

# Ekonomski pokazatelji kao temelj odlučivanja poduzetnika na primjeru poduzeća

---

**Marinov, Mateja**

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

**2024**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:785216>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-24**

*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  
Osijek**

**Stručni diplomski studij  
Projektni menadžment**

**MATEJA MARINOV**

**EKONOMSKI POKAZATELJI KAO TEMELJ ODLUČIVANJA  
PODUZETNIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Osijek, 2024.**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Osijek**

**Stručni diplomski studij  
Projektni menadžment**

**DIPLOMSKI RAD**

**EKONOMSKI POKAZATELJI KAO TEMELJ ODLUČIVANJA  
PODUZETNIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA**

**Mentor:**  
Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., v. pred.

**Naziv kolegija:**  
PODUZETNIŠTVO I POSLOVNI PLANOVI

**Studentica:**  
Mateja Marinov

**JMBAG studenta:**  
0111114560

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>1. UVOD</b> .....	3
<b>2. EKONOMSKI POKAZATELJI</b> .....	6
<b>2.1 RAČUN DOBITI I GUBITKA I BILANCA</b> .....	7
<b>2.2 POKAZATELJI USPJEŠNOSTI</b> .....	10
<b>2.3 POKAZATELJI FINACIJSKE STABILNOSTI I EKONOMSKE SNAGE</b> .....	11
<b>2.4 POKAZATELJI AKTIVNOSTI</b> .....	12
<b>2.5 POKAZATELJI DODANE VRIJEDNOSTI</b> .....	13
<b>2.6 POKAZATELJI POTENCIJALNOG BANKROTA</b> .....	14
<b>2.7 STRATEGIJE RASTA NA TEMELJU EKONOMSKIH POKAZATELJA</b> .....	15
<b>3. KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO</b> .....	17
<b>3.1 ASPEKTI KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA</b> .....	18
<b>3.2 INTERNO I EKSTERNO KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO</b> .....	19
<b>3.3 INTRAPODUZETNIK</b> .....	21
<b>3.3.1 RAZLIKE PODUZETNIKA I INTRAPODUZETNIKA</b> .....	21
<b>3.4 VAŽNOST KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA</b> .....	23
<b>4. EKONOMSKI POKAZATELJI NA PRIMJERU NAFTNE KOMPANIJE I NJIHOV UTJECAJ NA KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO</b> .....	25
<b>4.1 FINACIJSKO POSLOVANJE INA d.d. ZA 2020. I 2021. GODINU</b> .....	25
<b>4.2 FINACIJSKO STANJE INA d.d. ZA 2021. GODINU</b> .....	28
<b>4.3 EKONOMSKI POKAZATELJI INA d.d. ZA 2021. GODINU</b> .....	29
<b>4.4. EKONOMSKI POKAZATELJI KAO TEMELJ ZA KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO</b> .....	36
<b>4.5 KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO NA TEMELJU EKONOMSKIH PODATAKA INA d.d. ZA KRIZNU 2020. I 2021. GODINU</b> .....	37
<b>4.6 INTRAPODUZETNIK U DIONIČKOM DRUŠTVU</b> .....	39
<b>4.6.1 MODELI POTICANJA INTRAPODUZETNIKA U KORPORATIVNOM PODUZETNIŠTVU</b> .....	41
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	43
<b>6. IZJAVA</b> .....	45
<b>7. POPIS LITERATURE</b> .....	46
<b>8. POPIS TABLICA I SLIKA</b> .....	49
<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	50

## **EKONOMSKI POKAZATELJI KAO TEMELJ ODLUČIVANJA PODUZETNIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA**

### **SAŽETAK**

*Rast poduzeća može se sagledati kroz mnoge aspekte kao što su povećanje broja zaposlenih, širenje tržišnog udjela ili povećanje obujma proizvodnje. Sve te promjene obično su vođene ostvarivanjem profita. Upravljanje ovim procesima zahtijeva praćenje kvantitativnih pokazatelja rasta, koji uključuju povećanje prodaje, smanjenje troškova ili rast bruto dobiti. U svrhu razumijevanja ovih pokazatelja, rad analizira poslovanje na primjeru naftne kompanije, fokusirajući se na 2020. i 2021. godinu, obilježene izazovima uzrokovanim pandemijom. Kroz detaljnu analizu poslovanja INA d.d. u kriznoj 2020. i 2021. godini, koristeći se nekonsolidiranim, revidiranim godišnjim izvještajem istražiti će se uloga korporativnog poduzetništva te kako ovaj koncept utječe na ekonomske pokazatelje. Analizirajući ekonomske pokazatelje kroz prizmu korporativnog poduzetništva, rad će naglasiti važnost inovacija, prilagodbi promjenama i dinamičnosti u poslovanju. Također, kroz pojmovno određivanje uloge poduzetnika u kontekstu korporativnog poduzetništva, rad će doprinijeti razumijevanju je li on vizionar, lider ili menadžer koji se uspješno nosi s izazovima suvremenog poslovnog svijeta. Analizirat će se i kako poduzetnik gradi temelje za dugoročni uspjeh organizacije kroz integraciju korporativnog poduzetništva i analize ekonomskih pokazatelja.*

**Ključne riječi:** *rast poduzeća, poduzetnik, korporativno poduzetništvo, naftna kompanija - INA d.d.*

## **ECONOMIC INDICATORS AS A BASIS FOR ENTREPRENEURIAL DECISION- MAKING: A CASE STUDY OF A COMPANY**

### **ABSTRACT**

*Business growth can be viewed through many aspects such as increase in employees, market share expansion, or production volume increase. All these changes are usually driven by profit generation. Managing these processes requires monitoring quantitative growth indicators, including sales increase, cost reduction, or gross profit growth. To understand these indicators, the study analyzes the business operations using the example of an oil company, focusing on the challenges of the pandemic-stricken 2020 and 2021. Through a detailed analysis of INA D.D.'s business in the crisis-ridden 2020 and 2021, using unconsolidated, revised annual reports, the role of corporate entrepreneurship will be explored and how this concept impacts economic indicators. By analyzing economic indicators through the lens of corporate entrepreneurship, the study will emphasize the importance of innovation, adaptation to changes, and business dynamism. Furthermore, through conceptual definition of the entrepreneur's role in the context of corporate entrepreneurship, the study will contribute to understanding whether they are a visionary, leader, or manager successfully navigating the challenges of the modern business world. It will also analyze how the entrepreneur lays the foundation for the long-term success of the organization through integration of corporate entrepreneurship and economic indicator analysis.*

**Keywords:** *business growth, entrepreneur, corporate entrepreneurship, oil company - INA d.d.*

## 1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju, poduzeća se suočavaju s brzim promjenama, intenzivnom konkurencijom te sve većom globalizacijom tržišta na kojima djeluju. Ova dinamika nameće potrebu kontinuiranog preispitivanja smjera poslovanja i fleksibilnijeg pristupa prema dionicima. Promjenjiva pravila tržišnog natjecanja zahtijevaju stalno redefiniranje tržišnih strategija, restrukturiranje procesa te prilagodbu poslovnih modela. U takvom okruženju, uspješna poduzeća često pronalaze rješenje u kontinuiranom inoviranju, kroz što se provodi tzv. "kreativna destrukcija". Inovativnost, proaktivnost i spremnost na rizik postaju temeljne karakteristike modernih poduzeća, gdje zaposlenici kroz ulaganje znanja i vještina stvaraju nove proizvode, usluge te otvaraju poslovne mogućnosti. Ovaj fenomen poznat je kao korporativno poduzetništvo (Morić Milovanović, 2009).

S druge strane, poduzeća se suočavaju s dvostrukim ciljem - ostvarivanjem ekonomskih ušteda kroz integraciju različitih aktivnosti, ali isto tako poticanjem novih poslovnih pothvata i inovacija. Upravo korporativno poduzetništvo pronalazi sinergijsko rješenje između tih ciljeva, pomirujući individualne inicijative zaposlenika sa strateškim ciljevima poduzeća. Stvaranje radnog okruženja poticajnog za inovacije postaje ključno kako bi se osigurala spremnost zaposlenika na ulaganje u poduzetničke aktivnosti (Morić Milovanović, 2009).

U tom kontekstu, ovaj rad ima za cilj analizirati ekonomske pokazatelje kao temelj odlučivanja poduzetnika. Fokus će biti na primjeru poduzeća INA d.d. u kriznoj 2020. i 2021. godini, kada su ekonomske neizvjesnosti bile posebno izražene zbog pandemije Covid-19. Kroz analizu ekonomskih pokazatelja, istražit će se uloga korporativnog poduzetništva te kako inovacije, prilagodbe promjenama te dinamičnost u poslovanju utječu na uspjeh poduzeća. Također, rad će se baviti definiranjem pojma poduzetnika u kontekstu korporativnog poduzetništva te kako poduzetnici stvaraju temelje za dugoročni uspjeh organizacije kroz integraciju korporativnog poduzetništva i analize ekonomskih pokazatelja.

### **Ciljevi rada su:**

1. Analiza poslovanja INA d.d. u 2020. i 2021. godini, koje su zbog pandemije Covid-19 bile krizne za globalno gospodarstvo, bit će provedena kroz izračun svih ekonomskih pokazatelja na temelju nekonsolidiranog, revidiranog godišnjeg izvještaja ove vodeće naftne kompanije u Hrvatskoj za tu godinu. Poseban naglasak u analizi bit će stavljen na istraživanje uloge korporativnog poduzetništva i njegovog utjecaja na ekonomske pokazatelje.

2. Analizirati kako ekonomski pokazatelji kroz prizmu korporativnog poduzetništva ukazuju na važnost inovacija, prilagodbe promjenama i dinamičnosti u poslovanju.
3. Pojmovno odrediti poduzetnika u kontekstu korporativnog poduzetništva. Je li on vizionar, lider i menadžer koji se uspješno nosi s izazovima današnjeg poslovnog svijeta ili nije ništa od navedenog?
4. Analiza kako poduzetnik stvara temelje za dugoročni uspjeh organizacije u dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju kroz integraciju korporativnog poduzetništva i analize ekonomskih pokazatelja.

U radu će se primjenjivati sljedeće metode:

1. **Prikupljanje informacija:** Kroz prikupljanje relevantnih podataka o poslovanju poduzeća INA d.d. u 2021. godini putem godišnjih izvještaja, financijskih izvještaja i ostalih relevantnih dokumenata.
2. **Analiza podataka:** Koristeći kvantitativne i kvalitativne metode analize, obuhvatit će se ekonomski pokazatelji poput prihoda, troškova, dobiti, likvidnosti, solventnosti, profitabilnosti, itd.
3. **Izračuni i mjerenja:** Kroz izračune ključnih ekonomskih pokazatelja kao što su stopa rasta, bruto dobit, profitna marža, te mjerenja drugih relevantnih faktora za analizu poslovanja.
4. **Prikaz analiziranih podataka:** Kroz tablice, grafikone i druge vizualne prikaze kako bi se jasno prikazala dinamika i trendovi ekonomskih pokazatelja.
5. **Metode analize:** Horizontalna analiza uspoređivanja podataka iz različitih razdoblja, vertikalna analiza uspoređivanja različitih stavki u jednom razdoblju, kao i analiza pojedinačnih i skupnih pokazatelja.
6. **Analiza literature:** Korištenje relevantne teorijske literature o korporativnom poduzetništvu, ekonomskim pokazateljima i analitičkim metodama kako bi se dobila šira perspektiva i teorijski okvir za istraživanje.
7. **Induktivno-deduktivna metoda:** Analiza prikupljenih podataka kombiniranjem opažanja s teorijskim konceptima, te primjena dobivenih spoznaja na konkretan slučaj poduzeća INA d.d.



8. **Metoda generalizacije:** Na temelju teorijske analize i empirijskih podataka iz slučaja poduzeća INA d.d., donošenje zaključaka i generalizacija rezultata koji se mogu primijeniti na slične kontekste poslovanja.

Pomoću navedenih metoda rada pokušat će se opovrgnuti ili dokazati sljedeće hipoteze:

Hipoteza 1: Postoji statistički značajna pozitivna povezanost između primjene korporativnog poduzetništva i ekonomskih pokazatelja uspješnosti poduzeća INA d.d. u 2020. i 2021. godini.

Hipoteza 2: Inovacije i prilagodbe promjenama imaju pozitivan utjecaj na ekonomske pokazatelje poslovanja poduzeća INA d.d. u kriznoj 2020. i 2021. godini.

Hipoteza 3: Poduzetnici unutar poduzeća INA d.d. imaju ključnu ulogu u stvaranju temelja za dugoročni uspjeh organizacije kroz integraciju korporativnog poduzetništva i analize ekonomskih pokazatelja.

## 2. EKONOMSKI POKAZATELJI

Poduzeće predstavlja temeljnu jedinicu u svakom ekonomskom sustavu gdje ljudi zadovoljavaju svoje potrebe kroz podjelu rada, suradničku proizvodnju i razmjenu proizvoda i usluga. U okviru tog sustava, poduzeća su odgovorna za stvaranje proizvoda i usluga koje se prodaju na tržištu, omogućujući svakome da se specijalizira u svom poslu i istovremeno zadovolji svoje raznovrsne potrebe. Poduzeća djeluju kao pravne osobe sa svojim vlastitim trgovačkim nazivima. Raznolikost poduzeća u smislu veličine, vrste proizvoda i usluga koje pružaju te aktivnosti i resursa koje upravljaju unutar svojih struktura, izaziva intelektualnu znatiželju društvenih znanosti, osobito ekonomije. Pitanja kao što su razlozi postojanja poduzeća, njihova priroda, struktura, unutarnji procesi i čimbenici koji utječu na njihove promjene tijekom vremena, su ključne teme istraživanja u ekonomiji poduzeća (McGin, 2022).

Poduzeća nastaju odlukama ljudi, rukovoditelja, koji usmjeravaju raspodjelu resursa unutar svojih odgovornosti. U složenim poduzećima, upravljanje resursima, poznato kao "upravljanje", dijele mnogi stručnjaci, stvarajući profesionalno okruženje od velike važnosti u razvijenim društvima. Uz proučavanje stvarnosti poduzeća koje provode ekonomija i druge društvene znanosti, postoji i normativno znanje o praksi donošenja odluka i upravljanja koje je dio obuke rukovoditelja i menadžera poduzeća. O važnosti tog znanja svjedoči postojanje centara specijaliziranih za školovanje profesionalnog menadžerskog kadra diljem svijeta.

Postoje dvije glavne baze znanja o poduzećima, obje karakterizirane dinamičnim stvaranjem i obnavljanjem sadržaja. Prva baza se odnosi na razumijevanje fenomena koji se proučava (pozitivna analiza), što je fokus društvenih znanosti. Cilj je spoznati posljedice koje stvarnost poduzeća ima na društvenu dobrobit. Druga baza znanja usmjerena je na rješavanje specifičnih problema (normativna analiza), što je područje profesionalnog menadžmenta. Cilj je doprinijeti specifičnoj dobrobiti donositelja odluka unutar poduzeća, odnosno povećati privatne profite (McGin, 2022).

Uspješnost poslovanja ocjenjuje se analizom ključnih pokazatelja i statistike. U ključne pokazatelje svrstavamo one koji opisuju kvalitetu i kvantitetu rada te se koriste kao moćan alat za upravljanje poslovanjem i donošenje strateških odluka. Ovi pokazatelji omogućuju menadžmentu da razumije trenutnu situaciju, identificira područja za poboljšanje i prati napredak prema postavljenim ciljevima.

Ključni pokazatelji uspješnosti razlikuju se za svaku tvrtku, ovisno o njezinoj veličini i vrsti djelatnosti. Međutim, postoje univerzalna područja koja su relevantna za analizu ekonomskih pokazatelja u svakom poslovanju. Ta ključna područja uključuju financijske pokazatelje poput prihoda, dobiti, povrata na ulaganje (ROI) i profitnih marži. Operativni pokazatelji, poput učinkovitosti proizvodnje, isporuke na vrijeme i razine zaliha, također igraju važnu ulogu. Osim toga, pokazatelji zadovoljstva kupaca i zaposlenika, kao i tržišni udio, pružaju vrijedne uvide u uspješnost tvrtke.

Financijski pokazatelji daju kvantitativnu mjeru poslovnog uspjeha i održivosti, dok operativni pokazatelji pružaju informacije o učinkovitosti i produktivnosti unutarnjih procesa. Pokazatelji zadovoljstva kupaca pomažu u razumijevanju percepcije tržišta o proizvodima i uslugama tvrtke, dok pokazatelji zadovoljstva zaposlenika mogu otkriti razinu angažiranosti i motivacije unutar radne snage.

Nastavak rada donosi detaljan pregled ovih najvažnijih ekonomskih pokazatelja, pružajući uvid u njihovu primjenu i važnost u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja. Kroz ovu analizu, menadžment može identificirati ključne faktore uspjeha i poduzeti potrebne korake za poboljšanje poslovnih rezultata, osiguravajući dugoročnu održivost i konkurentnost na tržištu.

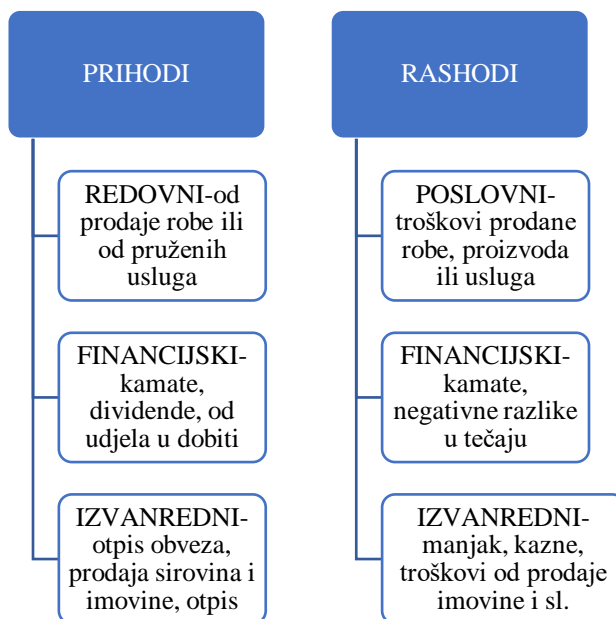
## **2.1 RAČUN DOBITI I GUBITKA I BILANCA**

Prema standardima financijskog izvješćivanja u Hrvatskoj (Narodne novine, 86/2015), financijski izvještaji, bili oni pojedinačni ili konsolidirani, uključuju sljedeće komponente:

- bilanca,
- račun dobiti i gubitka (RDG),
- izvještaj o promjenama kapitala,
- izvještaj o novčanim tokovima,
- bilješke uz financijske izvještaje.

Za analizu ključnih pokazatelja u ovom istraživanju, posebno se ističu bilanca i račun dobiti i gubitka. Račun dobiti i gubitka pruža pregled prihoda, rashoda te ostvarene dobiti ili gubitka tijekom određenog obračunskog razdoblja. Sastoji se od prihoda i rashoda koji mogu biti poslovni ili financijski. Prihodi se definiraju kao bruto povećanja ekonomske koristi ostvarena

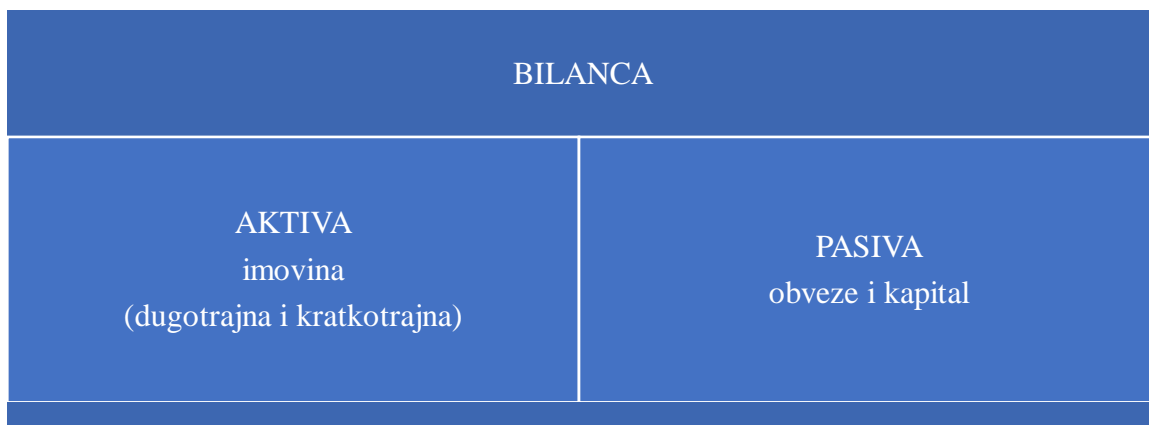
tijekom obračunskog razdoblja zbog redovnih aktivnosti poduzetnika, što rezultira povećanjem kapitala. Rashodi, s druge strane, predstavljaju smanjenje ekonomske koristi tijekom istog obračunskog razdoblja, što rezultira smanjenjem kapitala. Prihodi povećavaju ekonomsku korist kroz smanjenje obveza ili povećanje imovine, dok rashodi stvaraju obveze i smanjuju imovinu. Slika 1 prikazuje vrste i kategorizaciju prihoda i rashoda.



Slika 1. Vrste prihoda i rashoda

*Izvor: izrada autora prema Perčević, nep.dat., dostupno na <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/racunovodstvo/Financijski%20izvje%C5%A1taji.pdf>, pristupljeno: 15.04.2024.*

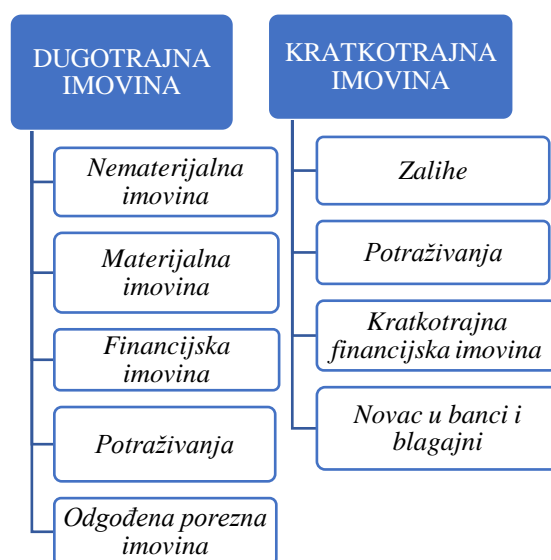
Bilanca prikazuje financijski položaj poduzeća, te se definira kao "sustavni pregled imovine, obveza i kapitala na određeni datum" (HSFI, 2015). Sastoji se od aktive i pasive. Aktiva uključuje sve resurse koje poduzeće posjeduje i koristi za generiranje prihoda, kao što su gotovina, potraživanja, zalihe i dugotrajna imovina. Pasiva se odnosi na obveze poduzeća, uključujući kratkoročne i dugoročne dugove te kapital koji predstavlja vlasnički interes u poduzeću. Kroz analizu bilance može se dobiti uvid u financijsku stabilnost i likvidnost poduzeća, kao i sposobnost podmirivanja dugova i obveza (Slika 2).



Slika 2. Dijelovi bilance

*Izvor: izrada autora*

Imovina predstavlja resurse od kojih se očekuje priljev ekonomskih koristi u poduzeće. Dugotrajna imovina obuhvaća resurse koji će se pretvoriti u novac nakon više od jedne godine, kao što su zemljište, zgrade, oprema i dugoročna ulaganja. S druge strane, kratkotrajna imovina uključuje resurse koji će se pretvoriti u novac u roku od godine dana ili unutar jednog poslovnog ciklusa, kao što su gotovina, potraživanja, zalihe i kratkoročna ulaganja. Slika 3 prikazuje podjelu imovine na dugotrajnu i kratkotrajnu.



Slika 3. Vrste dugotrajne i kratkotrajne imovine

*Izvor: izrada autora*

Pasiva u bilanci daje prikaz o tome kako se imovina financira. Izvori financiranja su vlastiti i tuđi. Kada je izvor financiranja vlastiti, govori se o kapitalu, dok tuđi izvor financiranja predstavlja obveze. Obveze se dalje kategoriziraju na kratkoročne i dugoročne, a kapital na uplaćeni (ulaganje vlasnika) ili zarađeni (ostvaren poslovanjem).

## 2.2 POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Ekonomičnost, kao odnos prihoda i rashoda, ilustrira ostvarene prihode po jedinici rashoda, temeljem podataka iz računa dobiti i gubitka (Bolfek, Stanić i Knežević, 2012). Ukupna ekonomičnost poslovanja izračunava se dijeljenjem ukupnih prihoda i rashoda. Ekonomičnost prodaje procjenjuje se dijeljenjem poslovnih prihoda i poslovnih rashoda, dok se ekonomičnost financiranja određuje odnosom financijskih prihoda i rashoda. Za postizanje ekonomičnog poslovanja potrebno je da rezultati budu veći od 1; u suprotnom, rezultat je negativan.

Uz ekonomičnost, uspješnost poslovanja se ocjenjuje kroz profitabilnost. Profitabilnost, tj. pokazatelji profitabilnosti, mjere povrat uloženog kapitala. Za sve pokazatelje profitabilnosti potrebni su podaci iz bilance i računa dobiti i gubitka. Pokazatelji profitabilnosti uključuju:

- neto profitnu maržu,
- bruto profitnu maržu,
- neto rentabilnost imovine (ROA),
- rentabilnost vlastitog kapitala (ROE),
- učinkovitost imovine.

Neto profitna marža prikazuje ukupnu sposobnost poduzeća da prihod pretvori u profit, odnosno ukupnost prihoda koji ostaje nakon obračuna troškova proizvodnje, troškova operativnog dijela, jednokratnih troškova, dugova, te drugih ulaganja. Bruto dobit definira dobit kao sav prihod koji ostaje nakon obračuna troškova prodane robe. Neto rentabilnost imovine (ROA) mjeri učinkovitost ostvarivanja dobiti od ukupne imovine, dok rentabilnost vlastitog kapitala (ROE) iskazuje povrat zarade od vlastitog kapitala. Učinkovitost vlastite imovine prikazuje se odnosom svih poslovnih prihoda i ukupne imovine.

## 2.3 POKAZATELJI FINACIJSKE STABILNOSTI I EKONOMSKE SNAGE

Financijska stabilnost i ekonomska snaga nekog poduzeća manifestira se matricom bilance, a pokazatelji su likvidnost i solventnost. Ukoliko kratkotrajna imovina uspješno pokrije kratkotrajne obveze, to ukazuje na financijsku snagu (likvidnost) poduzeća. Osim toga, kada kapital i dugoročne obveze premaše vrijednost dugotrajne imovine, uz dodatak neto radnog kapitala koji se koristi za pokriće kratkotrajnih obveza, poslovanje postaje ekonomski stabilno (solventnost). Iako se likvidnost i solventnost često miješaju u praksi, njihova su značenja bitno različita. Likvidnost opisuje sposobnost poduzeća da izmiri svoje trenutačne obveze i naglašava se kao ključni kratkoročni aspekt. Nasuprot tome, solventnost se odnosi na dugoročnu sposobnost poduzeća da održi poslovanje, što je dugoročan koncept. U Tablici 1 prikazane su najznačajnije i glavne razlike između likvidnosti i solventnosti.

Tabela 1 Razlike likvidnosti i solventnosti

SNOVA ZA USPOREDBU	LIKVIDNOST	SOLVENTNOST
POJAM	Tekućom imovinom podmirenje tekućih obveza	Sposobnost poslovanja za dugoročno razdoblje
VREMENSKI KONCEPT	Kratkoročni koncept (otplata sadašnjih dugova)	Dugoročni koncept
OBVEZE	Podmirenje kratkoročnih obveza	Podmirenje dugoročnih obveza
VAŽNOST	Koliko brzo se imovina može pretvoriti u gotovinu	Opstanak tvrtke i podmirenje obveza godinu za godinom
RIZIK	Prilično nisko	Prilično visoko
PODACI ZA IZRAČUN	Tekuća imovina i kratkoročne obveze	Dionički kapital, dug, dugoročne obveze
OMJER	Trenutni omjer	Omjer duga i kapitala
MEĐUSOBNI UTJECAJ	Visoka solventnost omogućuje postizanje likvidnosti u kratkom roku	Visoka likvidnost ne znači postizanje brze solventnosti

Izvor: izrada autora prema <https://www.freshbooks.com/hub/accounting/solvency-vs-liquidity>, pristupljeno 20.04.2024

Pokazatelji likvidnosti su:

- radni kapital,
- koeficijent tekuće likvidnosti,
- koeficijent ubrzane likvidnosti,
- koeficijent financijske stabilnosti.

Pokazatelji solventnosti su:

- koeficijent vlastitog financiranja,
- koeficijent financiranja,
- pokriće troškova kamata,
- faktor zaduženosti,
- stupanj pokrića I.,
- stupanj pokrića II.,
- koeficijent sposobnosti financiranja obveza,
- koeficijent sposobnosti financiranja duga,
- koeficijent zaduženosti.

## **2.4 POKAZATELJI AKTIVNOSTI**

Iskazuje li poduzeće aktivnost ili ne, očituje se kroz iskorištavanje vlastitih resursa.

Pokazatelji aktivnosti uključuju:

- koeficijent obrtaja ukupne imovine,
- koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine,
- koeficijent obrtaja potraživanja,
- trajanje naplate potraživanja u danima,
- koeficijent obrtaja zaliha,



- dani vezivanja zaliha,
- koeficijent obrtaja dobavljača,
- trajanje plaćanja dobavljačima u danima,
- Cash Gap – obrtni ciklus.

Navedeni pokazatelji pružaju uvid u brzinu kojom se imovina kreće kroz poslovni proces. Za procjenu aktivnosti često se koristi i Du Pontov sustav pokazatelja, gdje se analizira, uz već navedenu neto profitnu maržu i koeficijent obrtaja vlastite imovine, i rentabilnost ukupne imovine i kapitala. Rentabilnost ukupne imovine i kapitala izračunava se množenjem neto profitne marže i koeficijenta obrtaja vlastite imovine.

## **2.5 POKAZATELJI DODANE VRIJEDNOSTI**

Investiranje kao pokazatelj dodane vrijednosti manifestira se kroz zaradu po dionici i također se očituje kroz kapitalne izdatke (CapEx). Kapitalni izdaci (CapEx) predstavljaju ključne, dugoročne troškove poduzeća, dok su operativni troškovi (OpEx) svakodnevni troškovi poslovanja. Kapitalni izdaci obuhvaćaju značajne nabavke dobara ili usluga koje unaprjeđuju performanse poduzeća u budućnosti. Jedna od ključnih karakteristika kapitalnih izdataka je dugotrajnost, što znači da se te nabavke koriste u tvrtki kroz dulji vremenski period od jedne porezne godine (Ross, 2022). Amortizacija, koja se iskazuje u EBITDA modelu ili operativnom modelu računa dobiti i gubitka, odražava ovu dugotrajnost.

Prema Pravilniku o amortizaciji (Narodne novine, 54/01), amortizacija se primjenjuje na dugotrajnu nematerijalnu i materijalnu imovinu čija je vrijednost veća od 1.000,00 kuna (133 eura). Međutim, određene vrste imovine nisu podložne amortizaciji, kao što su zemljišta, šume, financijska imovina, spomenici kulture i umjetnička djela (Pravilnik o amortizaciji, 2001). Stope amortizacije određene su Zakonom o porezu na dobit (Narodne novine, 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14, 50/16, 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 138/20), koje ovise o očekivanom vijeku uporabe imovine.

Dodana vrijednost također se očituje kroz VBM (Value-Based Management) koncept upravljanja, temeljen na stvarnoj vrijednosti. EVA (Economic Value Added) predstavlja ključnu metriku za mjerenje vrijednosti. EVA mjeri ekonomsku dobit, razliku između cijene kapitala i povrata na taj kapital. NPP (Net Present Profit) pruža dodatnu financijsku slobodu

za proširenje poslovanja i donošenje korisnih odluka za interna i eksterna dionika, poput investitora ili zaposlenika.

Neto prihod se izračunava kao zarada nakon odbijanja svih troškova, kamata, amortizacije i poreza. Vlasnički kapital predstavlja ukupnu imovinu umanjenu za ukupne obveze navedene u bilanci. Trošak kapitala predstavlja minimalni povrat potreban za ulaganje (Burgin, 2020).

Važni pokazatelji dodane vrijednosti uključuju i MV (Market Value) pokazatelj, koji odražava tržišnu vrijednost tvrtke, te MVA (Market Value Added) pokazatelj, koji pokazuje koliko puta tvrtka vrijedi više na tržištu u usporedbi s njezinom knjigovodstvenom vrijednosti.

## **2.6 POKAZATELJI POTENCIJALNOG BANKROTA**

Altmanov Z-score i BEX indeks poslovne izvrsnosti su ključni pokazatelji potencijalnog bankrota. Procjenjujući Altmanov Z-score, vrijednosti manje od 1 ukazuju na ozbiljnu prijetnju bankrotu tvrtke, dok vrijednosti između 1 i 3 pružaju izvjesnu šansu za uspjeh. Rezultati iznad 3 sugeriraju iznimno stabilnu situaciju, gdje tvrtka nije pod prijetnjom bankrota.

BEX indeksi poslovne izvrsnosti uključuju:

- sintetski pokazatelj,
- profitabilnost,
- stvaranje vrijednosti,
- likvidnost,
- snaga financiranja,
- BEX.

Ukoliko je rezultat BEX indeksa veći od 2, ukazuje na uspješno poslovanje tvrtke. Rezultat između 1 i 2 zahtijeva poboljšanje u poslovanju, dok rezultat manji od 1 ili negativan, signalizira ozbiljnu prijetnju egzistenciji tvrtke.

## 2.7 STRATEGIJE RASTA NA TEMELJU EKONOMSKIH POKAZATELJA

Financijski ili ekonomski pokazatelji su samo jedan od mnogih indikatora rasta poduzeća. Postoji niz faktora koji se uzimaju u obzir kada se analizira rast poduzeća:

- povećanje profita,
- obujam proizvodnje i broj zaposlenih,
- veličina i struktura organizacije,
- tržišni udio, te drugi.

Konačni cilj svakog poslovanja je ostvarivanje dobiti. Kada poduzeće postavi ciljeve, razvija strategije rasta. Rast može biti fizički (kroz povećanje imovine) ili financijski (kroz povećanje prihoda). Organski rast obuhvaća rast na tržištu, povećanje cijena, proizvodnje, itd., dok akvizicije uključuju spajanja i druge oblike poslovnih kombinacija.

U nastavku rada, navode se neki od čestih strategija rasta:

- Strategija prodora na tržište: malo poduzeće primjenjuje ovu strategiju kada plasira postojeće proizvode na isto tržište. Povećanje tržišnog udjela je ključ za rast koristeći postojeće proizvode i tržišta.
- Snižavanje cijena: niže cijene mogu pomoći tvrtki da poveća svoj tržišni udio, posebno na tržištima gdje je diferencijacija proizvoda manja.
- Širenje ili razvoj tržišta: strategija širenja tržišta, poznata i kao razvoj tržišta, podrazumijeva plasiranje postojećih proizvoda na nova tržišta. Postoje mnogi razlozi zašto tvrtka razmatra ovakvu strategiju rasta, a jedan od najčešćih je konkurencija. Ako je konkurencija na trenutačnom tržištu toliko jaka da nema prostora za rast, tvrtka neće moći povećati profit ili prodaju bez pronalaženja novih tržišta na kojima će plasirati svoje proizvode.
- Strategija širenja proizvoda: za povećanje profita i prodaje, mala tvrtka može proširiti svoju liniju proizvoda ili dodati nove značajke postojećim proizvodima. Ova strategija omogućuje prodaju unutar trenutačnog tržišta. Posebno će dobro funkcionirati u slučaju promjene tehnologije.
- Rast kroz diversifikaciju: jedna od strategija rasta u poslovanju je diversifikacija, gdje mala tvrtka lansira nove proizvode na novom tržištu. Ova strategija nosi visoki rizik,

pa je potrebno pažljivo planiranje prilikom njezine primjene. Marketinško istraživanje je ključno jer pomaže utvrditi hoće li novi proizvodi privući potrošače na novom tržištu.

- Stjecanje drugih poduzeća: rastuća strategija u poslovanju može uključivati i akviziciju, što znači kupnju jedne tvrtke od strane druge kako bi se proširilo poslovanje. Manje tvrtke često koriste ovu strategiju kako bi proširile liniju proizvoda i osvojile nova tržišta. Iako je ova strategija također rizična, smatra se manje rizičnom od diversifikacije jer se fokusira na već uspostavljeno tržište i proizvode.

Tvrtka mora imati jasno definirane ciljeve pri korištenju strategije akvizicije, s obzirom na znatna ulaganja potrebna za njezino provođenje. (Suttle, 2019).

Neovisno o odabranoj strategiji, rast se dalje klasificira u tri kategorije:

- Penetracija – brzi rast kroz ulazak na nova tržišta s novim proizvodima,
- Integracija – uključuje unaprijed, unazad i horizontalno integriranje (suradnju s dobavljačima, kupcima ili akviziciju konkurencije),
- Diversifikacija – razvoj novih proizvoda/usluga unutar ili izvan postojećih djelatnosti ili potpuno novih proizvoda/usluga nevezanih uz postojeće poslovanje tvrtke (Čavlović, 2020).

Rast se dalje analizira kroz unutarnje (interne) i vanjske (eksterne) čimbenike.

Unutarnji faktori uključuju:

- Kapital – ključni faktor rasta,
- Veličinu poduzeća – može biti malo, srednje ili veliko,
- Zaposlenost/radnu snagu – osobe koje provode postavljene ciljeve.

Vanjski faktori koji utječu na rast, a na koje poduzeće nema izravan utjecaj, uključuju:

- Prirodna bogatstva – poduzeće može biti ovisno o uvozu i kupovini materijala iz drugih izvora, što može uzrokovati dodatne troškove (prijevoz, ograničenja itd.),
- Tehnologiju,
- Institucije (Palameta, 2019).

### 3. KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO

Pojmovno definiranje poduzetništva i poduzetnika ključno je za razumijevanje korporativnog poduzetništva, koje se pojavilo kao odgovor na promjene u poslovnom okruženju prije nekoliko desetljeća, naglašavajući osobine poput inovativnosti, proaktivnosti i spremnosti na rizik (Stopford i Baden-Fuller, 1994; Wickham, 2006). Općeniti koncept poduzetništva obuhvaća širok spektar karakteristika kao što su kreativnost, upornost i samostalnost, potičući na pozitivne promjene.

Uži smisao poduzetništva usredotočuje se na stvaranje vrijednosti kroz optimalno iskorištavanje resursa uz razumno preuzimanje rizika (Tkalec, 2011). Ova definicija naglašava ekonomske aktivnosti koje uključuju pokretanje i vođenje poslova s ciljem ostvarivanja profita.

Prema Deliću, Peterki i Periću (2019), poduzetništvo se definira kao proces stvaranja, razvoja ideja, donošenja odluka, te upravljanja poduzetničkim pothvatima s ciljem ostvarivanja profita. Poduzetništvo je temelj ekonomskog razvoja, a inovacija je ključna za napredak. Kako bi se potaknuo ekonomski rast, važno je promovirati poduzetnički duh (Samuelson i Nordhaus, 2011: 529). Prema Delaču (2010), većina razvijenih zemalja duguje svoje blagostanje poduzetnicima, posebno onima u malim i srednjim poduzećima, koji igraju ključnu ulogu u stvaranju nacionalnog bogatstva kroz svoje ideje, inicijative i marljiv rad.

Izvorno, poduzetnik je opisivao osobu koja preuzima rizik između kupca i prodavača, integrirajući resurse kako bi osnovao i vodio posao. Danas, poduzetnik se definira kao pojedinac koji preuzima inicijative, suočava se s neizvjesnošću i rizikom, te pokazuje kreativnost i viziju za budućnost (Sikavica i Novak, 1999). Prema Škrtiću (2006), poduzetnik je pojedinac koji posluje na vlastiti rizik, posjeduje potrebna sredstva za obavljanje određene gospodarske djelatnosti i samostalno donosi odluke koje se odnose na tu djelatnost.

Prema modernoj ekonomskoj teoriji, poduzetnik je ključni nositelj gospodarske aktivnosti koji ulaže vlastiti kapital, preuzima rizik i uspostavlja veze između tržišta rada, usluga i kapitala. Moguće je identificirati četiri tipa poduzetnika prema Sikavici i Novaku (1999):

- Pioniri: Osobe koje osnivaju tvrtke s obiljem energije i ideja, ali mogu biti preusmjerene na jednu ideju.
- Maheri: Osobe s izvrsnom organizacijom, ali često nedostaje vizija i inovativnost.

- **Stratezi:** Razmišljajući pojedinci s dugoročnom orijentacijom, spremni na suradnju za postizanje uspjeha.
- **Treneri:** Osobe koje se ističu stvaranjem pozitivne atmosfere, ali mogu imati izazove u razvoju kreativnosti i odlučnosti.

Razumijevanje različitih tipova poduzetnika može biti korisno za razvoj poslovnih strategija i postizanje uspjeha u poduzetničkom svijetu.

Pojam korporativno poduzetništvo odnosi se na poduzetničke aktivnosti unutar srednje velikih i velikih poduzeća, te predstavlja širok koncept koji obuhvaća kreiranje, razvoj i implementaciju novih ideja. Inovacije koje proizlaze iz korporativnog poduzetništva mogu obuhvatiti nove proizvode i usluge, administrativne procedure te proizvodne procese (Stopford i Baden-Fuller, 1994; Wickham, 2006). Korporativno poduzetništvo se, dakle, definira kao proces stvaranja novih poslovnih pothvata unutar postojećih poduzeća s ciljem poboljšanja poslovnih rezultata i jačanja konkurentske pozicije poduzeća (Morić Milovanović, 2009). Korporativno poduzetništvo obuhvaća skup formalnih i neformalnih aktivnosti usmjerenih na stvaranje novih poslovnih pothvata unutar postojećih poduzeća. To može uključivati razvoj novih proizvoda, usluga, inovacija u procesima, te stvaranje novih tržišta. Osim toga, korporativno poduzetništvo obuhvaća i proces samoobnove poduzeća. To podrazumijeva redefiniranje ključnih ideja i postulata na kojima je poduzeće osnovano, što može rezultirati strateškim i organizacijskim promjenama unutar poduzeća (Zahra, 1991).

Odnosno, prema Jennings i Lumpkin (1989) stvaranjem novih poslovnih mogućnosti unutar postojećeg poduzeća te putem inovacije procesa, pružaju se nova rješenja za stare probleme. To rezultira transformacijom ili pomlađivanjem organizacije poduzeća.

### 3.1 ASPEKTI KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA

Korporativno poduzetništvo može se jasnije razumjeti ako se promatra kroz osam ključnih aspekata koji ga oblikuju. Navedeni aspekti korporativnog poduzetništva uključuju (Antončić i Hisrich, R.D, 2003):

- **Novi pothvati (new ventures):** Ovaj aspekt obuhvaća stvaranje novih poslovnih pothvata unutar postojećeg poduzeća. To može uključivati formiranje autonomnih ili

poluautonomnih odjela unutar postojeće organizacije ili osnivanje potpuno novih poduzeća.

- **Nova poslovanja (new businesses):** Ulazak u nove poslove znači transformiranje postojećih proizvoda ili usluga te razvoj novih tržišta, sve unutar već postojeće organizacijske strukture, bez stvaranja novih organizacijskih entiteta.
- **Inovativnost proizvoda i usluga:** Ovaj aspekt obuhvaća razvoj novih proizvoda i usluga, kao i unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga.
- **Inovativnost procesa:** Inovativnost procesa odnosi se na razvoj novih proizvodnih metoda i procedura.
- **Samoobnova (self-renewal):** Samoobnova poduzeća obuhvaća preispitivanje ključnih ideja i postulata na kojima je poduzeće osnovano, što može rezultirati strateškim i organizacijskim promjenama, povećavajući fleksibilnost i prilagodljivost poduzeća.
- **Sklonost riziku (risk taking):** Ovaj aspekt uključuje preuzimanje rizika povezanih s brzim i hrabrim odlukama za ulazak u nove poslovne prilike.
- **Proaktivnost:** Proaktivnost poduzeća odnosi se na spremnost i orijentaciju menadžmenta za poduzimanje inicijativa kako bi poduzeće bilo vodeće na tržištu i istaknuto u ključnim područjima poslovanja.
- **Agresivnost naspram konkurencije (competitive aggressiveness):** Agresivnost prema konkurenciji podrazumijeva spremnost poduzeća za natjecanjem i konkuriranjem s konkurentima te za zauzimanjem vodeće uloge na tržištu.

Ovi aspekti zajedno oblikuju korporativno poduzetništvo i ključni su za uspjeh i inovativnost poduzeća.

### 3.2 INTERNO I EKSTERNO KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO

Prema Zahra (1991), interno orijentirano korporativno poduzetništvo fokusirano je na razvoj poduzetničkog duha i inovativnosti unutar same organizacije. Poduzeća se internim poduzetništvom usmjeravaju na stvaranje novih ideja, procesa i poslovnih modela unutar postojeće strukture. Ključni elementi internog korporativnog poduzetništva uključuju poticanje zaposlenika na preuzimanje rizika, poticanje kreativnosti, uspostavljanje poticajnih

sustava nagrađivanja te omogućavanje autonomije i fleksibilnosti u radu s ciljem inovativnosti i poduzetničkog duha među zaposlenicima kako bi se unaprijedila konkurentnost i dugoročni uspjeh poduzeća. Eksterno orijentirano korporativno poduzetništvo fokusirano je na suradnju s vanjskim dionicima poput partnera, dobavljača, kupaca, istraživačkih institucija i drugih organizacija. Poduzeća koja se bave eksternim poduzetništvom traže inovativne prilike izvan vlastitih granica kako bi stvorila dodatnu vrijednost. Ključni elementi eksternog korporativnog poduzetništva uključuju aktivno traženje partnerskih odnosa, ulaganje u istraživanje i razvoj te prepoznavanje tržišnih prilika i trendova, s ciljem stvaranja konkurentne prednosti kroz vanjske resurse, znanje i mogućnosti koje nudi suradnja s drugim entitetima.

Gupka (2018) razlikuje unutarnji, kolaborativni i vanjski korporacijski poduzetnički pothvat koji se razlikuju prema načinu kako organizacija sudjeluje u stvaranju novih poslovnih inicijativa i surađuju s drugim entitetima. Unutarnji korporacijski poduzetnički pothvati odnose se na proces stvaranja novih poslovnih prilika unutar same organizacije, bez potrebe za vanjskim partnerstvom ili ulaganjem. To može uključivati razvoj novih proizvoda, usluga ili poslovnih modela unutar postojeće organizacijske strukture. Primjeri unutarnjih korporacijskih poduzetničkih pothvata uključuju stvaranje novih odjela ili inicijativa unutar tvrtke koje su usmjerene na inovacije i razvoj. Kolaborativni korporacijski poduzetnički pothvati podrazumijevaju partnerstva organizacije s vanjskim partnerima kako bi se postigla sinergija i ostvarila zajednička ulaganja. To može uključivati suradnju s drugim tvrtkama, institucijama, akademskim institucijama ili startup-ovima radi razvoja novih proizvoda, usluga ili tehnoloških inovacija. Primjeri kolaborativnih korporacijskih poduzetničkih pothvata mogu uključivati zajedničke istraživačke projekte, udružene marketinške kampanje ili partnerstva za razvoj novih tehnologija. Konačno, vanjski korporacijski poduzetnički pothvati uključuju identifikaciju i investiranje u obećavajuće poduzetničke inicijative izvan organizacije, često putem akvizicija ili ulaganja u startup-ove. Organizacija prepoznaje potencijalne prilike za rast i inovacije izvan vlastitih granica te ih koristi za proširenje svojih poslovnih aktivnosti i stvaranje novih vrijednosti. Primjeri vanjskih korporacijskih poduzetničkih pothvata mogu uključivati investicije u tehnološke startup-ove, akvizicije konkurentskih tvrtki ili ulaganje u inovativne projekte izvan organizacije (Gupta, 2018).



### 3.3 INTRAPODUZETNIK

Intrapoduzetnici predstavljaju ključne aktere unutar poduzeća koji su sposobni pretvoriti ideje u stvarnu dodanu vrijednost. Iako ne uvijek, često su oni ti koji generiraju inovativne koncepte unutar organizacije. Njihova glavna zadaća leži u identifikaciji i realizaciji potencijalnih vrijednosti ideja unutar poduzeća. Intrapoduzetnik posjeduje vizionarski pristup i snažno je motiviran izazovima koji donose korist poduzeću, a ne samo osobnom napretku unutar hijerarhije tvrtke. Intrapoduzetnik je ključan u pretvaranju ideja u profitabilne poslovne pothvate te donosi prijedloge za poboljšanje organizacije, uvođenje novih proizvoda i usluga te drugih inovacija. Potičući participaciju i nagrađujući postignuća, vlasnici poduzeća podržavaju intrapoduzetničke aktivnosti. Ključno je da ideje intrapoduzetnika odražavaju potrebe i osjećaje kako same organizacije, tako i tržišta (Bahtijarević-Šiber, 1994).

#### 3.3.1 RAZLIKE PODUZETNIKA I INTRAPODUZETNIKA

Intrapoduzetnikova uloga je izuzetno složena i zahtjevna, što ga čini različitim od klasičnog poduzetnika. Ključna razlika leži u tome što poduzetnik često nema resurse ni vrijeme za dugoročno strateško planiranje, dok se intrapoduzetnik mora nositi s izazovima unutar same organizacije. Druge razlike prikazane su u Tablici 2.

Tabela 2 Razlike poduzetnika i intrapoduzetnika

<b>Razlika</b>	<b>Poduzetnik</b>	<b>Intrapoduzetnik</b>
Okruženje djelovanja	Izvan organizacije	Unutar organizacije
Rizik i odgovornost	Veći osobni rizik i odgovornost	Dijeljena odgovornost s organizacijom
Resursi i podrška	Samostalno traži resurse i podršku	Pristup već postojećim resursima i podršci
Ciljevi i motivacija	Vlastita strast i vizija	Unutarnja motivacija za inovacijama
Inovacija i prilagodljivost	Izuzetna inovativnost i prilagodljivost	Inovativnost unutar postojećih okvira
Nagrada i profit	Potencijal za veće nagrade i profit	Dijeljenje profita s organizacijom

*Izvor: izrada autora prema Burns (2005)*

Deset "zapovijedi" intrapoduzetništva koje se trebaju slijediti prema Bahtijarević i Šiber (1994) su:

- I. Dolaziti svaki dan spremni za suočavanje s izazovima.
- II. Nadmudriti prepreke koje bi mogle zaustaviti ostvarenje vaših ciljeva.
- III. Obavljati sve poslove potrebne za uspjeh projekta bez obzira na vašu ulogu.
- IV. Pronaći ljude koji će podržati ideje i doprinijeti njihovoj realizaciji.
- V. Slijediti svoju intuiciju i raditi s najboljima.
- VI. Djelovati diskretno dok je moguće jer javnost može potaknuti otpor unutar organizacije.
- VII. Nikada ne ulaziti u utrku ako niste spremni za nju.
- VIII. Biti hrabar u donošenju odluka i preuzimanju inicijative.
- IX. Biti odan svojim ciljevima, ali realan u načinu njihovog ostvarenja.
- X. Izgrađivati odnose sa sponzorima i tražiti njihovu podršku.

Intrapoduzetnik preuzima osobni rizik kako bi ostvario svoju viziju, suočavajući se s preprekama u organizaciji. Bez ovog rizika i izazova, intrapoduzetnici bi se suočavali s poteškoćama u ostvarivanju inovacija i dodavanju vrijednosti poduzeću. Njihova uloga je ključna za uspjeh organizacije jer unaprjeđuju unutarnji nagon za uspjehom te potiču razvoj inovativnih ideja (Burns, 2005).

Morić Milovanović (2009) prema Zimmerer i Scarborough (2008) prema karakteristikama intrapoduzetnika zaključuje da intrapoduzetnici istovremeno posjeduju karakteristike i poduzetnika i menadžera. Menadžeri su zaduženi za učinkovitu iskorištenost svih resursa koji se nalaze pod njihovom kontrolom te su fokusirani na optimizaciju trenutnih operacija. Nasuprot tome, poduzetnici su zaokupljeni ne samo s onim što je trenutno, već i s onim što bi moglo biti. Oni su vizionari koji prepoznaju buduća kretanja, identificiraju neiskorištene tržišne prilike te razvijaju inovacije kojima će biti moguće iskorištavanje. U nastojanju da poduzeće ostvari što uspješnije rezultate, potrebno je pronaći ravnotežu između karakteristika menadžera i poduzetnika, što znači da menadžeri moraju istovremeno postati i poduzetnici, odnosno intrapoduzetnici.

### 3.4 VAŽNOST KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA

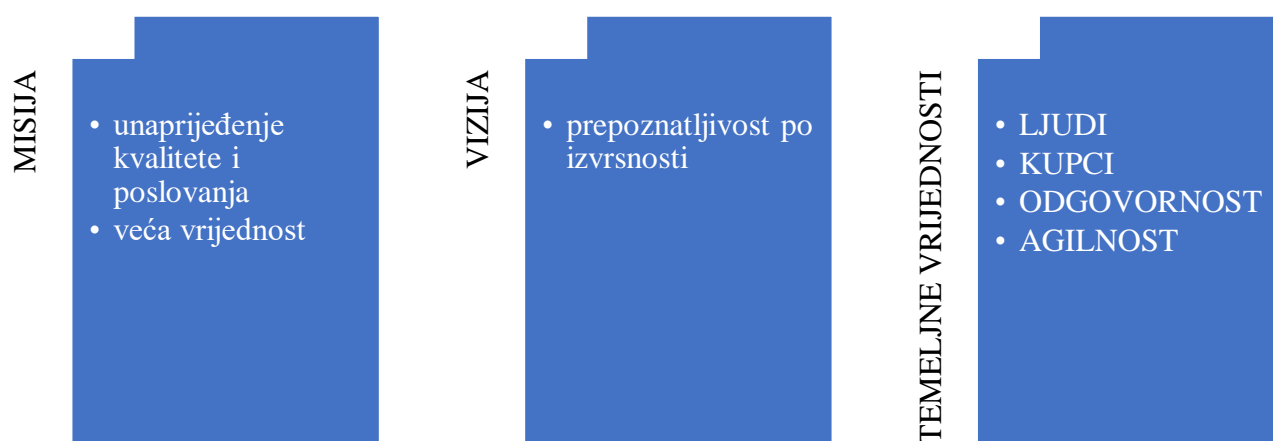
Korporativnim poduzetništvom stvaraju se potpuno nove, inovativne industrije putem unutarnje inovacije u poduzeću, što donosi značajan rast i održivu konkurentsku prednost. Inovacija je ključ uspjeha, a korporativno poduzetništvo omogućuje razvoj novih ideja kroz timski rad i kreativnost. Tradicionalni menadžeri, usmjereni na hijerarhijsku strukturu i kratkoročne rezultate, često koče inovacije. Potrebno je poticati nove ideje, eliminirati prepreke i promovirati timski pristup te podržati korporacijske poduzetnike koji su kreativni, fleksibilni i vizionari. Program korporativnog poduzetništva omogućuje povećanje inovacijskih sposobnosti, rast produktivnosti i zapošljavanje. Konkurentska prednost leži u poticanju inovacija, diversifikaciji prihoda i prilagodljivosti na promjene. Zaključno, korporacijsko poduzetništvo omogućuje organizacijama da ostanu ispred u tehnološkom razvoju i inovacijama te pruža konkurentsku prednost kroz razvoj novih poslovnih inicijativa (Hisrich i sur., 2015).

Korporativno poduzetništvo igra ključnu ulogu u velikim kompanijama koje se suočavaju s dinamičnim okruženjem, što zahtijeva brze inovacije i prilagodbe. **Inovacija i razvoj novih tehnologija** omogućuje istraživanje novih tehnologija i poslovnih modela kako bi poboljšala učinkovitost svojih operacija, smanjila troškove i unaprijedila konkurentnost. Kroz korporativno poduzetništvo kompanije se šire na nove sektore ili tržišta koji nude potencijal za rast i profitabilnost, poput obnovljivih izvora energije ili novih geografskih područja. Intrapoduzetnici igraju ključnu ulogu u promicanju kulture inovacija, potičući suradnju, kreativnost i preuzimanje rizika u organizaciji. Kroz korporativno poduzetništvo, brzo se može reagirati na tržišne promjene i trendove, prilagođavajući svoje poslovanje kako bi se iskoristile nove prilike ili ublažili rizici. Intrapoduzetnici su ključni akteri u svim navedenim procesima, budući da imaju sposobnost prepoznavanja tržišnih prilika i brze implementacije odgovarajućih strategija. Isto tako, korporativno poduzetništvo potiče sve zaposlenike na kreativno razmišljanje i generiranje novih ideja, što može rezultirati razvojem inovativnih proizvoda ili usluga i time omogućiti tvrtki da zadrži vodeću poziciju na tržištu i održi snažnu konkurentsku prednost. Nadalje, kompanije koje njeguju korporativno poduzetništvo obično su fleksibilnije i efikasnije u prilagođavanju promjenjivim tržišnim uvjetima. Poticanjem kulture inovacija i eksperimentiranja, te tvrtke postaju bolje pripremljene za identificiranje i reagiranje na nove trendove i prilike. Zaposlenici često gravitiraju prema tvrtkama koje promoviraju inovativnu kulturu i poduzetnički duh. Pružajući zaposlenicima mogućnosti za razvoj i implementaciju vlastitih poslovnih ideja, tvrtke mogu privući i zadržati vrhunske

talente, što predstavlja ključnu prednost. Uspješne korporativne poduzetničke inicijative mogu biti od presudne važnosti u izgradnji brenda i ugleda tvrtke (Čengić, 2001).

#### 4. EKONOMSKI POKAZATELJI NA PRIMJERU NAFTNE KOMPANIJE I NJIHOV UTJECAJ NA KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO

INA d.d. danas predstavlja jednu od značajnijih europskih tvrtki, istovremeno vodeći sektor naftne industrije u Hrvatskoj. Većinski je u vlasništvu mađarske naftne kompanije (MOL-grupa), dok u vlasničkoj strukturi sudjeluju i Vlada Republike Hrvatske te privatni investitori. Misija, vizija i temeljne vrijednosti društva prikazane su u Slici 4.



Slika 4. Temeljni podaci o društvu

Izvor: izrada autora prema <https://www.ina.hr/o-kompaniji/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/>, pristupljeno 20/04/2024

##### 4.1 FINACIJSKO POSLOVANJE INA d.d. ZA 2020. I 2021. GODINU

Kao što je naglašeno u ranijem dijelu rada, financijsko poslovanje može se pratiti kroz račun dobiti i gubitka, koji pruža pregled prihoda i rashoda tijekom određenog razdoblja, odnosno financijski rezultat, obično unutar jedne godine. Tablica 3 prikazuje račun dobiti i gubitka za INA d.d. za 2021. godinu, uspoređujući ga s podacima iz 2020. godine.

Tabela 3 Račun dobiti i gubitka INE d.d. (u kunama/eurima)

Tek. broj	N a z i v	2020		2021		Index
		Svota	(%)	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	6
						(4/2)*100
1.	Poslovni prihodi	13.952.000.000	98,8	21.994.000.000	98,4	157,6
2.	Poslovni rashodi	15.066.000.000	106,6	20.575.000.000	92,1	136,6
3.	Financijski prihodi	175.000.000	1,2	354.000.000	1,6	202,3

4.	Financijski rashodi	202.000.000	1,4	242.000.000	1,1	119,8
5.	Udio u dobiti od pridruženih poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0,0
6.	Udio u gubitku od pridruženih poduzetnika	0	0,0	0	0,0	0,0
9.	<b>UKUPNI PRIHODI (1+3+5+7)</b>	<b>14.127.000.000 (1.874.975.114,47 EUR)</b>	<b>100,0</b>	<b>22.348.000.000 (2.966.089.322,45 EUR)</b>	<b>100,0</b>	<b>158,2</b>
10.	<b>UKUPNI RASHODI (2+4+6+8)</b>	<b>15.268.000.000 (2.026.411.838,87 EUR)</b>	<b>108,1</b>	<b>20.826.000.000 (2.764.085.208,04 EUR)</b>	<b>93,2</b>	<b>136,4</b>
11.	Dobit ili gubitak prije oporezivanja (9-10)	-1.047.000.000	-7,4	1.522.000.000	6,8	-145,4
12.	Porez na dobit	-114.000.000	-0,8	249.000.000	1,1	-218,4
13.	<b>Dobit ili gubitak razdoblja (11-12)</b>	<b>-933.000.000 (-123.830.380,25 EUR)</b>	<b>-6,6</b>	<b>1.273.000.000 (168.956.135,11 EUR)</b>	<b>5,7</b>	<b>-136,4</b>

Izvor: izrada autora prema, <https://eho.zse.hr/obavijesti-izdavatelja/view/36333>,

pristupljeno 11/08/2024

Tablica prikazuje ključne financijske pokazatelje za INA d.d. u 2020. i 2021. godini, otkrivajući značajne promjene u poslovanju tvrtke koje su rezultat oporavka od pandemije Covid-19. Analizom poslovnih prihoda, rashoda, financijskih stavki te dobiti i gubitaka, možemo vidjeti kako je INA d.d. navigirala kroz izazovne uvjete i uspjela postići impresivne rezultate u 2021. godini.

U 2020. godini, INA d.d. suočila se s velikim izazovima, što je rezultiralo gubitkom od 933 milijuna kuna (123.830.380 EUR). Ova godina bila je izrazito teška za mnoge tvrtke zbog pandemije Covid-19, koja je značajno utjecala na globalnu ekonomiju i poslovne aktivnosti.

Međutim, 2021. godina donijela je značajan preokret. Poslovni prihodi porasli su na 21.994.000.000 kuna (2.919.105.448,27 EUR), što je povećanje od 57,6% u odnosu na prethodnu godinu. Ovaj rast prihoda ukazuje na uspješan oporavak od pandemije i poboljšanje poslovne aktivnosti. Poslovni rashodi također su povećani, ali su u manjem postotku u odnosu na prihode, dosegnuvši 20.575.000.000 kuna (2.730.771.783,13 EUR). Ovaj rast rashoda od 36,6% sugerira da je tvrtka možda investirala u svoje poslovanje ili se suočila s većim operativnim troškovima.

U 2021. godini, financijski prihodi su se značajno povećali na 354.000.000 kuna (46.983.874,18 EUR), što je dvostruko više u odnosu na 2020. godinu. Ovaj rast može biti

rezultat boljeg upravljanja financijskim sredstvima i poboljšanja u kamatnim приходима. S druge strane, financijski rashodi su porasli za 19,8%, ali su i dalje manji u odnosu na rast prihoda, što ukazuje na bolju kontrolu troškova financiranja.

Ukupni prihodi u 2021. godini iznosili su 22.348.000,0 kuna (2.966.089.322,45 EUR), što je povećanje od 58,2% u odnosu na 2020. godinu. Smanjenje udjela rashoda u ukupnim rashodima na 93,2% ukazuje na poboljšanje operativne efikasnosti. Najznačajniji pokazatelj oporavka je prelazak iz gubitka prije oporezivanja u dobit od 1.522.000.000 kuna (202.004.114,41 EUR). Ovaj impresivan rezultat ukazuje na uspješnu prilagodbu i strategije oporavka nakon krize.

Porez na dobit također je pokazao značajnu promjenu, prelazeći iz negativnog iznosa u 2020. godini u pozitivan iznos od 249.000.000 kuna (33.047.979,30 EUR) u 2021. godini, što dodatno potvrđuje poboljšanje profitabilnosti tvrtke. Dobit razdoblja iznosila je 1.273.000.000 kuna (168.956.135,11 EUR), što je preokret u odnosu na prethodnu godinu i potvrđuje uspjeh strategije oporavka.

Analizom EBITDA modela, jasno je da je INA d.d. u 2021. godini doživjela značajan povratak u profitabilnost u odnosu na 2020. godinu. Povećanje EBITDA pokazuje poboljšanje u operativnoj učinkovitosti. Pozitivan EBIT i neto dobit u 2021. godini potvrđuju da je tvrtka uspjela prevladati izazove i vratiti se u pozitivno financijsko stanje. Uspješno upravljanje operativnim i financijskim troškovima ključno je za ovu pozitivnu promjenu (Tablica 4).

Tabela 4 EBITDA model INE d.d.

Tek. broj	N a z i v	2020		2021		Index
		Svota	(%)	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	6 (4/2)*100
1.	Poslovni prihodi	13.952.000.000	98,8	21.994.000.000	98,4	157,6
2.	Poslovni rashodi (minus amortizacija)	13.520.000.000	95,7	18.967.000.000	84,9	140,3
<b>3.</b>	<b>EBITDA (1-2)</b>	<b>432.000.000</b> <b>(57.336.253,24</b> <b>EUR)</b>	<b>3,1</b>	<b>3.027.000.000</b> <b>(401.751.941,07</b> <b>EUR)</b>	<b>13,5</b>	<b>700,7</b>
4.	Amortizacija	1.607.000.000	11,4	1.608.000.000	7,2	100,1
<b>5.</b>	<b>EBIT (3-4)</b>	<b>-1.175.000.000</b> <b>(-155.949.299,89</b> <b>EUR)</b>	<b>-8,3</b>	<b>1.419.000.000</b> <b>(188.333.665,14</b> <b>EUR)</b>	<b>6,3</b>	<b>-120,8</b>
6.	Financijski prihodi	175.000.000	1,2	354.000.000	1,6	202,3
7.	Financijski rashodi	202.000.000	1,4	242.000.000	1,1	119,8

<b>8.</b>	<b>EBT (5+6-7)</b>	<b>-1.202.000.000</b> <b>(-159.532.815,71</b> <b>EUR)</b>	<b>-8,5</b>	<b>1.531.000.000</b> <b>(203.198.619,68</b> <b>EUR)</b>	<b>6,9</b>	<b>-127,4</b>
9.	Porez na dobit	-114.000.000	-0,8	249.000.000	1,1	-218,4
<b>10.</b>	<b>E (Neto dobit)</b>	<b>-1.088.000.000</b> <b>(-144.493.202,78</b> <b>EUR)</b>	<b>-7,7</b>	<b>1.282.000.000</b> <b>(170.374.149,66</b> <b>EUR)</b>	<b>5,7</b>	<b>-117,8</b>

Izvor: izrada autora prema <https://eho.zse.hr/obavijesti-izdavatelja/view/36333>,

pristupljeno 11/08/2024

#### 4.2 FINACIJSKO STANJE INA d.d. ZA 2021. GODINU

Financijsko stanje INA d.d. u nastavku rada analizira se na temelju bilance za 2021. godinu. Bilanca pruža pregled imovine, kapitala i obveza, što odražava financijski položaj i ekonomsku snagu INE d.d.

Tabela 5 Bilanca INE d.d. (u kunama /eurima)

Tek. broj	N a z i v	31. prosinca 2020.		31. prosinca 2021.		Index 6 (4/2)*100
		Svota	%	Svota	%	
0	1	2	3	4	5	6
1.	Potraživanja za upisani, a neplaćeni kapital	0	0,0	0	0,0	0,0
2.	Dugotrajna imovina	16.617.000.000	84,2	16.058.000.000	70,6	96,6
3.	Kratkotrajna imovina	3.097.000.000	15,7	6.642.000.000	29,2	214,5
4.	Plaćeni troškovi budućeg razd. i obračunani prihodi	30.000.000	0,2	31.000.000	0,1	103,3
<b>I.</b>	<b>UKUPNO AKTIVA (1+2+3+4)</b>	<b>19.744.000.000</b> <b>(2.620.479.129,34</b> <b>EUR)</b>	<b>100,0</b>	<b>22.731.000.000</b> <b>(3.016.922.158,07</b> <b>EUR)</b>	<b>100,0</b>	<b>115,1</b>
5.	Kapital i rezerve	10.331.000.000	52,3	11.722.000.000	51,6	113,5
6.	Rezerviranja	3.879.000.000	19,6	3.862.000.000	17,0	99,6
7.	Dugoročne obveze	412.000.000	2,1	2.484.000.000	10,9	602,9
8.	Kratkor. obveze	5.022.000.000	25,4	4.543.000.000	20,0	90,5
9.	Odgođeni plaćeni troškovi i prihod budućeg razdoblja	100.000.000	0,5	120.000.000	0,5	120,0
<b>II.</b>	<b>UKUPNO PASIVA (5+6+7+8+9)</b>	<b>19.744.000.000</b> <b>(2.620.479.129,34</b> <b>EUR)</b>	<b>100,0</b>	<b>22.731.000.000</b> <b>(3.016.922.158,07</b> <b>EUR)</b>	<b>100,0</b>	<b>115,1</b>

Izvor: izrada autora prema <https://eho.zse.hr/obavijesti-izdavatelja/view/36333>,

pristupljeno 11/08/2024



Omjer kratkotrajne imovine prema kratkoročnim obvezama značajno se poboljšao u 2021. godini, ukazujući na poboljšanu likvidnost i sposobnost INE d.d. da pokrije kratkoročne obveze. Smanjenje omjera dugotrajne imovine prema kapitalu i dugoročnim obvezama u 2021. godini, sugerira, da su dugoročne obveze porasle u odnosu na dugotrajnu imovinu, što može predstavljati izazov u upravljanju dugoročnim obvezama. Poboljšanje neto radnog kapitala ukazuje na bolje upravljanje kratkoročnim financijskim resursima i sposobnost da se nosi s kratkoročnim obvezama.

Ova analiza pokazuje da je INA d.d. poboljšala svoju kratkoročnu stabilnost u 2021. godini, dok je potrebno obratiti pažnju na upravljanje dugoročnim obvezama i kapitalom.

#### 4.3 EKONOMSKI POKAZATELJI INA d.d. ZA 2021. GODINU

Pokazatelji uspješnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti izračunavaju se kroz analizu računa dobiti i gubitka te bilance. Pokazatelji ekonomičnosti INE d.d. za 2021. godinu prikazani su u Tablici 6.

Tabela 6 Pokazatelji ekonomičnosti INE d.d.

Pokazatelj	Postupak	2020	2021	Kriterij
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	ukupni prihodi/ukupni rashodi	0,93	1,07	što veći od 1,0
Ekonomičnost prodaje	poslovni prihodi/poslovni rashodi	0,93	1,07	što veći od 1,0
Ekonomičnost financiranja	financijski prihodi/financijski rashodi	0,87	1,46	što veći od 1,0 (ispod 1,0 je negativna)

*Izvor: izrada autora prema računu dobiti i gubitka*

Ekonomičnost ukupnog poslovanja poboljšana je u svim pokazateljima. Podaci pokazuju značajan napredak u poslovnoj efikasnosti i upravljanju financijama INE d.d. u 2021. godini, što odražava uspješno prilagođavanje i optimizaciju poslovanja u odnosu na prethodnu godinu. U 2021. godini, **ekonomičnost ukupnog poslovanja** značajno se poboljšala, dosegnuvši 1,07, što označava pozitivnu promjenu u odnosu na 2020. godinu kada je bila 0,93. To sugerira da su ukupni prihodi sada bolje pokrivali rashode, čime je poboljšana ukupna efikasnost poslovanja.

Sličan trend pokazuje i **ekonomičnosti prodaje**, koja se također povećala s 0,93 u 2020. na 1,07 u 2021. godini. Ovo poboljšanje ukazuje na to da su poslovni prihodi bolje nadmašivali poslovne rashode, što poboljšava profitabilnost i operativnu učinkovitost.

**Ekonomičnost financiranja** je značajno porasla s 0,87 u 2020. na 1,46 u 2021. godini. Ovaj rast ukazuje na znatno poboljšanje u upravljanju financijskim resursima, s financijskim prihodima koji sada nadmašuju financijske rashode, čime se pozitivno poboljšava učinkovitost financijskog upravljanja.

Profitabilnost prikazuje koliku je zaradu ostvarila tvrtka INA d.d. na uloženo u 2021. godini. (Tablica 7).

Tabela 7 Pokazatelji profitabilnosti INE d.d.

Pokazatelj	Postupak	2020	2021	Kriterij
Neto profitna marža	(neto dobit+kamate)/ukupni prihodi	-0,06	0,07	što veći
Bruto profitna marža	(bruto dobit+kamate)/ukupni prihodi	-0,06	0,08	što veći
Neto rentabilnost imovine (ROA)	(neto dobit+kamate)/ukupna imovina	-0,04	0,07	što veći
Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)	neto dobit/vlastiti kapital	-0,09	0,11	što veći
Učinkovitost imovine	poslovni prihodi/ukupna aktiva	0,71	0,97	što veći

*Izvor: izrada autora prema računu dobiti i gubitka i bilanci*

Neto profitna marža, koja mjeri postotak neto dobiti (uz kamate) u odnosu na ukupne prihode, pokazuje poboljšanje s (-0,06) u 2020. godini na 0,07 u 2021. godini. Ovo poboljšanje ukazuje na prelazak iz negativnog u pozitivno područje, što znači da je tvrtka uspjela generirati neto dobit u odnosu na svoje prihode, što poboljšava ukupnu profitabilnost.

Bruto profitna marža, koja uključuje bruto dobit i kamate u odnosu na ukupne prihode, također se poboljšala s (-0,06) u 2020. godini na 0,08 u 2021. godini. Ova promjena pokazuje da je tvrtka uspjela povećati svoju bruto profitabilnost, s pozitivnim maržama koje ukazuju na bolju kontrolu troškova i povećanje bruto dobiti.

Neto rentabilnost imovine (ROA), koja mjeri postotak neto dobiti (plus kamate) u odnosu na ukupnu imovinu, povećala se s (-0,04) u 2020. na 0,07 u 2021. godini. Ova promjena ukazuje na značajno poboljšanje u učinkovitosti korištenja imovine za generiranje dobiti, prelazak iz negativnog u pozitivno područje odražava poboljšanje u sposobnosti upravljanja imovinom.

Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE) pokazuje poboljšanje s (-0,09) u 2020. na 0,11 u 2021. godini. Ovo poboljšanje ukazuje na povećanje profitabilnosti u odnosu na vlastiti kapital investitora, što znači da su povrati na uloženi kapital značajno porasli.

Učinkovitost imovine, koja mjeri poslovne prihode u odnosu na ukupnu imovinu, povećana je s 0,71 u 2020. na 0,97 u 2021. godini. Ovo poboljšanje sugerira da je tvrtka efikasnije

koristila svoju imovinu za generiranje prihoda, što je znak poboljšane operativne učinkovitosti.

U nastavku rada prikazuju se pokazatelji likvidnosti i solventnosti INE d.d. u 2021. godini (Tablice 8 i 9).

Tabela 8 Pokazatelji likvidnosti INE d.d. (u kunama /eurima)

Pokazatelj	Postupak	2020	2021	Kriterij
Koeficijent tekuće likvidnosti	kratkotrajna imovina/kratkoročne obveze	0,62	1,46	veći od 2,00
Koeficijent ubrzane likidnosti	(kratkotrajna imovina-zalihe)/ kratkoročne obveze	-0,28	1,04	veći od 1,0
Koeficijent financijske stabilnosti	dugotrajna imovina/ (kapital+dugoročne obveze)	1,14	0,89	manji od 1,0
Radni kapital	kratkotrajna imovina-kratkoročne obveze	1.925.000.000 (257.333.333 EUR)	2.099.000.000 (279.866.667 EUR)	što veći

*Izvor: izrada autora prema bilanci*

Analiza likvidnosti INE d.d. pokazuje mješovite rezultate. Dok su koeficijenti tekuće i ubrzane likvidnosti pokazali značajno poboljšanje, vrijednosti još uvijek ne dosežu idealne standarde, što sugerira potrebu za dodatnim poboljšanjima u upravljanju kratkotrajnom imovinom i obvezama. Koeficijent financijske stabilnosti se poboljšao, pokazujući bolju ravnotežu između dugotrajne imovine i izvora financiranja, dok je radni kapital povećan, što ukazuje na poboljšanu financijsku fleksibilnost i sposobnost za pokrivanje kratkoročnih obveza. U cjelini, iako su zabilježeni napreci, tvrtka bi trebala nastaviti raditi na poboljšanju likvidnosti kako bi osigurala stabilniji financijski položaj.

Tabela 9 Pokazatelji solventnosti INE d.d.

Pokazatelj	Postupak	2020	2021	Kriterij
Koeficijent zaduženosti	ukupne obveze/ukupna imovina	0,47	0,48	što manji
Koeficijent vlastitog financiranja	glavnica/ukupna imovina	0,52	0,52	veći od 0,3
Koeficijent financiranja	ukupne obveze/glavnica	0,91	0,94	što manji
Pokriće troškova kamata	dobit prije poreza i kamata (EBIT)/kamate	43,52	12,67	što veća
Faktor zaduženosti	ukupne obveze/(zadržana dobit+amortizacija)	6,89	4,17	što manji
Stupanj pokrića I.	glavnica/dugotrajna imovina	0,62	0,73	veći od 1,0
Stupanj pokrića II.	(glavnica+dugoročne obveze)/dugotrajna imovina	0,88	1,13	veći od 1,0
Koeficijent sposobnosti	EBITDA/ukupne obveze	0,05	0,27	što veća

financiranja obveza				
Koeficijent sposobnosti financiranja dug.duga	EBITDA/dugoročni dug	0,10	0,48	što veća

*Izvor: izrada autora prema bilanci i EBITDA modelu računa dobiti i gubitka*

Analiza solventnosti INE d.d. za 2020. i 2021. godinu pokazuje određena poboljšanja u ključnim područjima, kao što su faktor zaduženosti, stupanj pokrića II. te koeficijenti sposobnosti financiranja obveza i dugoročnog duga. Međutim, potrebno je obratiti pozornost na smanjenje pokrića troškova kamata, što može ukazivati na izazove u održavanju operativne profitabilnosti u odnosu na troškove financiranja. Sve u svemu, solventnost tvrtke pokazuje tendenciju poboljšanja, ali s prostorom za daljnje poboljšanje u smanjenju zaduženosti i povećanju financijske stabilnosti.

Tabela 10 Pokazatelji aktivnosti INE d.d.

Pokazatelj	Postupak	2020	2021	Kriterij
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	ukupni prihodi/ukupna imovina	0,72	0,98	što veći
Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	ukupni prihodi/kratkotrajna imovina	4,56	3,36	što veći
Koeficijent obrtaja potraživanja	prihodi od prodaje/potraživanja od kupaca	16,11	12,58	što veći
Trajanje naplate potraživanja u danima	dani u godini (365)/koeficijent obrtaja potraživanja	23	29	što kraći
Koeficijent obrtaja zaliha	prihodi od prodaje/zalihe	9,92	11,50	što veći
Dani vezivanja zaliha	dani u godini (365)/koeficijent obrtaja zaliha	37	32	što kraći
Koeficijent obrtaja dobavljača	materijalni troškovi/obveze prema dobavljačima	9,82	9,19	što veći
Trajanje plaćanja dobavljačima u danima	dani u godini (365)/koeficijent obrtaja dobavljača	37	40	što kraći
Cash gap - obrtni ciklus	dani vezivanja kupaca + dani vezivanja zaliha - dani vezivanja dobavljač	22	21	što kraći

*Izvor: izrada autora prema računu dobiti i gubitka*

Koeficijent obrtaja ukupne imovine, koji pokazuje koliko prihoda INA d.d. ostvaruje na svaku kunu imovine, povećao se s 0,72 u 2020. na 0,98 u 2021. godini. Ovo povećanje sugerira poboljšanu efikasnost u korištenju imovine za generiranje prihoda. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine smanjio se s 4,56 u 2020. na 3,36 u 2021. godini. Iako je smanjenje značajno, koeficijent je i dalje relativno visok, što znači da INA d.d. uspješno koristi kratkotrajnu imovinu za generiranje prihoda, iako nešto manje efikasno nego prethodne godine. Koeficijent obrtaja potraživanja, koji mjeri koliko puta INA d.d. naplati svoja

potraživanja tijekom godine, smanjio se s 16,11 u 2020. na 12,58 u 2021. godini. Ovo smanjenje ukazuje na dulji period naplate potraživanja, što može povećati rizik nelikvidnosti i ukazuje na potrebu za boljim upravljanjem potraživanjima. Vrijeme naplate potraživanja povećalo se s 23 dana u 2020. na 29 dana u 2021. godini, što pokazuje da tvrtki sada treba više vremena da naplati svoja potraživanja. Iako je povećanje relativno malo, dulji period naplate može utjecati na cash flow tvrtke. Koeficijent obrtaja zaliha poboljšao se s 9,92 u 2020. na 11,50 u 2021. godini, što znači da INA d.d. sada brže obrće zalihe, generirajući više prihoda po jedinici zaliha. Ovo povećanje je pozitivan znak, jer sugerira efikasnije upravljanje zalihama. Dani vezivanja zaliha smanjili su se s 37 dana u 2020. na 32 dana u 2021. godini, što ukazuje na bržu prodaju i smanjenje vremena zadržavanja zaliha, što je povoljno za optimizaciju radnog kapitala. Koeficijent obrtaja dobavljača neznatno je smanjen s 9,82 u 2020. na 9,19 u 2021. godini. Ovo smanjenje ukazuje na blago povećanje vremena plaćanja dobavljačima, što može značiti da tvrtka koristi duže rokove plaćanja za očuvanje likvidnosti.

Trajanje plaćanja dobavljačima povećalo se s 37 dana u 2020. na 40 dana u 2021. godini, što znači da INA d.d. sada treba više vremena za podmirenje svojih obveza prema dobavljačima. Iako je povećanje minimalno, ono može utjecati na odnose s dobavljačima ako postane predugo. Cash gap, odnosno operativni ciklus, smanjio se s 22 dana u 2020. na 21 dan u 2021. godini. Smanjenje od jednog dana ukazuje na blago poboljšanje u upravljanju obrtnim kapitalom, što znači da tvrtka sada brže konvertira svoje resurse u gotovinu.

Analiza racionalnosti i ekonomičnosti u korištenju imovine dodatno se provodi kroz Du Pontov sustav pokazatelja aktivnosti, što je prikazano u Tablici 11.

Tabela 101 Du Pontov sustav pokazatelja INE d.d.

Sustav pokazatelja	Postupak	2020	2021	Kriterij
Neto profitna marža	(neto dobit+kamate)/ukupni prihodi	-0,05	0,07	što veći
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	ukupni prihodi/ukupna imovina	0,72	0,98	što veći
Rentabilnost ukupne imovine i kapitala	neto profitna marža x koeficijent obrtaja ukupne imovine	-0,04	0,07	što veći

*Izvor: izrada autora prema računu dobiti i gubitka*

U 2021. godini INA d.d. je ostvarila značajan napredak u svojoj profitabilnosti i efikasnosti. Neto profitna marža je porasla s (-0,05) u 2020. na 0,07 u 2021., što pokazuje prelazak iz gubitka u profitabilnost. Koeficijent obrtaja ukupne imovine također se poboljšao, povećavši se s 0,72 na 0,98, što ukazuje na bolju efikasnost korištenja imovine za generiranje prihoda.

Kao rezultat, rentabilnost ukupne imovine i kapitala također se značajno poboljšala, prešavši iz negativne vrijednosti (-0,04) u 2020. na 0,07 u 2021. godini. Ovo sugerira uspješno restrukturiranje i bolju operativnu učinkovitost. VBM pokazatelj i pokazatelj investiranja su ključni za procjenu dodane vrijednosti. Upravljanje temeljeno na vrijednosti (VBM) ključno je u stvaranju i pružanju vrijednosti za dioničare.

Tabela 11 VBM INE d.d. (u kunama /eurima)

Pokazatelj	Postupak	2020	2021	Kriterij
EVA (ekonomski dodana vrijednost)	(neto dobit+kamate) - troškovi kapitala (10%)	-1.764.100.000 (-234.136.306,32) EUR)	342.800.000 (45.497.378,72 EUR)	što veća
NPP (neto preostali profit)	neto dobit - tržišna cijena vlastitog kapitala (10%)	-1.966.100.000 (-260.946.313,62) EUR)	100.800.000 (188.587.464,92 EUR)	što veća
MV ( tržišna kapitalizacija)	tržišna cijena dionice x broj emitiranih dionica	9.000.000.000 (1.194.505.275,73 EUR)	9.000.000.000 (1.194.505.275,73 EUR)	što veća
MVA	tržišna kapitalizacija/knjigovo- dstvena vrijednost tvrtke	0,87	0.87	podcjenjena/ precjenjena

Izvor: izrada autora prema <https://zse.hr/>, pristupljeno 11/08/2024

U 2020. godini, EVA je bila izrazito negativna, iznoseći (-1.764.100.00) kuna ((-234.136.306,32) EUR), što znači da je INA generirala značajne gubitke nakon što su pokriveni troškovi kapitala. Međutim, u 2021. godini došlo je do značajnog poboljšanja, s EVA-om koja prelazi u pozitivan iznos od 342.800.000 kuna (45.497.378,72 EUR). To ukazuje na povećanje vrijednosti za dioničare i uspješniju upotrebu kapitala. Slično kao i kod EVA-e, NPP je u 2020. bio duboko u negativnom teritoriju s (-1.966.100.000) kuna ((-260.946.313,62) EUR), dok se u 2021. poboljšao na pozitivnih 100.800.000 kuna (188.587.464,92 EUR). Ovo sugerira da je INA uspjela generirati profit koji nadilazi troškove kapitala, što je značajan pomak u odnosu na prethodnu godinu. Tržišna kapitalizacija ostala je stabilna na 9.000.000.000 kuna (1.194.505.275,73 EUR) u obje promatrane godine. To znači da tržište nije značajno promijenilo percepciju vrijednosti INA-e između 2020. i 2021., unatoč poboljšanjima u financijskim pokazateljima. MVA ostaje na 0,87 u obje godine, što sugerira da tržište i dalje podcjenjuje knjigovodstvenu vrijednost tvrtke. To bi moglo značiti da unatoč poboljšanjima u poslovanju, investitori još nisu u potpunosti prepoznali ili vrednovali te promjene.

Posljednji ekonomski pokazatelji obrađeni u radu su indikatori potencijalnog bankrota. Najpoznatiji model za procjenu mogućnosti bankrota je Altmanov Z-score. Ako je rezultat Z-score-a nakon zbroja svih pokazatelja manji od 1, poduzeću prijete bankrot. Zbroj od 1 do 3 ukazuje na rizik od neuspjeha i/ili propasti, dok rezultat od 3 ili više označava povoljniju situaciju koja sugerira da poslovanje nije u opasnosti od bankrota.

Tabela 13 Altmanov Z-score pokazatelj INE d.d.

Sintetski pokazatelj	Postupak	2020	2021
Altmanov pokazatelj	neto radni kapital/aktiva	-0,10	0,09
	zadržana dobit/aktiva	-0,05	0,06
	dobit prije kamata i poreza (EBIT)/aktiva	-0,06	0,06
	vlastiti kapital/tuđi kapital	1,10	1,06
	prihodi/aktiva	0,72	0,98
Z-score		<b>0,99</b>	<b>2,02</b>

*Izvor: izrada autora*

Z-score za 2020. godinu iznosi 1, što ukazuje na opasnost od bankrota dok za 2021. iznosi 2 što predstavlja šansu za uspjeh. Osim Altmanovog Z-score-a, drugi pokazatelj potencijalnog bankrota je BEX indeks poslovne izvrsnosti, koji procjenjuje trenutnu i očekivanu poslovnu izvrsnost. Ako je izračun BEX-a veći od 2, poduzeće posluje dobro, rezultat između 1 i 2 zahtijeva unapređenje, dok je BEX manji od 1 ili negativan, što ukazuje na ugroženu egzistenciju poduzeća. BEX u 2020. godini iznosi 0,01, dok je sljedećoj godini bio 0,53 (Tablica 14).

Tabela 14 BEX indeks INE d.d.

Sintetski pokazatelj	Postupak	2020	2021
profitabilnost	EBIT/ukupna aktiva	-0,06	0,06
stvaranje vrijednosti	neto dobit/vlastiti kapital*cijena (MV)	-0,12	0,14
likvidnost	radni kapital/ukupna aktiva	-0,10	0,09
snaga financiranja	5*(Neto dob.+Amort.)/Ukupne obveze	0,36	1,31
BEX	<b>0,388*ex1+0,579*ex2+0,153*ex3+0,316*ex4</b>	<b>0,01</b>	<b>0,53</b>

*Izvor: izrada autora*

Analizirane godine bile su poslovno teške za cjelokupno svjetsko gospodarstvo zbog pandemije Covid-19, a INA d.d. je kompanija koja je zasigurno pretrpjela najveće gubitke u 2020. godini, dok se u 2021. godini uspjela oporaviti.

#### **4.4. EKONOMSKI POKAZATELJI KAO TEMELJ ZA KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO**

Ekonomski pokazatelji mogu imati ključnu ulogu u podržavanju i razvoju korporativnog poduzetništva, odnosno mogu utjecati na korporativno poduzetništvo u kompaniji. Stabilni prihodi i snažna financijska pozicija omogućuju tvrtki da investira u istraživanje i razvoj novih tehnologija, procesa ili proizvoda. To može potaknuti korporativno poduzetništvo unutar kompanije, potičući inovativne projekte koji bi mogli rezultirati novim poslovnim prilikama ili diversifikacijom proizvoda. Dobro financijsko stanje omogućuje tvrtki da brže reagira na promjene na tržištu ili u okolini. To može biti ključno za korporativno poduzetništvo jer omogućuje brže donošenje odluka i implementaciju novih strategija ili poslovnih modela kako bi se iskoristile nove prilike ili ublažili rizici. Uspješna naftna kompanija poput INA d.d. može koristiti svoje financijske resurse kako bi se proširila na druge sektore ili tržišta. Ovo može potaknuti korporativno poduzetništvo unutar tvrtke, potičući istraživanje i razvoj novih poslovnih inicijativa izvan tradicionalnih naftnih operacija. Stabilna ekonomska pozicija omogućuje tvrtki da privuče i zadrži visoko kvalificirane zaposlenike koji su ključni za razvoj inovativnih projekata, čime se stvara plodno tlo za korporativno poduzetništvo, potičući kreativnost i suradnju unutar organizacije (Mueller i Otterdijks, 2022). Ekonomski pokazatelji INA d.d. pružaju osnovu za razvoj i održavanje korporativnog poduzetništva putem financiranja inovacija, prilagodbe tržišnim promjenama, diversifikacije poslovanja i privlačenja talenta. Ovi elementi mogu zajedno doprinijeti stvaranju inovativne i konkurentne kulture unutar kompanije. U 2020. godini korporativno poduzetništvo kao odgovor na izazove izazvane pandemijom nikada nije bilo značajnije, jer je bilo potrebno implementirati inovativne tehnologije ili procese kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja i zaštita zaposlenika. U godini pandemije, mnoge kompanije, uključujući naftne tvrtke poput INA d.d., mogle su razmotriti diversifikaciju svojih poslovnih aktivnosti kako bi se prilagodile promjenama na tržištu. Korporativno poduzetništvo može biti ključno u ovom procesu, potičući istraživanje novih poslovnih prilika i ulaganje u sektore koji su bili manje pogođeni pandemijom. Ekonomske pokazatelje kao što su troškovi diversifikacije ili prihodi iz novih poslovnih aktivnosti mogu pratiti ovaj proces. Pandemija je izazvala promjene u potražnji i ponašanju potrošača, što je zahtijevalo brze prilagodbe od strane kompanija poput INA d.d. Korporativno poduzetništvo može omogućiti brže donošenje odluka i implementaciju novih strategija kako bi se iskoristile nove prilike ili ublažili rizici.



Ekonomske pokazatelje poput promjene prihoda ili troškova prilagodbe poslovanja mogu pratiti ove aktivnosti.

#### **4.5 KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO NA TEMELJU EKONOMSKIH PODATAKA INA d.d. ZA KRIZNU 2020. I 2021. GODINU**

Analizirajući navedene ekonomske pokazatelje INA d.d. za 2020. godinu, možemo sagledati kako ti pokazatelji utječu na korporativno poduzetništvo u INA d.d.

1. **Ekonomičnost ukupnog poslovanja, prodaje i financiranja:** S obzirom na to da su svi pokazatelji ekonomičnosti (ukupnog poslovanja, prodaje i financiranja) manji od 1, to ukazuje na negativno poslovanje. To može potaknuti korporativno poduzetništvo unutar tvrtke kako bi se pronašli načini za poboljšanje efikasnosti, smanjenje troškova ili pronalaženje novih izvora prihoda.
2. **Profitabilnost:** Negativni rezultati profitabilnosti u 2020. godini upućuju na potrebu za promjenama u strategiji ili operativnom modelu tvrtke. To može potaknuti korporativno poduzetništvo kako bi se pronašli novi načini generiranja prihoda ili optimizacije poslovnih procesa.
3. **Likvidnost i solventnost:** Smanjenje likvidnosti i problema sa solventnošću može potaknuti korporativno poduzetništvo kako bi se pronašli načini za poboljšanje upravljanja novčanim tokovima, smanjenje dugova ili pronalaženje alternativnih izvora financiranja.
4. **Pokazatelji aktivnosti:** Niske stope obrtaja imovine i povećanje vremena vezivanja zaliha i plaćanja dobavljačima, ukazuju na potrebu za poboljšanjem operativne učinkovitosti. To može potaknuti korporativno poduzetništvo kako bi se pronašli načini za optimizaciju upravljanja zalihama, poboljšanje procesa naplate potraživanja i pregovaranje s dobavljačima.
5. **Altmanov Z-score i BEX indeks:** Negativni rezultati ovih pokazatelja upućuju na potencijalnu opasnost od bankrota ili financijske neodrživosti. To bi moglo potaknuti korporativno poduzetništvo u INA d.d. da razvije strategije za restrukturiranje duga, poboljšanje likvidnosti i stabilizaciju financijske pozicije.

U cjelini, ovi ekonomski pokazatelji mogu potaknuti korporativno poduzetništvo unutar INA d.d. kako bi se suočili s izazovima i prilagodili se promjenjivim uvjetima poslovanja te kako bi se pronašle inovativne strategije za poboljšanje financijske performanse i dugoročne održivosti tvrtke. Da bi se navedeno ostvarilo, potrebna je odgovarajuća kultura društva. Prema Morić Milovanović (2022), kultura poduzeća predstavlja ključni element razvoja korporativnog poduzetništva. Ako je kultura poduzeća usmjerena prema poduzetništvu, tada će i samo poduzeće djelovati na poduzetnički način. Točnije rečeno, kultura poduzeća ima značajan utjecaj na razvoj korporativnog poduzetništva u kratkom roku. Međutim, ako poduzeće želi poticati poduzetnički duh svojih zaposlenika i poticati ih na inovativno i proaktivno djelovanje u dugom roku, mora osigurati odgovarajući sustav poticanja za svoje zaposlenike. Ovaj sustav treba omogućiti zaposlenicima slobodu da preuzmu određene rizike povezane s njihovim poduzetničkim aktivnostima. Osim toga, sustav poticanja trebao bi biti usko povezan s postignućem rezultata i uspjeha te bi trebao privući i zadržati najtalentiranije zaposlenike. Naglasak treba staviti na razvoj poduzetničkog duha unutar poduzeća kako bi se potaknula inovacija i rast. Sustav poticanja trebao bi biti jednostavan, s jasno definiranim ciljevima i nagradama koje su usko povezane s postignutim rezultatima. Važno je osigurati da zaposlenici ne doživljavaju sudjelovanje u poduzetničkim aktivnostima kao prepreku svom karijernom napretku. Osim toga, autonomija zaposlenika u donošenju odluka i raspodjeli resursa ključna je za uspjeh poduzetničkih poduhvata unutar poduzeća.

Pozitivni rezultati INA d.d. u 2021. godini mogli bi značajno oblikovati strategije, kulturu i operativne odluke u vezi s korporativnim poduzetništvom unutar kompanije, bilo kroz poticanje novih inicijativa ili kroz prilagodbu postojećih pristupa prema većoj stabilnosti i održivosti. Pozitivni financijski rezultati u 2021. godini otvaraju vrata za veća ulaganja u nove poduzetničke projekte. Uspješni financijski rezultati omogućuju kompaniji alokaciju sredstava za istraživanje i razvoj, inovacije te diversifikaciju poslovanja. Rezultati iz 2021. godine mogu potaknuti donošenje strateških odluka vezanih uz korporativno poduzetništvo. Na primjer, ako su rezultati ukazali na potrebu za diversifikacijom poslovanja ili ulazak u nove sektore, to može potaknuti poduzetničke inicijative koje istražuju te nove poslovne prilike. Rezultati iz 2021. godine također mogu oblikovati organizacijsku kulturu u INA d.d. Pozitivni rezultati mogu potaknuti kulturu optimizma i otvorenosti prema inovacijama, što može utjecati na spremnost zaposlenika da predlažu i provode inovativne ideje. Također, rezultati iz 2021. godine sugeriraju menadžmentu pružanje veće podrške poduzetničkim projektima. To bi moglo uključivati povećanje budžeta za inovacije, poticanje unutarorganizacijskog

poduzetništva i stvaranje posebnih timova za istraživanje novih poslovnih prilika. Pozitivni rezultati poslovanja utječu i na odnose s dioničarima i investitorima koji daju podršku poduzetničkim inicijativama, dok pozitivni rezultati utječu i na reputaciju INA d.d., čime se olakšava privlačenje talentiranih kadrova i partnera koji su ključni za uspjeh korporativnog poduzetništva. Snažna reputacija može također pomoći u pregovorima s regulatorima i partnerima kada je riječ o pokretanju novih inicijativa.

#### 4.6 INTRAPODUZETNIK U DIONIČKOM DRUŠTVU

U dioničkom društvu poput INA d.d., intrapoduzetnik se suočava s nizom izazova i prilika koje proizlaze iz specifičnosti takvog poslovnog modela. Strategije intrapoduzetnika u dioničkom društvu poput INA d.d. za unaprjeđenje korporativnog poduzetništva su:

1. **Stvaranje internih inovacijskih timova:** Intrapoduzetnik može potaknuti formiranje internih timova s ciljem istraživanja i razvoja novih ideja, tehnologija ili proizvoda. Ti timovi mogu biti fokusirani na područja poput ekološke održivosti, alternativnih izvora energije ili digitalne transformacije, što bi moglo donijeti nove poslovne prilike za tvrtku.
2. **Poticanje suradnje i komunikacije:** Važno je poticati suradnju među različitim odjelima unutar kompanije kako bi se potaknula inovacija. Intrapoduzetnik može organizirati radionice, sastanke ili platforme za razmjenu ideja kako bi se potaknula kreativnost i suradnja unutar organizacije.
3. **Podrška internim startup-ovima:** Intrapoduzetnik može podržati formiranje internih startup-ova unutar tvrtke koji bi imali autonomiju u razvoju novih ideja i poslovnih modela. Ova fleksibilna struktura omogućuje brže donošenje odluka i eksperimentiranje s novim inicijativama, što je ključno za inovaciju.
4. **Korištenje internih resursa:** Intrapoduzetnik može iskoristiti postojeće resurse, poput znanja, tehnologije i infrastrukture tvrtke, kako bi podržao razvoj novih projekata. To može uključivati ulaganje u istraživanje i razvoj, obuku zaposlenika ili uspostavu partnerstava s drugim organizacijama.
5. **Usmjeravanje na održivost i društvenu odgovornost:** Intrapoduzetnik može promicati inicijative usmjerene na održivost i društvenu odgovornost unutar kompanije. To može uključivati implementaciju ekoloških inicijativa, podršku

lokalnoj zajednici ili razvoj programa zaštite okoliša, što može imati pozitivan utjecaj na imidž tvrtke i dugoročnu održivost poslovanja.

6. **Suradnja s vanjskim partnerima:** Intrapoduzetnik može razmotriti suradnju s vanjskim partnerima, poput drugih tvrtki, akademskih institucija ili startup-ova, kako bi iskoristio vanjske resurse i stručnost u razvoju novih projekata. Ova suradnja može donijeti svježije perspektive i resurse potrebne za inovaciju.

Uzimajući u obzir specifične izazove i prilike dioničkog društva poput INA d.d., intrapoduzetnik trebao bi biti fleksibilan, proaktivan i otvoren za promjene kako bi uspješno promovirao korporativno poduzetništvo unutar organizacije.

Naglašavanje pojedinaca kao središnje točke za inovacije i ekonomski rast unutar tvrtke, podudara se s postojećom i priznatom teorijom poduzetništva, koju je prvi put predstavio Schumpeter 1935. (Mueller i Otterdijks, 2022). Nadalje, prema Solomonu i sur., (2021), pojedinci igraju ključnu ulogu u ekonomskom rastu jer podržavaju i potiču inovacije. Stoga bi u velikim kompanijama trebalo govoriti o elementima sustava poticanja. Razvoj korporativnog poduzetništva često se potiče putem financijskih i nefinancijskih motivatora, kao i svjesno preuzimanje određenih rizika. Financijski motivatori čine temelj sustava poticanja i obuhvaćaju različite oblike nagrađivanja zaposlenika za njihov trud i rad. Primjeri financijskih motivatora uključuju udio u imovini (equity), bonuse, povećanje plaće te dodatne pogodnosti poput putovanja ili stipendija (Viswanathan i Nagarajan, 2014). S druge strane, nefinancijski motivatori, poput podrške top menadžmenta, autonomije u radu, uvažavanja i dodjele veće odgovornosti, igraju ključnu ulogu u poticanju poduzetničkog duha unutar poduzeća (Viswanathan i Nagarajan, 2014).

Rizici su inherentni dio korporativnog poduzetništva, a sudjelovanje u razvoju novog poslovnog pothvata nosi određene rizike za zaposlenike. Ti rizici mogu uključivati neslaganja između strateških ciljeva i zadataka postavljenih od strane menadžmenta te zadanih ciljeva projekta, kao i mogućnost da vrijedni zaposlenici napuste poduzeće radi pokretanja vlastitog poslovnog pothvata. Važno je razviti sustav poticanja koji će motivirati zaposlenike da preuzmu rizike te da se angažiraju u poduzetničkim aktivnostima, uz jasno definirane ciljeve i nagrade koje su usko povezane s postignutim rezultatima (Morris i sur.,2008).

#### 4.6.1 MODELI POTICANJA INTRAPODUZETNIKA U KORPORATIVNOM PODUZETNIŠTVU

Promjene u sustavima poticanja poduzetničkih aktivnosti mogu biti ključne za promicanje poduzetničkog duha unutar organizacija. Neki od modela koji se mogu primijeniti prema Viswanathan i Nagarajan (2004) su:

- **Osobna izdvajanja/osobni doprinosi:** Zaposlenici izdvajaju određeni dio svoje plaće tijekom godine, a ta sredstva se ne vraćaju ako poduzeće ili poslovni pothvat ne postignu određenu razinu profitabilnosti ili rezultata. Kada se postigne dogovorena razina rezultata, zaposlenicima se dodjeljuju novčani ili drugi oblici bonusa. Ovaj model potiče timski rad i zajedničko djelovanje, stvarajući izravnu vezu između rizika i potencijalnih nagrada.
- **Udjeli u vlasništvu/imovini pothvata/poduzeća:** Zaposlenicima koji postignu izvanredne rezultate pruža se mogućnost nagrađivanja izravnim udjelom u poslovnom pothvatu ili poduzeću. Ovaj model također stvara izravnu vezu između rizika i potencijalnih nagrada.
- **Životni ciklus poslovnog pothvata:** Organizacije trebaju uspostaviti sustav poticanja i nagrađivanja koji je prilagođen različitim fazama životnog ciklusa poslovnog pothvata. Ovo uključuje pružanje različitih oblika bonusa i nagrađivanja ovisno o fazi razvoja ideje, razvoja proizvoda, pokretanja poslovnog pothvata, uhodanog poslovanja ili faze gašenja.
- **Intrakapital:** Ovaj model omogućuje intrapoduzetnicima slobodu raspolaganja resursima poduzeća kako bi pretvorili svoje poslovne zamisli u uspješne poslovne pothvate. Ovo stvara poticaj za intrapoduzetničko ponašanje, budući da su resursi koje imaju na raspolaganju izravno povezani s njihovim uspjehom.
- **Razvoj intrapoduzetničke karijere:** Ovaj model rješava izazove pružanja najtalentiranijim intrapoduzetnicima mogućnost razvoja intrapoduzetničke karijere unutar poduzeća. To uključuje pružanje visokih bonusa umjesto promaknuća na više razine menadžmenta ili premještanje intrapoduzetnika na nove poslovne pothvate nakon uspješno završenih projekata.

Navedeni modeli omogućuju organizacijama da stvore poticajno okruženje koje podržava poduzetnički duh i inovacije na svim razinama, a koji će se model odabrati zavisit će o

organizacijskoj strukturi, kulturi i ciljevima velike kompanije kako bi se postigla maksimalna učinkovitost i uspjeh korporativnog poduzetništva (Morić Milovanović, 2009).

## 5. ZAKLJUČAK

Analiza ekonomskih pokazatelja poslovanja poduzeća INA d.d. za 2020. i 2021. godinu pruža dublji uvid u stanje kompanije te ističe važnost korporativnog poduzetništva kao ključnog faktora za postizanje uspjeha i održivosti u dinamičnom poslovnom okruženju. Kvantitativni pokazatelji su osnovni alati koji omogućuju mjerljivu analizu ekonomske i financijske performanse, ali je važno sagledati i šire kontekstualne i kvalitativne aspekte poslovanja.

Korporativno poduzetništvo igra ključnu ulogu u postizanju ciljeva poduzeća poput stvaranja vrijednosti za dioničare, osiguranja konkurentnosti na tržištu te osiguranja održivog rasta i razvoja. U kontekstu INA d.d., korporativno poduzetništvo podrazumijeva aktivno promišljanje o inovacijama, prilagodba promjenama te kreativnim pristupima unutar organizacije s ciljem poboljšanja poslovnih rezultata i stvaranja dodatne vrijednosti. Važnost korporativnog poduzetništva u INA d.d. ogleda se u nekoliko ključnih aspekata. Inovacije su ključne za osiguranje konkurentnosti i dugoročnog uspjeha kompanije. U dinamičnom okruženju poput onog u kojem je poslovala INA d.d., potrebno je kontinuirano pratiti tržišne trendove i prilagođavati se promjenama kako bi se ostvarile nove poslovne prilike i minimizirali rizici. Poduzetnički pristup unutar organizacije potiče kreativnost i inovativnost te omogućuje brže reagiranje na promjene. Analiza ekonomskih pokazatelja pruža temeljnu informaciju o trenutnom stanju i performansama kompanije. Integracija ovih pokazatelja s korporativnim poduzetništvom omogućuje dublje razumijevanje poslovanja i identifikaciju ključnih područja za poboljšanje. Na primjer, analiza likvidnosti, solventnosti i profitabilnosti omogućuje identifikaciju izazova i prilika te postavljanje strategija za daljnji razvoj. Korporativno poduzetništvo ne samo da doprinosi poboljšanju poslovnih rezultata, već i stvaranju dodatne vrijednosti za sve dionike, uključujući dioničare, zaposlenike, kupce i društvenu zajednicu. Kroz inovativne projekte, diversifikaciju poslovanja i održavanje konkurentnosti, INA d.d. može ostvariti stabilan rast i dugoročnu održivost. Kroz ciljeve korporativnog poduzetništva i INA d.d. stvara inovativne i agilne organizacijske kulture koje potiču kreativnost i poduzetnički duh kod zaposlenika, povećanje konkurentnosti i tržišnog udjela kroz prilagodbe i brzo reagiranje na konkurenciju. Poboljšanje ekonomskih pokazatelja poslovanja moguće je kroz efikasnije upravljanje resursima, optimizaciju procesa i identifikaciju novih poslovnih prilika.

U konačnici, integracija korporativnog poduzetništva s analizom ekonomskih pokazatelja ključna je za postizanje dugoročnog uspjeha i održivosti kompanije poput INA d.d. Ova

analiza pruža smjernice za razvoj strategija rasta i razvoja koje će omogućiti kompaniji da ostvari svoje ciljeve u dinamičnom poslovnom okruženju.

Rezultati analize rada podržavaju sve tri hipoteze, potvrđujući da primjena korporativnog poduzetništva, inovacije, prilagodbe promjenama te aktivno sudjelovanje poduzetnika unutar organizacije imaju pozitivan utjecaj na ekonomske pokazatelje uspješnosti poduzeća INA d.d. u analiziranoj godini.

Ispitujući postavljene hipoteze, analiza ekonomskih pokazatelja poslovanja INA d.d. pruža uvide koji potvrđuju važnost korporativnog poduzetništva i njegovu povezanost s uspjehom poduzeća. Primjena korporativnog poduzetništva, što uključuje inovativne pristupe, prilagodbe promjenama te integraciju ekonomskih pokazatelja, pozitivno utječe na ekonomske performanse kompanije, osobito u kriznim razdobljima poput 2020. godine.

Upravljanje promjenama i inovacijama, kao i aktivno sudjelovanje poduzetnika unutar organizacije, ključni su faktori u stvaranju temelja za dugoročni uspjeh kompanije. Integracija korporativnog poduzetništva s analizom ekonomskih pokazatelja omogućuje bolje razumijevanje poslovanja, identifikaciju ključnih izazova i prilika te postavljanje strategija za postizanje ciljeva poslovanja.



## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu diplomskog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Mateja Marinov**

**Matični broj studenta: 0111114560**

**Naslov rada: Ekonomski pokazatelji kao temelj odlučivanja poduzetnika na primjeru poduzeća**

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

---

---

## 7. POPIS LITERATURE

Antoncic, B., i Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7-24.

Belak, V. (2014). *Analiza poslovne uspješnosti*, Zagreb: RRIF

Bahtijarević-Šiber, F. (1994) Intrapoduzetništvo, Slobodno poduzetništvo: časopis za promicanje poduzetništva i tržišnog gospodarstva, br. 11

Bolfek, B., Stanić, M. i Knežević, S. (2012). Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke. *Ekonomski vjesnik*, XXV (1), 146-167. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/84754>, pristupljeno 04/04/2024.

Burns, P. (2005) *Corporate entrepreneurship: building an entrepreneurial organisation*, Palgrave MacMillan,

Čavlović, A. (2020). Strategije rasta malih i srednjih poduzeća. Dostupno na <https://alphacapitalis.com/2020/03/04/strategije-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/>, pristupljeno 06/04/2024.

Čengić, D. (2001) *Vlasnici, menadžeri i kontrola poduzeća*, Zagreb, Pilar.

Delač, D. (2010). *Mikroekonomija: za poduzetnike i menadžere*. Zagreb: Grupa VERN d.o.o.

Delić, A., Oberman Peterka, S. i Perić, J. (2014). *Želim postati poduzetnik*. Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.

eho.zse.hr. (2021). INA, d.d. - Financijski izvještaj – 2020., Godišnji izvještaj, Revidirano, Nekonsolidirano. Dostupno na <https://eho.zse.hr/obavijesti-izdavatelja/view/36333>, pristupljeno 11/08/2024.

Freshbooks.com, (2019). What is Solvency vs Liquidity? Dostupno na <https://www.freshbooks.com/>, pristupljeno 15.04.2024.

Gupta, R. (2018). Entrepreneurship, national culture & firm growth. *Theoretical Economics Letters*, 8(7), 1401-1411.

Hisrich, R., Peters, P., M., i Shepherd, D. (2011). *Poduzetništvo (7.izdanje)*. Zagreb: Mate d.o.o.

Ina.hr. (2020). Misija, vizija i vrijednosti, dostupno na <https://www.ina.hr/o-kompaniji/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/>, pristupljeno 20/04/2024.

McGin, R. (2022). Frontiers of Knowledge. The Economy of the Firm. Dostupno na <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/the-economy-of-the-firm/>, pristupljeno 01/04/2024.

Morić Milovanović, B. (2009). Sustav poticanja kao faktor razvoja korporativnog poduzetništva. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7(1), 189-202.

Morris, M. H., Kuratko, D. F., Covin, J. G. (2008) Corporate entrepreneurship and innovation, 2nd ed., Thompson, str. 395.

Mueller, J., Otterdijks, J. Corporate (2022). Entrepreneurship: How does a Change of Structure induced by new Ownership impact Employees' Perception of Entrepreneurial Agency within SMEs?.Lund University.

Odluka o objavljivanju Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja, Narodne novine, 86/2015

Palameta, M. (2019). Deteminante rasta poduzeća prerađivačke industrije u Republici Hrvatskoj. Diplomski rad (Diplomski rad). Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet

Perčević, H. (nep.dat.). Financijski izvještaji i elementi financijskih izvještaja. Dostupno na <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/racunovodstvo/Financijski%20izvje%C5%A1taji.pdf>, pristupljeno 15.04.2024.

Pravilnik o amortizaciji, Narodne novine, 54/2001

Ross, S. (2022). CapEx vs. OpEx: What's the Difference? Dostupno na <https://www.investopedia.com/ask/answers/112814/whats-difference-between-capital-expenditures-capex-and-operational-expenditures-opex.asp>, pristupljeno 21/03/2024.

Samuelson, P. A. i Nordhaus, W. D. (2011). Ekonomija. Zagreb: MATE d.o.o.

Stopford, J. M., Baden-Fuller, C. W. F. (1994.) Creating corporate entrepreneurship, Strategic management journal, Vol. 15, str. 522.

Sikavica, P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Nakladna i Sveučilišna knjižnica u Zagrebu.

Škrtić, M. (2006), Poduzetništvo, Sinergija d.o.o., Zagreb.

Solomon, S. J., Bendickson, J. S., Marvel, M. R., McDowell, W. C. & Mahto, R. (2021). Agency Theory and Entrepreneurship: A Cross-Country Analysis, *Journal of Business Research*, vol. 122, pp.466–476

Suttle, A. (2019). Growth Strategies in Business. Dostupno na <https://smallbusiness.chron.com/growth-strategies-business-4510.html>, pristupljeno 18/04/2024.

Tkalec, Z. (2011). Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. *Učenje za poduzetništvo*, 1(1), 35-43.

Zahra, S.A. (1991) Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study, *Journal of business venturing*, Vol. 6, No. 4, str. 262.

Zakon o porezu na dobit, *Narodne novine*, 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14, 50/16, 115/16, 106/18, 121/19, 32/20, 138/20.

Viswanathan, R. J., Nagarajan, G. S. (2004) The 4E model: Designing an incentive system for internal ventures, *ESADE MBA Business Review*, str. 28.

Wickham, P. (2006) *Strategic entrepreneurship*, Prentice Hall, str. 559.

## 8. POPIS TABLICA I SLIKA

Slika 1 Vrste prihoda i rashoda .....	8
Slika 2 Dijelovi bilance .....	9
Slika 3 Vrste dugotrajne i kratkotrajne imovine .....	9
Slika 4 Temeljni podaci o društvu.....	25
Tabela 1 Razlike likvidnosti i solventnosti.....	11
Tabela 2 Razlike poduzetnika i intrapoduzetnika .....	21
Tabela 3 Račun dobiti i gubitka INE d.d. (u kunama/eurima).....	25
Tabela 4 EBITDA model INE d.d.....	27
Tabela 5 Bilanca INE d.d. (u kunama /eurima) .....	28
Tabela 6 Pokazatelji ekonomičnosti INE d.d.....	29
Tabela 7 Pokazatelji profitabilnosti INE d.d.....	30
Tabela 8 Pokazatelji likvidnosti INE d.d.....	31
Tabela 9 Pokazatelji solventnosti INE d.d.....	31
Tabela 10 Pokazatelji aktivnosti INE d.d. ....	32
Tabela 11 Du Pontov sustav pokazatelja INE d.d.....	33
Tabela 12 VBM INE d.d.....	34
Tabela 13 Altmanov Z-score pokazatelj INE d.d.....	35
Tabela 14 BEX indeks INE d.d.....	35

## ŽIVOTOPIS



europass

### Mateja Marinov

- **Adresa:** Kralja Tomislava 24a, 31327, Bilje, Hrvatska  
□ **E-adresa:** [marinov.mateja@gmail.com](mailto:marinov.mateja@gmail.com) □ **Telefonski broj:** (+385) 0915643572  
**Spol:** Žensko **Datum rođenja:** 20/10/1992 **Državljanstvo:** hrvatsko

### RADNO ISKUSTVO

---

- [ 07/05/2018 – Trenutačno ] **Administrativni referent-upisničar**  
*Općinsko državno odvjetništvo u Osijeku*  
**Mjesto:** Osijek  
**Zemlja:** Hrvatska
- [ 01/06/2016 – 31/05/2017 ] **Administrativni referent-sudski zapisničar**  
*Upravni sud u Osijeku*  
**Mjesto:** Osijek  
**Zemlja:** Hrvatska

### OBRAZOVANJE I

### OSPOSOBLJAVANJE

---

- [ 2022 – Trenutačno ] **Magistar projektnog menadžmenta (mag. oec.)**  
*Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić,*  
<https://www.bak.hr/>  
**Adresa:** Vladimira Novaka 23, 10290, Zaprešić, Hrvatska
- [ 2019 – 2022 ] **Prvostupnik ekonomije (bacc. oec.)**  
*Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić,*  
<https://www.bak.hr/>  
**Adresa:** Vladimira Novaka 23, 10290, Zaprešić, Hrvatska
- [ 2007 – 2011 ] **Upravni referent**  
*Ekonomska i upravna škola Osijek,*  
<http://ss-ekonomska-upravna-os.skole.hr/>  
**Adresa:** Trg sv. Trojstva 4, 31000, Osijek, Hrvatska
- [ 1999 – 2007 ] **Osnovna škola**  
*Osnovna škola Bilje,* <http://os-bilje.skole.hr/>  
**Adresa:** Školska ulica 6, 31327, Bilje, Hrvatska

## JEZIČNE VJEŠTINE

---

**Materinski jezik/jezici:** hrvatski

**Drugi jezici:**

**engleski**

**SLUŠANJE B1 ČITANJE B1 PISANJE B1**

**GOVORNA PRODUKCIJA B1 GOVORNA INTERAKCIJA B1**

**talijanski**

**SLUŠANJE B1 ČITANJE B1 PISANJE A2**

**GOVORNA PRODUKCIJA A2 GOVORNA INTERAKCIJA A2**

## DIGITALNE VJEŠTINE

---

Moje digitalne vještine

MS Office | Internet | Komunikacijski programi |

Kompjutorska daktilografija (deseteroprstno slijepo pisanje)

## HOBIJI I INTERESI

---

Rekreativno biciklizam, šetnja

## KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE

---

Komunikativna, organizirana, pedantna, snalažljiva mlada osoba, spremna i sposobna za daljnje napredovanje i učenje. Kao član radnog tima uredno funkcioniram poštujući rokove i pošten kolegijalni odnos prema suradnicima.

## MREŽE I ČLANSTVA

---

[ 2012 – Trenutačno ] **Član Općinskog društva Crvenog križa Darda**

Član Odbora i Skupštine Općinskog društva Crvenog križa Darda

## VOLONTIRANJE

---

[ 2009 – Trenutačno ] **Volonter Općinskog društva Crvenog križa Darda**

Kao član i volonter Društva sudjelovala na mnogim skupštinama, seminarima, vodila radionice u vrtićima, osnovnim i srednjim školama. Sudjelovala na raznim humanitarnim akcijama. U jednom mandatu predsjednica Kluba mladeži.

## VOZAČKA DOZVOLA

---

30/05/2012 Automobil: B