranje potpora podložno je kontrolama s ciljem postizanja pravednosti i procjene uspješnosti pojedinih mjera.

Aplikativnim primjerom u radu željelo se prikazati kako je pandemija COVID-19 i kriza koja je uslijed iste nastupila, utjecala na poslovni subjekt u djelatnosti prijevoza (prijevoz putnika) na koju je pandemija imala direktan utjecaj. Prikazano je poslovanje putem ekonomsko financijskih pokazatelja za period od 2019.g. do 2022.g.. Iz prikazanih pokazatelja vidljivi su negativni trendovi posebice u 2020.g. kao prvoj godini krize i to na strani ostvarenih poslovnih prihoda te konačnog rezultata poslovanja. Nastali krizni uvjeti poslovanja doveli su do



smanjenja poslovne aktivnosti, smanjenja broja zaposlenih te promjenom poslovne niše na dostupne aktivnosti. Tako je promatrani poslovni subjekt nakon gubitka poslova u prijevozu putnika – zaposlenika na svakodnevni rad u tri smjene u susjednu državu, prišao povećanim aktivnostima u gradskom prijevozu te prijevozu školske djece sukladno mogućnostima prema aktualnim COVID mjerama koje su bitno ograničavale kretanje. S obzirom na strukturu imovine i izvora financiranja kod malih i srednjih poduzeća pokazatelji profitabilnosti i likvidnosti od iznimne su važnosti.

Bez obzira na sve mjere, subvencije i potpore koje donose vlade u kriznim uvjetima, iznimna je odgovornost za opstanak poslovnih subjekata upravo na operativnom menadžmentu. Operativni menadžment dnevnim aktivnostima, temeljem raspoloživih podataka donosi procjene, ocjene i planove za nastavak poslovanja. U ovakvim uvjetima prate se suvremeni trendovi naprednih tehnologija i potiče se kreativnost i inovativnost kao jedna od izlaznih niša za opstanak i nastavak poslovne aktivnosti. Upravo to je preduvjet za konkurentnost malih i srednjih poduzeća koja teže što boljoj produktivnosti. Poslovni subjekti kontinuirano se prilagođavaju novim poslovnim uvjetima, novim načinima provođenja aktivnosti, donose se nove procedure prema nastalim uvjetima poslovanja, koriste se nove tehnologije te se u konačnici kreiraju novi poslovni modeli kako bi se osigurala tržišna pozicija.

Doprinos ovog rada ogleda se u analizi i sintezi dostupnih podataka iz relevantne literature u domeni tematike operativnog menadžmenta te korištenja alata operativnog menadžmenta u situacijama poput pandemije COVID-19 koja je zadesila sva svjetska gospodarstva. Sistematizirane informacije u radu mogu biti polazišna osnova za buduća istraživanja na temu utjecaja kriznih situacija na poslovanje malih i srednjih poduzetnika s ciljem pripreme na eventualne ugroze te prepoznavanja ključnih sastavnica poslovnih aktivnosti koje mogu generirati pozitivne efekte na poslovanje u predmetnim uvjetima.

## LITERATURA

1. Anžek, M., Gold, H. i Pavlin, S.: Portal hrvatske tehničke baštine: Promet [online]. Hrvatska tehnička Enciklopedija, 2018., Dostupno na: <https://tehnika.lzmk.hr/promet/> (02.07.2023.)
2. Barković, D.: **Uvod u operacijski management, II. dopunjeno izdanje**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2011.
3. CEPOR - Izvešće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021.: „MALA I SREDNJA PODUZEĆA U HRVATSKOJ U UVJETIMA PANDEMIJE BOLESTI COVID-19“, <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf> , (02.07.2023.)
4. Drucker, P.: **“Najvažnije o menadžmentu,”**, M.E.P. Consult, Zagreb, 2005.
5. Gambiraža, I. i Ergović, A.: Uzroci i posljedice gospodarskih kriza s naglaskom na Republiku Hrvatsku. *Oeconomica Jadertina*, 13 (1), 50-64, 2023., Preuzeto s <https://doi.org/10.15291/oec.3986>, (18.06.2023.)
6. Gorupić, D., Gorupić, D. jr.: **Poduzeće, poduzetnik I razvoj poduzetništva I poduzeća**, Informator, Zagreb, 1990.
7. Koontz, H., Weihrich, H.: **Menadžment**, Mate, Zagreb, 1994.
8. Kuvačić, N.: **Poduzetnička biblija**, Beretin d.o.o., Split, 2005.
9. Jugo, D.: Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017., str. 12.-13.
10. Kunji, Ž. i Stojanović, S.: Pandemija COVID-19: Utjecaj na gospodarstvo i mjere za ublažavanje krize u republici Hrvatskoj, *SKEI – MEĐUNARODNI INTERDISCIPLINARNI ČASOPIS*, 2021., 2 (1), 16-29. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/262878> (18.06.2023.)
11. Legčević, J.; Taučer, K.: Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Profesionalni članak, *Ekonomski vjesnik/Econviews*, God. XXVII, br. 1/2014, str. 200., <https://hrcak.srce.hr/127791> (18.06.2023.)
12. Lovrinčević, Ž., Mikulić, D., Keček, D.: Izlazna gospodarska strategija Hrvatske u vrijeme pandemije COVID-19 i značaj regionalne strukture gospodarstva, *Ekonomski pregled*, 72 (3) 2021., str. 449-485
13. Osmanagić Bedenik N.: Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010.

14. Roška, V., Buneta, A., Papić, M.: The effect of the COVID-19 pandemic on the Croatian economy, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 9 (2021), No. 1, pp. 59-78
15. Severović, K., Halmi, L.: **Operativni menadžment – zbirka zadataka**, Veleučilište u Karlovcu, 2018.
16. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.: “**Menadžment – Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj**”, Masmedia, Zagreb, 2004.
17. Šipić, N., Najdanović, Z.: **Osnove poduzetništva**, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2012.
18. Šktrić, M.: **Operativni menadžment**, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2011, str.11
19. Tafra-Vlahović, M.: **Upravljanje krizom: Procjene, planovi, komunikacija**, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011.
20. Tomić, Z.; Milas, Z.: Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao – časopis za politologiju, Vol.44., br. 1, Zagreb, 2007., <https://hrcak.srce.hr/20151> (29.06.2023.)
21. Wasserbauer, B., Varičak, I.: **Znanstveni i stručni rad – načela i metode, drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje**, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2009
22. Zekić, Z.: **Menadžment-poduzetnička tehnologija**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2007.
23. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L.: **Analiza financijskih izvještaja**, Masmedia, 2008.
24. Žunić Kovačević, N.: Posljedice i učinci pandemije bolesti COVID-19 na fiskalni sustav i oporezivanje, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 58, 2/2021, str. 483-499

### **Internet stranice, zakonski propisi**

1. Ekonomski institut Zagreb, „Utjecaj pandemije Covid-19 na poslovanje mikro, malih i srednje velikih poduzeća u Republici Hrvatskoj“, <https://zena.rtl.hr/promo/kako-je-pandemija-utjecala-na-poslovanje-poduzeca-u-hrvatskoj-dfacd7b8-3637-11ec-b0c9-4e2a21e07ddd> , (29.06.2023.)
2. ERSTE Research Group, CEE Macro and FI Daily , 24. Mar. 2023, CEE region caught up in GDP per capita measured in PPS, <https://www.erstegroup.com/en/research/report/en/SR321307> (18.06.2023.)
3. EUROSTAT: Nacionalni računi i BDP, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics> , (18.06.2023.)
4. Financijski izvještaji, Ministarstvo financija, <https://mfin.gov.hr/> (02.07.2023.)

5. Glossary:Purchasing\_power\_standard\_(PPS),EUROSTAT, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Purchasing\\_power\\_standard\\_\(PPS\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Purchasing_power_standard_(PPS)) (18.06.2023.)
6. Gross domestic product of the European Union (EU27) from 1995 to 2022, <https://www.statista.com/statistics/279447/gross-domestic-product-gdp-in-the-european-union-eu/> , (18.06.2023.)
7. Growth of the real gross domestic product (GDP) in the Euro area from 4th quarter 2018 to 4th quarter 2022, <https://www.statista.com/statistics/226122/gdp-growth-in-the-eu-and-the-euro-area-compared-to-same-quarter-previous-year/> (18.06.2023.)
8. Hrvatska u brojkama 2022., Državni zavod za statistiku Hrvatske, Zagreb, 2022., [https://podaci.dzs.hr/media/12wkiv1a/croinfofig\\_2022.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/12wkiv1a/croinfofig_2022.pdf) , (29.06.2023.)
9. HUB Mali bankovni pojmovnik Preuzeto sa [https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/B/Bruto-domaci-proizvod-\(bdp\)](https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/B/Bruto-domaci-proizvod-(bdp)) , (18.06.2023.)
10. Mavar, L.: Pojam poduzeća, <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/19205> (02.07.2023.)
11. Nacionalni računi i BDP, EUROSTAT, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=National\\_accounts\\_and\\_GDP/hr&oldid=505849](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=National_accounts_and_GDP/hr&oldid=505849) , (18.06.2023.)
12. Transport u 2020. (online), Državni zavod za statistiku, <https://web.dzs.hr/arhiva.htm> (02.07.2023.)
13. Učinci pandemije bolesti COVID-19 na društveno-ekonomske pokazatelje, Transport, Prijevoz putnika, Državni zavod za statistiku hrvatske, <https://web.dzs.hr/Hrv/Covid-19/transport.html>, (29.06.2023.)
14. Hrvatska autobusom, <https://getbybus.com/hr/drzava/hrvatska>, (02.07.2023.)
15. Promet. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50633> (29. 6. 2023.)
16. Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzetnika Hrvatske u 2020. godini, FINA, [https://www.fina.hr/novosti/-/asset\\_publisher](https://www.fina.hr/novosti/-/asset_publisher) , (03.07.2023.)
17. Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzetnika Hrvatske u 2021. godini, FINA, <https://www.fina.hr/-/pokazatelji-uspjesnosti-poslovanja-poduzetnika-hrvatske-u-2021.-godini> , (03.07.2023.)
18. Zakon o računovodstvu, pročišćeni tekst zakona, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22
19. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Pokazatelji uspješnosti poslovanja.....	9
Tablica 2. Kategorizacija poduzetnika.....	13
Tablica 3. Prijevoz robe u 4Q 2022.g. u odnosu na 4Q 2021.g. (prikaz postotka porasta) .....	34
Tablica 4. Prijevoz putnika u 4Q 2022.g. u odnosu na 4Q 2021.g. (prikaz postotka porasta)	36

## POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Poduzeće kao sustav sastavljen od tri temeljne poslovne funkcije.....	5
Slika 2. Odgovornosti operativnog menadžera .....	6
Slika 3. Povezanost pokazatelja analize financijskih izvještaja i temeljnih kriterija dobrog poslovanja .....	8
Slika 4. Rast realnog BDP-a, 2009.-2019. ....	19
Slika 5. BDP Europske Unije (EU27) od 1995 do 2022. (u milijunima EUR-a) .....	21
Slika 6. BDP u Euro zoni po kvartalima od 2018-2022. ....	22
Slika 7. Struktura poslovnih subjekata s obzirom na veličinu od 2016. do 2020. godine .....	28
Slika 8. Poslovni subjekti, stanje 30.06.2018.g. do 2022.g. ....	29
Slika 9. Pravne osobe, stanje 30.06.2022.g.....	29
Slika 10. Veličina poduzeća i ukupan prihod (milijuni HRK) u 2019. i 2020. godini .....	30
Slika 11. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2019. i 2020. godini.....	31
Slika 12. Broj poslovnih subjekata koji su poslovali s dobiti / s gubitkom u sektoru malih i srednjih poduzeća u 2020. godini (po područjima djelatnosti).....	32
Slika 13. Prijevoz putnika i robe .....	35
Slika 14. Prijevoz putnika i robe po vrstama prijevoza .....	37
Slika 15. Cestovni linijski prijevoz putnika autobusima .....	38
Slika 16. Gradski prijevoz autobusima i tramvajima .....	38
Slika 17. Bilanca 2019 – 2022 (u EUR) .....	43
Slika 18. Struktura kratkotrajne imovine po godinama (u EUR).....	45
Slika 19. Kapital i obveze po godinama (u EUR).....	46
Slika 20. Kratkoročne i dugoročne obveze po godinama (u EUR).....	46
Slika 21. Račun dobiti i gubitka.....	47
Slika 22. Prihodi i rashodi po godinama (u EUR) .....	49
Slika 23. Pokazatelji poslovanja .....	51
Slika 24. Pokazatelji ekonomičnosti .....	52
Slika 25. Pokazatelji likvidnosti .....	53