

# Temeljne odrednice poslovanja poduzeća i analiza financijskih izvještaja kao važna komponenta u poslovanju

---

**Bašić, Luka**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:577652>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**LUKA BAŠIĆ**

**TEMELJNE ODREDNICE POSLOVANJA PODUZEĆA I**  
**ANALIZA FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA KAO VAŽNA**  
**KOMPONENTA POSLOVANJA**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**TEMELJNE ODREDNICE POSLOVANJA PODUZEĆA I**  
**ANALIZA FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA KAO VAŽNA**  
**KOMPONENTA POSLOVANJA**

**Mentor:**  
**Dr. sc. Maja Buljat, v. pred.**

**Student: Luka Bašić**

**Naziv kolegija:**  
**POSLOVNA ANALIZA**

**JMBAG studenta: 0234060580**

## **SADRŽAJ**

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
1.1 PREDMET, CILJEVI I HIPOTEZA RADA .....	3
1.2 METODE ISTRAŽIVANJA I IZVORI PODATAKA .....	4
1.3 KOMPOZICIJA ZAVRŠNOG RADA .....	4
<b>2. TEMELJNE ODREDNICE POSLOVANJA PODUZEĆA .....</b>	<b>6</b>
2.1 DEFINIRANJE PODUZEĆA .....	7
2.2 VRSTE PODUZEĆA .....	7
2.3 CILJEVI I NAČELA POSLOVANJA PODUZEĆA .....	8
2.4 RIZICI POSLOVANJA .....	9
2.5 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	14
<b>3. TEMELJNI INSTRUMENTI I POSTUPCI ANALIZE FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA</b> <b>16</b>	
3.1 POKAZATELJI ANALIZE FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA .....	17
3.2 POVEZANOST ANALIZE FINACIJSKOG IZVJEŠTAVANJA I KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA .....	19
<b>4. ANALIZA FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA HOTELSKIH PODUZEĆA U</b> <b>REPUBLICI HRVATSKOJ OD 2002. DO 2019. GODINE .....</b>	<b>21</b>
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>32</b>
<b>6. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>34</b>
6.1 KNJIGE I ČLANCI .....	34
6.2 INTERNETSKI IZVORI .....	35
<b>7. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....</b>	<b>36</b>
<b>IZJAVA .....</b>	<b>37</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>38</b>

## **PREDGOVOR**

Zahvaljujem se svojoj supruzi Morani koja je jedina vjerovala u mene i bila podrška kad je bilo najteže. Uz posao i dijete, malog anđela Ritu neki bi rekli da je bilo teško, ali upravo Rita i supruga su bile moja snaga i gurali me naprijed. Zahvaljujem se roditeljima koji su me podržali i bili dio ove lijepe priče. Zahvaljujem se i supruzinom ocu koji je uvelike pomogao oko svega te mentorici na stručnom i profesionalnom vodstvu kroz cijeli rad.

## **SAŽETAK**

Temeljne odrednice poslovanja su definirane kao proces koji uključuje mjerenja, analize vanjskih i unutarnjih čimbenika, procjenjivanje različitih vrsta rizika poslovanja kao i razvoj adekvatnih strategija kako bi se taj rizik mogao kontrolirati. Uloga vodstva u planiranju temeljem rezultata analize poslovanja, a osobito analize financijskih izvještaja te usmjeravanje poslovanja kroz različite procese je nezamjenjivi čimbenik održivog i konkurentnog te društveno odgovornog poslovanja suvremenih tvrtki. Kroz procese planiranja nastoje se utvrditi i anticipirati sve relevantne odrednice poslovanja, izvori rizika te uspostaviti kontrolne mehanizme u segmentima u kojima je to potrebno. Temeljni cilj rada je istražiti međuodnos odrednica poslovanja, analize poslovanja i analize financijskih izvještaja te njihov izravni utjecaj na vodstvo, donošenje odluka i u konačnici na rezultate poslovanja. Osim teorijskog istraživanja, analizirati će se i poslovanje hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj od 2002. do 2019.godine.

**Ključne riječi:** temeljne odrednice, analiza, financijski izvještaji, hotelska poduzeća

## **ABSTRACT**

The fundamental determinants of business are defined as a process that includes measurements, analyzes of external and internal factors, assessment of different types of business risks, as well as the development of adequate strategies to control this risk. Irreplaceable factor in the sustainable, competitive and socially responsible business of modern companies is leadership in planning based on the results of business analysis, especially the analysis of financial report and directing business through various processes. Through planning processes, efforts are made to affirm and anticipate all relevant business determinants, sources of risk, and to establish control mechanisms in the segments where this is necessary. The main goal of this paper is to investigate the interrelationship between business determinants, business analysis, financial report analysis and their direct impact on leadership, decision-making and ultimately on business results. In addition to theoretical research, the business of hotel companies in Republic of Croatia from 2002 to 2019 will be analyzed.

**Key words:** fundamental determinants, analysis, financial report, hotel companies

## **1. UVOD**

Analiza financijskih izvještaja izuzetno je važna za profesionalno vođenje poslovanja. Rezultati analize pomažu vlasnicima kapitala i menadžmentu u financijskom planiranju i analizi poslovanja u odnosu na planove, konkurenciju ili usporedne skupine. Analiza financijskih izvještaja se sastoji od raščlanjivanja predmeta istraživanja čime se stvara struktura, kvalitativan sustav predmeta istraživanja i od uspoređivanja odnosa, najčešće kvantitativnih, da bi se uočila tendencija razvoja. Temeljna sredstva i postupci koji se rabe u analizi financijskih izvještaja su komparativni financijski izvještaji, strukturni financijski izvještaji i financijski pokazatelji koji nam pojedinačno ili kao sustav pružaju temeljne informacije za poslovno odlučivanje.

### **1.1 PREDMET, CILJEVI I HIPOTEZA RADA**

Temeljni predmet ovog rada je teorijski i analitički istražiti pitanje odrednica poslovanja poduzeća, analize poslovanja, osobito financijske analize. Cilj rada je ukazati na značaj analize financijskih izvještaja za upravljanje financijskog poslovanja a u svrhu ocjene poslovanja i financijskog stanja poduzetnika. Važna komponenta rada je istražiti međudnos odrednica poslovanja, analize poslovanja i analize financijskih izvještaja te njihov izravni utjecaj na vodstvo, donošenje odluka i u konačnici na rezultate poslovanja. U radu će se koristiti slijedeća hipoteza:

H1: Temeljnim analizama poslovanja, a osobito financijskim analizama, olakšava se proces planiranja i donošenje odluka na svim razinama. Na temelju dostupnih informacija iz financijskih izvještaja provodi se analiza financijskih izvještaja uz pomoć financijskih pokazatelja, koji prate održivost poslovanja. Pokazatelji se općenito smatraju nositeljima informacija potrebnih za upravljanje poduzećem i razvojem poduzeća.

Osim financijskih pokazatelja analiza će se provoditi na temelju podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka koji imaju iznimno važnu ulogu u poslovanju poduzeća konkretno na primjeru hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj od 2002. do 2019. godine prema podacima dobivenih iz Financijske agencije (FINA).



## **1.2 METODE ISTRAŽIVANJA I IZVORI PODATAKA**

Istraživanje u radu provelo se na temelju sekundarnih izvora podataka, dostupnih na internetu i u knjižnicama. Izvori se sastoje od knjiga, članaka u znanstvenim i stručnim časopisima i internetskih izvora. Prednost je data znanstvenim i stručnim radovima u odnosu na članke u dnevnom tisku. Analizirani su i rezultati istraživanja poslovanja, provedeni od strane renomiranih organizacija i stručnjaka kako na području Republike Hrvatske tako i svijetu. Induktivna metoda poslužit će kako bi se konkretno na temelju pojedinačnih činjenica i spoznaja, iz literature, ali i konkretnog primjera poslovanja tvrtke Končar d.d., mogli potvrditi teorijski zaključci. Provođenjem metode analize prikupljeni će podaci omogućiti uočavanje, otkrivanje kao i izučavanje kako bi se u konačnici mogli formirati zaključci unutar rada. Metoda sinteze omogućit će spajanje, tj. povezivanje podataka koji će se sistematizirati u misaone cjeline. Putem metode deskripcije izvršit će se opisivanje pojmova obrađenih u konkretnoj literaturi, dokumentaciji te ostalim dostupnim podacima. Metodom generalizacije doći će do uopćavanja prikupljenih podataka, tj. do konkretne formacije općenitijeg pristupa već zadane problematike. Putem metode analize slučaja proučit će se i konkretni primjer iz prakse.

## **1.3 KOMPOZICIJA ZAVRŠNOG RADA**

Rad se sastoji od pet poglavlja. U uvodnom dijelu rada definiran je predmet i cilj rada i struktura rada. Odabrana je jedna hipoteza, koja se radom nastoje potvrditi. Dalje, je opisana znanstvena metodologija istraživanja. Drugo poglavlje "Temeljne odrednice poslovanja poduzeća" teorijski objašnjava što su odrednice poslovanja, problematizira koje od njih imaju primat, odnosno koje se u tom kontekstu mogu smatrati temeljnim odrednicama poslovanja. Također ističe zaključke drugih autora na ovu temu, kao svojevrsni teorijski pregled odrednica poslovanja poduzeća. Nastavno na to, drugo poglavlje nam objašnjava vrste i definiranje poduzeća te njegove ciljeve, rizike i načela poslovanja. Treće poglavlje "Temeljni instrumenti i postupci analize financijskih izvještaja" prikazuje elemente financijskog izvještaja te utjecaj rezultata financijske analize na proces donošenja odluka i planiranje odnosno na korporativno upravljanje.

Govori nam o bitnosti pokazatelja financijskih izvještaja te o povezanosti analize financijskog izvještavanja i korporativnog upravljanja. Četvrto poglavlje "Analiza financijskih izvještaja hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj od 2002. do 2019.godine" na konkretnom primjeru pomoću financijskih pokazatelja i podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka prikazat će se analiza koja ima iznimno bitnu ulogu u poslovanju. Na kraju rada nalazi se zaključak rada. Informacije u radu su prikazane tekstualno, grafički, statistički i mahom su iz sekundarnih izvora te su međusobno podupiruće na način da se tekstualno opisani pojmovi i rezultati nastoje potkrijepiti grafičkim prikazima ili statističkim podacima.

Prilikom određivanja opsega rada i provedbe teorijskog i praktičnog dijela istraživanja i analize uočeni su određeni izazovi i ograničenja. Izazovi se odnose na dostupnost velikog broja sekundarnih izvora koji obrađuju određene segmente ovog rada, ali i na njihovu iznimnu teorijsku raznovrsnost, u smislu da ne postoje jedinstvene definicije odrednica poslovanja niti jedinstven stav oko određivanja optimalnog broja elemenata koji se u kontekstu analize poslovanja trebaju uzeti u obzir da bi se postigao sveobuhvatni pristup koji jamči minimalizira nje potencijalnih rizika poslovanja i daje solidne temelje za usmjeravanje i provedbu procesa planiranja na taktičkoj, operativnoj i strateškoj razini. Zbog svega navedenog ova tema predstavlja veliki izazov jer ne postoji točan ili netočan odgovor već samo onaj koji je više ili manje argumentiran i u tom smislu prihvaćen kao relevantniji.

## **2. TEMELJNE ODREDNICE POSLOVANJA PODUZEĆA**

Odrednice, značajke, sastavnice poslovanja i njihovo identificiranje u svim djelatnostima je od iznimne važnosti. Uvažavajući specifičnosti svake djelatnosti, potrebno je razmotriti koja odrednica ima veći ili manji utjecaj na poslovanje da bi se njihovim boljim razumijevanjem mogli amortizirati i prevenirati poslovni izazovi. Odrednice su u međusobnoj interakciji i podložne su utjecaju unutarnjih i vanjskih okolnosti poslovnog okruženja. Razumijevanjem odrednica poslovanja, bolje razumijemo i poslovno okruženje, osobito u kontekstu konkurentnosti i održivosti. Bolje razumijevanje konkurentnog okruženja, zauzvrat može pomoći u donošenju odluka vezanih za razvoj novih proizvoda i marketing (Trifanovas et al., 2006). Prema Ketelhohn (1998), razumijevanje i razvoj odrednica poslovanja omogućuje poduzećima uspješno poslovanje u svim djelatnostima i konkurentno poslovanje među ostalim poduzećima te uspješno stvaranje poslovne dobiti uz što manje izdatke.

Mnogi renomirani stručnjaci nastojali su iznjedriti sveobuhvatnu definiciju odrednica poslovanja. Tako one predstavljaju limitirani broj područja u kojima će dobri rezultati osigurati uspješnu i konkurentnu izvedbu za pojedinca, odjel ili cijelu organizaciju (Rockart, 1979). S druge strane, prema Sahid i Satar (2016), odrednice su razvrstane u tri kategorije: individualne odrednice, institucionalne odrednice i organizacijske odrednice. Dalje detaljno razrađuju i objašnjavaju svaku od njih i njihov međuodnos.

Drugi u fokus stavljaju značajke poslovanja unutar samog poduzeća i njihov odnos prema značajkama izvan poduzeća. Brotherton et al. (2003) na taj način razlikuju unutarnje i vanjske odrednice poslovanja. Unutarnje odrednice poslovanja definiraju se obilježjima unutarnjeg okruženja tvrtke. To su na primjer proizvodi, poslovni procesi, ljudski potencijal i struktura poduzeća (Trifanovas et al., 2006). One odražavaju temeljne sposobnosti i kompetencije poduzeća koje su od iznimne važnosti za postizanje konkurentnosti i održivosti. Vanjske odrednice poslovanja odnose se na vanjsko okruženje poduzeća.

Iz svega navedenog, jasno je da je vrlo zahtjevno odrediti što bi bile temeljne odrednice poslovanja, kada se u niti u teoriji nije postigao konsenzus oko njihove sistematizacije, vrsta, broja ili hijerarhijskog odnosa. Uzevši u oblik raznolikost poslovnih djelatnosti i

okruženja u kojima se one odvijaju, ova heterogenost je opravdana i znanstveno utemeljena.

Za potrebe ovog rada, kao temeljne odrednice poduzeća odabrani su: rizici poslovanja, vodstvo, poslovno planiranje i organizacijska struktura. One nisu usustavljene hijerarhijski, već je istaknut njihov međuodnos i interaktivnost kao i nužnost ostvarenja sinergije i interoperabilnosti da ne bi umjesto pozitivnog imali negativan utjecaj na poslovanje.

## **2.1 DEFINIRANJE PODUZEĆA**

Poduzeće je samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva (Ravlić et al., 1993., p.49). Poduzeće je oblik aktivnosti koji koristi proizvodne resurse za proizvodnju usluga ili robe za prodaju drugim tvrtkama, kupcima ili trećim stranama. Korporaciju je teško definirati i zakon je ne definira, ali možemo je definirati kao organiziranu gospodarsku jedinicu koju čine objektivne, subjektivne i organizacijske komponente. Objektivni elementi su materijali rada i imovinska prava, odnosno sva subjektivna imovinska prava vlasnika poduzeća. Subjektivni element je ideja, trud, rad, kreativnost, ono što pokreće djelovanje objektivnog sredstva, onoga koji posao vodi i onoga koji ga ostvaruje. Organizacijske komponente su kombinacija subjektivnih i objektivnih veza u cjelini koje određuju kako se rad i resursi nadopunjuju za realizaciju poslovne ideje.

## **2.2 VRSTE PODUZEĆA**

Svaka vrsta poduzeća daje nam svoje prednosti i nedostatke prema svojim obilježjima ovisno o troškovima osnivanja poduzeća, zakonskim obvezama, visinom poreza, pristup kapitalu, kratkotrajnošću i dugoročnošću poslovanja. Prema vrsti poduzeća možemo kategorizirati kompaniju i ljude koji vršu tu gospodarsku djelatnost koja se

temelji na različitim kriterijima kao što su veličina, broj zaposlenih, sektor, karakteristike njegovih vlasnika. Poduzeća možemo svrstati prema slijedećim čimbenicima:

1. „Veličini (u RH: mala poduzeća, srednja poduzeća i velika poduzeća).
2. Vlasništvu (poduzeća u privatnom, javnom i mješovitom vlasništvu).“ (Ravlić, et al., 1993., p. 54)
3. „Pravnom obliku (u RH: društvo osoba i društvo kapitala).
4. Predmetu poslovanja ili djelatnosti (A. Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo; B. Rudarstvo i vađenje...)
5. Sektorima (poduzeća primarnog, sekundarnog, tercijarnog, kvartarnog i kvintarnog
6. sektora)“ (Mikić, et al., 2011., p. 841)

### **2.3 CILJEVI I NAČELA POSLOVANJA PODUZEĆA**

Svako poduzeće mora imati jedan ili više ciljeva. Cilj je krajnja stavka prema kojoj su aktivnosti usredotočene, odnosno ishod koji se nastoji ostvariti ili buduće stanje koje se očekuje da će poduzeće postići u određenom vremenskom periodu. Kratko rečeno, cilj definira "što" organizacija želi rezultirati. „Ciljevi proizlaze iz plana misije poduzeća, zbog čega se mogu objasniti kao njegova specifikacija i detaljizacija“ (Dragičević, D., 2013., p. 19).

U poduzeću postoji hijerarhija i mreža ciljeva koji moraju biti postavljeni, a zaposleni i ciljne interesne skupine upoznate s njima, kako bi odredišna točka bila mjerljiva i jasna (Božac, 2002., p. 53). Cilj može biti strateški, taktički i operativni.

Strateški ciljevi tvrtke definiraju buduću poziciju na tržištu, točnije budućnost pokazatelja koje kompaniji prezentira menadžment. Strateški ciljevi imaju svoj vremenski period na koji su ograničeni od 2. do 5. godina.

Taktički ciljevi uvjetuju manje vremena za pripremu i međusobno su ovisni o sredstvima za postizanje ciljeva više razine. Taktički ciljevi su podloga za ostvarivanje strateških ciljeva.

Operativni ciljevi su izrazito konzistentni i točni i vrlo je važno da budu usklađeni s poslovnom strategijom poduzeća. Operativni ciljevi su ključ za rezultiranje taktičkih ciljeva.

Prema Božac (2002) razlikujemo četiri vrste ekonomskih načela: trajnost i kontinuitet, stabilnost, racionalnost i likvidnost dok se cjelovitija klasifikacija načela poslovanja poduzeća dijeli na:

- načelo poslovnosti
- načelo ekonomske efikasnosti
- načelo održavanja kontinuiteta poduzeća

**Načelo poslovnosti** kaže da tvrtka svojim ponašanjem, definirano njegovom komercijalnom politikom, konsolidira svoj položaj na tržištu. Pametno ponašanje podrazumijeva poštivanje "dobre poslovne prakse" i zakona, izvršavanje u određenim rokovima, prihvaćanje obveza, izračun objektivnih cijena te održavanje odnosa s postojećim sudionicima na tržištu. Primjena poslovnih načela ključna je za izgradnju snažne i osebujne reputacije tvrtke, temeljene na četiri temeljna elementa: ekonomičnost, autentičnost, naklonost i odgovornost.

**Načelo ekonomske efikasnosti** govori nam o dvije najbitnije stavke, a to su učinkovitost i racionalnost. Učinkovitost ili efikasnost je ispunjavanje dogovorenih poslova i obaveza u zadanom vremenskom periodu sa zadanom količinom i kvalitetom. Racionalnost, odnosno razumna spoznaja nalaže da investiramo i trošimo u poslu jedino ona sredstva potrebna i razumna za postizanje rezultata i uspjeha.

**Načelo održavanja kontinuiteta** poduzeća zahtijeva da tvrtke održavaju kontinuitet što je u skladu s temeljnim ciljem tvrtke da maksimizira vrijednost. Takvi dugoročni ciljevi podrazumijevaju kontinuitet poslovnog okruženja.

## **2.4 RIZICI POSLOVANJA**

Poslovni subjekti izloženi su različitim vrstama rizika poslovanja. „Rizik je vjerojatnost gubitka ili vjerojatnost negativnog djelovanja“ (Živko et al., 2015., p. 402 ). Brojne su podjele i vrste rizika. Rizik je rezultat interakcije intenziteta opasnosti, izloženosti,

otpornosti, vjerojatnosti i nastanka ugrožavanja zajedno s posljedicama (Bešker, 2006., p. 4). Promjene na tržištu, promjene u konkurenciji, korupcija, legislativne promjene, fluktuacije u mikro i makro ekonomskom okruženju, zahtijevaju kontinuirano prilagođavanje i promjene u strukturi poslovnog subjekta, načinu rada i načinu upravljanja rizicima, što pred vodstvo stavlja ogromne izazove i pretpostavlja sposobnost anticipiranja, planiranja te spremnost na kontinuirano usavršavanje. Rizik poslovnog okruženja određen je političkim, ekonomskim i socijalnim uvjetima u kojima poslovni subjekti posluju. Nekada se rizik može očitovati u globalnom fenomenu poput pandemije COVID 19, što zahtijeva implementaciju adekvatnih poslovnih procesa koji će osigurati otpornost i stabilnost poslovanja te alternativne izvore financiranja ili kreiranje novih proizvoda s dostupnim resursima.

Koncept rizika ima tri osnovna elementa: spoznaju da li se neki štetan događaj zaista mogao dogoditi, vjerojatnost da će se on zaista dogoditi i njegove posljedice. Rizik je, dakle, rezultat međudjelovanja ova tri elementa (Kereta, 2004).

Upravljanje rizicima je proces koji je sastavni dio upravljanja, jer bitno utječe na donošenje poslovnih odluka. Rizik je nekada prihvatljiv i nužan da bi se ostvarila komparativna prednost i veća dobit u odnosu na konkurenciju. Rizik se javlja u svim segmentima poslovanja koji u sebi sadržavaju neizvjesnost, bilo da je ona posljedica nedovoljno informacija ili proizlazi iz toga što je za uspješnu realizaciju poslovanja potrebno nečije djelovanje ili okolnost koje ne možemo do kraja kontrolirati i / ili predvidjeti. Ovaj proces značajno ovisi o kvalitetama i sposobnostima vodstva, njihovim etičkim uzusima, znaju i iskustvu te konkretnoj situaciji u kojoj se nalaze. Faktor pravovremenosti je od velikog značaja jer zakašnjele reakcije na neki od rizika mogu biti multiplikator neuspjeha. Dobro strukturiran proces upravljanja rizicima je implementiran i u strukturu organizacije, ali i u proces donošenja odluka. Sveobuhvatnim pristupom se postiže transparentnost i osjetljivost na promjene u poslovnom okruženju kroz sustav uspostave ranih indikatora na potencijalni nastanak neke vrste rizika.

Najčešće vrste rizika, koje se uzimaju u obzir od strane poslovnih subjekata i čije djelovanje se nastoji kontrolirati su: tržišni rizik, tehnološko-razvojni rizici, rizici

povezani s upravljanjem ljudskim potencijalima, rizik upravljanja kapitalom, valutni rizik, kamatni rizik, kreditni rizik i rizik likvidnosti (Kereta, 2004).

### ➤ **Tržišni rizik**

Tržišni rizik nastaje kao posljedica nepovoljnog odnosa ponude i potražnje. U sebi može sadržavati i gubitke koji proističu iz nepovoljnih ekonomskih uvjeta. Također, može biti uzrokovan velikim i nepredvidivim posljedicama nekog globalnog fenomena na tržištu, poput financijske krize iz 2008. godine ili već spomenute pandemije COVID 2019.

Nestabilnost na tržištu utječe na bankarski sektor te je izravni generator drugih vrsta rizika poslovanja, utječe na vrijednost kapitala, spremnost investitora na djelovanje i aktiviranje mehanizama države da bi se održala stabilnost tečaja ili kontrolirala inflacija.

Kada je potražnja za proizvodima velika, poslovi se ugovaraju lakše i investitori se gotovo natječu tko će financirati novi projekt. Osim ponude i potražnje, cijene sirovina u kontekstu tržišta mogu značajno utjecati na poslovanje i predstavljati posebnu vrstu rizika, do te mjere da se čitavi segmenti proizvoda mogu pokazati nerentabilnima ili neodrživima. Zbog toga je iznimno važno njegovati raznoliku mrežu domaćih i stranih dobavljača koja će u situacijama kriza pokazati fleksibilnost i robusnost nužnu da se održe poslovni procesi. Također poželjno je sklapati dugoročne ugovore sa zaštitnim klauzulama sukladno procjenama na tržištima. Postoje mnogi drugi mehanizmi zaštite cijena sirovina poput kliznih formula baziranih na promjenama cijena, kalkulacije cijena kod kreiranja novih ponuda, praćenja kretanja na burzama za one sirovine koje su premet burzovnih transakcija. Sve navedeno utječe na profit poduzeća, a posljedično i na plaće i bonuse zaposlenika što može generirati rizike povezane s upravljanjem ljudskim resursima.



### ➤ **Tehnološko – razvojni rizici**

Tehnološko-razvojni rizik je zapravo zaostajanje za konkurencijom u tehnološkom smislu. Zbog toga je iznimno važno investirati u razvoj i implementaciju novih tehnologija da bi se održala konkurentnost i atraktivnost proizvoda na tržištu. Ovo zahtijeva viziju i inovativnost menadžmenta, ali i razvojnih stručnjaka.

### ➤ **Kadrovski rizici**

Privlačenje, selekcija, prekvalifikacija, tranzicija i otpuštanje zaposlenika su uobičajeni procesi u svakoj tvrtki i ukoliko su ispravno vođeni ne utječu negativno na poslovanje. Problemi nastaju kada dođe do značajnog odljeva visokospecijaliziranih stručnjaka, osobito iz IT ili nekog proizvodno tehnološkog segmenta te menadžera, uslijed ne konkurentnosti poduzeća u smislu plaća ili drugih bonusa i benefita za zaposlenike. Sustav materijalnih i nematerijalnih nagrada, osiguranje zdrave poslovne klime, visoki etički standardi i inkluzivnost prilikom kreiranja radnog okruženja su od iznimne važnosti za osiguranje optimalnog broja zaposlenih u svim segmentima poslovanja. Poslodavci osim financijskih stimulacija u vidu povišica i bonusa nude niz drugih benefita poput stipendiranja obrazovanja, mogućnosti in house edukacija, fleksibilnog radnog vremena, korištenja službenog automobila, telefona i slično, čime se nastoje zaštititi od kadrovskih rizika.

### ➤ **Rizik upravljanja kapitalom**

Za rizik upravljanja kapitalom najvažnije je razumjeti strukturu kapitala i izvore financiranja te metode i analize koje koristimo prilikom poslovanja radi uspješne alokacije resursa radi pravodobnog financiranja obveza i isplate dobiti. Uspješno upravljanje kapitalom omogućava nesmetano poslovanje i stvaranje dobiti na način da se kontinuirano optimizira kapitalna struktura. Kapitalna struktura se kreira na način da odgovara promjenama na tržištu i onim promjenama koje se odnose na samu vrstu kapitala. Upravljanje kapitalom podrazumijeva upravljanje gotovinom, drugim novčanim ekvivalentima, zalihama, nekretninama, materijalnom imovinom, potražnjom, kratkoročnim zaduživanjima, kreditiranjima i investiranjem.

### ➤ **Valutni rizik**

Svako poduzeće određuje svoju funkcionalnu valutu, koja je normirana pravnim okvirom u kojem poduzeće posluje. Ukoliko se ta valuta razlikuje od one u kojima se odvijaju transakcije, najčešće na međunarodnim tržištima, što je posebno izraženo kod izvozno orijentiranih poduzeća, potrebno je preračunavati iznos transakcije iz na primjer eura u kunu i obratno. Tečajne razlike koje mogu nastati uslijed fluktuacija valutnih tečajeva mogu predstavljati dobit ili gubitak, što samo po sebi predstavlja rizik, osobito kod velikih transakcija. Prevencija ove vrste rizika se postiže kontinuiranim planiranjem i praćenjem priljeva i odljeva. Također, prodaja i nabava se mogu ugovarati u istoj valuti, da bi se na taj način izbjegao ovaj rizik.

### ➤ **Kamatni rizik**

Kamatni rizik nastaje kao posljedica fluktuacija na tržištu kapitala, promjena tečaja, intervencija središnje banke ili promjene u odnosu ponude i potražnje na financijskim tržištima. Kamatni rizik je osobito vidljiv kod ugovora o kreditu gdje su ugovorene promjenjive kamatne stope. Fiksna kamatna stopa značajno smanjuje navedeni rizik. Što je zaduženost poduzeća veća, to je poduzeće više izloženo ovoj vrsti rizika.

### ➤ **Kreditni rizik**

Kreditni rizika nastaje svaki puta kada se uzima neki proizvod ili usluga bez trenutnog plaćanja. Kreditni rizik je posljedica ugovorene i/ili moguće financijske transakcije između pružatelja i korisnika sredstava odnosno inačica mogućih povrata koji bi mogli predstavljati zaradu na financijskoj transakciji uslijed nepravodobnog ili nepotpunog vraćanja glavnice i/ili kamate ( Jakovčević, 2000). U suštini, kreditni rizik nastaje kada dužnik, kao stranka u ugovornom odnosu nije na vrijeme ispunio svoje obveze pa time uzrokuje financijski gubitak vjerovniku. Da bi se umanjio ovaj rizik potrebno je poslovati s kreditno sposobnim partnerima. Utvrđivanje i provjeru kreditne sposobnosti poslovnih subjekata provode renomirane specijalizirane tvrtke, bonitetne kuće, gospodarske komore i sl. Također, postoje mnogi tradicionalni elementi zaštite od kreditnog rizika poput osiguranja, hipoteke, jamstva i sl.

### ➤ **Rizik likvidnosti**

Likvidnost je sposobnost poslovnih subjekata da plaćaju dospjele obveze. Dakle, rizik likvidnosti nastaje kada poduzeće ne plaća svoje obveze u roku. Upravljanje ovim rizikom je od iznimne važnosti jer utječe na rejting i ugled poslovnog subjekta na tržištu. Uprava je odgovorna da uspostavi adekvatne mehanizme praćenja i kontrole novčanih tijekova, priljeva i odljeva novca, na način koji omogućava plaćanje svih dospjelih obveza u ugovorenom, zakonskom ili drugom roku. Svaka financijska transakcija utječe na likvidnost. Nepromišljena odluka vezana za neke financijske transakcije može ozbiljno narušiti likvidnost poduzeća.

## **2.5 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Na organizacijsku strukturu izravan utjecaj imaju odrednice poslovanja, a osobito veličina poduzeća, djelatnost kojom se poduzeće bavi, stil vođenja, poslovno okruženje i lokacije dijelova poduzeća. Utjecaj čimbenika organizacije i unutarnjih i vanjskih neobično je važan za oblikovanje organizacijske strukture poduzeća jer ako poduzeće djeluje u nemirnoj, nestabilnoj odnosno turbulentnoj okolini ono će znatno češće biti primorano da mijenja svoju organizacijsku strukturu nego u slučaju kada je ta okolina stabilna odnosno mirna (Novak, et al., 1999., p.140). Struktura organizacije podupire učinkovitost u realizaciji planova i adekvatnu delegaciju radnih zadataka. Delegacija zadataka ne podrazumijeva delegaciju odgovornosti za njihovo izvršavanje. Upravljačke strukture, vodstvo svakog poduzeća kreira organizacijsku strukturu koja olakšava upravljanje, brzu povratnu vezu i komunikaciju sa svim dijelovima poduzeća te doprinosi transparentnosti i ekonomičnosti poslovanja i brzom alokaciji resursa ukoliko se isto pokaže nužnim. Uz pomoć strukture usustavljaju se mnogi poslovni procesi, implementira se sustav izvješćivanja i nadležnosti kod donošenja odluka te se ovisno o djelatnosti poduzeća osnažuju oni elementi strukture za koje se tijekom poslovanja utvrdi da trebaju rast, a istodobno se smanjuju ili ukidaju oni segmenti koji su nepotrebni ili neučinkoviti.

Organizacijsku strukturu možemo usporediti s kosturom u organizmu je povezuje sve dijelove poduzeća u funkcionalnu cjelinu. Organizacijska struktura poduzeća

definirana je kao sveukupnost veza i odnosa između i svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja (Novak, et al., 1999., p.142).

Organizacijsku strukturu možemo analizirati s više aspekata. Tako razlikujemo funkcionalnu, projektnu, divizijsku, mrežnu i matičnu organizacijsku strukturu. Svaka od njih ima svoje zakonitosti i određuje temeljni smjer protoka informacija, sustave izvješćivanja i odlučivanja, koji prate hijerarhiju koju struktura nameće. Odjeli se definiraju na temelju odgovarajućih poslovnih funkcija koje obavljaju. Objedinjavanje poslova poslovnih funkcija može biti po: proizvodima, geografskim područjima i različitim kategorijama potrošača (Sikavica, 2011).

### **3. TEMELJNI INSTRUMENTI I POSTUPCI ANALIZE FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA**

Poslovna analiza je sastavni dio svakog poslovanja. Ona provjerava jesu li uloženi resursi i poslovni procesi postigli zadane rezultate, odnosno u kojoj je fazi realizacija plana ili projekta. Prilikom analize utvrđujemo koji segmenti poslovanja su uspješni, a koji su podbacili. Osim ove spoznaje, analiza nam također otkriva i uzroke lošeg poslovanja. Analiza je dakle aktivnost usmjerena na istraživanje uzroka odstupanja ostvarenih od planiranih rezultata. Tek nakon analize, odnosno utvrđivanja uzroka odstupanja, možemo na konkretnoj činjeničnoj podlozi pristupiti otklanjanju nedostataka.

Svaka analiza ima svoje zakonitosti i da bi bila uspješna mora imati definiran predmet analize, način raščlambe rezultata, primijeniti određene postupke odnosno metode, način sintetiziranja rezultata, način formiranja zaključaka te završavati iznošenjem stručnog mišljenja i interpretacije rezultata analize. Analiza nije sama sebi svrha već je ona sredstvo za stvaranje adekvatne podloge za donošenje odluka.

Za analizu poslovanja posebno su adekvatne financijske analize koje daju informacije o financijskom stanju, likvidnosti, zaduženosti, odnosu pasive i aktive, uspješnosti poslovanja te predstavljaju podlogu za odlučivanje za predstojeća razdoblja. „Međutim, s obzirom na to da je predmet analize bilanca stanja i bilanca uspjeha, smatra se da je zajednički cilj svake analize bilanci ocjena financijskog stanja i rentabilnosti (Krasulja, 1973. p. 89.).

Financijsko stanje i uspješnost poslovanja odraz su adekvatnosti odluka o investicijama, poslovanju i financiranju. Zato se financijsko stanje u kontekstu donošenja tih odluka može promatrati kao kumulativni rezultat investicijskih i financijskih odluka, a uspješnost poslovanja s pomoću neto učinka poslovanja (dobiti ili gubitka) u određenom razdoblju prema utjecaju na vlasničku glavnica (Tintor, 2014., p. 42).

Analiza je nedjeljiva od procesa upravljanja i planiranja. Ona daje povratne informacije i ukazuje na manjkavosti planova i / ili odluka. Ona je alat za informiranje. Osim što analizira učinkovitost poslovanja kroz analizu financijskog stanja poduzeća, analizira i tokove i promjene u strukturi i količini kapitala. Te promjene su posljedica interakcije

poduzeća s poslovnim okruženjem ali mogu biti i izravna posljedica financijskih odluka vodstva. Dobiveni rezultati analize se moraju interpretirati na način da budu korisni i razumljivi krajnjim korisnicima od kojih se očekuje reakcija koja bi trebala pospješiti određene segmente poslovanja ili upravljanja u tvrtki. Rezultati dakle predstavljaju podlogu za odlučivanje i planiranje i bolje upravljanje nad dodijeljenim resursima. Analiza financijskih izvještaja se sastoji od raščlanjivanja predmeta istraživanja čime se stvara struktura, kvalitativan sustav predmeta istraživanja i od uspoređivanja odnosa, najčešće kvantitativnih, da bi se uočila tendencija razvoja. Navedeno podrazumijeva postojanje minimalno dva elementa za usporedbu. Također, moguća je usporedba sa standardnim odnosno referentnim vrijednostima. U procesu analize financijskih izvještaja moguće se koristiti nizom različitih postupaka prema koji su utemeljeni na raščlanjivanju i uspoređivanju. Temeljna sredstva i postupci koji se rabe u analizi financijskih izvještaja su komparativni financijski izvještaji, strukturni financijski izvještaji i financijski pokazatelji koji nam pojedinačno ili kao sustav pružaju temeljne informacije za poslovno odlučivanje.

### **3.1 POKAZATELJI ANALIZE FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA**

Svaki financijski izvještaj se koristi određenim pokazateljima. Oni mogu biti pojedinačni i skupni. Na primjer, pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji ekonomičnosti, pokazatelji aktivnosti, pokazatelji profitabilnosti i drugi.

Jedan od najvažnijih pokazatelja za donositelje odluka, odnosno za vodstvo je pokazatelj likvidnosti. Duža razdoblja nelikvidnosti su vrlo negativan pokazatelj i ukoliko se adekvatno ne adresiraju uzroci nelikvidnosti može doći do insolventnosti pa čak i do bankrota. Likvidnost predstavlja sposobnost poduzeća da podmiruje svoje obveze u roku (Žager, et. al., 2021., p. 269). Koeficijent tekuće likvidnosti mjeri sposobnost poduzeća da ispuni svoje obveze u roku. Pokazatelji likvidnosti su koeficijent tekuće likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti. Njihova zajednička stvar je da sadrže pojam „ kratkoročne obveze“. Ovi pokazatelji se izračunavaju na temelju bilance te računa dobiti i gubitka poduzeća.

Da bi se mogli interpretirati dobiveni rezultati potrebno ih je usporediti s referentnim veličinama. Dobiveni pokazatelji u odnosu na referentne vrijednosti mogu upućivati na pozitivan ili negativan trend kretanja te posljedično zahtijevati donošenje nekih financijskih odluka koje će popraviti likvidnost poduzeća.

Zaduženost u kontekstu poslovanja znači da se poslovanje provodi s posuđenim novcem. Pokazatelji zaduženosti su koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja, koeficijent financiranja i pokriće troškova kamata. Osnovno pravilo je da kamatna stopa bude manja od stope profitabilnosti da bi se ostvarila dobit od zaduživanja. Naravno, ukoliko je moguće, potrebno je što prije vratiti zaduženja koja sa sobom nose visoke kamatne stope. Ovaj stupanj zaduženosti promatraju i bankari kao i potencijalni investitori, jer im daje sigurnost oko likvidnosti poduzeća i povrata investicije.

Analiza ekonomičnosti uspoređuje rashod i ostvareni prihod. Ona se računa na osnovu podataka iz računa dobiti i gubitka. Pokazatelji ekonomičnosti su: ekonomičnost ukupnog poslovanja, ekonomičnost poslovanja i ekonomičnost financiranja. Na svaku jedinicu rashoda trebala bi ići jedinica prihoda veća od jedan. Ako je veća od jedan ona je pokazatelj rasta i uspješnog poslovanja poduzeća. Naravno, mogu se dogoditi razdoblja kada je vrijednost manja od jedan, ali je važno da su ona posljedica planiranih investicijskih rashoda a ne gubitaka uslijed neuspješnog poslovanja. Sve navedeno se u interpretaciji dobivenih podataka posebno naglašava.

Pokazatelj aktivnosti nam ukazuje na točnost poduzeća prema odgovarajućim aktivnostima, a posebice na djelotvornost upravljanja imovinom, ( npr. zalihe, kratkotrajna imovina). Dijelimo ih na skupine koeficijente obrta i koeficijente vezivanja konkretne imovine i obveza. Izračun se radi na podacima dobivenih iz bilance i izvještaja o dobiti.

Analiza profitabilnosti ukazuje na efikasnost poslovanja poduzetnika. Pokazatelji profitabilnosti su: marža profita, rentabilnost imovine i rentabilnost kapitala. I oni se izračunavaju na osnovu podataka iz bilance te računa dobiti i gubitka. Marža profita ukazuje na efikasnost poslovanja prije plaćanja kamata za pozajmice. Rentabilnosti imovine ukazuje na učinkovitost upotrebe ukupnog kapitala, a rentabilnost kapitala

ukazuje na učinkovitost korištenja vlastitog kapitala. Osim za vodstvo, ove su informacije su važne i investitorima.

### **3.2 POVEZANOST ANALIZE FINANCIJSKOG IZVJEŠTAVANJA I KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

Financijski izvještaji su izvrstan i nezamjenjiv alat za poslovne analize. Oni daju informacije o uspješnosti poslovanja i promjenama u financijskoj situaciji, što je vodstvu, donositeljima odluka, planerima i investitorima iznimno korisno za donošenje ispravnih odluka. Financijski izvještaji sami po sebi ne pružaju sve informacije koje su važne za odlučivanje. Naime, podaci prikupljeni i prikazani u izvještajima moraju se dodatno analizirati. Osobito kada se radi o dugoročnom planiranju, investicijama, razvoju i strateškim odlukama u kontekstu upravljanja kapitalom i ljudskim potencijalima, analiza financijskih izvještaja, posebno fokusirana na određene segmente poslovanja, je neizostavan kamen temeljac svake argumentirane i ispravne poslovne odluke. Analiza financijskih izvještaja važan je izvor informacija i za tekuća pitanja kod donošenja poslovne odluke. Sama bit analize financijskih izvještaja je na što egzaktniji način i u formi koja je korisna i upotrebljiva krajnjem korisniku utvrditi učinkovitost i bonitet poslovanja. Analiza se sastoji od primjene više ili manje složenih metoda raščlambe, sinteze i komparacije. Primjenom navedenih postupaka u analizi financijskih izvještaja dolazi se do važnih podataka i informacija koji daju uvid u stanje poduzeća i njegovo poslovanje te stvara podlogu za planiranje i razvoj. Dakle, osim presjeka trenutnog stanja stvara podlogu za anticipiranje daljnjeg trenda u poslovanju. Moguće kombinacije pokazatelja poslovanja koji se koriste u financijskim analizama su iznimno velike. Što ćemo međusobno uspoređivati i analizirati ovisi o svrsi zbog koje radimo analizu. Na primjer, ako se pokazatelji likvidnosti nalaze ispod standardnih veličina, a pokazatelji profitabilnosti sugeriraju nisku maržu profita, na brzu ruku možemo zaključiti da će doći do nestabilnosti u poslovanju. Ali, složeni pokazatelji, koji na sveobuhvatniji način sintetiziraju podatke mogu ukazivati na dugoročno povoljne rezultate poslovanja, kao i zamjetan trend njihova rasta te ih trebamo uvažiti i u interpretaciji rezultata analize financijskih izvješća istaknuti ove zaključke što će doprinijeti ispravnom odlučivanju na najvišim razinama. Dakle, rezultati analize, u



kontekstu donošenja poslovnih odluka, imaju visoku vrijednost, osobito u planiranju, razvoju i odlučivanju o strukturi kapitala. Uspješno provedene financijske analize stvaraju poticajno poslovno okruženje za investitore jer su same po sebi egzaktna i vrlo transparentna, objektivna i provjerljiva što značajno umanjuje rizik od nerentabilnosti investicija. Ukazuju na kvalitetu poslovanja, menadžmenta i dobru tržišnu orijentaciju poduzeća, njegovu ekonomičnost, profitabilnost i likvidnost.

Dakle, zaključno, bez analize financijskih izvještaja poslovanje suvremenih poduzeća je nezamislivo. Često analize provode specijalizirane tvrtke radi objektivnosti dobivenih rezultata ali i zahtijevane razine stručnih znanja. Naravno, ovisno o veličini tvrtke, nekada je nužno u vlastitoj organizacijskoj strukturi imati je odjel specijaliziran i osposobljen za provedbu analiza financijskih izvještaja u skladu sa zahtjevima vodstva ili drugih organizacijskih jedinica unutar strukture. Mnogi poslovni procesi se mogu analizirati i većina analiza rezultira izvješćima, ali analiza financijskih izvještaja sintetizira sva navedena izvješća i stavlja njihove pokazatelje u realističan međuodnos što doprinosi stvaranju realne slike o poduzeću i uspješnosti njegovog poslovanja. Donošenje odluka na temelju pažljivo i sveobuhvatno provedenih analiza financijskih izvješća doprinosi stabilnosti, konkurentnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti poduzeća.

#### **4. ANALIZA FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA HOTELSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ OD 2002. DO 2019. GODINE**

Iznimno važnu ulogu u poslovanju hotelskih poduzeća imaju temeljni financijski izvještaji, i to u prvom redu bilanca i račun dobiti i gubitka. Bilanca, koja predstavlja pregled imovine, obveza i kapitala na točno određeni dan, koristi se prije svega za ocjenu financijskog „zdravlja” poduzeća, odnosno financijskog položaja hotelskog poduzeća. S druge strane, račun dobiti i gubitka sumira financijsku uspješnost poslovanja za dani vremenski interval. U cjelovitoj analizi teži se cjelovitom obuhvatu svih relevantnih podataka i informacija, bilo da je riječ o vrijednosnim (novčanim) ili količinskim (naturalnim) podacima i informacijama. Suprotno tomu, analiza financijskih izvještaja ponajprije je orijentirana na vrijednosne ili novčane podatke i informacije. Analiza financijskih izvještaja teži pogledu u budućnost i naglašavanju onih aspekata poslovanja koji su kritični za preživljavanje, a to su, prije svega, sigurnost i uspješnost (efikasnost) poslovanja. Promatrano s financijskog aspekta, analiza poslovanja mora obuhvatiti analizu financijskih rezultata, financijskih uvjeta, financijske strukture i promjena u financijskoj strukturi.

Važnost analize financijskih izvještaja razmatra se u prvom redu s aspekta upravljanja poslovanjem i razvojem poduzeća. Analiza financijskih izvještaja ima značajnu korisnost u svim procesima upravljanja. Analiza financijskih izvještaja primjenjuje se u svim fazama procesa upravljanja poduzećem. Riječ je o fazama planiranja, provedbe, ocjene i komuniciranja o financijskoj učinkovitosti poslovanja poduzeća.

Analiza bilance u hotelijerskim poduzećima dijeli se na nekoliko segmenta. Prvi je segment ocjena kvalitete imovine i izvora u cilju otkrivanja skrivenih dobitaka/gubitaka – realnost iskaza. Nadalje, ocjena kvalitete imovine i izvora u bilanci stanja provodi se u cilju utvrđivanja realne vrijednosti iskazane imovine i kapitalne snage poduzeća, odnosno utvrđivanja financijske snage – položaja i likvidnosti hotelijerskog poduzeća. Nakon što se ocjeni da su pozicije imovine i obveza iskazane u bilanci točne i objektivne, utvrđuje se financijski položaj dužnika analiziranjem strukture bilance, strukture podbilance dugotrajne imovine i dugoročnih obaveza, strukture kratkotrajne imovine i kratkoročnih obaveza, pokrivenosti stalnih sredstava i stalnih zaliha,

dugoročne financijske ravnoteže. Drugi je segment analiza odnosa između imovine i izvora zbog utvrđivanja financijskog položaja (financijska stabilnost dužnika, zaduženost, kvaliteta raspoloživog kratkotrajnog kapitala) – analiza financijske ravnoteže. Osnovna pretpostavka stabilnog poslovanja jest uravnoteženost bilance. Najznačajniji instrumenti analize financijskih izvještaja jesu financijski pokazatelji.

Pokazatelj je relativni ili odnosni broj, što podrazumijeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u omjer (dijeli se) s drugom ekonomskom veličinom. Financijski pokazatelji, s obzirom na vremensku dimenziju, u osnovi se mogu podijeliti na dvije skupine. Jedna skupina financijskih pokazatelja obuhvaća razmatranje poslovanja poduzeća unutar određenog vremenskog razmaka i temelji se na podacima iz računa dobiti i gubitka, a druga skupina financijskih pokazatelja odnosi se na točno određeni trenutak koji se podudara s trenutkom sastavljanja bilance i govori o financijskom položaju poduzeća u tom trenutku. Pokazatelji se obično promatraju kao nositelji informacija koje su potrebne za upravljanje poslovanjem i razvojem poduzeća (Žager, et al., 2021, p. 268).

Dobro upravljanje podrazumijeva da su u poslovanju zadovoljeni kriteriji sigurnosti (likvidnost, financijska stabilnost i zaduženost) i kriterij uspješnosti. U tom kontekstu pokazatelji likvidnosti i zaduženosti mogu se smatrati pokazateljima sigurnosti poslovanja, tj. pokazateljima koji opisuju financijski položaj poduzeća, a s druge strane, pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja zapravo su pokazatelji uspješnosti (efikasnosti) poslovanja. Pored navedenog, važno je istaknuti da se pokazatelji aktivnosti mogu smatrati i pokazateljima sigurnosti i pokazateljima uspješnosti poslovanja. Naime, koeficijent obrtaja sredstava (imovine) s jedne strane bitno utječe na likvidnost i financijsku stabilnost, a s druge strane bitno utječe i na rentabilnost poslovanja. Kriteriji sigurnosti i uspješnosti u kratkom su roku u pravilu suprotstavljeni. Međutim, dugoročno promatrano, sigurnost uvjetuje uspješnost i obrnuto.

Za analizu financijski izvještaja (bilance i računa dobiti i gubitka) korišteni su podaci za cijelu Republiku Hrvatsku iz skupine „Hoteli i sličan smještaj” (NKD 5510). Podaci su

dobiveni na upit od Financijske agencije (FINA). Razdoblje analize jest od 2002. do 2019. godine.

Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost poduzeća u kontekstu sposobnosti podmirenja dospjelih kratkoročnih obveza. Najčešći eksplicirani pokazatelji likvidnosti jesu koeficijent trenutne likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti, koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti. Svi navedeni pokazatelji izračunavaju se na temelju podataka iz bilance.

**Tablica 1: Pokazatelji likvidnosti skupine „ Hoteli i sličan smještaj“ za razdoblje od 2002. do 2019. godine.**

	<b>2002.</b>	<b>2006.</b>	<b>2010.</b>	<b>2014.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>
Koeficijent trenutne likvidnosti	0,09	0,10	0,06	0,10	0,29	0,38
Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,64	0,51	0,37	0,37	0,60	0,77
Koeficijent tekuće likvidnosti	0,69	0,59	0,44	0,43	0,66	0,84
Koeficijent financijske stabilnosti	1,03	1,07	1,14	1,16	1,08	1,03

Izvor: Izračun autorice – prema FINA-i (godišnji financijski izvještaji od 2002. do 2019. godine)

Koeficijent trenutne likvidnosti ocjenjuje sposobnost hotelskog poduzeća da podmiri kratkoročne obveze raspoloživim novcem na dan izračuna pokazatelja, odnosno za svaku promatranu godinu u izračun su ušli podaci na zadnji dan godine (31.12.). U razdoblju od 2002. do 2019. godine kretao se od 0,06 do 0,38. Najbolju trenutnačnu likvidnost hotelska poduzeća su imala 2019. godine, kada se novcem raspoloživim na dan sastavljanja bilance moglo podmiriti 38% ukupnih kratkoročnih obveza. Ovaj pokazatelj bio je najmanji u 2010. godini, ali bilježi oporavak u 2014. godini, kada su hotelska poduzeća bila sposobna podmiriti 10% kratkoročnih obveza novcem raspoloživim na dan sastavljanja bilance. Od te godine pokazatelj ima trend rasta.

Nešto bolja mjera likvidnosti jest koeficijent ubrzane likvidnosti. Sam naziv pokazatelja upućuje na njegovu podlogu koja se temelji na sljedećoj pretpostavci: Što bi se dogodilo da poduzeće mora podmiriti svoje kratkoročne obveze u vrlo kratkom roku (Holmes, 2005). Upravo zbog toga uobičajeno se ističe kako bi njegova vrijednost trebala biti 1 ili veća od 1, što znači da bi hotelsko poduzeće koje želi održavati normalnu likvidnost moralo imati brzo unovčive imovine minimalno toliko koliko ima kratkoročnih obveza. Pokazatelj koeficijent ubrzane likvidnosti u promatranom razdoblju kretao se u rasponu od 0,37 do 0,77. Moguće je zaključiti da hotelska poduzeća u svim analiziranim godinama nisu bila u mogućnosti podmiriti dospelje kratkoročne obveze brzom unovčivom imovinom. U razdoblju od 2002. do 2010. godine ovaj pokazatelj ima trend pada, nakon čega bilježi oporavak do kraja promatranog razdoblja, kada je iznosio 0,77, što znači da je 1 HRK kratkoročnih obveza bila pokrivena sa 0,77 HRK brzo unovčive imovine.

Koeficijent tekuće likvidnosti u pravilu bi trebao biti veći od 2. Drugačije rečeno, ako hotelsko poduzeće želi održati likvidnost na normalnoj razini i izbjeći situaciju nepravovremenog plaćanja dospjelih obveza, tada u pravilu na raspolaganju mora imati minimalno dvostruko više kratkotrajne imovine nego što ima kratkoročnih obveza. Da bi se održala normalna likvidnost hotelskih poduzeća, dio kratkotrajne imovine mora biti financiran iz kvalitetnih dugoročnih izvora, odnosno nužan je uvjet da ovaj koeficijent bude barem veći od 1, a poželjno je da bude veći od 2. Prema podacima u tablici ovaj pokazatelj se kretao u rasponu od 0,43 do 0,84, što je iznimno loše ako se uzme u obzir da bi trebao biti veći od 2. Trend rasta prisutan je u posljednjim godinama. Likvidnost poduzeća bila je najbolja u posljednjoj godini promatranja.

Koeficijent financijske stabilnosti jest omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze. Ovaj pokazatelj mora biti manji od 1 jer hotelska poduzeća dio svoje kratkotrajne imovine moraju financirati iz kvalitetnih dugoročnih izvora, tj. iz radnog kapitala. Tendencija povećanja ovog pokazatelja najčešće nije dobra jer upućuje na smanjuje likvidnosti i financijske stabilnosti, što se javlja u 2014. godini, kad je bio najviši, nakon čega ima tendenciju pada.

Tablica 2: **Pokazatelji zaduženosti skupine „Hoteli i sličan smještaj” u razdoblju od 2002. do 2019. godine**

	<b>2002.</b>	<b>2006.</b>	<b>2010.</b>	<b>2014.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>
Koeficijent zaduženosti	0,36	0,41	0,53	0,58	0,49	0,47
Koeficijent vlastitog financiranja	0,64	0,58	0,47	0,41	0,50	0,52
Koeficijent financiranja	0,56	0,70	1,13	1,41	0,97	0,91
Faktor zaduženosti (broj godina)	9,44	7,06	8,77	7,96	5,34	4,40

Izvor: Izračun autorice – prema FINA-i (godišnji financijski izvještaji od 2002. do 2019. godine)

Najčešći pokazatelji zaduženosti poduzeća su koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja. Sva tri pokazatelja formiraju se na temelju bilance i zbog toga se često ističe da oni odražavaju statičku zaduženost poduzeća. Koeficijent zaduženosti pokazuje koliko je imovine financirano iz tuđeg (posuđenog) kapitala. Vrijednost pokazatelja trebala bi biti 0,5 ili manje, što znači da bi imovina trebala biti najmanje 2 puta veća od obveza. Od 2002. do 2014. godine hrvatsko je hotelijerstvo povećavalo udio tuđih izvora u financiranju ukupne imovine. U 2002. godini svaka kuna imovine financirana je sa 0,36 HRK zaduženja. Najveću vrijednost koeficijent postiže u 2014. godini, kada je 1 HRK imovine bila financirana sa 0,58 HRK ukupnih obveza. Nakon 2014. godine omjer pokazuje trend poboljšanja.

Koeficijent vlastitog financiranja pokazuje koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala. Granična vrijednost pokazatelja je 0,5, a poželjno je da bude veća od 0,5. Vrijednost ovog pokazatelja zadovoljavajuća je u prve dvije promatrane godine, nakon čega se hotelska poduzeća počinju zaduživati, odnosno sve manje koristiti vlastite izvore financiranja. Tendencija povećane zaduženosti traje do 2014. godine, kada je ovaj pokazatelj iznosio 0,41 HRK, nakon čega dolazi do poboljšanja zaduženosti hrvatskog hotelijerstva. U zadnje dvije promatrane godine zadovoljena je preporučena razina koeficijenta vlastitog financiranja.

Koeficijent financiranja mjeri stupanj zaduženosti poduzeća, tj. pokazuje omjer tuđeg i vlastitog kapitala. Poželjno da je pokazatelj što niži, maksimalno 1. Niža vrijednost pokazatelja upućuje na dobru financijsku stabilnost, a poduzeće ima i mogućnost zaduživanja. Hotelijerstvo je preporučeni omjer ukupnih obveza i vlasničke glavnice nadmašilo u 2010., kada se po jednoj kuni imovine koju su financirali vlasnici kroz zaduženje financiralo 1,13 HRK. Taj se trend nastavio i u sljedećoj godini promatranja (2014.), kada je iznosio 1,41. U posljednje dvije godine promatranja omjer zaduženosti je zadovoljavajući, što upućuje na poboljšanje u strukturi zaduženosti hotelskih poduzeća. U 2019. godini vidljivo je da tuđi izvori financiranja čine 91% vlastitih izvora financiranja. Kao što je ranije naglašeno, statička zaduženost još je uvijek zadovoljavajuća usprkos pogoršanjima jer se veći dio imovine financira iz vlastitih izvora.

Faktor zaduženosti pokazuje koliko je godina potrebno da se iz zadržane dobiti, uvećane za troškove amortizacije, podmire ukupne obveze. Pokazatelj daje indicaciju o tome za koliko će godina poduzeće tuđe izvore financiranja zamijeniti vlastitima (pod pretpostavkom nepromijenjenih obveza i kontinuiranog zadržavanja dobiti). Niža vrijednost pokazatelja upućuje na manju zaduženost. Prema dobivenim vrijednostima faktora zaduženosti u 2002. godini hotelskim poduzećima bilo je potrebno više od 9 godina da podmire svoje obveze. U narednim godinama promatranja hotelskim poduzećima trebalo je više od 7 godina da podmire svoje obveze. Uslijed zaduživanja u 2018. godine vrijednost pokazatelja smanjena je na 5 godina. Trend poboljšanja zabilježen je i u 2019. godini, kada je hotelskim poduzećima trebalo 4 godine da podmire dospjele obveze.

Tablica 3: **Pokazatelji aktivnosti skupine „Hoteli i sličan smještaj” u razdoblju od 2002. do 2019. godine**

	2002.	2006.	2010.	2014.	2018.	2019.
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,24	0,21	0,18	0,22	0,25	0,26
Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	2,65	2,59	1,95	2,30	2,33	2,13
Koeficijent obrtaja dugotrajne imovine	0,26	0,23	0,20	0,24	0,28	0,29
Koeficijent obrtaja potraživanja	7,17	8,17	4,73	7,07	10,04	8,26
Trajanje naplate potraživanja	51,00	45,00	77,00	51,63	36,35	44,19

Izvor: izračun autorice – prema FINA-i (godišnji financijski izvještaji od 2002. do 2019. godine)

Koeficijent obrtaja ukupne imovine pokazuje koliko je puta godišnje poduzeće obrnulo svoju ukupnu imovinu odnosno koliko je kuna ukupnih prihoda ostvarilo na jednu kunu ukupne imovine. Koeficijent obrtaja ukupne imovine pokazuje kako je u 2002. godini hotelijerstvo na jednu novčanu jedinicu imovine ostvarilo 0,24 novčane jedinice prihoda. Ovaj koeficijent postupno se iz godine u godinu pogoršava pa je tako u 2010. godini iznosio 0,18. Nakon 2010. postoji trend rasta. U 2019. godini hotelijerstvo je na jednu novčanu jedinicu imovine ostvarilo 0,26 novčanih jedinica prihoda. Zbog visokog udjela dugotrajne imovine u hotelijerstvu posebnu pozornost treba posvetiti koeficijentu obrtaja dugotrajne imovine. Ovaj se koeficijent kretao između 0,26 i 0,29. Od početne do završne analizirane godine koeficijent pokazuje trend poboljšanja. U 2002. na 1 HRK dugotrajne imovine realizirano je 0,26 HRK ukupnih prihoda, što je za 0,03 HRK manje u odnosu na zadnju promatranu godinu. Analizom trajanja naplate potraživanja moguće je uputiti na trend povećanja naplate potraživanja s 51 potrebnim danom u 2002. na 77 potrebnih dana u 2010. Od 2010. godine primjetan je trend smanjenja.



Najmanji broj potrebnih dana za naplatu potraživanja ostvaren je u 2018. godini, kada je bilo potrebno 36,35 dana da se potraživanja naplate.

Pokazatelji ekonomičnosti prikazuju omjer prihoda i rashoda te se pomoću njih ocjenjuje koliko se prihoda ostvaruje po jedinici rashoda. Ovi pokazatelji predstavljaju mjeru djelatnosti poslovanja. Izračunavaju se na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka.

**Tablica 4: Pokazatelji ekonomičnosti skupine „Hoteli i sličan smještaj” za razdoblje od 2002. do 2019. godine**

	<b>2002.</b>	<b>2006.</b>	<b>2010.</b>	<b>2014.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	0,98	0,99	0,85	0,97	1,10	1,10
Ekonomičnost poslovanja	1,03	1,03	1,00	1,05	1,13	1,13
Ekonomičnost financiranja	0,36	0,49	0,17	0,24	0,69	0,56

Izvor: Izračun autorice – prema FINA-i (godišnji financijski izvještaji od 2002. do 2019. godine)

Ekonomičnost ukupnog poslovanja omjer je ukupnih prihoda i rashoda. Ovaj pokazatelj upućuje na to koliko je kuna ukupnih prihoda poduzeće ostvarilo na jednu kunu ukupnih rashoda. Kao granična vrijednost može se uzeti 1, a poželjno je da koeficijent bude što veći. U razdoblju od 2002. do 2014. godine ovaj pokazatelj ne doseže teorijski poželjnu razinu, ali se kreće vrlo blizu 1. Ekonomičnost ukupnog poslovanja u 2002. godini iznosi 0,98 HRK, što znači da na 1 HRK rashoda hotelijerstvo ostvaruje 0,98 HRK prihoda. U posljednje dvije analizirane godine dolazi do poboljšanja ekonomičnosti hotelskih poduzeća, kada su poduzeća na 1 HRK rashoda realizirala 1,10 HRK prihoda.

Ekonomičnost poslovanja mjeri za koliko su posto ostvareni poslovni prihodi veći od poslovnih rashoda, odnosno koliko je kuna poslovnih prihoda poduzeće ostvarilo na jednu kunu poslovnih rashoda. Kao granična vrijednost može se uzeti 1, a poželjno je da koeficijent bude što veći. U analiziranom razdoblju ovaj pokazatelj bilježi trend rasta

od 1,03 do 1,13. Kroz cijelo razdoblje promatranja hotelijerstvo ostvaruje više poslovnih prihoda od poslovnih rashoda.

Usporedbom ekonomičnosti ukupnog poslovanja i ekonomičnosti poslovanja moguće je utvrditi teret financijskih aktivnosti na rezultat poslovanja poduzeća. Pokazatelj ekonomičnosti financijskih aktivnosti manji je od 1 u cijelom analiziranom razdoblju, što znači da hotelijerstvo ima više financijskih rashoda od financijskih prihoda. U 2002. godini na jednu kunu financijskih rashoda realizirano je samo 0,36 HRK prihoda. U posljednjoj godini analize ovaj pokazatelj je nešto bolji, ali i dalje nedovoljan jer se na 1 kunu financijskih rashoda realizira samo 0,56 HRK prihoda. Značajniji zaključci o utjecaju financijskih rashoda na ukupno poslovanje mogu se sagledati usporedbom ekonomičnosti ukupnog poslovanja i ekonomičnosti poslovnih aktivnosti, gdje je vidljivo da taj utjecaj nije beznačajan te smanjuje ukupnu ekonomičnost za 0,03 u 2019. godini.

Tablica 5: **Pokazatelji profitabilnosti skupine „Hoteli i sličan smještaj” za razdoblje od 2002. do 2019. godine**

	2002.	2006.	2010.	2014.	2018.	2019.
Bruto marža profita	-1,54%	-0,81%	-17,29%	-2,82%	9,14%	8,85 %
Neto marža profita	-2,07%	-1,59%	-1,59%	-3,62%	8,89%	7,76 %
Rentabilnost ukupne imovine – neto (ROA)	1,49%	1,05%	-1,22%	-0,78%	2,24%	1,98 %
Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)	0,77%	-0,57%	-7,23%	-1,9%	4,54%	3,89 %

Izvor: Izračun autorice – prema FINA-i (godišnji financijski izvještaji od 2002. do 2019. godine)

Bruto marža profita jest omjer bruto dobiti poduzeća i ukupnih prihoda. Razlika između rentabilnosti prometa bruto i neto jest u obuhvatu poreza na dobit u brojniku

pokazatelja te se iskazuje kao relativno porezno opterećenje porezom na dobit u odnosu na prihode i rashode. Bruto i neto marža profita u razdoblju od 2002. do 2014. godine imaju negativne vrijednosti, nakon čega slijedi poboljšanje. Neto marža profita najveću negativnu vrijednost ima u 2014. godini. Ona pokazuje da je udio neto gubitka u ukupnim prihodima 3,62%. Najviša neto marža profita ostvarena je u 2018. godini, kada je iznosila 9,14%.

U smislu ocjene cjelokupne učinkovitosti i uspješnosti poslovanja hotelijerstva važnu ulogu ima pokazatelj rentabilnosti ukupne imovine (engl. Return on Assets – ROA). Ovim pokazateljem ocjenjuje se sposobnost poduzeća da ostvaruje povrate na temelju ukupno raspoloživih resursa. Najviša ROA postignuta je u 2018. godini, kada je 1 HRK angažirane ukupne imovine generirala 0,024 HRK neto dobiti.

Pokazateljem rentabilnost vlastitog kapitala (engl. Return on Equity – ROE) ocjenjuje se sposobnost poduzeća da stvara povrate (prinos) za vlasnike vlastitog kapitala. Interpretira se kao postotak povrata vlasnicima na uložene izvore financiranja u jednoj godini. Za poduzeće je povoljnija veća vrijednost pokazatelja jer ona upućuje na veću moć generiranja rezultata po jedinici vlasničkog kapitala. Ovaj se pokazatelj kroz promatrano razdoblje kretao u rasponu od -7,23% do 4,54%. Najlošiji rezultati ostvareni su u 2010. godini, nakon čega slijedi poboljšanje.

Na temelju provedene analize može se zaključiti da svi relevantni pokazatelji koji se koriste za ocjenu likvidnosti hotelskih poduzeća pokazuju pad do 2010. godine, nakon čega slijedi razdoblje oporavka s trendom rasta. Najbolji su rezultati zabilježeni u posljednjoj godini promatranja.

Slične rezultate imaju i pokazatelji kojima se ocjenjuje zaduženost poduzeća. Omjer razine zaduženosti hotelskih poduzeća kroz analizirano razdoblje najbolji je u posljednjoj godini promatranja. Koeficijent zaduženosti najveću vrijednost postiže u 2014. godini, kada je 1 HRK imovine bila financirana sa 0,58 HRK ukupnih obveza. Nakon 2014. godine omjer pokazuje trend pada.

Posebnu pozornost treba posvetiti pokazateljima aktivnosti, i to koeficijentu obrtaja dugotrajne imovine jer hotelijerstvo ima visok udio dugotrajne imovine. Raspon ovog koeficijenta bio je od 0,26 do 0,29. Koeficijent pokazuje uzlazni trend od početka do kraja promatranih godina. Dugotrajna je imovina u 2019. godini generirala 0,29 kuna, što je za 0,03 kune više u odnosu na početnu promatranu godinu.

Ekonomičnost poslovanja izračunava omjer ostvarenih poslovnih prihoda i rashoda, odnosno koliko je poslovnih prihoda poduzeće ostvarilo na svaku kunu rashoda. Poželjno je da koeficijent bude što je moguće veći, pri čemu je 1 granična vrijednost. Ovaj pokazatelj pokazuje trend rasta od 1,03 do 1,13 kroz cijelo promatrano razdoblje. Hotelski sektor ostvaruje više prihoda nego što troši na poslovanje tijekom razdoblja promatranja.

Pokazatelj profitabilnosti ukupne imovine (ROA) ima značajnu ulogu u određivanju ukupne učinkovitosti i uspjeha hotelske industrije. U 2018. godini zabilježen je najveći ROA, sa 0,024 HRK ostvarene neto dobiti na svaku 1 HRK ukupne korištene imovine. Tijekom promatranog razdoblja indeks profitabilnosti vlastitog kapitala kretao se od -7,23% do 4,54%. Najlošiji rezultati postignuti su 2010., nakon čega slijedi trend pozitivnih vrijednosti.

## **5. ZAKLJUČAK**

Odrednice poslovanja su temeljni elementi svakog poduzeća. Njihova usklađenost, razmjernost i učinkovitost se izravno odražava na uspješnost poslovanja. Iako se u teoriji nije postigao konsenzus o broju odrednica poslovanja, njihovoj klasifikaciji i sistematizaciji, svima je nedvojbeno jasno što one u konceptualnom smislu predstavljaju za svako poduzeće. Važno je istaknuti da odrednice poslovanja itekako ovise o djelatnosti poduzeća, njegovom okruženju i legislativnom okviru u kojem djeluje poduzeće. Također, diskutabilno je eksplicitno tvrditi koje su temeljne odrednice poslovanja, ali je izvjesno da su u konstantnoj interakciji i da značajno utječu i definiraju jedna drugu. Samo sveobuhvatnim pristupom i optimalnom skrbi za svaku od odrednica poslovanja u današnjem kompetitivnom i dinamičnom poslovnom okruženju se može polučiti uspjeh i održivost tvrtke kao i društveni benefiti koji se nameću kao etički standard.

Temeljitim analizama poslovanja, a osobito financijskim analizama, olakšava se proces planiranja i donošenje odluka na svim razinama. Struktura poduzeća, ovlasti i procesi donošenja odluka, planiranje i razvoj se ne mogu zamisliti bez dobro uspostavljenog sustava izvješćivanja koje pozitivno utječe na protok informacija i učinkovitost svakog od navedenih procesa. Financijski izvještaji daju trenutni pregled poslovanja, ali se tek njihovom sintetičkom analizom stvara dodatna vrijednost jer tada predstavljaju podlogu za donošenje odluka, planiranje i razvoj, odnosno na temelju analize izvještaja stvara se podloga za anticipirane budućeg poslovanja što je i osnovna zadaća vodstva na strategijskoj razini odlučivanja. Planiranje i donošenje odluka su duboko isprepleteni i povezani, međusobno podupirući procesi, a temeljite analize, osobito analize financijskih izvještaja su katalizator i multiplikator potencijalnih odluka i planova. Osim što su korisne vlasnicima i vodstvu tvrtke, jasan su pokazatelj kreditorima, ali i budućim investitorima u donošenju odluka.

Rad je značajan zbog razmatranja teorijskog utvrđivanja poduzeća i njegovih temeljnih odrednica poslovanja, a ujedno i same analize konkretnog primjera kao važne komponente poslovanja, čime je dao doprinos boljem razumijevanju teme te je ostavio

prostora za daljnja detaljnija i kompleksnija istraživanja međuovisnosti odrednica poslovanja, financijskih izvješća i rezultata analize istih na proces donošenja odluka. Problematizirajući kompleksnost i heterogenost pojmovnog određivanja odrednica poslovanja možda će potaknuti buduće istraživače na detaljniju analizu istih i pokušaj određivanja argumentiranog i široko primjenjivog sustava odrednica poslovanja odnosno temeljnih odrednica poslovanja, uvažavajući sve potencijalne različitosti koje proistječu iz djelatnosti poduzeća i poslovnog okruženja u kojem djeluje. Skromni doprinos dat u ovom radu otvara mnoga pitanja i potiče na daljnju raspravu o navedenoj temi.

## 6. POPIS LITERATURE

### 6.1 KNJIGE I ČLANCI

1. Bešker, M., (2006), *Izvori ugrožavanja i procjena stanja sigurnosti-rizika-ugroženosti*, Oskar, Zagreb,
2. Žager, K. et al., (2008.), *Analiza financijskih izvještaja – 2.prošireno izdanje.*, Zagreb: Masmedia
3. Brotherton, B., E. Heinhuis, M. Medema, K. Miller. (2003), Critical success factors in UK and Dutch hotels, *Journal of Services Research*, 2 (2) pp. 47–78.
4. Jakovčević, D., (2000), *Upravljanje kreditnim rizikom u suvremenom bankarstvu*, TEB, Zagreb, p. 35
5. Gonan Božac, M., (2002.), Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća, *Ekonomski pregled*, p.53
6. Mikić, M. et al. (2011), *Ekonomski leksikon*, drugo izdanje, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža", Masmedia, Zagreb, p.841
7. Ravlić, P. et al.: *Ekonomika poduzeća*, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet Zagreb, Mikrorad d.o.o., Zagreb, 1993., pp. 49-54
8. Kereta, J., (2004), Upravljanje rizicima, *RRiF*, Broj 8, Zagreb, pp. 48-53
9. Ketelhohn, W. (1998), What is a key success factor? *European Management Journal*, 16 (3) pp. 335–340.
10. Northouse P.G. (2010), *Leadership*, Western Michigan University, Los Angeles.
11. Novak, M., Sikavica P., (1999) *Poslovna organizacija*, Treće izmjenjeno i dopunjeno izdanje Informator, Zagreb
12. Rockart, J. (1979), Chief Executives define their own information needs, *Harvard Business Review*, pp. 81-92.
13. Satar, M., Siraj, S., Danish M. (2016), Use of Marketing in Social Enterprises, *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 4(1), pp.16-24.
14. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Vokić, P., N. (2008), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
15. Trifanovas, A., Salciuviene, L., Auruskeviciene, V., Kazlauskaite, R. (2006), A comparison between recent and prospective critical success factors in Lithuanian printing industry, *Managing Global Transitions*, 4(4), pp. 327-346.

16. Tintor, Ž., (2020), *Analiza financijskih izvještaja u funkciji donošenja kvalitetnijih upravljačkih odluka*, *Obrazovanje za poduzetništvo / education for entrepreneurship VOL.10 NR. 1*

## 6.2 INTERNETSKI IZVORI

1. Banka, (n.d.), Hrvatska enciklopedija Leksikografskog zavoda Miroslav Krleža. Preuzeto s <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=5713> Pristupljeno 28.11.2022.
2. Blackburn, R., Hart, M., Wainwright, T. (2013) Small business performance: business, strategy and owner- manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (1), pp. 8-27. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/262966348\\_Small\\_business\\_performance\\_Business\\_strategy\\_and\\_owner-manager\\_characteristics](https://www.researchgate.net/publication/262966348_Small_business_performance_Business_strategy_and_owner-manager_characteristics) Pristupljeno 27.11.2022.
3. Fina.hr (n.d.), Dostupno na: <https://www.fina.hr/> Pristupljeno 28.11.2022.
4. Dragičević Daniel, (2013), *Ekonomski položaj hrvatskoga hotelijerstva i mjere ekonomske politike*; Doktorski rad. Dostupno na: <https://repository.fthm.uniri.hr/islandora/object/fthm%3A1251/datastream/PDF/view> Pristupljeno: 13.01.2023.
5. Popek Biškupec, P. i Bilal Zorić, A. (2017) Optimizacija korištenja instrumenata monetarne i makroprudencijalne politike u svrhu očuvanja stabilnosti financijskog sustava. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 15 (1), 31–49. Dostupno na: <https://doi.org/10.22598/zefzg.2017.1.31> Pristupljeno 28.11.2022.
6. Živko, I., Marijanović, Z., Grbavac, J., (2015) Rizici u poslovanju- upravljanje pristupom financija i računovodstva, pregledni rad, dostupan na <https://hrcak.srce.hr/file/300901> Pristupljeno 29.11.2022.



## **7. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

<b>Tablica 1: Pokazatelji likvidnosti skupine „Hoteli i sličan smještaj“ za razdoblje od 2002. do 2019. godine. ....</b>	<b>23</b>
<b>Tablica 2: Pokazatelji zaduženosti skupine „Hoteli i sličan smještaj” u razdoblju od 2002. do 2019. godine.....</b>	<b>25</b>
<b>Tablica 3: Pokazatelji aktivnosti skupine „Hoteli i sličan smještaj” u razdoblju od 2002. do 2019. godine.....</b>	<b>27</b>
<b>Tablica 4: Pokazatelji ekonomičnosti skupine „Hoteli i sličan smještaj” za razdoblje od 2002. do 2019. godine .....</b>	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
<b>Tablica 5: Pokazatelji profitabilnosti skupine „Hoteli i sličan smještaj” za razdoblje od 2002. do 2019. godine .....</b>	<b>29</b>

## **IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Luka Bašić**

**Matični broj studenta: 0234060580**

**Naslov rada: Temeljne odrednice poslovanja poduzeća i analiza financijskih izvještaja kao važna komponenta poslovanja**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## ŽIVOTOPIS

Ime i prezime: **Luka Bašić**

- Državljanstvo: hrvatsko
- Datum rođenja: 14. prosinca 1996.
- Spol: Muško
- Tel: 95) 7311627
- E-adresa: [basicluka0@gmail.com](mailto:basicluka0@gmail.com)
- Adresa: Turopoljska 26, 10000 Zagreb (Hrvatska)

### **RADNO ISKUSTVO**

#### ✓ **Bankarski službenik**

Privredna banka Zagreb d.d. [ 03. kolovoza 2020. – Trenutačno ]

Mjesto: 10000 Zagreb

- pružanje bankarskih usluga
- informiranje i realizacija zahtjeva klijenata za otvaranjem proizvoda i usluga ( računi, depoziti, kartični proizvodi...)
- obavljanje poslova platnog prometa
- mjenjački i polagački poslovi
- ugovaranje oročenja i osiguranja

#### ☒ **Vozač u timu T1**

Zavod za hitnu medicinu Zadarske županije [ 07. travnja 2018. – 31. svibnja 2020. ]

Mjesto: 23000 Zadar

- izlazak na intervencije, transport pacijenata
- odgovornost za medicinski tim i pacijenta tijekom transporta
- terenski rad, noćni rad, timski rad
- sudjelovanje u postupcima pružanja hitne medicinske pomoći

**☒ Trgovački putnik/ prodavač**

Alira d.o.o [ 20. siječnja 2018. – 01. travnja 2018. ]

Mjesto: 23000 Zadar

- zaprimanje i dostava narudžbi
- rad na terenu
- obilazak postojećih klijenata, pronalazak novih klijenata

**☒ Dostavljač/prodavač**

Gastro Iž d.o.o [ 01. veljače 2016. – 22. travnja 2016. ]

Mjesto: 23000 Zadar

- distribucija prehrambenih proizvoda prema ugostiteljskim objektima
- održavanje kontakta sa stalnim kupcima, prezentacija novih proizvoda

## **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

### **Tehničar cestovnog prometa**

- *Strukovna škola Vice Vlatkovića [ 2011 – 2015 ]*
- *Mjesto: 23000 Zadar*

### **Poslovanje i upravljanje - Poslovna ekonomija i financije**

- *Veleučilište Baltazar s pravom javnosti Zaprešić [ 27. listopada 2019. – Trenutačno ]*
- *Mjesto: 10290 Zaprešić (Hrvatska)*

### **Licencirani zastupnik u osiguranju za prodaju životnih, investicijih i neživotnih osiguranja**

- *Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA)*

## **JEZIČNE VJEŠTINE**

*Materinski jezik: hrvatski*

*Drugi jezici: engleski*

- Slušanje: C1
- Pisanje: C1
- Čitanje: C1
- Govorna produkcija i interakcija: B1

## **DIGITALNE VJEŠTINE**

- MS Office (Word, Excel, PowerPoint)
- Komunikacijski programi (Skype, Zoom, Microsoft Teams)
- Društvene mreže (različite platforme)

## **POČASTI I NAGRADE**

- nagrada za Učenika generacije u srednjoj školi

## **KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**

- sklon timskom radu
- komunikativan, elokventan

## **OSTALE VJEŠTINE**

- položen Nacionalni program obuke HNB-a ( prepoznavanje sumnjivih novčanica)
- kontinuirana edukacija u području prodajnih vještina
- aktivno treniranje nogometa
- znanje iz prve pomoći, položen BLS tečaj