

# KRIZNI MENADŽMENT: BILANČNI INDIKATORI RANOG UPOZORENJA KRIZE TVRTKE ABC

---

Zelenika, Petra

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

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:128:554263>

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 REPOZITORIJ

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Petra Zelenika

**KRIZNI MENADŽMENT: BILANČNI INDIKATORI RANOG  
UPOZORENJA KRIZE TVRTKE “ABC”**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2020.

Petra Zelenika

**KRIZNI MENADŽMENT: BILANČNI INDIKATORI RANOG  
UPOZORENJA KRIZE TVRTKE “ABC”**

**CRISIS MANAGEMENT: BALANCE INDICATORS OF EARLY  
WARNING OF CRISIS OF THE “ABC” COMPANY**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni studij ugostiteljstva

Kolegij: Osnove menadžmenta

Nositeljica kolegija: Lahorka Halmi

Broj indeksa autorice: 0618616110

Karlovac, lipanj, 2020.

## SAŽETAK

U svakom poslovnom sustavu postoji odjel menadžmenta koji se bavi planiranjem, organiziranjem, upravljanjem, vođenjem i kontroliranjem svih resursa kojim tvrtka raspolaže u svrhu ostvarivanja pozitivnih rezultata, odnosno prihoda i u konačnici dobiti. No, u vrijeme krize potrebno je angažirati i krizni menadžment koji bi osmislio plan izlaska iz teške situacije uz što manje posljedice za poslovanje.

Osmišljavanju faza izlaska iz krize prethodi jasno definiranje samih faza krize, odnosno smještanje zatečenog stanja tvrtke i situacije u kojoj se trenutno nalazi - u odgovarajući stadij krize. Ovdje se ogledaju snage, slabosti, prijetnje i prilike za tvrtku (izrada SWOT analize) u svrhu izrade jasnog plana i pravilnog usmjeravanja resursa tvrtke. To je izrazito zahtjevan ali vrlo bitan korak ka izlasku iz krize, jer se primjenjivanjem neodgovarajuće strategije (operativne ili strateške) poslovanje može dodatno unazaditi.

Radi nemogućnosti korištenja pravog imena tvrtke koja se obrađuje u posljednjoj cjelini ovoga rada, uzet je termin: tvrtka „ABC“, na čijem primjeru su izračunati financijski pokazatelji (dobiveni iz osnovnih financijskih izvještaja: bilance i računa dobiti i gubitka). Ovime se dobila jasna slika stanja tvrtke „ABC“ na osnovi podataka unazad tri godine, u svrhu otkrivanja potencijalnih indikatora ranog upozorenja krize.

**Ključne riječi: kriza, krizni menadžment, financijski pokazatelji**

## SUMMARY

In every business system there is a management department that deals with the planning, organization, management, leading and control of all the resources that the company has available for the purpose of achieving positive results, that is, revenue and ultimately profit. But in times of crisis, crisis management needs to be hired to devise a plan to get out of a difficult situation with as little impact on business as possible.

The design of the crisis exit stages is preceded by a clear definition of the crisis stages themselves, that is, the placement of the current state of the company and its current situation - in the appropriate stage of the crisis. Here, the strengths, weaknesses, threats, and opportunities of the company (SWOT analysis) are reflected in order to develop a clear plan and properly channel the company's resources. This is a very demanding but very important step towards getting out of the crisis, as the implementation of an inappropriate strategy (operational or strategic) can further undermine the business.

Due to the inability to use the real name of the company, a synonym was taken: company "ABC", on the example of which financial indicators were calculated (obtained from the basic financial statements: balance sheets and income statement). This provided a clear picture of ABC's stock based on data from the past three years to identify potential early warning indicators of the crisis.

**Key words: crisis, crisis management, financial ratios**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	2
1.1. Predmet i cilj rada.....	2
1.2. Izvor i metode prikupljanja.....	2
1.3. Struktura rada.....	2
<b>2. POJAM MENADŽERA I MENADŽMENTA</b> .....	3
2.1. Funkcija kontroliranja.....	5
2.2.1. Proces kontrole.....	6
2.2. Kriza i krizni menadžment.....	7
2.2.1. Vrste krize i njeni indikatori.....	7
2.2.2. Faze krize .....	10
2.2.3. Faze izlaska iz krize.....	11
2.3. Bilančni indikatori ranog upozorenja krize.....	13
<b>3. EKONOMSKO-FINANCIJSKA ANALIZA POSLOVANJA KAO INSTRUMENT IDENTIFIKACIJE KRIZE</b> .....	15
<b>4. EKONOMSKO-FINANCIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA NA PRIMJERU POSLOVNOG MODELA TVRTKE “ABC”</b> .....	16
4.1. Poslovni model tvrtke “ABC” .....	16
4.2. Osnovne skupine finansijskih pokazatelja tvrtke “ABC” .....	17
4.2.1. Pokazatelj likvidnosti .....	19
4.2.2. Pokazatelj zaduženosti.....	22
4.2.3. Pokazatelj aktivnosti.....	26
4.2.4. Pokazatelj ekonomičnosti.....	29
4.2.5. Pokazatelj profitabilnosti.....	31
4.2.6. Pokazatelj investiranja.....	34
<b>5. POTENCIJALNE KRIZE ZA TVRTKU “ABC” PO OSNOVI FINANCIJSKIH POKAZATELJA</b> .....	35
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	37
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	39
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b> .....	41

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovoga rada bazira se na kriznom menadžmentu koji se između ostalog koristi indikatorima bilance za prikaz potencijalne krize poduzeća. Kroz teorijski dio prikazan je koncept kriznog menadžmenta, njegove faze te unutarnji i vanjski čimbenici kao uzrok krize, pravovremena reakcija kroz operativne ili strateške preobražaje i na koncu primjenjivanje spomenutog kroz financijske pokazatelje na primjeru tvrtke. Zbog nemogućnosti korištenja stvarnog naziva tvrtke koja se analizira u drugom dijelu ovoga rada, koristi se naziv tvrtka „ABC“.

Cilj rada je slika stanja u kojem se poduzeće danas nalazi uspoređujući podatke unatrag tri godine. Do ovog cilja dolazi se na temelju osnovnih financijskih pokazatelja: likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja, koristeći se podacima iz bilance i računa dobiti i gubitka tvrtke „ABC“ (poslovna.hr).

## 1.2. Izvor i metode prikupljanja

Izvori koji su korišteni za prikupljanje su enciklopedije, stručna literatura, poslovni članci, kao i web portal Poslovna.hr na kojoj se zasniva cijelo četvrto poglavlje. U radu se koriste sekundarni izvori kroz znanstveno istraživačke metode kao što je metoda „desk research“, a pri obradi podataka korištene su metode analize, deskripcije, kompilacije i komparacije.

## 1.3. Struktura rada

Rad se sastoji od uvodnog dijela, pojmovnog određenja kriznog menadžmenta, krize, vrste i indikatora krize kao i faza kriznog menadžmenta u drugom poglavlju te bilančni indikatori ranog upozorenja krize, treće je posvećeno načinima poslovne financijske analize, dok je u četvrtom poglavlju obrađena analiza stanja tvrtke „ABC“ kroz financijske izvještaje bilance te računa dobiti i gubitka te u petom potencijalni razlozi za krizu koja može nastupiti. Rad je završen zaključnim dijelom te popisom literature i ilustracija.

## 2. POJAM MENADŽERA I MENADŽMENTA

Menadžment je proces koordiniranja resursa poduzeća, radi postizanja njegovih ciljeva.<sup>1</sup> Najvažnije u tom procesu je učinkovito i djelotvorno korištenje ograničenih resursa, čime se bave menadžeri.

Menadžeri donose odluke o upotrebi resursa poduzeća kroz pet osnovnih funkcija menadžmenta<sup>2</sup>:

- a) Planiranje
- b) Organiziranje
- c) Vođenje
- d) Upravljanje ljudskim resursima
- e) Kontroliranje

Planiranje je proces određivanja onoga što organizacija želi postići i odlučivanje o tome kako postići definirane ciljeve, odnosno kako se koristiti resursima prema uputama menadžmenta osnovni je cilj planiranja.<sup>3</sup> Ova je funkcija uzrok svake daljnje akcije, odnosno polazišna točka za sve aktivnosti koje slijede. Nakon što se definira vizija i misija, odnosno putokaz na koji će se način cilj ostvariti, slijedi organiziranje ljudskog i tehnološkog resursa. Potrebno je odrediti uloge koje će pojedini zaposlenici obavljati, a to je zadaća funkcije organiziranja.

Većina organizacija koristi se četirima vrstama resursa<sup>4</sup>:

1. Ljudski resursi su najvažniji resursi u svakom poduzeću. Moderni menadžment naglašava ovu vrijednost, ljudsko znanje, sposobnost i stilove vođenja. Ljudski resursi uključuju rad i poduzetništvo. Rad označava fizičke aktivnosti i umne napore ljudi dok je poduzetništvo organiziranje, vođenje i preuzimanje financijskog rizika poduzeća u svrhu ostvarivanja dobiti.

---

<sup>1</sup> Škrtić, M., Vouk, R.: **Osnove poduzetništva i menadžmenta**, Katma d.o.o., Zagreb, 2006., str. 62

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Osmanagić Bedenik N.: **Operativno planiranje**, Školska knjiga, Zagreb, 2002, str.28

<sup>4</sup> Ibidem



2. Financijski resursi su novčana sredstva korištena za nabavljanje ljudskih i materijalnih resursa potrebnih za proizvodnju. Označavaju sredstva kojima se poduzeća koriste za podmirivanje obveze prema različitim kreditorima.
3. Materijalni resursi su opipljivi, fizički resursi koje koristi neko poduzeće.
4. Informacijski resursi su obrađeni podaci koji se koriste za učinkovito donošenje odluka. Poduzeće mora znati što se i kako mijenja ukoliko teži prilagođavanju promjenama. Ona sve više otkrivaju važnost prikupljanja informacija o njihovim konkurentima u današnjoj poslovnoj okolini.

Funkcija vođenja jedna je od najzahtjevnijih, te obuhvaća pokretanje svih raspoloživih resursa poduzeća na efikasan i efektivan način u svrhu ostvarenja ciljeva, odnosno zajedničko, kolektivno djelovanje grupe u svrhu postizanja rezultata. Pokrenuti ljude je najteži i najsloženiji zadatak menadžmenta s obzirom da najvažniji problemi menadžmenta dolaze od ljudi - njihovih želja i stavova, ponašanja kao individua u grupama – stoga učinkoviti menadžeri trebaju također biti i učinkoviti vođe.<sup>5</sup> Ovime se dolazi do četvrte funkcije menadžmenta a to je upravljanje ljudskim resursima.

Upravljanje ljudskim resursima utvrđuje djelotvornost samog menadžera. Ovom funkcijom slijede se sve predefinirane akcije čime se ukazuje dosljednost i funkcionalnost metoda određenih planiranjem, te na koncu ostvarivost samog cilja kroz usmjeravanje ljudskog resursa, kadra kojim raspolaže.

Ovo je složena funkcija, koja se posljednjih desetljeća razvila iz temeljnih praksi personalnog menadžmenta, a danas postaje imperativ u procesu upravljanja performansama, kao i glavni upravljač u ostvarenju krajnjih organizacijskih ciljeva.<sup>6</sup> Ova funkcija označava različita područja djelovanja menadžera, odnosno grupe poslova koje su usredotočene na upravljanje i razvoj zaposlenika u poduzeću pri čemu se maksimalno koristi potencijal i sposobnost svakog zaposlenog u korist tvrtke i njih samih.

---

<sup>5</sup> Buble, M.: **Poslovno vođenje**, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 10

<sup>6</sup>Tadić, I.: "DEFINIRANJE „SNOPOVA“ FUNKCIJE", **Ekonom. misao praksa dbk. god xxiii.**, No.1., 2014., str. 147

Obzirom da je glavnina rada upravo u posljednjoj menadžerskoj funkciji: kontroliranje, u nastavku rada ona je jezgrovitije razrađena.

## 2.1. Funkcija kontroliranja

Kontroliranje kao funkcija menadžmenta u bliskoj je vezi s funkcijom planiranja. Planiranjem se postavlja cilj koji je potrebno ostvariti, dok se funkcijom kontrole utvrđuje stupanj ostvarenja cilja.

Cilj mora biti:<sup>7</sup>

- *Specific* (engl., određen) – precizno postavljanje cilja omogućuje menadžeru jasan zadatak onoga do čega se želi doći, što se želi postići
- *Mesurable* (engl., mjerljiv) – nužno je zadati cilj koji je mjerljiv u nekoj jedinici, najčešće su to financijski prikazi rezultata
- *Achievable* (engl., dostižan) – u postavljanju ciljeva potrebno je zadržati razumne ciljeve radi eliminacije nezadovoljstva i demotivacije menadžera ali i samih djelatnika
- *Realistic* (engl., realan) – u uskoj je vezi s prethodnim obilježjem, označava postavljanje realističnog cilja
- *Timed* (engl., vremenski uokviren) – osobito bitna karakteristika. Vremensko razdoblje koje je dano za ostvarivanje cilja mora biti izazovno no ne i frustrirajuće

Funkcija kontroliranja omogućuje jasan uvid u proces realiziranja postavljenog plana. Na taj način, menadžer ima provjerenu taktiku koju bi trebalo slijediti za situacije koje su istog ili sličnog karaktera.

Kontrola kao jedna od menadžerskih funkcija, označava nadziranje i vrednovanje rezultata poslovnih aktivnosti sukladno postavljenim planovima radi ostvarenja zacrtanih ciljeva.<sup>8</sup> Svrha ove funkcije je osigurati plansko ostvarivanje ciljeva.

Funkcija kontrolinga omogućava vjerodostojne informacije primjenom dvaju instrumenata: kontrole rezultata i kontrole samog procesa. Kod kontrole rezultata, uspoređuje se ostvarena

---

<sup>7</sup> Buble et.al.: **Strateški menadžment**, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 85-96

<sup>8</sup> Ibidem

veličina s planiranom te se utvrđuje eventualno odstupanje od istog (analiza odstupanja), dok se kod kontrole procesa vrši analiza uzroka kako bi se razjasnilo iz kojeg je razloga došlo do eventualnog odstupanja od planiranih veličina, nakon čega slijedi planiranje, organiziranje, zatim vođenje odnosno upravljanje ljudskim potencijalima.

### 2.2.1. Proces kontrole

Proces kontrole je sustav koji omogućava postavljanje, mjerenje, usklađivanje i prilagođavanje poslovnih aktivnosti.<sup>9</sup> Time je ono važan dio procesa upravljanja. Bez procesuiranja kontrole ne postoji mogućnost pronalaska uzroka o eventualnom zastoju u procesu, odnosno ne dolazi se do saznanja da zastoj uopće i postoji. Stoga je proces kontrole funkcionalni proces organizacijske kontrole koji proizlazi iz ciljeva i strateških planova organizacije.

Proces kontroliranja sastoji se od četiri koraka<sup>10</sup>:

1. Uspostavljanje standarda i metoda za mjerenje rezultata
2. Mjerenje rezultata
3. Utvrđivanje je li izvedba standardno odgovarajuća
4. Poduzimanje korektivnih radnji

#### 1. Uspostavljanje standarda i metoda za mjerenje rezultata

Standardi se mogu definirati kao osnovni kriteriji za postizanje rezultata. Oni su dana polazišta u cjelokupnom programu planiranja s kojima se mjeri uspješnost kako bi menadžeri mogli primati signale o toku procesa te na taj način izbjeći kontrolu svakog koraka u izvršenju planova. Standardni elementi tvore precizno formulirane, mjerljive ciljeve i posebno su važni za kontrolu.

#### 2. Mjerenje rezultata

Mjerenje rezultata u odnosu na standarde trebalo bi provoditi unaprijed kako bi se odstupanja mogla uočiti prije njihovog pojavljivanja i izbjeći odgovarajućim metodama za mjerenje uspješnosti organizacije. Ako su standardi pravilno utvrđeni i ako su na raspolaganju sredstva za

---

<sup>9</sup> Gulin, D., Tušek, B., Žager, L.: **Poslovno planiranje, kontrola i analiza**, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2004., str. 95-97.

<sup>10</sup> Ministarstvo turizma, <https://mint.gov.hr/> (2020-03-01)

točno određivanje onoga što podređeni rade, procjena stvarnog ili očekivanog učinka prilično je jednostavna.

### 3. Utvrđivanje odgovara li izvedba normi

Utvrđivanje podudaranja rezultata sa standardom je jednostavan, ali i važan korak u procesu kontrole. To uključuje usporedbu izmjerenih rezultata s već postavljenim standardima.

### 4. Poduzimanje korektivnih akcija

Ovaj korak postaje bitan kada uspješnost ne odgovara standardima, a analiza pokazuje da je potrebno korektivno djelovanje. Korektivne akcije mogu uključivati promjenu jedne ili više aktivnosti kojima organizacija djeluje.

Kontroliranjem se određuje što se postiže, to jest ocjenjuje se uspješnost i poduzimaju korektivne mjere kako bi se izvedba odvijala prema planovima. Ono se također može promatrati kao otkrivanje i ispravljanje značajnih odstupanja u rezultatima dobivenim od planiranih aktivnosti.

Sve ove akcije mogu se promatrati kao koraci koje slijedi poslovanje kriznog menadžmenta.

## 2.2. Kriza i krizni menadžment

Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.<sup>11</sup>

Za kriznog menadžera važno je uspostaviti sustav zaštite kojim se sprječava nastanak krize, povećava otpornost tvrtke na njeno djelovanje i podiže razina sposobnosti za uklanjanjem posljedica i eventualnim oporavkom. Može se reći kako je temeljna zadaća kriznog menadžmenta dobro poznavanje procesa mogućih kriza i sposobnost upravljanja sustavom zaštite.

### 2.2.1. Vrste krize i njeni indikatori

Za krizu se može reći kako označava problematičnu prijelomnu točku kada je potrebno donijeti odluku<sup>12</sup>. Poslovna kriza je vrsta krize koja ima značajan utjecaj na poslovanje te šteti primarnim ciljevima poduzeća. Ona označava stanje koje dovodi u pitanje sam opstanak poduzeća kroz

---

<sup>11</sup> Krummenacher, A.: **Krisemanagement**, Industrielle Organisation, Zürich, 1981. str.13.

<sup>12</sup> Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/> (01.03.2020.)

ugroženost njegove egzistencije, odnosno dovodi do neplaniranog i neželjenog procesa kroz ograničeno trajanje.

Najkraće se može za krizu reći kako je to situacija, koja:<sup>13</sup>

- predstavlja točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli što dovodi u opasnost ostvarenje dosadašnjih osnovnih normi i ciljeva, čime se dovodi u pitanje opstanak sustava
- predstavlja proces odlučivanja pod vremenskim pritiskom
- odražava postojanje problema upravljanja

Osnovne vrste kriza koje su poznate u praksi poslovanja nazivaju se: stratejska kriza, kriza uspjeha i kriza likvidnosti, a za svaku su definirani popratni indikatori (slika 1.).

Slika 1. Vrste krize i njeni indikatori

Vrsta krize	Indikatori
stratejska kriza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurentska pozicija</li> <li>• tržišni rast</li> <li>• cijene</li> <li>• kvaliteta proizvoda</li> <li>• ugled</li> <li>• odnos prema kupcima</li> <li>• obujam investiranja</li> <li>• obujam istraživanja i razvoja</li> <li>• vrijednost za vlasnike</li> </ul>
kriza uspjeha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novčani tok</li> <li>• burzovna vrijednost</li> <li>• stvaranje vrijednosti</li> <li>• rentabilnost vlastitog ulaganja</li> <li>• rentabilnost ukupnog ulaganja</li> <li>• rentabilnost prometa</li> <li>• dobit po dionici</li> <li>• povrat investiranja (RoI)</li> </ul>
kriza likvidnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stupnjevi likvidnosti</li> <li>• radni kapital</li> <li>• koeficijent obrtaja</li> <li>• dani vezivanja</li> <li>• novčani tok</li> <li>• račun tokova kapitala</li> <li>• bilanca promjena</li> </ul>

Izvor: KB.pdf, file:///C:/Users/BLAGAJNA/Downloads/7%20(6).pdf, str 107 (30.01.2020)

<sup>13</sup> Osmanagić Bedenik N.: **Kriza kao šansa**, Školska knjiga, 2003., Zagreb str. 12

.Strategijsku krizu ili krizu potencijala obilježava gubitak ili opasnost gubitka potencijala uspjeha i konkurentske sposobnosti.<sup>14</sup> Strategijska kriza očituje se kroz indikatore poput konkurentske pozicije, kvalitete proizvoda, odnosa prema kupcima, obujma investiranja i sl.. U ovoj krizi ne očituje se neposredna opasnost, odnosno postojeća situacija može izgledati vrlo dobro. Nema traga padu prodaje ili dobiti, pokazatelji poslovanja poduzeća ne signaliziraju pogoršanje konkurentske pozicije – primjerice tehnološki *know-how* ili zadovoljstvo kupaca. Uzroci ovog tipa krize mogu biti pogrešna procjena tehnološkog razvoja, definiranje cijena, neprikladna investicijska politika i drugo.

Operativna kriza se manifestira kao kriza uspjeha (dobiti) te kao kriza likvidnosti<sup>15</sup>. Kriza uspjeha se očituje smanjenjem dobitaka i pojavom gubitaka koji umanjuju vlastiti kapital. Na primjer: kriza rentabilnosti, odnosno dobiti nisu više dovoljni kao primjerena naknada za poduzetničku aktivnost i za uloženi kapital, što znači da je ostvarena rentabilnost manja od troškova kapitala. Ova kriza predstavlja opasnost od napuštanja visokoobrazovanih stručnjaka (tzv. „odljev mozgova“) gdje nastaje „negativna selekcija“ zaposlenih, što pogoršava izlazak iz krize. Osnovnim se uzrocima smatraju proizvodi koji se nedovoljno značajno razlikuju od proizvoda konkurencije, porast cijena na strani inputa kao i višak zaposlenih te višak opreme.<sup>16</sup>

Kriza likvidnosti se odražava putem problema likvidnosti, što znači da nastaju teškoće u plaćanjima koje se ne mogu ublažiti rezervama likvidnosti, a nastali gubici se ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala te prijeti insolventnost<sup>17</sup>. Visina potrebnog vlastitog kapitala ovisi o rizicima konkretnoga poslovnog okruženja, području djelatnosti poduzeća i opsegu njegova poslovanja. Rast zaduženosti uvijek označava i rast rizika. Uzroci krize likvidnosti su u povećanju prometa uz promijenjene rokove naplate, pogoršanju uvjeta isporuke, pogrešnom financiranju opreme i nemogućnosti naplate potraživanja.

---

<sup>14</sup> Osmanagić Bedenik, N.: krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010., str. 108

<sup>15</sup> ibidem

<sup>16</sup> Gleissner, W., Fuser, K.: **Leitfaden Rating**, München, Vahlen, 2002., str. 70.

<sup>17</sup> Osmanagić Bedenik, N.: KRIZNI MENADŽMENT: TEORIJA I PRAKSA, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010., str.108.

### 2.2.2. Faze krize

Svaka poslovna kriza slijedi svoj proces koji je ograničenog trajanja. Tokom tog procesa, poduzeće će krizu ili prebroditi (trajno ili privremeno), ili nestati s dosadašnjim oblikom poslovanja. To će reći da će poduzeće promijeniti smjer svog djelovanja, odnosno više neće djelovati na isti način.

Početak poslovne krize teško je sasvim jasno utvrditi, no razvidno je kako se uzroci nalaze u puno ranijim stadijima. Izuzetno je važno praćenje toka poslovanja kako bi se na vrijeme otkrili prvi znakovi krize i na vrijeme angažirao krizni menadžment.

Uobičajeno se ističu naredne faze procesa krize<sup>18</sup>:

- a.** Potencijalna kriza
- b.** Latentna kriza
- c.** Akutna kriza

Potencijalna kriza, kako joj i sam naziv kaže, označava mogućnost pojave krize. Poslovne odluke, aktivnosti ili nepoduzetne mjere mogu u kombinaciji s nepovoljnim razvojem uzrokovati ili pojačati moguću krizu.<sup>19</sup> Rast potencijalne krize uzrokuje njen prelazak u latentnu krizu koja označava stanje u kojem se razvila opasnost koja se ne može identificirati ekonomskim instrumentima – poput indikatora ranog upozorenja.<sup>20</sup>

Latentna kriza obilježena je relativno dugim vremenskim periodom. Ona je uzrokovana previdima utjecaja prošlih odluka i akcija, te je u ovoj fazi ključno poduzeti ispravne mjere. Poduzeće ima dovoljno prostora da pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotri šanse i rizike daljnjeg razvoja, odnosno mogućnosti odabira i definiranja daljnjeg smjera u kojem bi se mogla razvijati.

Posljednji, treći stadij razvoja krize naziva se akutna kriza. Ovdje su simptomi neposredno vidljivi u poslovnim procesima i u poslovnim podacima gdje akutna kriza podrazumijeva mali vremenski horizont i relativno visok pritisak za djelovanje kad su potrebne brze i prave odluke uz istodobno

---

<sup>18</sup> ibidem

<sup>19</sup> ibidem

<sup>20</sup> ibidem

ograničene mogućnosti djelovanja.<sup>21</sup> U ovom stadiju krize vrlo je važno imati obrazovan i iskusan krizni menadžment koji će poduzeti potrebne akcije kako bi se spasilo poslovanje.

### 2.2.3. Faze izlaska iz krize

Nakon što su definirane faze odnosno stadiji krize, slijedi osmišljavanje načina izlaska iz iste. Faze izlaska iz krize često su popraćene određenim rezovima u poduzeću kao i značajnim promjenama načina poslovanja. Samim time, izlazak iz krize obilježava dugotrajan proces koji se može prikazati u obliku modela izlaska iz krize.

Jedan od mogućih modela izlaska iz krize predložio je Sučević i definirao sljedeće faze:<sup>22</sup>

1. faza priznavanja postojanja problema
2. faza definiranja menadžmenta
3. faza preuzimanja kontrole
4. faza evaluacije
5. faza hitnosti
6. faza stabilizacije
7. faza povratka rasta

Navedeni je model predložak koji predstavlja teoretski okvir. Svako se poduzeće razlikuje od danih okvira zbog čega postoji mogućnost preskakanja pojedine faze odnosno stapanje dvaju u jednu ili pak dodavanje potpuno novih. Ipak, postojanje okvira baziranog na znanstveno provedenim istraživanjima može biti od neprocjenjive koristi menadžerima koji se nađu u kriznoj situaciji.

Razumijevanje poslovanja nužno je za sve članove menadžerskog tima. Svaki član tima mora znati na koji način poduzeće stvara novac, gdje dodaje vrijednost, zašto kupci kupuju baš od tog poduzeća, tko je glavni konkurent, koji su glavni trendovi industrije u kojoj poduzeće posluje, koje su slabosti i snage poduzeća te koje se prilike i opasnosti kriju u budućnosti.

---

<sup>21</sup> ibidem

<sup>22</sup> Sučević, D.: **Krizni menadžment**, Effectus studij financije i pravo, Zagreb 2016., str. 56



Smatra se da je Charles Hofer pionir znanstvene analize područja preobražaja poduzeća i izlaska iz krize. U studiji iz 1980. godine<sup>23</sup> odredio je tipove preobražaja kao:

1. Strateški preobražaj
2. Operativni preobražaj

U strateškom se preobražaju uvodi nova ili mijenja postojeća strategija, ili poduzeća ulaze na nova tržišta. Većina se fokusira na marketing, proizvodnju i razvoj, dok se u operativnom preobražaju ne mijenja generalna strategija već način njenog ostvarivanja, odnosno ostvarivanja ciljeva. Ovdje se pokušavaju povećati prihodi, smanjiti angažirana imovina ili troškovi.

Odabir pogrešnog preobražaja može dovesti do neuspjeha. Naime, u vrijeme akutne krize, ukoliko se menadžment odluči na mijenjanje strategije – u vrijeme kada bi trebala dati rezultate, tvrtka više neće postojati. Efikasni strateški potezi mogući su samo u određenim periodima evolucije industrije, osim ako ne dođe do pogreške konkurenata ili u slučaju da poduzeće posjeduje neki neobičan strateški resurs koji do sada nije uspjelo kapitalizirati.

Na slici 2. prikazane su kombinacije operativne odnosno strateške snage poduzeća pri čemu bi ona trebala postupiti po savjetu koji pripada. Primjerice, ako je poduzeće ovladalo operativnim djelovanjem i bilježi jaku snagu u tom polju, a strateški je slaba – iskazuje potrebu za strateškom preobrazbom.

Slika 2. Potreba za preobrazbom uspoređujući operativnu/stratešku snagu

		Strateška snaga		
		Jaka	Srednja	Slaba
Operativna snaga	Jaka	Poduzeće nije u krizi	Moguća kombinirana preobrazba	Potrebna strateška preobrazba
	Srednja	Moguća kombinirana preobrazba	Moguća kombinirana preobrazba	Potrebna strateška preobrazba
	Slaba	Potrebna operativna preobrazba	Potrebna operativna preobrazba	Vjerojatna likvidacija

Izvor: D. Sučević: *Krizni menadžment, Effectus studij financije i pravo, Zagreb 2016., str. 91*

<sup>23</sup> Hofer, C.W.: Turnaround Strategies, *Journal of Business Strategy* 1/1 Summer, 1980. godina, str. 19-31,

Iskusni krizni menadžeri najinju primjeni operativnog preobražaja iako nije uvijek primjeren.<sup>24</sup> Ukoliko se tvrtka ne nalazi u akutnoj krizi ili raspolaže s dovoljnim izvorima sredstava koji mogu omogućiti duže vrijeme oporavka s boljim dugoročnim izgledima, tada je ipak bolje prilagođavati strategiju, odnosno koristiti se strateškim preobražajem.

Za temeljitiju procjenu kojom se strategijom treba koristiti, preporuka je da tvrtka analizira bilančne indikatore u svrhu ranog otkrivanja krize koji su jezgrovitije pojašnjeni u nastavku.

### 2.3. Bilančni indikatori ranog upozorenja krize

Postoje tri faze procesa upravljanja krizom:<sup>25</sup>

- Anticipativno upravljanje krizom
- Identifikacija krize
- Reaktivno upravljanje krizom

Faza anticipativnog upravljanja krizom usmjerena je na sustav i proces upravljanja rizicima. Ona se opisuje kao preventivno djelovanje te označava najbolji način upravljanja krizom kroz jačanje individualne i socijalne kompetentnosti menadžmenta.

Faza identifikacije krize obuhvaća prepoznavanje simptoma krize i u ovoj fazi mogu nastati: strateška kriza, kriza uspjeha ili kriza likvidnosti koje su ranije spomenute (u dijelu 2.2.1. Vrste krize i njeni indikatori).

Faza reaktivnog upravljanja krizom odnosi se na strateško ili operativno obnavljanje poslovanja, ili pak njegovu likvidaciju. U ovoj se fazi naglašava potreba konstruktivnog stava usmjerenog na budućnost.

Bilančni indikatori poput rentabilnosti, ekonomičnosti, likvidnosti i zaduženosti, pripadaju sustavu ranog upozorenja krize. Ovo znači da bilančni indikatori pripadaju fazi anticipativnog upravljanja krizom, kada nastaju i traju situacije koje ugrožavaju poslovni sustav.

---

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Osmanagić Bedenik, N.: Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 55.

Ove situacije (prema iskustvu praktičara) prethodno traju od barem jedne godine i pol do dvije godine, kada ima dovoljno prostora za reakciju menadžmenta na pojavu simptoma krize.<sup>26</sup> Sustav bilančnih indikatora ranog upozorenja prikazani su u tablici 1..

Tablica 1. Sustav bilančnih indikatora ranog upozorenja

<b>Pokazatelji i elementi</b>	<b>Obrazac i elementi</b>
<b>Promet</b>	<b>Ukupan prihod</b>
<b>Rentabilnost</b>	
1. Ukupnost ulaganja	1. Cash flow (ili bruto dobit)/ pasiva * 100
2. Prometa	2. Cash flow (ili bruto dobit)/ukupan prihod * 100
3. Vlastitog ulaganja	3. Cash flow (ili bruto dobit)/vlastito ulaganje * 100
<b>Ekonomičnost</b>	
1. Opća	1. Ukupni prihodi / ukupni rashodi * 100
2. Osnovne aktivnosti	2. Poslovni prihodi / poslovni rashodi * 100
3. Financijske aktivnosti	3. Financijski prihodi / financijski rashodi * 100
4. Izvanredne aktivnosti	4. Izvanredni prihodi / izvanredni rashodi * 100
<b>Likvidnost</b>	
1. Prvog stupnja	1. Novac na žiroračunu i u blagajni (krat. obveze + odg. plaćanje troškova)
2. Drugog stupnja	2. Kratkotrajna imovina zalihe / (krat. obveze + odgođeno plaćanje troškova) * 100
3. Trećeg stupnja	3. (Kratkotrajna imovina + plaćanje troškova budućeg razdoblja) / kratk. obveze + odgođeno plaćanje troškova) * 100
<b>Financijska stabilnost</b>	
1. Pravilo financiranja (stupanj pokrića I)	1. Dugotrajna imovina / dugoročni kapital * 100
2. Bilančno pravilo (stupanj pokrića II)	2. Dugotrajna imovina / vlastiti kapital * 100
<b>Zaduženost</b>	
1. Statička – samofinanciranje	1. Vlastito ulaganje / ukupno ulaganje * 100
2. Dinamička – faktor zaduženosti	2. Obveze / cash flow

Izvor: Osmanagić Bedenik, N.: Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 55.

Kako je prikazano u tablici 1., sustav bilančnih indikatora ranog upozorenja čine indikator rentabilnosti, indikator ekonomičnosti, indikator likvidnosti i indikator financijske stabilnosti te indikator zaduženosti. Svaki od navedenih indikatora sastoji se od pripadajućih elemenata kako je prikazano u tablici u prvom stupcu (stupac pokazatelji i elementi), uz napomenu da se pokazatelji rentabilnosti mogu formirati na različite načine.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Ibidem, str. 131

<sup>27</sup> Ibidem, str. 155.

### **3. EKONOMSKO-FINANCIJSKA ANALIZA POSLOVANJA KAO INSTRUMENT IDENTIFIKACIJE KRIZE**

Financijska analiza poslovanja ima za svrhu stjecanje jasne slike o financijskom stanju poduzeća kako bi se na temelju toga mogle donositi ekonomske odluke. Jedan od najčešćih načina financijskog analiziranja je računanje financijskih multiplikatora ili pokazatelja<sup>28</sup> koristeći pritom osnovne financijske izvještaje.

Financijsko analiziranje može se podijeliti na tri osnovna segmenta<sup>29</sup>:

1. Analiziranje prošlih rezultata
2. Analiziranje budućih rezultata
3. Analiziranje rezultata sličnih poduzeća

Provjeravanje poslovnih rezultata koje je poduzeće ostvarilo u prošlim razdobljima ostvaruje se pregledavanjem proteklih poslovnih podataka i rezultata kao i računanjem financijskih multiplikatora i pokazatelja. Uz to, na ovaj se način predviđaju potencijalni budući trendovi, odnosno poslovni rezultati. Treba napomenuti kako se predviđanje ne smije uzeti za vodilju, odnosno ono može poslužiti samo kao predložak po kojem bi se stvari mogle odviti.

Financijski izvještaji, pojedinačni i konsolidirani, su: bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o promjenama kapitala, izvještaj o novčanom toku i bilješke uz financijske izvještaje.<sup>30</sup> Ovaj rad zasniva se na analiziranju prošlih i predviđanju budućih rezultata tvrtke „ABC“ na temelju podataka bilance i računa dobiti i gubitka o čemu je dalje u nastavku riječ.

---

<sup>28</sup> Ekonomski riječnik: <http://www.ekonomskirjecnik.com/> (01.05.2020.)

<sup>29</sup> ibidem

<sup>30</sup> Narodne novine: <https://narodne-novine.nn.hr/search.aspx> (01.05.2020.)

## 4. EKONOMSKO-FINANCIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA NA PRIMJERU POSLOVNOG MODELA TVRTKE „ABC”

Poslovni model je plan poduzeća za borbu s konkurencijom, način korištenja resursa, strukturiranje odnosa, ophođenje se s kupcima i kreiranje vrijednosti kako bi ono bilo održivo i profitabilno.<sup>31</sup> Za to je potrebno razviti strategiju, imati strateške resurse, njegovati partnerske mreže i odnose s kupcima kao četiri glavne komponente poslovnog modela.

U nastavku će se prezentirati tvrtka „ABC” koja se bavi moderiranjem i održavanjem sustava za prodaju ulaznica (engl. *ticketing*).

### 4.1. Poslovni model tvrtke „ABC”

Poslovni model tvrtke „ABC” zasniva se na razvoju i unapređivanju sustava za prodaju ulaznica (u nastavku proizvod) koji se pritom prezentira i nudi tržištu. Javne ili privatne organizacije (u nastavku organizator) koje se bave organiziranjem događaja kandidati su kojima se nudi suradnja.

Nijanse po kojima se prepoznaje razlika između poduzeća sa ovakvim ili sličnim tipom djelatnosti je zapravo ljudski resurs, odnosno njihovo znanje, iskustvo, afinitet prema rastu i razvoju kao i osobni integritet. Svaka tvrtka mora biti svjesna znanja kojim njen ljudski kadar raspolaže i na osnovu toga definirati cijenu za proizvod kao i popratne usluge za isti (podrška kupcima, tehnička podrška organizatorima i slično).

Osnovna misija tvrtke „ABC” kao *ticketing* organizacije je ponuda cjelovite usluge u dostupnosti kupnje ulaznica putem što raznolikijih kanala prodaje. Ona obnaša ulogu posrednika između organizatora i krajnjeg kupca pri čemu mora biti fleksibilna:

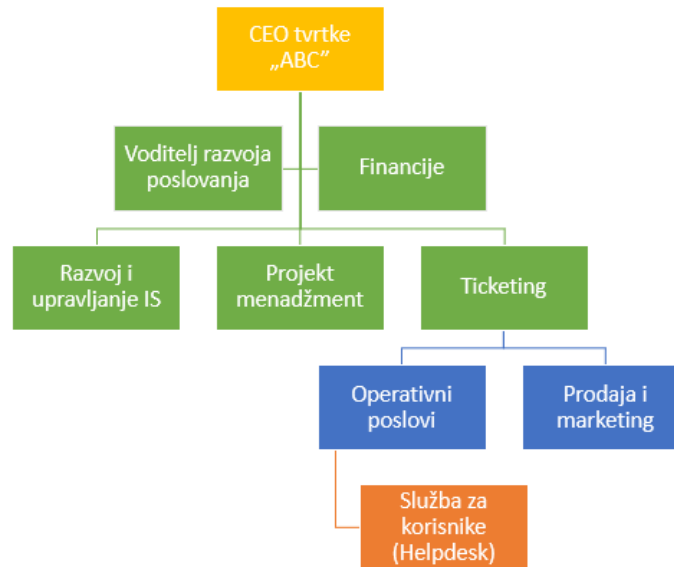
- Prema organizatorima događaja kao kupcima svog proizvoda - ponuditi im ažurnu preglednost i kontrolu u procesu prodaje
- Prema krajnjim kupcima za koje označava komunikaciju prema prostorima na kojima se događaj odvija – odnosno prema organizatorima događaja, kao i pružanje tehničke podrške

Formalna organizacijska struktura tvrtke „ABC” prikazana je slikom 3.

---

<sup>31</sup> Barringer B.R., Ireland R.D.: Poduzetništvo – uspješno pokretanje poslovnih poduhvata, Person, 2010., str. 186

Slika 3. Prikaz poslovne strukture tvrtke "ABC"



Izvor: Autorica temeljem ustupljenih podataka

Poslovanje tvrtke “ABC” osim stalnog pronalaženja informatičkih rješenja za držanje koraka s modernim poslovnim informacijskim sustavima zasniva se i na konstantnom razvijanju prodajnih i marketinških aktivnosti. Kroz razvijeno strateško i operativno planiranje te analize ostvarenja i upravljanja rezultatima, tvrtka “ABC” aktivno prati stanje tržišta na kojem djeluje čime pokazuje veću spremnost na potencijalnu krizu.

#### 4.2. Osnovne skupine financijskih pokazatelja tvrtke “ABC”

Dobro upravljanje podrazumijeva da su u poslovanju zadovoljena dva kriterija i to: kriterij sigurnosti (likvidnost, financijska stabilnost i zaduženost) i kriterij uspješnosti, tj. efikasnosti (profitabilnost, tj. rentabilnost).<sup>32</sup> U tom kontekstu pokazatelji likvidnosti i zaduženosti mogu se smatrati pokazateljima sigurnosti poslovanja, tj. pokazateljima koji opisuju financijski položaj poduzeća.

Pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja zapravo su pokazatelji uspješnosti (efikasnosti) poslovanja. Suprotno tome, pokazatelji aktivnosti mogu se smatrati i pokazateljima sigurnosti i pokazateljima uspješnosti. Naime, koeficijent obrtanja sredstava s jedne strane bitno

<sup>32</sup> Žager, L.,(2007): **Financijski pokazatelji kao mjerila uspješnosti poslovanja**, Računovodstvo i financije, Zagreb,br.12, str. 14-15.

utječe na likvidnost i financijsku stabilnost, a s druge strane direktno utječe na rentabilnost poslovanja. Kriteriji sigurnosti i uspješnosti u kratkom su roku suprotstavljeni, no dugoročno gledano, sigurnost uvjetuje uspješnost i obrnuto.<sup>33</sup>

U skladu s tim zahtjevima, razlikuje se nekoliko skupina financijskih pokazatelja<sup>34</sup>:

- i. Pokazatelj likvidnosti (eng. *liquidity ratios*) - mjere sposobnost tvrtke da podmiri svoje dospjele kratkoročne obveze
- ii. Pokazatelj zaduženosti (engl. *leverage ratios*) - mjere koliko se tvrtka financira iz tuđih izvora sredstava
- iii. Pokazatelji aktivnosti (engl. *activity ratios*) - mjere efikasnost upotrebe vlastitih resursa
- iv. Pokazatelj ekonomičnosti (engl. *efficiency ratios*) - mjere odnos prihoda i rashoda
- v. Pokazatelj profitabilnosti (engl. *profitability ratios*) - mjere povrat uloženog kapitala
- vi. Pokazatelji investiranja (engl. *investment ratios*) - mjere uspješnost ulaganja u dionice tvrtke

Kako bi se donosio kvalitetan sud o tome jesu li veličine navedenih pokazatelja zadovoljavajuće, potrebno ih je usporediti s određenim standardnim veličinama koje bi predstavljale osnovicu usporedbe.

Najčešće korištene standardne veličine pokazatelja su:<sup>35</sup>

1. Planirani pokazatelj za razdoblje koje se analizira
2. Kretanje veličine određenog pokazatelja tijekom određenog vremena u istom poduzeću
3. Veličina tog pokazatelja u sličnom poduzeću koje pripada istoj grupaciji
4. Prosječna vrijednost određenog pokazatelja ostalih poduzeća koja pripadaju istoj grupaciji

---

<sup>33</sup> Više autora: **Analiza financijskih izvještaja**, 2. prošireno izdanje, MASMEDIA d.o.o., Zagreb 2008., str. 245

<sup>34</sup> ibid

<sup>35</sup> ibid

Za potrebe ovoga rada uzet je jedan od najčešće korištenih standardnih pokazatelja a to je kretanje veličine određenog pokazatelja tijekom određenog razdoblja u istom poduzeću. U nastavku je analiziran svaki od financijskih pokazatelja na primjeru tvrtke „ABC“.

#### 4.2.1. Pokazatelj likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti (engl. *liquidity ratios*) mjere sposobnost tvrtke u kontekstu sposobnosti podmirenja dospjelih kratkoročnih obveza.<sup>36</sup>

Najčešći eksplicirani pokazatelji likvidnosti su<sup>37</sup>:

- a) koeficijent trenutne likvidnosti
- b) koeficijent ubrzane likvidnosti
- c) koeficijent tekuće likvidnosti
- d) koeficijent financijske stabilnosti

Postupak izračunavanja navedenih pokazatelja prikazan je u tablici 2.:

Tablica 2. Prikaz pokazatelja likvidnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
koeficijent trenutne likvidnosti	novac	kratkoročne obveze
koeficijent ubrzane likvidnosti	novac + potraživanja	kratkoročne obveze
koeficijent tekuće likvidnosti	kratkotrajna imovina	kratkoročne obveze
koeficijent financijske stabilnosti	dugotrajna imovina	kapital + dugoročne obveze

Izvor: Više autora: analiza financijskih izvještaja 2. prošireno izdanje, MASMEDIA d.o.o., Zagreb 2008., str. 248

Na osnovu navedenih pokazatelja, izračunate su navedene likvidnosti poduzeća „ABC“ i uspoređene godine 2016., 2017. i 2018. godine.

#### **Trenutna likvidnost (2016., 2017. i 2018. godina)**

Koeficijent trenutne likvidnosti (cash ratio) pokazuje kolika je pokrivenost kratkoročnih obveza likvidnom kratkotrajnom imovinom, tj. novčanim sredstvima.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> Op.cit., str. 248

<sup>37</sup> ibid

<sup>38</sup> Profitiraj.hr: <https://profitiraj.hr/> (25.02.2020.)



Smatra se da ovaj koeficijent ne bi trebao biti manji od 0,10.

Tablica 3. Prikaz trenutne likvidnosti

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Novac u banci i blagajni (kn)</b>	424.500,00 kn	1.866.400,00 kn	712.200,00 kn
<b>Kratkoročne obveze (kn)</b>	2.258.900,00 kn	6.102.200,00 kn	5.192.500,00 kn
<b>Koeficijent trenutne likvidnosti</b>	0,19	0,31	0,14

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Iako je koeficijent trenutne likvidnosti iznad alarmantnog, ovaj koeficijent nije vjerodostojan obzirom da su stavke izračuna varijabilne i nikada fiksne (to znači da priljev sredstava može biti na dan prikazivanja financijskih sredstava – što može prikazati tvrtku kao stabilnu i suprotno).

#### **Tekuća likvidnost (2016., 2017. i 2018. godina)**

Utvrđeno je kako tekuća likvidnost pokazuje u kojoj mjeri kratkotrajna imovina poduzeća pokriva kratkoročne obveze. Cilj je utvrditi raspolaže li tvrtka sa dovoljno likvidnih sredstava kako bi u kratkom roku mogla podmiriti svoje tekuće obveze.

Optimalna razina ovog pokazatelja kreće se između 1,5 i dva.<sup>39</sup>

Tablica 4. Prikaz tekuće likvidnosti

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Kratkotrajna imovina (kn)</b>	2.285.000,00 kn	6.494.500,00 kn	5.355.600,00 kn
<b>Kratkoročne obveze (kn)</b>	2.258.900,00 kn	6.102.200,00 kn	5.192.500,00 kn
<b>Koeficijent tekuće likvidnosti (= 2,&gt; 2)</b>	1,01	1,06	1,03

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Iz prikaza je evidentno kako je koeficijent tekuće likvidnosti manji od optimalnog što znači da tvrtka „ABC“ može ostati bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza. Ukoliko poduzeće želi izbjeći situaciju nepravodobnog plaćanja obveza i održati tekuću likvidnost, tada na raspolaganju mora imati minimalno 0,5 više kratkotrajne imovine nego što ima kratkoročnih

<sup>39</sup> N. Šarlija: **Kreditna unija**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 106

obveza. Za održavanje normalne likvidnosti tvrtke „ABC“, dio kratkotrajne imovine mora biti financiran iz kvalitetnih dugoročnih izvora. Taj dio naziva se radni kapital (eng. *working capital*) i utvrđuje se kao razlika kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza. On pokazuje koliko je kratkotrajne imovine financirano iz kvalitetnih dugoročnih izvora.<sup>40</sup>

Za tvrtku „ABC“ radni kapital za 2018. iznosi 163.100,00 kn (Kratkotrajna imovina – Kratkoročne obveze). Ovime se da zaključiti kako tvrtka iako nije u optimalnoj razini likvidnosti već nešto ispod nje, ima pozitivan radni kapital na koji može računati.

### Ubrzana likvidnost (2016., 2017. i 2018. godina)

Ovaj koeficijent iz jednadžbe izbacuje zalihe kao nelikvidni dio kratkotrajne imovine. Trebao bi biti veći od jedan, što znači da kratkoročne obveze ne bi smjele biti veće od kratkotrajne imovine umanjene za zalihe.

Tablica 5. Prikaz ubrzane likvidnosti

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Potraživanja (kn) + novac u banci i blagajni (kn)</b>	1.832.100,00 kn	4.940.400,00 kn	4.999.100,00 kn
<b>Kratkoročne obveze (kn)</b>	2.258.900,00 kn	6.102.200,00 kn	5.192.500,00 kn
<b>Koeficijent ubrzane likvidnosti (= 1,&gt; 1)</b>	0,81	0,81	0,96

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Ako poduzeće „ABC“ želi održavati normalnu likvidnost, trebalo bi imati brzo unovčive imovine minimalno onoliko koliko ima kratkoročnih obveza što u prošlim godinama to ipak nije slučaj (zabilježena likvidnost manja je od jedan) iako je vrlo blizu optimalne granice – 2018. godine koeficijent ubrzane likvidnosti iznosi 0,96.

### Financijska stabilnost (2016., 2017. i 2018. godina)

Koeficijent financijske stabilnosti predstavlja omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze. Ovaj pokazatelj po definiciji mora biti manji od jedan jer poduzeće dio svoje kratkotrajne imovine mora financirati iz kvalitetnih dugoročnih izvora.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Op.cit., str. 249

<sup>41</sup> ibid

Tablica 6. Prikaz financijske stabilnosti

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Dugotrajna imovina (kn)</b>	496.400,00 kn	733.200,00 kn	552.300,00 kn
<b>Dugoročne obveze (kn) + temeljni kapital(kn)</b>	26.400,00 kn	26.400,00 kn	26.400,00 kn
<b>Koeficijent financijske stabilnosti (&lt; 1)</b>	18,80	27,77	20,92

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Godine 2016. koeficijent financijske stabilnosti iznosi približno 19, za 2017. godinu približno 28 dok je u 2019. godini koeficijent iznosio približno 21. Evidentno je kako poduzeće dio svoje dugotrajne imovine financira iz kratkoročnih izvora.

#### 4.2.2. Pokazatelj zaduženosti

Najčešći pokazatelji zaduženosti poduzeća su koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja. Sva su formirana na temelju bilance te su odraz strukture pasive i govore koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala (glavnice) a koliko iz tuđeg (obveza). Postupak izračunavanja pokazatelja zaduženosti prikazan je u tablici 7.:

Tablica 7. Prikaz pokazatelja zaduženosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
koeficijent zaduženosti	ukupne obveze	ukupna imovina
koeficijent vlastitog financiranja	glavnica	ukupna imovina
koeficijent financiranja	ukupne obveze	glavnica
pokrće troškova kamata	dobit prije poreza i kamata	kamate
faktor zaduženosti	ukupne obveze	zadržana dobit + amortizacija
stupanj pokrića I	glavnica	dugotrajna imovina
stupanj pokrića II	glavnica + dugoročne obveze	dugotrajna imovina

Izvor: Više autora: analiza financijskih izvještaja 2. prošireno izdanje, MASMEDIA d.o.o., Zagreb 2008., str. 251

U nastavku je primijenjen izračun za svaki od navedenih pokazatelja zaduženosti.

#### Koeficijent zaduženosti

Stupanj zaduženosti pokazuje koliki je udio vanjskih izvora financiranja u financiranju imovine poduzeća. Veći stupanj zaduženosti sugerira veću zaduženost poduzeća, dok eventualna vrijednost

iznad jedan sugerira kako je kapital poduzeća negativan. Gornja granica prihvatljive zaduženosti smatra se 0,7.<sup>42</sup>

Koeficijent zaduženosti pokazuje do koje mjere poduzeće koristi zaduživanje kao oblik financiranja odnosno koliki je postotak imovine osiguran zaduživanjem. Što je veći odnos duga i imovine, veći je financijski rizik (rizik da neće biti u mogućnosti vratiti dug), a što je manji, niži je financijski rizik. U pravilu bi vrijednost koeficijenta zaduženosti trebala biti 50% ili manja<sup>43</sup>

Tablica 8. Prikaz koeficijenta zaduženosti

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Ukupne obveze</b>	2.258.900,00 kn	6.102.200,00 kn	5.192.500,00 kn
<b>Ukupna imovina</b>	2.781.400,00 kn	7.227.700,00 kn	5.907.900,00 kn
<b>Koeficijent zaduženosti</b>	0,81	0,84	0,88

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Tvrtka „ABC“ suočava se sa koeficijentom zaduženosti većim od 50%, što znači kako postoji rizik da neće moći vratiti dug odnosno da je financijski rizik povećan. Primjerice, za 2018. godinu koeficijent zaduženosti je iznosio 88%, što je za čak 38% više od optimalnog, odnosno 18% iznad gornje granice prihvatljive zaduženosti čime upozorava na potencijalni rizik od nemogućnosti podmirivanja dospjelih obveza.

### **Koeficijent vlastitog financiranja**

Koeficijent vlastitog financiranja pokazuje koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala.<sup>44</sup> Razlikuje se obzirom na djelatnost poduzeća, karakter proizvodnje kao i dostupnost kredita. Porast ovoga koeficijenta ukazuje na jačanje financijske stabilnosti poduzeća.

Suvremena poslovna ekonomija kritičnom vrijednošću udjela vlastitog kapitala smatra 30 % kada tvrtka ide u smjeru povećanja zaduženosti zbog korištenja efekata financijske poluge. Tvrtka treba voditi računa o potencijalnoj opasnosti od nelikvidnosti, jer pad udjela vlastitih izvora ispod 30% izuzetno je rizično.

<sup>42</sup> Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/> (25.01.2020.)

<sup>43</sup> Ekonomski fakultet Osijek: <http://www.efos.unios.hr> (25.01.2020.)

<sup>44</sup>ibid

Potrebno je identificirati optimalan stupanj samostalnosti u financiranju poduzeća u konkretnim uvjetima, jer visoki udio vlastitih izvora ne znači ujedno i idealnu poslovnu situaciju – poduzeće u određenim uvjetima može fleksibilnije reagirati korištenjem tuđih izvora (npr. pri razvoju poslovanja).

Tablica 9. Prikaz koeficijenta vlastitog financiranja

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Glavnica</b>	26.400,00 kn	26.400,00 kn	26.400,00 kn
<b>Ukupna imovina</b>	2.781.400,00 kn	7.227.700,00 kn	5.907.900,00 kn
<b>Koeficijent vlastitog financiranja</b>	0,01	0,00	0,00

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Dokazano je kako su prvi i najčešći uzrok poslovne krize i stečaja nisko samofinanciranje, odnosno visoka zaduženost čemu svjedoči upravo primjer tvrtke „ABC“ gdje je iz tablice 9. jasno kako se financira iz tuđih izvora.

### Koeficijent financiranja

Zastupljeno je stajalište prema kojemu je zbog korištenja financijske poluge prihvatljiv omjer 70:30 u korist obveza (povećanje zaduženosti) manja ili jednaka 2,3, no potrebno je voditi računa o rizičnosti jer visoka zaduženost može uzrokovati krizu.

Tablica 10. Prikaz koeficijenta financiranja

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Ukupne obveze</b>	2.258.900,00 kn	6.102.200,00 kn	5.192.500,00 kn
<b>Glavnica</b>	26.400,00 kn	26.400,00 kn	26.400,00 kn
<b>Koeficijent financiranja</b>	85,56	231,14	196,69

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Visoka vrijednost pokazatelja kod tvrtke „ABC“ ukazuje na moguće poteškoće pri vraćanju posuđenih sredstava i plaćanju kamata. Za 2017. godinu zabilježen je koeficijent financiranja od čak 231,14 što označava zaista visok financijski rizik tvrtke obzirom da se ona većinski posluje kroz tuđe izvore financiranja, odnosno prenesene dobiti.

## Pokriće troškova kamata

Pokriće troškova kamata je pokazatelj koji sagledava sposobnost poduzeća da iz ostvarene operativne dobiti (dobiti prije odbitka troškova za kamate i poreza) podmiruje troškove kamata korištenja tuđih izvora. Ukazuje hoće li poduzeće moći osigurati plaćanje kamata na posuđena sredstva u budućnosti.

Pokriće troškova kamata mora biti veća od jedan. Uobičajeno je pravilo da pokriće troškova kamata treba biti najmanje četiri puta veće od troškova kamata

Tablica 11. Prikaz pokrića troškova kamata

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Dobit prije poreza i kamate</b>	624.800,00 kn	1.334.100,00 kn	235.200,00 kn
<b>Kamate</b>	6.400,00 kn	18.300,00 kn	28.200,00 kn
<b>Pokriće troškova kamate</b>	97,63	72,90	8,34

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Tvrtka „ABC“ u 2018. godini bilježi 8,34, odnosno pokriće troškova kamata je osam puta veće od samih troškova kamata, što označava prevladavanje sigurnosti za poduzeće da svojim poslovanjem osigura pokriće kamata kao fiksnog troška te da ne ostvaruje gubitak.

## Faktor zaduženosti

Vrijednost faktora zaduženosti od 3,5 uzima se kao orijentir.<sup>45</sup> Niže vrijednosti ukazuju na snagu, više vrijednosti na slabost i ugroženost. Obveze bi trebale biti najviše 3,5 puta veće od novčanog toka, tj. poduzeće se smije zadužiti najviše do granice prema kojoj u 3,5 godina može podmiriti sve svoje obveze.

Tablica 12. Prikaz faktora zaduženosti

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Ukupne obveze</b>	2.258.900,00 kn	6.102.200,00 kn	5.192.500,00 kn
<b>Zadržana dobit + amortizacija</b>	304.800,00 kn	171.400,00 kn	851.800,00 kn
<b>Faktor zaduženosti</b>	7,41	35,60	6,10

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

<sup>45</sup> Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/> (25.01.2020.)

Tvrtka „ABC“ bilježi u 2017. godini faktor zaduženosti od 35,60 što je označavalo u toj godini visoku ugroženost i nemogućnost podmirivanja svojih obveza u 3,5 godina. No već godinu dana nakon, u 2018., tvrtka „ABC“ bilježi 6,10, što je daleko bliže optimalnom od godine ranije.

### Stupanj pokrića I i II

Kod ovih pokazatelja računa se pokriće dugotrajne imovine glavnicom odnosno glavnicom uvećanom za dugoročne obveze. Stupanj pokrića I je recipročna vrijednost pokazatelja pokrića imovine vlastitim izvorima (dugotrajna imovina/vlastiti kapital) čije je težište referentne vrijednosti manje od jedan.<sup>46</sup>

Tablica 13. Prikaz stupnja pokrića I

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Glavnica</b>	26.400,00 kn	26.400,00 kn	26.400,00 kn
<b>Dugotrajna imovina</b>	496.400,00 kn	733.200,00 kn	552.300,00 kn
<b>Stupanj pokrića I (%)</b>	18,80	27,77	20,92

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Obzirom da tvrtka „ABC“ nema dugoročne obveze, stupanj pokrića I jednak je stupnju pokrića II. Njezin stupanj pokrića otkriva kako je dugotrajna imovina financirana iz tuđih izvora (kratkoročne obveze) što je već utvrđeno ranije.

Ovaj pokazatelj ima malu praktičnu vrijednost, no može ukazivati na promjene.

#### 4.2.3. Pokazatelj aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti (poznati i pod nazivom koeficijenti obrta), računaju se na temelju odnosa prometa i prosječnog stanja. Ukazuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu.

Ako je poznat koeficijent obrta tada je moguće izračunati i prosječne dane vezivanja sredstava tj. prosječno trajanje obrta.<sup>47</sup>

U tablici su prikazani pokazatelji aktivnosti (tablica 14.):

<sup>46</sup> Veleučilište u Rijeci: <https://www.veleri.hr/> (25.01.2020.)

<sup>47</sup> Više autora: **Analiza financijskih izvještaja**, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2008., str. 305

Tablica 14. Prikaz pokazatelja aktivnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
koeficijent obrta ukupne imovine	ukupan prihod	ukupna imovina
koeficijent obrta kratkotrajne imovine	ukupan prihod	kratkotrajna imovina
koeficijent obrta potraživanja	prihodi od prodaje	potraživanja
trajanje naplate potraživanja u danima	broj dana u godini (365)	koeficijent obrta potraživanja

Izvor: Više autora: analiza financijskih izvještaja 2. prošireno izdanje, MASMEDIA d.o.o., Zagreb 2008., str. 252

U nastavku će se primijeniti izračun za svaki od navedenih pokazatelja aktivnosti.

### Koeficijent obrta ukupne imovine

Ovaj koeficijent prikazuje koliko se tijekom jedne godine imovina poduzeća obrne (koliko je puta odgovarajuća imovina pretvorena u novčana sredstva tijekom promatranog razdoblja, obično godine dana).

Tablica 15. Prikaz koeficijenta obrta ukupne imovine

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
Ukupan prihod	6.134.000,00 kn	7.130.500,00 kn	10.188.500,00 kn
Ukupna imovina	2.781.400,00 kn	7.227.700,00 kn	5.907.900,00 kn
Koeficijent obrta ukupne imovine	2,21	0,99	1,72

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Tvrtka „ABC“ bilježi visoke obrtaje ukupne imovine. Godine 2016. tvrtka je više od dva puta pretvorila imovinu u novčano sredstvo u roku od godine dana. Visoka vrijednost pokazatelja ukazuje na orijentiranost poduzeća trgovini (vrijednost veća od jedan) što je u ovome radu i slučaj – tvrtka „ABC“ je *ticketing* organizacija..

### Koeficijent obrta kratkotrajne imovine

Koeficijent sličan prethodnom no ovaj se odnosi na obrtaj kratkotrajne imovine u novčana sredstva tijekom promatranog razdoblja.



Tablica 16. Prikaz koeficijenta obrta kratkotrajne imovine

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Ukupan prihod</b>	6.134.000,00 kn	7.130.500,00 kn	10.188.500,00 kn
<b>Ukupna imovina</b>	2.285.000,00 kn	6.494.500,00 kn	5.355.600,00 kn
<b>Koeficijent obrta ukupne imovine</b>	2,68	1,10	1,90

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Tvrtka „ABC“ bilježi u 2016. koeficijent obrta ukupne imovine od čak 2,68, 2017. godine on iznosi 1,10 dok 2018. iznosi 1,90. Dakako, izračuni su optimalne vrijednosti koje ovise o vrsti poduzetničke djelatnosti poduzeća.

### Koeficijent obrta potraživanja

Koeficijent obrta potraživanja pokazuje koliko se puta godišnje potraživanja naplate, tj. pretvore u novac.<sup>48</sup> Trajanje naplate potraživanja u danima računa se na temelju ovog koeficijenta.

Tablica 17. Prikaz koeficijenta obrta potraživanja

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Prihodi od prodaje</b>	5.870.800,00 kn	7.067.400,00 kn	10.055.900,00 kn
<b>Potraživanje</b>	1.407.600,00 kn	3.074.000,00 kn	4.286.900,00 kn
<b>Koeficijent obrta potraživanja</b>	4,17	2,30	2,35

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

U 2016. godini potraživanja su se 4,17 puta pretvarala u prihode, 2017. godine 2,30 puta dok 2018. godine 2,35 puta. Na temelju ovoga zaključuje se kako nije dolazilo do znatnijih oscilacija kod obrtaja potraživanja.

### Trajanje naplate potraživanja u danima

Naplata potraživanja mjeri koliko je poduzeće uspješno u naplati od kupaca prema podacima na zadnji dan u godini. Veća razina realiziranih prihoda u odnosu na razinu nenaplaćenih potraživanja značit će kraću iskazanu naplatu potraživanja poduzeća.

<sup>48</sup> Ekonomski fakultet u Osijeku: [efos.unios.hr](http://efos.unios.hr) (25.05.2020.)

Tablica 18. Prikaz trajanja naplate potraživanja u danima

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Broj dana u godini (365)</b>	365	365	365
<b>Koeficijent obrta potraživanja</b>	4,17	2,30	2,35
<b>Trajanje naplate potraživanja u danima</b>	87,51	158,76	155,60

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Za 2016. godinu tvrtka bilježi prosječno 88 dana naplate svojih potraživanja, 2017. godine čak 159, dok 2018. godine bilježi njih 156.

#### 4.2.4. Pokazatelj ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda te pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Postupak izračunavanja ovih pokazatelja prikazan je u tablici 19.:

Tablica 19. Prikaz pokazatelja ekonomičnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
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

Izvor: Više autora: analiza financijskih izvještaja 2. prošireno izdanje, MASMEDIA d.o.o., Zagreb 2008., str. 252

Pokazatelji ekonomičnosti prikazuju odnos prihoda i rashoda, odnosno koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Postoje dva pravila:

1. Optimalno je veće od jedan
2. Ako je manje od jedan, tada poduzeće posluje s gubitkom

#### Ekonomičnost ukupnog poslovanja

Tablica 20. Prikaz ekonomičnosti ukupnog poslovanja

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Ukupni prihodi</b>	6.134.000,00 kn	7.130.500,00 kn	10.188.500,00 kn
<b>Ukupni rashodi</b>	5.509.200,00 kn	5.796.400,00 kn	9.953.300,00 kn
<b>Ekonomičnost ukupnog poslovanja</b>	1,11	1,23	1,02

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Izračun nam govori kako tvrtka „ABC“ dobro posluje bilježeći više prihoda od rashoda. Godine 2016., tvrtka bilježi 11% više prihoda od rashoda, 2017. godine zabilježeno je 23 %, dok je 2018. ostvarila 2% više prihoda od rashoda.

### Ekonomičnost poslovanja (prodaje)

Tablica 21. Prikaz ekonomičnosti poslovanja (prodaje)

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Prihodi od prodaje</b>	5.870.800,00 kn	7.067.400,00 kn	10.055.900,00 kn
<b>Rashodi od prodaje</b>	5.364.300,00 kn	5.751.500,00 kn	9.764.400,00 kn
<b>Ekonomičnost poslovanja (prodaja)</b>	1,09	1,23	1,03

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Tvrtka „ABC“ bilježi veći prihod od rashoda prodaje za sve tri godine. U 2016. godini ostvaruje 0,9% veći prihod od rashoda prodaje, u 2017. godine iznos dostiže čak 23% dok je 2018. tvrtka ostvarila 3% više prihoda prodaje od njenog rashoda.

### Ekonomičnost financiranja

Tablica 22. Prikaz ekonomičnosti financiranja

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Financijski prihodi</b>	2.700,00 kn	22.300,00 kn	38.300,00 kn
<b>Financijski rashodi</b>	6.400,00 kn	18.300,00 kn	28.200,00 kn
<b>Ekonomičnost financiranja</b>	0,42	1,22	1,36

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Što se samog financiranja tiče, tvrtka „ABC“ je 2016. godine imala veće financijske rashode od istih prihoda, no već 2017. godine bilježi snažan porast ekonomičnosti financiranja, nastavljajući rasti i 2018. godine bilježeći tako još veću razliku između financijskih prihoda i financijskih rashoda, čak 36% u 2018. godini.

### Ekonomičnost izvanrednih aktivnosti

Ovaj pokazatelj nije izračunat jer tvrtka „ABC“ u zadnje tri godine nije bilježila izvanredne prihode ili rashode.

#### 4.2.5. Pokazatelj profitabilnosti

U kontekstu pokazatelja profitabilnosti uobičajeno se razmatraju pokazatelji marže profita te rentabilnost ukupne imovine i rentabilnost vlastitoga kapitala. Postupak izračunavanja prikazan je u tablici 23.:

Tablica 23. Prikaz pokazatelja profitabilnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
neto marža profita	neto dobit + kamate	ukupni prihod
bruto marža prodita	dobit prije poreza + kamate	ukupni prihod
neto rentabilnost imovine	neto dobit + kamate	ukupna imovina
bruto rentabilnost imovine	dobit prije poreza + kamate	ukupna imovina
rentabilnost vlastitog kapitala (glavnice)	neto dobit	vlastiti kapital (glavnica)

Izvor: Više autora: analiza financijskih izvještaja 2. prošireno izdanje, MASMEDIA d.o.o., Zagreb 2008., str. 253

#### Neto i bruto marža profita

Neto profitna marža predstavlja omjer neto dobiti i ukupnih prihoda, odnosno mjeri koliki je udio od ukupno realiziranih prihoda ostao vlasnicima poduzeća na raspolaganju nakon oporezivanja bruto dobiti.<sup>49</sup>

Veća vrijednost ovog pokazatelja sugerira veću razliku između ostvarenih prihoda i rashoda u korist prihoda. Negativna neto profitna marža sugerira kako je poduzeće ostvarilo neto gubitak, tj. ostvareni rashodi bili su veći od prihoda.<sup>50</sup>

Tablica 24. Prikaz bruto profitne marže

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Bruto dobitak</b>	624.800,00 kn	1.334.100,00 kn	235.200,00 kn
<b>Prihodi od prodaje</b>	6.134.000,00 kn	7.130.500,00 kn	10.188.500,00 kn
<b>Bruto profitna marža</b>	0,10	0,19	0,02

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Nakon pokrića proizvodnih troškova tvrtka „ABC“ u 2016. godini ostvaruje 10% od prodaje za pokriće troškova uprave i prodaje, troškova financiranja te dobitak. U 2017. je to 19%, a u 2018. 2%.

<sup>49</sup> Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/> (25.01.2020.)

<sup>50</sup> *ibidem*

Tablica 25. Prikaz neto profitne marže

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Neto dobit</b>	499.840,00 kn	1.067.280,00 kn	188.160,00 kn
<b>Prihod od prodaje</b>	6.134.000,00 kn	7.130.500,00 kn	10.188.500,00 kn
<b>Neto profitna marža</b>	0,08	0,15	0,02

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

U 2016. godini od ukupne vrijednosti posla (prodaje proizvoda, robe i usluga – prihod od prodaje) ostaje 8% dobitka koji se može rasporediti po slobodnoj volji. U 2017. Godini to je 15%, dok u 2018. Godini tvrtka “ABC” bilježi 2%. Ovo je najbolji pokazatelj konačnih rezultata nekog posla.

### Neto i bruto rentabilnost imovine

Značajan pokazatelj rentabilnosti poduzeća je rentabilnost njegove imovine. Rentabilnost imovine (engl. *Return on Assets* – ROA) govori koliko profita je poduzeće sposobno stvoriti na jednu jedinicu uložene imovine.<sup>51</sup>

S obzirom na različite kategorije dobitka u brojniku<sup>52</sup>:

- Bruto rentabilnost (ili profitabilnost) > u brojniku je dobitak *prije* oporezivanja
  - Koristi se za usporedbu profitabilnosti različitih poduzeća s različitim poreznim opterećenjem
- Neto rentabilnost > u brojniku je dobitak *poslije* oporezivanja
  - Najčešće se koristi jer je neto dobitak rezultat kojim poduzeće može dalje slobodno raspolagati

Za potrebe ovoga rada uzet je izračun neto rentabilnosti prikazane u tablici 26.:

Tablica 26. Prikaz neto rentabilnosti imovine

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Neto dobit</b>	499.840,00 kn	1.067.280,00 kn	188.160,00 kn
<b>Ukupna imovina</b>	2.285.000,00 kn	6.494.500,00 kn	5.355.600,00 kn
<b>Neto rentabilnost imovine</b>	0,22	0,16	0,04

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

<sup>51</sup> Ježovita, A., Žager, L.: **Ocjena zaduženosti poduzeća pokazateljima profitabilnosti**, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 12, br. 1., 2014., str.3

<sup>52</sup> Više autora: **Analiza financijskih izvještaja**, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2008., str. 332

U 2016. godini ostvareno je 22 jedinice operativnog dobitka na 100 investiranih jedinica, u 2017. 16 jedinica, a u 2018. četiri jedinice operativnog dobitka.

Ostale kategorije rentabilnosti specificira se prema nazivnik<sup>53</sup>

- o ako je u nazivniku prihod > pokazatelj profitabilnosti je pokazatelj profitne marže profitne marže (rentabilnost prihoda, prometa; koeficijent dobiti; stupanj dobiti)
- o ako je u nazivniku imovina > pokazatelj rentabilnosti imovine
- o ako je u nazivniku vlastiti kapital > pokazatelj rentabilnosti vlastitog kapitala

U nastavku je izračunata rentabilnost vlastitog kapitala.

### Rentabilnost vlastitog kapitala

Pojedinačni pokazatelj koji mjeri sposobnost poduzeća da ostvari povrat na vlastiti uloženi kapital zove se rentabilnost vlastitoga kapitala (engl. *Return on Equity* – ROE)<sup>54</sup>. Stvaranje dodatne vrijednosti označava poslovanje s dobiti, odnosno ostvarivanje pozitivnog poslovnog rezultata što je temeljni cilj svakog poduzeća.

Rentabilnost vlastitoga kapitala ukazuje na to koliko je poduzeće u jednome obračunskom razdoblju uspjelo relativno promatrano ostvariti povrat u odnosu na uloženi kapital.<sup>55</sup> Veći pokazatelj označava kraći rok povrata uložених sredstava u poslovanje poduzeća.

Tablica 27. Prikaz rentabilnosti vlastitog kapitala

	2016. godina	2017. godina	2018. godina
<b>Neto dobit</b>	624.800,00 kn	1.334.100,00 kn	235.200,00 kn
<b>Vlastiti kapital (glavnica)</b>	26.400,00 kn	26.400,00 kn	26.400,00 kn
<b>Rentabilnost vlastitog kapitala</b>	23,67	50,53	8,91

Izvor: Poslovna.hr: <http://poslovna.hr/login.aspx?ReturnUrl=%2f> (25.01.2020.)

Za tvrtku “ABC” evidentno je kako ostvaruje mnogo veći povrat kapitala od onog uloženog.

---

<sup>53</sup> ibidem

<sup>54</sup> Ježovita, A., Žager, L.: **Ocjena zaduženosti poduzeća pokazateljima profitabilnosti**, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 12, br. 1., 2014., str.3, str.5

<sup>55</sup> ibidem

#### 4.2.6. Pokazatelj investiranja

Pokazateljem investiranja mjeri se uspješnost ulaganja u dionice poduzeća. Osim podataka iz financijskih izvještaja, za izračunavanje ovih pokazatelja potrebni su i podaci o dionicama, posebice o broju dionica i njihovoj tržišnoj vrijednost.

Obzirom da tvrtka „ABC“ ne posluje dionicama, ne postoje podaci za izračun pokazatelja investiranja, no za potrebe rada su u tablici 28. prikazani pokazatelji investiranja.

Tablica 28. Pokazatelji investiranja

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
dobit po dionici (EPS)	neto dobit	broj dionica
dividenda po dionici (DPS)	dio neto dobiti za dividende	broj dionica
odnos isplate dividendi (DPR)	dividenda po dionici (DPS)	dobit po dionici (EPS)
odnos cijene i dobiti po dionici (P/E)	tržišna cijena dionice (PPS)	dobit po dionici (EPS)
ukupna rentabilnost dionice	dobit po dionici (EPS)	tržišna cijena dionice (PPS)
dividendna rentabilnost dionice	dividenda po dionici (DPS)	tržišna cijena dionice (PPS)

Izvor: Više autora: analiza financijskih izvještaja 2. prošireno izdanje, MASMEDIA d.o.o., Zagreb 2008., str. 254

Uvidom u bilancu i račun dobiti i gubitka tvrtke „ABC“ izračunate su sve podvrste osnovnih financijskih pokazatelja. Dobiveni izračuni ukazuju na umjerenu financijsku nestabilnost tvrtke ako se uzme u obzir promatrana likvidnost, financiranje iz tuđih, kratkoročnih izvora, no s druge strane, tvrtka ima brz obrtaj sredstava, sposobna je pokriti svoje obveze u rokovima dospijeca kao i pozitivnu neto i bruto profitnu maržu. Evidentno je kako tvrtka svake godine povećava svoju stabilnost i profit, konkurirajući tako na *ticketing* tržištu.

No, tvrtka svakako treba imati spreman i dobro selektiran menadžment po sektorima kako bi na vrijeme prepoznala naznake krize. Uzimajući u obzir možebitnu opasnost pojave jake konkurencije s boljom tehničkom spremom i kraće, sigurnije i jednostavnije uslužnosti čime može lako unazaditi tvrtku „ABC“. Iz ovog razloga je sektor u kojem tvrtka posluje istodobno uokviren rizičnošću i stabilnošću poslovanja.

Iako se tvrtka „ABC“ bavi brzom naplatom krajnjim kupcima, ona za svoje usluge mora primiti sredstva od svakog organizatora jer radi u ime i za račun njega. Ako organizator nije u mogućnosti pokriti svoje obveze (time i potraživanja za pružene usluge tvrtke „ABC“) tada niti tvrtka „ABC“ nije sposobna platiti obveze prema trećim stranama. U sljedećem poglavlju imenovani su potencijalni razlozi za krizom u svjetlu *ticketing* organizacija, gdje pripada i tvrtka „ABC“.

## 5. POTENCIJALNE KRIZE ZA TVRTKU „ABC“ PO OSNOVI FINANCIJSKIH POKAZATELJA

U prethodnom je dijelu obrađeno stanje tvrtke „ABC“ po osnovi financijskih pokazatelja. Evidentno je kako tvrtka dobro posluje, bilježeći rapidni rast svake godine. Potencijalni izvori krize tvrtke „ABC“ kriju se zapravo u eksternim činiteljima poput:

- epidemije proglašene u trenutku pisanja ovog završnog rada
- nemogućnost naplate potraživanja
- vremenske nepogode - potres

Aktualan primjer epidemije, koja izaziva strah kod ljudi i organizatora te iz tog razloga izaziva pomanjkanje potražnje za tipom usluge kakvu pruža tvrtka „ABC“. Uz osobnu percepciju straha od zarade, istaknuta je i uloga zakonodavca, koji je trenutno zabranio aktivnosti ovog tipa, jer iste podrazumijevaju okupljanje većeg broja ljudi na ograničenom prostoru, što povećava rizik od širenja zaraze.

Uloga zakonodavca ogleda se i u modifikaciji ovih vrsta aktivnosti, koja je u ovome trenutku nepoznata, ali se nadzire ograničavanje, odnosno smanjenje broja prodanih ulaznica u odnosu na smještajne kapacitete prostora predviđenog za održavanje događaja. Ukoliko u vremenu zabrane svih aktivnosti koja je donesena od strane zakonodavca tvrtka nema mogućnosti naplatiti svoja potraživanja od dužnika (npr. organizatora koji kasne s plaćanjem) čime bi se mogla pokriti iz vlastitih izvora – tvrtka će biti primorana koristiti tuđe izvore financiranja kako bi pokrila novonastale troškove i time si osigurala likvidnost.

Osim navedenog tu su i vremenske nepogode, odnosno potres koji je prije nešto više od mjesec dana zadesio grad Zagreb i time onemogućio rad tvrtkama koje su u samom centru grada. Štete nastale u potresu trebaju biti sufinancirane od strane grada, kako bi pojedini organizatori mogli nastaviti s radom, što bi moglo potrajati neizvjesno vrijeme. U međuvremenu, *ticketing* organizacije primorane su stopirati suradnju s pojedinim kupcima svog proizvoda.

Potencijalna kriza može uzrokovati nazadnost poslovanja na kraći ili duži rok. Tvrtke koje imaju razvijeni tehnički sustav, ovo vrijeme mogu posvetiti internom jačanju, odnosno kreativnom modeliranju i osmišljavanju novih tehnoloških rješenja kroz više slobodnog vremena kojeg će



djelatnici imati (s obzirom da pojedini sektori u npr. *ticketing* organizaciji imaju smanjen obujam poslovanja – konkretno: prodaja, služba za korisnike, operativci i sl.), kao i edukacijom novih djelatnika, analitičnost i sistematičnost postignutih rezultata, kontrola postignutih rezultata itd. odnosno brainstorming kako iznaći jedinstveni modul po kojem bi se vodile nove priredbe nakon što zakonodavac omogući njihovo ponovno održavanje. Ovime tvrtka može sačuvati svoje djelatnike koji zajedno doprinose razvijanju novih ideja i rješenja.

## 6. ZAKLJUČAK

Poslovna kriza je vrsta krize koja ima značajan utjecaj na poslovanje te šteti primarnim ciljevima poduzeća. Ona označava stanje koje dovodi u pitanje sam opstanak poduzeća kroz ugroženost njegove egzistencije, odnosno dovodi do neplaniranog i neželjenog procesa kroz ograničeno trajanje.

Početak poslovne krize teško je sasvim jasno utvrditi, no razvidno je kako se uzroci nalaze u puno ranijim stadijima. Izuzetno je važno praćenje toka poslovanja kako bi se na vrijeme otkrili prvi znakovi krize i spriječili u najranijoj fazi te kako bi se na vrijeme angažirao krizni menadžment. Nužno je provesti analizu kako bi bilo jasno u kojem se trenutnom stanju tvrtka nalazi. Model izlaska iz krize predložen od strane Sučevića i njegove faze izlaska iz krize (11.str.), često su popraćene određenim rezovima u poduzeću kao i značajnim promjenama načina poslovanja.

Svako se poduzeće razlikuje od danih okvira zbog čega postoji mogućnost preskakanja pojedine faze odnosno stapanjem dvaju u jednu ili pak dodavanje potpuno novih. No, za svaku tvrtku vrijedi isto pravilo - razumijevanje poslovanja nužno je za sve članove menadžerskog tima. Svaki član tima mora znati na koji način tvrtka stvara novac, gdje dodaje vrijednost, zašto kupci kupuju baš od njih, tko je glavni konkurent, koji su glavni trendovi industrije u kojoj poduzeće posluje, koje su slabosti i snage poduzeća te koje se prilike i opasnosti kriju u budućnosti.

U drugom dijelu rada, prezentirana je tvrtka „ABC“ koja se bavi moderiranjem i održavanjem sustava za prodaju ulaznica (engl. *ticketing*). Primarna djelatnost tvrtke „ABC“ je dakle pružanje usluga posredništva, odnosno prodaja ulaznica u ime i za račun organizatora.

Analizom osnovnih financijskih izvještaja tvrtke „ABC“: bilance i računa dobiti i gubitka (Poslovna.hr), izračunate su sve podvrste osnovnih financijskih pokazatelja. Dobiveni izračuni ukazuju na financijsku nestabilnost tvrtke ako se uzme u obzir promatrana likvidnost, financiranje iz tuđih, kratkoročnih izvora, no s druge strane, tvrtka ima brz obrtaj sredstava, sposobna je pokriti svoje obveze u rokovima dospijeca kao i pozitivnu neto i bruto profitnu maržu. Evidentno je kako tvrtka svake godine povećava svoju stabilnost i profit, konkurirajući tako na *ticketing* tržištu.

Ovakav tip tvrtke uvelike ovisi o eksternim činiteljima, odnosno o organizatorima događaja – kupcima svog proizvoda. Kao što je navedeno u poglavlju 5., trenutno se tvrtka „ABC“ susreće sa

svim trima činiteljima: epidemijom, vremenskim neprilikama (potresi) i nemogućnosti naplate potraživanja što onemogućuje nastavak funkcionalnog poslovanja kakav je bio do sada.

Svaka poslovna kriza slijedi svoj proces koji je ograničenog trajanja. Tokom tog procesa, poduzeće će krizu ili prebroditi (trajno ili privremeno), ili nestati s dosadašnjim oblikom poslovanja. To će reći da će poduzeće promijeniti smjer svog djelovanja, odnosno više neće djelovati na isti način. Tvrtka „ABC“ susreće se sa točkom preokreta kada bi svoje poslovanje trebala većinski izmijeniti. Vrijeme u kojem tržište stagnira tvrtka može iskoristiti na jačanju internih činitelja, odnosno edukacijom ljudskog kadra, razvijanjem novog proizvoda, traženje novih poslovnih prilika, brainstorming, osmišljavanja kreativnih rješenja i slično.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

1. Barringer B.R., Ireland R.D.: Poduzetništvo – uspješno pokretanje poslovnih poduhvata, Person, 2010.
2. Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.
3. Buble et.al.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
4. Gleissner, W., Fuser, K.: Leitfaden Rating, München, Vahlen, 2002.
5. Gulin, D., Tušek, B., Žager, L.: Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2004.
6. Krummenacher, A.: Krisemanagement, Industrielle Organisation, Zürich, 1981.
7. Osmanagić Bedenik N.: Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
8. Osmanagić Bedenik N.: Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
9. Osmanagić Bedenik, N.: Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
10. Sučević, D.: Krizni menadžment, Effectus studij financije i pravo, Zagreb 2016.
11. Škrtić, M., Vouk, R.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Katma d.o.o., Zagreb, 2006.,
12. Više autora: Analiza financijskih izvještaja, 2. prošireno izdanje, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2008.
13. Više autora: Analiza financijskih izvještaja, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2008.
14. Žager, L.,(2007): Financijski pokazatelji kao mjerila uspješnosti poslovanja, Računovodstvo i financije, Zagreb, br.12

### ZNANSTVENI ČASOPISI:

1. Hofer, C.W.: Turnaround Strategies, Journal of Business Strategy 1/1 Summer, 1980. godina

2. Tadić, I.: "DEFINIRANJE „SNOPOVA“ FUNKCIJE", Ekon. misao praksa dbk. god xxiii., No.1., 2014.

#### INTERNET STRANICE:

1. Ekonomski rječnik: <http://www.ekonomskirjecnik.com/index.html>
2. Ekonomski fakultet Osijek: <http://www.efos.unios.hr>
3. Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/>
4. Ministarstvo turizma, <https://mint.gov.hr/>
5. Narodne novine, <https://narodne-novine.nn.hr/>
6. Profitiraj.hr: <https://profitiraj.hr>
7. Poslovna.hr: <http://poslovna.hr>
8. Veleučilište u Rijeci: <https://www.veleri.hr>

#### ZBORNICI:

1. Ježovita, A., Žager, L.: OCJENA ZADUŽENOSTI PODUZEĆA POKAZATELJIMA PROFITABILNOSTI, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 12, br. 1., 2014.
2. Osmanagić Bedenik, N.: KRIZNI MENADŽMENT: TEORIJA I PRAKSA, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010.

## POPIS ILUSTRACIJA

### SLIKE:

Slika 1. Vrste krize i njeni indikatori .....	8
Slika 2. Potreba za preobrazbom uspoređujući operativnu/stratešku snagu .....	12
Slika 3. Prikaz poslovne strukture tvrtke "ABC" .....	17

### TABLICE:

Tablica 1. Sustav bilančnih indikatora ranog upozorenja .....	14
Tablica 2. Prikaz pokazatelja likvidnosti .....	19
Tablica 3. Prikaz trenutne likvidnosti .....	20
Tablica 4. Prikaz tekuće likvidnosti .....	20
Tablica 5. Prikaz ubrzane likvidnosti .....	21
Tablica 6. Prikaz financijske stabilnosti .....	22
Tablica 7. Prikaz pokazatelja zaduženosti .....	22
Tablica 8. Prikaz koeficijenta zaduženosti .....	23
Tablica 9. Prikaz koeficijenta vlastitog financiranja .....	24
Tablica 10. Prikaz koeficijenta financiranja .....	24
Tablica 11. Prikaz pokrića troškova kamata .....	25
Tablica 12. Prikaz faktora zaduženosti .....	25
Tablica 13. Prikaz stupnja pokrića I .....	26
Tablica 14. Prikaz pokazatelja aktivnosti .....	27
Tablica 15. Prikaz koeficijenta obrta ukupne imovine .....	27
Tablica 16. Prikaz koeficijenta obrta kratkotrajne imovine .....	28
Tablica 17. Prikaz koeficijenta obrta potraživanja .....	28
Tablica 18. Prikaz trajanja naplate potraživanja u danima .....	29
Tablica 19. Prikaz pokazatelja ekonomičnosti .....	29
Tablica 20. Prikaz ekonomičnosti ukupnog poslovanja .....	29
Tablica 21. Prikaz ekonomičnosti poslovanja (prodaje) .....	30
Tablica 22. Prikaz ekonomičnosti financiranja .....	30
Tablica 23. Prikaz pokazatelja profitabilnosti .....	31
Tablica 24. Prikaz bruto profitne marže .....	31
Tablica 25. Prikaz neto profitne marže .....	32
Tablica 26. Prikaz neto rentabilnosti imovine .....	32
Tablica 27. Prikaz rentabilnosti vlastitog kapitala .....	33
Tablica 28. Pokazatelji investiranja .....	34