

# ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA HRVATSKI TELEKOM D.D. POMOĆU FINANCIJSKIH POKAZATELJA

---

**Radošić, Marina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:086699>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Marina Radošić

**ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA HRVATSKI  
TELEKOM d.d. POMOĆU FINANCIJSKIH POKAZATELJA**  
(završni rad)

Rijeka, 2018.



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel  
Stručni studij Poduzetništvo

## **ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA HRVATSKI TELEKOM d.d. POMOĆU FINANCIJSKIH POKAZATELJA** (završni rad)

MENTOR

Mr. sc. Marino Golob, viši predavač

STUDENT

Marina Radošić

MBS: 2423030020/12

Rijeka, prosinac 2018.

VELEUČILIŠTE U RIJECI  
Poslovni odjel

Rijeka, 10. rujna 2018.

## ZADATAK za završni rad

Pristupnici MARINI RADOŠIĆ

MBS: 2423030020/12

Studentici stručnog studija PODUZETNIŠTVO izdaje se zadatak završni rad –  
tema završnog rada pod nazivom:

### ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA HRVATSKI TELEKOM d.d. POMOĆU FINACIJSKIH POKAZATELJA

Sadržaj zadatka: U završnom radu obraditi teoretske osnove i glavne značajke poduzetništva, financijskih izvještaja i analize financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja. Na konkretnom primjeru analize uspješnosti poslovanja pomoću financijskih pokazatelja tvrtke „Hrvatski telekom“ d.d. pokazati upotrebljivost stečenih teoretskih znanja i u zaključku rezimirati rezultate provedenih istraživanja u završnom radu.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 10. rujna 2018.

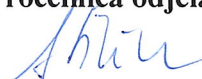
Predati do: 15. prosinca 2018.

Mentor:



Mr.sc. Marino Golob, v.predavač

Pročelnica odjela:



Mr.sc. Anita Stilin, v. predavačica

Zadatak primila dana: 10. rujna 2018.



Pristupnica Marina Radošić

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam specijalistički završni rad pod naslovom ANALIZA

POSLOVANJA PODUZETA HRV. TELEKOM D.D. izradio samostalno pod  
POMOĆU FIN. POKAZATELJA

nadzorom i uz stručnu pomoć mentora MR. SC. MARINA GOLOBA VIŠEG PREDAVACA

MARINA RADOŠIĆ

Ime i prezime

Radošić

(potpis studenta)

## SAŽETAK

Poduzetništvo je aktivnost pojedinaca koji se odlučuju na pokretanje posla i kroz njega stvaranje nove vrijednosti, a koja sa sobom nosi izvjestan rizik od neuspjeha. Poduzetnik je osoba koja je sklona riskiranju, a pred koju se stavlja izvjestan broj zadaća, uokvirenih u funkcije poduzetništva, koje sežu od donošenja planova i strategija, preko organiziranja, upravljanja poslovanjem pa sve do kontrole. Poduzetnički pothvat može, ali i ne mora biti uspješan. Uspješnost se inicijalno ocjenjuje kroz ostvarenu dobit. Međutim, za precizniju i iscrpniju ocjenu uspješnosti poslovanja provodi se analiza pomoću pokazatelja uspješnosti: likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja. Poduzeće Hrvatski telekom d.d. je lider na tržištu telekomunikacija. Poduzeće dugi niz godina posluje na hrvatskom tržištu pružajući usluge u sektoru komunikacija i prijenosa podataka. Poduzeće posluje sa dobiti, a provedena analiza uspješnosti poslovanja primjenom pokazatelja poslovanja ukazuje na uspješno i sigurno poslovanje, što je svakako bitno interesnim skupinama uključujući i ulagače, s obzirom da dionice poduzeća kotiraju na burzi.

Ključne riječi: poduzetništvo, pokazatelji, uspješnosti, bilanca, račun dobiti i gubitka, Hrvatski Telekom d.d.

## SADRŽAJ

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1.   | UVOD .....   | 1  |
| 2.   | TEORIJSKO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA.....                                   | 3  |
| 2.1. | Pojam i značaj poduzetništva.....  | 3  |
| 2.2. | Funkcije poduzetništva .....   | 7  |
| 2.3. | Povijesni razvoj poduzetništva .....                                     | 9  |
| 2.4. | Suvremeno poduzetništvo.....   | 11 |
| 3.   | POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA .....                        | 13 |
| 3.1. | Pokazatelji likvidnosti .....  | 13 |
| 3.2. | Pokazatelji zaduženosti.....   | 15 |
| 3.3. | Pokazatelji ekonomičnosti.....   | 16 |
| 3.4. | Pokazatelji aktivnosti.....  | 16 |
| 3.5. | Pokazatelji profitabilnosti.....   | 17 |
| 3.6. | Pokazatelji investiranja.....  | 18 |
| 4.   | POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA HRVATSKI<br>TELEKOM d.d..... | 20 |
| 4.1. | Osnovne značajke poduzeća Hrvatski telekom d.d. ....                     | 20 |
| 4.2. | Bilanca poduzeća Hrvatski Telekom d.d. ....                              | 23 |
| 4.3. | Račun dobiti i gubitka poduzeća Hrvatski telekom d.d. ....               | 26 |
| 4.4. | Pokazatelji poslovanja poduzeća Hrvatski telekom d.d. ....               | 28 |
| 5.   | ZAKLJUČAK .....  | 35 |
|      | LITERATURA .....   | 37 |
|      | POPIS TABLICA.....   | 39 |
|      | POPIS GRAFIKONA.....   | 39 |



## 1. UVOD

Gospodarstvo je uz društvo jedan od temeljnih elemenata zemalja. Bez gospodarstva zemlje ne mogu opstati, a gospodarstvo čini veliki broj sudionika, pri čemu su najbrojniji i svakako najvažniji dionici poduzeća. Ona tvore sektor poduzetništva, a ovo je sektor koji dovodi do ekonomskog rasta i razvoja zemalja. Poduzetništvo dovodi do zapošljavanja, samim time od esencijalne je važnosti za socijalni status društva. Bez poduzetničke aktivnosti ne bi dolazilo do stvaranja dobara i usluga, što bi ugrozilo funkcioniranje tržišnih mehanizama. Sve to ukazuje na značaj poduzetništva za društvo. Suvremeno poduzetništvo obilježava visoka stopa inovativnosti, koja doprinosi ekonomskom i tehnološkom razvoju zemalja. Na začuđuje stoga da se poduzetnici smatraju inovatorima i aktivnim gospodarskim sudionicima. Važnost poduzetništva ističe se i kroz postojanje posebno osmišljenih strategija poticanja poduzetništva donesenih na nacionalnim ili čak nadnacionalnim razinama (slučaj Europske unije). U njima se poduzetništvo prepoznaje kao ključni faktor rasta i razvoja gospodarstva te unaprjeđenja socijalnih uvjeta za društva u cjelini. Važnost poduzetništva nametnula je potrebu praćenja statistika poslovanja poduzeća te mjerenja njihove uspješnosti. U te svrhe provode se brojne statistike, a na osnovu pribavljenih podataka provode se specijalizirane analize zasnovane na pokazateljima uspješnosti, koji su univerzalni za sve veličine poduzeća i gospodarske djelatnosti. Praćenje kretanja tih pokazatelja dovodi do određenih zaključaka o uspješnosti poslovanja poduzeća, što se svakako koristi kao kritično značajan input u donošenju strateških poslovnih odluka poduzeća.

Problem istraživanja koji se javlja u ovome istraživanju proizlazi iz nedovoljnog poznavanja načina mjerenja uspješnost poslovanja poduzeća u poslovnoj praksi. Predmet istraživanja je istražiti i definirati osnovne značajke poduzetništva kao i ulogu pokazatelja uspješnosti poslovanja u ocjeni poduzetničke uspješnosti te provesti analizu uspješnosti poslovanja primjenom spomenutih pokazatelja na praktičnom primjeru.

Svrha i ciljevi istraživanja jesu pobliže se upoznati sa načinima mjerenja poduzetničkog uspjeha te primijeniti stečena znanja na praktičnom primjeru kroz analizu uspješnosti poslovanja poduzeća Hrvatski telekom.

U radu se postavljaju sljedeća istraživačka pitanja na koje će se u toku istraživanja dati odgovori:

- Što je poduzetništvo?
- Što je poduzeće, a što poduzetnik?
- Koji je značaj suvremenog poduzetništva?
- Koja je uloga pokazatelja uspješnosti poslovanja?
- Koji su pokazatelji uspješnosti poslovanja najčešće korišteni u praksi?
- Što je moguće zaključiti o uspješnosti poslovanja poduzeća Hrvatski telekom?

Prilikom pisanja rada korišteno je nekoliko metoda znanstveno-istraživačkog rada. Korištene metode jesu sljedeće: metoda analize i metoda sinteze, metoda klasifikacije, metoda kompilacije, metoda komparacije.

Rad je sastavljen od pet povezanih cjelina.

Prvi dio rada, Uvod, prikazuje tematsko područje rada i precizira sljedeće elemente rada: problem i predmet istraživanja, svrhu i ciljeve istraživanja, istraživačka pitanja, znanstvene metode i strukturu rada.

Drugi dio rada naslova Teorijsko određenje poduzetništva, dio je u kojem je teorijski prikazano poduzetništvo, poduzeće i poduzetnik, te značaj istih u suvremenom društvu.

Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća je naslov trećeg dijela rada. U ovome dijelu teorijski su prikazani pokazatelji koji se koriste za procjenu uspješnosti poslovanja.

Četvrti dio rada, Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća Hrvatski telekom d.d., praktični je dio rada u kojem je provedena analiza uspješnosti poslovanja poduzeća.

Rad završava Zaključkom u kojem je prikazana sinteza rezultata istraživanja.

## 2. TEORIJSKO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA

Poduzeća predstavljaju ključni dio gospodarstva svake zemlje. Sektor poduzetništva omogućava stvaranje nove dodane vrijednosti, zapošljavanje i samim time doprinosi gospodarskom rastu i društvenom razvoju. U ovome dijelu prikazane su osnovne značajke poduzetništva.

### 2.1. Pojam i značaj poduzetništva

Poduzetništvo je ključan dio gospodarstva, odnosno bez poduzetništva i poduzeća kao njegovih gradivnih elemenata, ne bi postojala gospodarstva. U sektoru poduzetništva stvara se nova dodana vrijednost, proizvodi i usluge, zapošljava se najveći dio radno aktivnog stanovništva zemalja, realizira se vanjskotrgovinska razmjena, a što je ključno, poduzetništvo kroz ulaganja u inovacije doprinosi ekonomskom razvoju, koji za posljedicu ima društveni razvoj. Sve navedeno ukazuje da je poduzetništvo jako važno za zemlju i društvo koje je u njoj. Prisutno je u svim zemljama svijeta, a njegova širina i sveobuhvatnost otežavaju donošenje univerzalne definicije ovoga pojma.

Pojam poduzetništva, na engleskom jeziku *entrepreneurship*, dolazi od francuske riječi *entreprendre*, kojom se opisuje osoba koja preuzima rizik nečega novoga. (Buble, Kružić, 2006., str. 2) Upravo je rizičnost poslovnog pothvata jedna od temeljnih obilježja poduzetničkih poslova, pa se poduzetnici smatraju osobama koje su sklone riziku, odnosno koje investiraju svoja sredstva, a da nisu sigurni da li će im poslovni pothvat uspjeti.

Poduzetništvo podrazumijeva proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilika. Uključuje sve poduzetnikove djelatnosti usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih inputa, širenja na nova tržišta, stvaranja novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija, a naglašeno je vezano uz prijelomna vremena, uvjete neizvjesnosti, krize i promjene u okolini. (Škrtić, Mikić, 2011., str. 36) Neizostavan epitet koji se pripisuje poduzetništvu jesu rizik i inovativnost. Naime, upravo su poduzetnici ti koji su inovatori, a samim time skloni su i snositi rizik tih inovacija. Donošenje odluke o pokretanju poduzeća odvažan je korak, koji donosi brojne rizike i neizvjesnosti. Iako se ponekad čini da je poduzetnički posao iznimno jednostavan, zbog samostalne mogućnosti organizacije resursa (vremena i novca), realnost

ukazuje da to i nije u potpunosti točno. Poduzetništvo iziskuje cjelodnevni angažman poduzetnika, njegovu aktivnost i stalnu uključenost u posao.

Buble i Kružić (2006., str. 1) definiraju poduzetništvo kao sposobnost pokretanja određene akcije, poduzimanja aktivnosti sa svrhom postizanja željenog cilja, uz spremnost borbe protiv prepreka, spremnost na neizvjesnost ishoda i rizik. (Buble i Kružić, 2006., str. 1)

Kolaković (2006., str. 2) definira poduzetništvo kao dinamični proces stvaranja povećane vrijedosti, koje stvaraju pojedinci preuzimajući na sebe najveći rizik u smislu kapitala, vremena i/ili karijere. Proizvod koji oni proizvode može, ali i ne mora biti jedinstven, a vrijednost mu mora biti nekako stvorena od strane poduzetnika stjecanjem i lociranjem neophodnih vještina i resursa. Proces je to stvaranja nečega novoga ulaganjem vremena i napora, uz pretpostavku postojanja pratećih financijskih, fizičkih i društvenih rizika te prihvaćanjem odgovarajućih nagrada u novčanom i osobnom zadovoljstvu i neovisnosti.

Brojne su druge definicije kojima se tumači poduzetništvo, ali ipak ne postoji jedinstvena univerzalno prihvaćena definicija istog pojma. Ipak, u teoriji postoje tri metodološka pristupa na osnovu kojih se izučava poduzetnika i poduzetništvo. To su: (Škrtić, Vouk, 2006., str. 33)

- Personalni pristup,
- Neoklasični pristup i
- Socio-kulturni pristup.

Prema personalnom pristupu, poduzetništvo predstavlja ljudsku djelatnost koja posjeduje specifična psihološka obilježja: inovativnost, kreativnost, samouvjerenost, fleksibilnost, sposobnost predviđanja, stalnu potrebu za postignućima te akcijsku usmjerenost.

Neoklasični pristup poduzetništvo tumači kao ljudsku djelatnost kojoj je primarni cilj optimalizacija resursa (zemlje, rada i kapitala) u svrhu stvaranja maksimalnih outputa to jest maksimalnoga profita.

Prema socio-kulturnom pristupu poduzetništvo se promatra kao posljedica međuzavisnosti društvenih odnosa i okolnosti, odnosno kao ekonomska djelatnost koja ističe prirodne, društvene te ekonomske potencijale, a kao takva zahtijeva određena znanja i socijalne vještine.

Pokretači poduzetništva jesu poduzetnici. Kako je već pri samoj definiciji poduzetništva navedeno, poduzetnici kao nositelji poduzetničke aktivnosti, jesu osobe koje samostalno pokreću određene poslove, snoseći pri tome značajan rizik investiranja sredstava koje posjeduju. Kolaković (2006., str. 19) definira poduzetnika kao osobu koja pokreće nove poslove i samostalno organizira i kontrolira tijek poslovanja. Poduzetnik stvara nove poslovne mogućnosti usprkos riziku i neizvjesnosti, u svrhu stjecanja profita i rasta, identificirajući povoljne prilike i prikupljajući neophodne resurse radi zarade na njima. Kako se razvija i raste poduzeće razvijaju se i rastu zadaće i odgovornosti poduzetnika, koje iziskuju i veći obujam potrebnih vještina i znanja. Svaka faza razvoja poduzeća vezuje se prema tome uz određena znanja i sposobnosti poduzetnika, odnosno uz određeni tip poduzetnika. U praksi postoje sljedeće specifične vrste poduzetnika: (Kolaković, 2006., str.22)

- Pioniri pod kojima se misli na poduzetnike osnivače maloga poduzeća, a koji se pojavljuju u fazi izgradnje poduzeća. Ovi poduzetnici u pravilu posjeduju brojne ideje, energiju i odlučnost.
- Maheri su poduzetnici koji se javljaju u fazi rasta poduzeća, a koje obilježava snaga duha i volje, ambicioznost, autoritet, dobra organiziranost i uspješno vođenje poduzeća.
- Stratezi su poduzetnici koji se javljaju u fazi diferencijacije proizvoda, a koji se prikazuju kao mislioci, angažirani poduzetnici željni uspjeha, usredotočeni na strateško odlučivanje.
- Treneri jesu poduzetnici koji imaju istaknute liderske sposobnosti kojima šire pozitivnu emocionalnu klimu oko sebe, kroz komunikaciju sa zaposlenicima, motiviranje zaposlenika, konzultacije sa zaposlenicima itd.

Uz ove vrste poduzetnika, potrebno je spomenuti i intrapoduzetnika, koji se javlja u fazi inovacija poduzeća, a pod njima se misli na one ljude koji posjeduju znanja i sposobnosti da ideje realiziraju stvarajući kroz njih dodanu vrijednost za cijelo poduzeće. Pod ovom vrstom poduzetnika, smatraju se najkvalitetniji i najспособniji ljudi.

Dakle, poduzetnik je osoba koja mora biti inicijator, vođa, motivator, kreativac, inovator, ali i prije svega koordinator i strateg određenog poduzeća. Njegove sposobnosti vode poduzeće od ideje do vrhunca, stvarajući ne samo profit za poduzeće i poduzetnika, kao njegova vlasnika, nego i sredstva za život svih zaposlenika, misleći pod time na plaću koja im se isplaćuje za rad.

Poduzetnici su na čelu poduzeća, kao temeljnih gradivnih jedinica koje tvore poduzetništvo. Pod pojmom poduzeća misli se na samostalnu gospodarsku, tehničku i društvenu cjelinu koja proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva, a osniva se isključivo radi stjecanja dobiti. (<https://hr.wikipedia.org/wiki/Poduze%C4%87e>, 27.09.2018.) Razlikuju se četiri temeljne skupine poduzeća: mikro, mala, srednja i velika poduzeća. Kriteriji njihova razlikovanja određeni su njihovom vrijednosti i obujmom poslovanja, a dani su u sljedećoj tablici.

**Tablica 1.: Kriteriji razlikovanja poduzeća**

| Kategorija | Broj zaposlenih | Godišnji promet  | Ukupna aktiva    |
|------------|-----------------|------------------|------------------|
| Mikro      | <10             | <2 milijuna EUR  | < 2 milijuna EUR |
| Malo       | <50             | <10 milijuna EUR | <10 milijuna EUR |
| Srednje    | <250            | <50 milijuna EUR | <43 milijuna EUR |
| Veliko     | >250            | >50 milijuna EUR | >43 milijuna EUR |

Izvor: <http://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2018/02/Vodi%C4%8D-za-korisnike-o-definiciji-malih-i-srednjih-poduze%C4%87a-2.pdf>, 27.09.2018.

Najbrojnija skupina poduzeća u svim zemljama jesu mala i srednja poduzeća. Ona čine oko 99% ukupnog broja poduzeća i zapošljavaju više nego pola aktivnog radnog stanovništva zemalja. Otuda proizlazi njihova važnost te im se pridaje iznimna pažnja pri konstruiranju strategije razvoja poduzetništva, u funkciji strategije gospodarskog rasta i razvoja. Samim time i poduzetništvo je sektor u kojem leži ključ gospodarskog rasta i razvoja.

Poduzetništvo se danas promatra kroz njegove četiri osnovne funkcije, a to su: otvaranje novih radnih mjesta, potpomaganje gospodarskog rasta, povećanje konkurentnosti, razvoj osobnih potencijala i razvoj opće društvenih interesa. (Škrtić, Mikić, 2011., str. 296) Upravo se kroz navedeno ostvaruje ekonomski razvoj, samim time i društveni razvoj. Bez ekonomskog rasta, koji se realizira u poduzetničkom sektoru, neostvariv je ekonomski razvoj. Stoga ne čudi da je razvoj poduzetničkog sektora jedan od prioriteta suvremenog gospodarstva.

## 2.2. Funkcije poduzetništva

Poduzeće predstavlja cjelinu čije funkcioniranje iziskuje usklađivanje velikog broja funkcija. Što je sustav veći to je zadaća upravljanja svim tim funkcijama kompleksnija. U manjim poduzećima se tako za upravljanje istima može brinuti samo jedna osoba, poduzetnik, dok u većim poduzećima postoji ustrojena cijela struktura zaposlenika, koji posjeduju potrebna znanja i vještine za upravljanje funkcijama. Pod funkcijama poduzetništva misli se na: (Borbera, Hunjet, Kozina, 2015., str. 74)

- Strateška i planska funkcija,
- Organizacijska funkcija,
- Upravljačka funkcija,
- Kontrolna funkcija.

*Strateška i planska funkcija* poduzetništva odnosi se na donošenje i realizaciju strategija i pripadajući im planova, što sam naziv ove funkcije i govori. Strateška funkcija poduzeća omogućava definiranje strategije razvoja malog poduzeća i provodi ju samostalno poduzetnik ili u suradnji s menadžmentom. Strategija nekog poduzeća s jedne strane vođena menadžerskom analizom i izborom, a s druge strane nužnim prilagodabama i učenjem kroz rad. Strategijski menadžment kao oblik upravljanja strategijom poduzeća odnosi se na proces odluka i aktivnosti, način vođenja organizacije, usklađivanje prilika i sposobnosti organizacije, sa ciljem ostvarivanja održive konkurentske prednosti. (Buble et al, 2005., str. 112) Strategija predstavlja plan aktivnosti koje bi poduzetnik trebao učiniti da ostvari viziju svojeg poslovanja, definira misiju i postavi važne strateške ciljeve. Pod strategijom su obuhvaćeni svi planovi poduzeća. Strategija je rezultat procesa planiranja, a njezino definiranje ovisi o aktivnostima i resursima kojima se ona provodi, a od samog poduzetnika iziskuje znanja i iskustva te određene vještine, potrebne za rad. S obzirom da strategija određuje budući pravac kretanja poduzeća, razumljivo je da je u njezinu donošenju poduzetnik ključna i odgovorna osoba.

*Organizacijska funkcija* poduzetništva predstavlja izgradnju organizacijske strukture formirane na osnovu podjele i grupiranja radnih zadataka. Organizacijska funkcija poduzetništva trebala bi sadržavati provjerljive ciljeve, jasno definirane dužnosti koje uključuju ti ciljevi te dogovoreno područje slobode odlučivanja, koje precizira nositelju uloge što treba raditi. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015., str. 75-76). Aktivnosti odnosno grupe aktivnosti definirane organizacijskom funkcijom neophodne su za

ispunjavanje postavljenih ciljeva, a svaka od skupina aktivnosti dodijeljena je određenom menadžeru, zajedno sa ovlastima nužnima za njihovo nadgledanje, osiguravanje koordinacije, ... (Hunjet, Kozina, 2014., str. 69) Osnovna je svrha organizacijske funkcije poduzetništva povezati pojedine aktivnosti i grupe aktivnosti kako bi se suradnja zaposlenika učinila maksimalno učinkovitom.

*Upravljačka funkcija* poduzetništva zasigurno je najkompleksnija funkcija koju poduzetnik obnaša. Pod njome se misli na proces upravljanja oskudnim resursima i njihovom transformacijom putem poduzetničkih aktivnosti u proizvode i usluge. (Hunjet, Kozina, 2014., str. 70) Ovu funkciju čine sljedeće aktivnosti: (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015., str. 78)

- Motiviranje zaposlenika,
- Vođenje,
- Kadrovska politika i
- Poslovno komuniciranje.

Motiviranje zaposlenika je iznimno važan element upravljačke funkcije poduzetništva. Poduzetnik kroz učinkovitu motivaciju može potaknuti bolju efikasnost u radu. Motivacija je povezana sa zadovoljstvom radom, a ono je podložno velikom broju faktora, od plaće, uvjeta rada, sigurnosti na radu i slično. Djelovanje na povećano zadovoljstvo radom realizira se kroz navedene čimbenike i mnoge druge, a time se direktno motivira zaposlenike.

Vođenje je također značajan dio funkcije upravljanja. Poduzetnik mora biti vođa, i to je jedna od njegovih temeljnih osobina. Bez vodstva kao osobine, poduzetnik ne može biti djelotvoran i ne može imati moć utjecaja na svoje zaposlenike.

Poduzetnik upravlja poduzećem i kroz kadrovsku politiku, koja je toliko značajna jer bez nje nije moguće imati zaposlenike, a bez njih ne postoje ljudski resursi nužni za provođenje aktivnosti. Kadrovska politika obuhvaća cijeli niz aktivnosti, od uviđanja potrebe za radnicima, do selekcije, obrazovanja, promocije i stimulacije zaposlenika. (Hunjet, Kozina, 2014., str. 78) Poduzetnik pri obavljanju ove funkcije mora biti svjestan činjenice da su zaposlenici najznačajniji element organizacije, bez kojega organizacija ne može egzistirati.

Posljednji element upravljačke funkcije je komunikacija. Komunikacija predstavlja značajan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Njome se prenose poruke,



razmjenjuju i obrađuju informacije, kontaktiraju poslovni partneri i gospodarski subjekti. Bez komunikacije ne bi postojala interakcija između zaposlenika i vanjskih poslovnih subjekata, dakle ne bi postojala komunikacija poduzeća unutra, a niti vani. Poduzetnik mora komunicirati sa interesnim skupinama, kako bi ispunio svoje potrebe, a u zamjenu za nagradu za ostvarene učinke.

*Kontrolna funkcija* poduzetništva podrazumijeva kontrolne aktivnosti praćenja zaposlenika, kroz koje poduzetnik nadgleda efikasnost organizacije i njezinih članova koji obavljaju aktivnosti sa svrhom postizanja organizacijskih ciljeva. Provodi se kroz usporednu analizu ostvarenih rezultata poslovanja sa postavljenim planovima te analizu aktivnosti poduzetih sa ciljem otklanjanja odstupanja na razini planirano- ostvareno, naravno ukoliko ista postoje. Ovo je posljednja u nizu funkcija, kojom se zaokružuje cijeli ciklus poduzetničkog posla, a zaključci i informacije do kojih dovodi input su za ponovni ciklus, odnosno za funkciju planiranja.

### **2.3. Povijesni razvoj poduzetništva**

Kada se promatra povijest poduzetništva, teško je precizno definirati trenutak početka poduzetničke aktivnosti. Poduzetništvo postoji otkada postoji ljudska civilizacija, pa se prvi poduzetnici mogu smjestiti u doba drevnih civilizacija Egipta, Mezopotamije, Kine, ... Također, poduzetništvo se u određenoj varijanti današnjeg pojma javlja u vrijeme antičkih civilizacija Stare Grčke i Rimskog carstva, kada je usko povezano sa trgovinom i novčarskim poslovanjem, koje je u to vrijeme počelo doživljavati svoj procvat. Pod današnjim pojmom poduzetništvo se javlja u srednjem vijeku, u razdoblju od 12. stoljeća do 15. stoljeća, inicijalno u obliku trgovačkih poduzeća, kreditnih poduzeća i poduzeća za mjenjačke poslove te brodarskih poduzeća, ali i s osvajanjem novih područja povezano gusarstvo i razbojništvo. Prvi pravi oblici poduzetničke aktivnosti javljaju se u procesima trgovanja hranom ili neobnovljivim resursima između plemena, sa ciljem preživljavanja. Stoga se za poduzetništvo kaže da je staro koliko i razmjena. (Škrtić, Mikić, 2011., str. 81) Samtra se da je prvi poduzetnik bio Marco Polo, koji je utvrdio trgovački put prema Istoku, a u svojem je poslovanju potpisivao ugovore s trgovcima i bankarima da će im prodati njihovu robu. Prvi oblici trgovačkih poduzeća osnivaju se u Italiji već u 12. stoljeću, i to

najčešće kao obiteljska poduzeća. (<http://www.vpsz.hr/media/files/Skripta-osnove-poduzetnistva-03-2013.pdf>, 29.09.2018.)

Kao samostalan gospodarski subjekt poduzeća se razvijaju osamostaljivanjem od poduzetnikova domaćinstva, a kao tipičan masovni fenomen to se javlja u 15. stoljeću, dok se stvaralačko poduzetništvo masovno razvija početkom 17. stoljeća, a sve prije toga dijeli se na rani trgovački tip poduzetnika i ranokapitalistički tip poduzetnika. (Škrtić, Vouk, 2006., str. 24) Prvi tip poduzetnika trguje robovima, krznima, medom, voskom i životinjama, prodajući ih moćnicima, koji se istovremeno nalaze čak i u ulozi dobavljača. Drugi tip javlja se između 11.-og i 13.-og stoljeća u srednjoj i gornjoj Italiji te u zemljama doline Rajne, a on razmjenjuje europske proizvode za tropske i subtropske te za sirovine okolnih europskih zemalja. Znači tek se u 17. stoljeću javlja procvat poduzetništva, kojem je doprinjela i specijalizacija u trgovini i bankarstvu koja je nastupila u sljedećem stoljeću. Sikavica, Novak (1992., str. 103) navode kako poduzeće nastaje u onom trenutku kada se privredna aktivnost nekog domaćinstva transformira i postaje samostalna i izdvojena djelatnost, odnosno kada se poslovna imovina obitelji odvaja od privatne imovine njezinih članova. Na prijelazu iz 19.-og u 20. stoljeće dolazi do pojave industrijske revolucije samim time i do naglog porasta značaja poduzetništva s novonastalim industrijama. Početak masovne proizvodnje koji je uslijedio doveo je do opadanja uloge poduzetništva, na korist rasta velikih industrijskih korporacija, u kojima se gubi bit čovjeka poduzetnika te se njegovi interesi poistovjećuju s interesima kompanije. Dodatno otežavajući faktor bila je i činjenica da je poduzetništvo sustavno potiskivano državnim planskom privredom. Nadalje, u 20. stoljeću, zvanom moderno doba, potaknuto pojavom tehničko-tehnološke revolucije, razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije i propasti socijalno društvenih uređenja poduzetništvo ponovno dobiva na značaju, te postaje temeljna gospodarska djelatnost. Naime, ekonomska kriza s kojom se suočavaju kapitalističke zemlje te skori propast socijalističkih ekonomija, dovodi poduzetništvo u centar ekonomskog razvoja, kao jedinu kategoriju koja se može brzo i uspješno prilagođavati nastalim promjenama i napretku. (<http://www.vpsz.hr/media/files/Skripta-osnove-poduzetnistva-03-2013.pdf>, 29.09.2018.) Poduzetništvo je potaknuto liberalizacijom i privatizacijom koja je snažno izražena u zemljama bivšeg socijalističkog sustava. Sve navedeno dovelo je do isticanja poduzetništva kao temelja modernih gospodarskih sustava, što je i danas: nositelj suvremenog gospodarstva.

## 2.4. Suvremeno poduzetništvo

Poslovanje u suvremenom društvu po mnogočemu se razlikuje od tradicionalnog poslovanja. Naime, poduzeće se na tržištu javlja kao subjekt koji ispunjava potrebe kupaca, pa se navikama istih u potpunosti prilagođava. To znači da se promjene načina rada i života odražava na poduzeće u cijelosti. Suvremeno poduzeće obilježava rad u suvremenom okruženju, koje je globalizirano. Globalizacija je nametnula poslovanje sa različitim poduzetnicima u svijetu, što omogućuje pristup informacijskim tehnologijama i pristup profesionalnim mrežama i komunikacijskim sustavima. (Kolaković, 2006., str. 202)

U uvjetima globalizacije tržišta, svijet je obilježen ubrzanim protokom informacija, kapitala, usluga, proizvoda i ljudi, tendencijom brisanja međudržavnih granica i novim društvenim, političkim, ekonomskim i kulturnim odnosima, potpuno drugačijim od onih koji su postojali prije. Nezapamćeni i ubrzani razvoj tehnologije djelovao je na povezivanju i uspostavi virtualne komunikacije, koja je olakšala i ubrzala ekonomske aktivnosti među državama, neovisno o prostornoj udaljenosti i državnim granicama. (Bedečković, Golob, 2011., str. 58) Globalizacija je u poslovanju dovela do dvije ključne promjene, jedna je informatizacija poslovanja, a druga je internacionalizacija poslovanja.

Poduzeća koja teže biti konkurentna moraju uskladiti poslovanje sa razvojem informacijskih tehnologija, što im otvara brojne poslovne mogućnosti. Suvremeno poduzetništvo karakterizira poslovanje utemeljeno na informacijskim tehnologijama, koje se naziva elektroničko poslovanje. Naime, elektronička komunikacija postala je integralni dio poslovanja, bez kojega je danas poslovanje nezamislivo. Tradicionalni obrasci komunikacije gotovo su u cijelosti zamijenjeni ovim elektroničkim. Inicijalno se elektronička komunikacija odnosila samo na isključivu komunikaciju online putem preko elektroničke pošte. Međutim, danas je osim te vrste komunikacije uveden cijeli spektar servisa kojima se omogućava elektroničko poslovanje (elektronička javna uprava, elektronička nabava, elektroničko plaćanje, ...). Elektroničko poslovanje dovelo je do redefiniranja pojma poduzetništva i do razvoja novih oblika poduzetnika: virtualni poduzetnici, projektni lideri i mrežni brokeri. (Kolaković, 2006., str. 202)

Sam pojam virtualni poduzetnik ukazuje na specifičnost ovoga poduzetnika. Virtualno poduzeće koje on osniva ne posjeduje opipljivu imovinu, izuzev sredstva za spajanje na mrežu (prijenosno računalo, tablet, pametni telefon). Ključni resurs ovoga poduzetnika je vizija i sposobnost imaginacije na osnovu kojeg pokreće svoje virtualno

poduzeće. Osim organizacije i koordinacije, koja se temelji značajnim dijelom na informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, sve preostale poduzetničke aktivnosti, virtualni poduzetnik prepušta poslovnim partnerima specijaliziranim za iste. U koordinaciji aktivnosti on koristi načela i principe Just in time načina poslovanja. (Kolaković, 2006., str. 205) Osobitost je ovih poduzetnika njihova usredotočenost na određene segmente poslovanja, za koje posjeduje sposobnosti i za čiji razvoj ima jasnu viziju. Virtualnost poslovanja temelji se na isključivom elektroničkom poslovanju pri koordinaciji strateških partnera za obavljanje poslova neophodnih za ispunjavanje vizije poslovanja.

Projektni lider je drugi oblik suvremenog poduzetnika. Pod ovim pojmom misli se na malo poduzeće sastavljeno od nekolicine specijaliziranih stručnjaka, a javlja se najčešće u kompleksnim poslovima. Zadaća je lidera sastaviti virtualnu organizaciju koja obavlja razne aktivnosti u svrhu izvršenja projekta i povećanja konkurentnosti u odnosu na druge organizacije. (Kolaković, 2006., str. 205)

Mrežni brokeri su treći oblik suvremenog poduzetnika. To je poduzetnik odnosno osoba koja pronalazi i stvara nove poslovne prilike te okuplja resurse i poduzetničke funkcije i ostvaruje profit na osnovu svoje sposobnosti organiziranja i spretnosti djelovanja u rizičnom poslovnom okruženju. (Kolaković, 2006., str. 208) Mrežni broker sastavlja skupinu od dva ili više poduzetnika, koordinira njihovo djelovanje i kontrolira ih u radu, a sve u svrhu ispunjavanja zajedničkog cilja.

Nevezano za informatizaciju, među suvremene oblike poduzetništva svakako je potrebno uvrstiti žensko poduzetništvo. Poznato je da su žene tradicionalno slabije pozicionirane u odnosu na muškarce, dok u određenim zemljama one još uvijek nemaju pravo rada. Ipak, suvremeni uvjeti života doveli su do njihova uspona na ljestvici rada, jednakih mogućnosti koje se pružaju i muškim kolegama, pa se sve češće žene javljaju na mjestu poduzetnica. Čak štoviše, žensko poduzetništvo promiče se brojnim poticajnim mjerama, a posebno je istaknuto od 20. stoljeća u tranzicijskim zemljama i zemljama srednje i istočne Europe. (Vuk, Vukičević, 2006., str. 138) Iako postoje brojni poticajni faktori, žene i dalje nisu jednako zastupljene na poduzetničkim pozicijama niti su ravnopravne svojim muškim kolegama.

Informatizacija poslovanja dovela je do olakšanog međunarodnog poslovanja, koje je znatno pojednostavljeno jačanjem globalizacije. Posljedica toga je izražena internacionalna aktivnost poduzetnika.

### **3. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA**

Poduzeća su dužna, u skladu sa zakonskim obvezama, u pravodobnom roku podnositi financijske izvještaje u kojima iznose informacije o svojem poslovanju. Ti isti izvještaji mogu biti javno dostupni (izvještaji za javnu objavu) ili nedostupni (izvještaji podneseni za statističke potrebe). Javno dostupni izvještaji, kako sam naziv govori, dostupni su javnosti, odnosno mogu ih pregledavati interesno utjecajne skupine i na osnovu njih donositi odluke vezane za poslovanje subjekta. Međutim, informacije sadržane u izvještajima same za sebe ne govore mnogo, zbog čega je izvještaje potrebno analizirati. Za iskorištavanje podataka koje nam daju financijski izvještaji važno je znati analizirati te podatke i od njih dobiti potrebne informacije. (Vrdoljak-Raguž, 2010., str. 109) U te svrhe primjenjuju se metode analize financijskih izvještaja, među kojima je poznatija analiza pomoću pokazatelja uspješnosti. Sam pojam pokazatelja podrazumijeva odnos između stavaka iz jednoga ili dva financijska izvještaja, koji pokazuje povezanost između računa u financijskim izvješćima i omogućuje vrednovanje financijskog stanja i poslovanje poduzeća. Pokazatelji analize financijskih izvještaja jesu: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji aktivnosti, pokazatelji ekonomičnosti, pokazatelji profitabilnosti i pokazatelji investiranja. Neke literature pokazatelje analize klasificiraju u dvije skupine: pokazatelje sigurnosti poslovanja i pokazatelje uspješnosti poslovanja. U prvu skupinu ulaze pokazatelji likvidnosti i zaduženosti, a ostale skupine pokazatelja jesu pokazatelji uspješnosti. (Vujević, Balen, 2006., str. 35) Međutim, čak ni izračunati pokazatelji sami za sebe ne govore gotovo ništa. Kako bi se iz njihovih vrijednosti izvukle značajne informacije potrebno ih je staviti u odnos sa pokazateljima za druge godine, druga poduzeća ili sa određenim referentnim vrijednostima. U nastavku rada prikazane su osnovne značajke pojedinih skupina pokazatelja.

#### **3.1. Pokazatelji likvidnosti**

Pokazatelji likvidnosti jesu zasigurno najpoznatiji pokazatelji korišteni u analizi uspješnosti poslovanja poduzeća. Ovi pokazatelji analiziraju likvidnost poduzeća. Likvidnost poduzeća je jedno od najpoželjnijih obilježja poduzeća, a svojevrсно je jamstvo sigurnosti odnosno stabilnosti poslovanja, zbog čega se ovaj pokazatelj i naziva

pokazateljem sigurnosti odnosno stabilnosti poslovanja, zajedno sa pokazateljima zaduženosti. Pojam likvidnosti podrazumijeva sposobnost nesmetanog toka bitnih činitelja u poslovnom procesu i njihovo pretvaranje iz materijalnih u novčane oblike, odnosno novčanih u materijalne oblike. Pokazatelji likvidnosti su pokazatelji koji se primjenjuju za procjenu sposobnosti poduzeća da podmiri kratkoročne obveze svojom raspoloživom kratkotrajnom imovinom. (Vidučić, 2008., str. 383) Ovi pokazatelji ovisni su o vrijednosti kratkotrajne imovine. Pokazatelji likvidnosti računaju se stavljanjem određenih pozicija bilance (kratkotrajna imovina i njezini elementi te kratkoročne obveze) u odnos. Najčešće korišteni pokazatelji sa pripadajućim referentnim vrijednostima prikazani su u sljedećoj tablici.

**Tablica 2.: Pokazatelji likvidnosti**

| POKAZATELJ                          | BROJNIK                       | NAZIVNIK                   | Ciljana vrijednost |
|-------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------|
| Koeficijent tekuće likvidnosti      | Kratkotrajna imovina          | Kratkoročne obveze         | >2                 |
| Koeficijent ubrzane likvidnosti     | Kratkotrajna imovina – zalihe | Kratkoročne obveze         | >1                 |
| Koeficijent trenutne likvidnosti    | Novac                         | Kratkoročne obveze         | >10%               |
| Koeficijent financijske stabilnosti | Dugotrajna imovina            | Kapital + dugoročne obveze | <1                 |

Izvor: Vujević, K., Balen, M., 2006., Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskoga prometa, Pomorstvo, Scientific Journal of Maritime Research, Vol.20, No.2., str. 41.

Dane referentne vrijednosti pokazatelja odraz su načina njihova izračuna. Koeficijent tekuće likvidnosti računa se kao omjer kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza, a poželjno je za poslovanje da imovina bude veća od obveza, pa je njegova poželjna vrijednost minimalno dva, odnosno kratkotrajna imovina trebala bi biti barem dva puta veća od kratkoročnih obveza.

Koeficijent ubrzane likvidnosti predstavlja odnos kratkotrajne imovine umanjene za zalihe i obveze, pri čemu obveze ne bi smjele biti veće od kratkotrajne imovine umanjene za zalihe, odnosno ovaj koeficijent bi minimalno trebao iznositi 1.

Koeficijent trenutne likvidnosti ukazuje na pokrivenost kratkoročnih obveza likvidnom kratkotrajnom imovinom to jest novčanim sredstvima koja su najlikvidnija imovina. Ova pokrivenost trebala bi biti minimalno 10%.

Koeficijent financijske stabilnosti računa se kao odnos dugotrajne imovine i kapitala uvećanoga za dugoročne obveze i zbog toga bi trebao biti manji od 1. Naime, iz dijela dugoročnih izvora treba se financirati kako dugotrajna tako i kratkotrajna imovina. Smanjenje ovog koeficijenta je pozitivna tendencija.

### 3.2. Pokazatelji zaduženosti

Kako sam naziv kazuje, pokazatelji zaduženosti ukazuju na zaduženost poduzeća. Oni su skupa sa pokazateljima likvidnosti svrstani u pokazatelje sigurnosti poslovanja, odnosno stabilnosti poslovanja. Njihova je zadaća da ukažu na odnos zaduženosti i udjela vlastitog financiranja poduzeća. Cilj im je pokazati koliko poduzeće koristi vanjska sredstva pri financiranju, a koliko vlastita sredstva. (Vujević, Balen, 2006., str. 42)

**Tablica 3.: Pokazatelji zaduženosti**

| POKAZATELJI                        | BROJNIK                               | NAZIVNIK           |
|------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Koeficijent zaduženosti            | Ukupne obveze                         | Ukupna imovina     |
| Koeficijent vlastitog financiranja | Vlasnička glavnica                    | Ukupna imovina     |
| Koeficijent financiranja           | Ukupne obveze                         | Vlasnička glavnica |
| Stupanj pokrića I                  | Vlasnička glavnica                    | Dugotrajna imovina |
| Stupanj pokrića II                 | Vlasnička glavnica + dugoročne obveze | Dugotrajna imovina |

Izvor: Vujević, K., Balen, M., 2006., Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskoga prometa, Pomorstvo, Scientific Journal of Maritime Research, Vol.20, No.2., str. 42.

Najčešće korišteni pokazatelji zaduženosti jesu prva tri pokazatelja. Ciljane vrijednosti ovih pokazatelja nisu definirane, nego se uspoređuju i procjenjuju na osnovu iskustva i logičke procjene analitičara. Povoljne vrijednosti ovih pokazatelja ukazuju na

smanjenje zaduženosti što je povoljan trend u poslovanju poduzeća. (Vujević, Balen, 2006., str. 42)

### **3.3. Pokazatelji ekonomičnosti**

Pojam ekonomičnosti podrazumijeva ekonomično odnosno štedljivo trošenje sredstava pri ostvarivanju učinaka, a izražava se odnosom ostvarenih učinaka i utrošenih elemenata radnoga procesa ili stavljanjem u odnos outputa i inputa. Pokazatelji ekonomičnosti izraženi su kao odnos između ostvarenih učinaka i količine rada, predmeta rada, sredstava za rad i tuđih usluga potrebnih za njihovo ostvarenje. Ovisno o vrijednosti dobivenog pokazatelja poslovanje može biti ekonomično, neekonomično ili na granici ekonomičnosti. Ekonomično poslovanje ostvaruje se kada su prihodi veći od rashoda; neekonomično poslovanje kada su rashodi veći od prihoda, a kada su prihodi jednaki rashodima poslovanje se također smatra ekonomičnim. (Vujević, Balen, 2006., str. 37)

Najčešće korišteni pokazatelji ekonomičnosti jesu: (Gulin et al., 2012., str. 364)

- Ekonomičnost ukupnog poslovanja, kod kojeg se u odnos stavljaju ukupni prihodi i ukupni rashodi,
- Ekonomičnost poslovanja (prodaje) kod kojeg se u odnos stavljaju prihodi od prodaje i rashodi prodaje,
- Ekonomičnost financiranja, kod kojeg se u odnos stavljaju financijski prihodi i rashodi.

Optimalna vrijednost pokazatelja, kada se smatra da poduzeće posluje ekonomično, je vrijednost 1 ili veća od 1.

### **3.4. Pokazatelji aktivnosti**

Pod pokazateljima aktivnosti misli se na pokazatelje koji mjere efikasnost kojom poduzeće koristi vlastite resurse te kojom brzinom imovina cirkulira u poslovnom procesu. Upravo zbog te brzine cirkuliranja, ovi pokazatelji se često nazivaju koeficijentima obrtaja,



koji se dobiju kao odnos prihoda i prosječnih stanja imovine. Pregled pokazatelja i načina izračuna dan je u nastavku.

**Tablica 4.: Pokazatelji aktivnosti**

| POKAZATELJ                               | BROJNIK                  | NAZIVNIK                         |
|--|--------------------------|----------------------------------|
| Koeficijent obrtaja ukupne imovine       | Ukupni prihod            | Ukupna imovina                   |
| Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine | Ukupni prihod            | Kratkotrajna imovina             |
| Koeficijent obrtaja potraživanja         | Prihod od prodaje        | Potraživanja                     |
| Dani vezivanja sredstava                 | Broj dana u godini (365) | Koeficijent obrtaja potraživanja |

Izvor: Vujević, K., Balen, M., 2006., Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskoga prometa, Pomorstvo, Scientific Journal of Maritime Research, Vol.20, No.2., str. 42.

Vrijednost koeficijenta obrtaja ukazuje na aktivnost poduzeća u utrošku resursa, samim time i ukazuje na brzinu poslovnih procesa. U skladu sa time, svakako je poželjnije da je njegova vrijednost veća, odnosno da se imovina brže i više obrće u poslovnim procesima, a da je broj dana vezivanja sredstava čim manji, odnosno da se kratkotrajna imovina što kraće zadržava u jednom obliku. Posebno je to značajno kod potraživanja, za koja je poželjno da se čim prije transformiraju iz jednog oblika u drugi, odnosno u novac.

### **3.5. Pokazatelji profitabilnosti**

Osobe koje analiziraju poslovanje poduzeća najčešće usmjeravaju pažnju baš na pokazatelje profitabilnosti, s obzirom da im sam naziv ukazuje na profit. Ovi pokazatelji mjere uspjeh poduzeća u ostvarivanju zarade, a služe kao mjerilo za donošenje odluke o ocjeni uspješnosti rada vodstva poduzeća, odnosno kao mjera sposobnosti poduzeća da povрати odgovarajuća ulaganja te kao metoda za predviđanje buduće dobiti poduzeća. U odnos stavljaju dobit i imovinu, glavnici ili prihode. (Tablica 2)

**Tablica 5.: Pokazatelji profitabilnosti**

| POKAZATELJI                     | BROJNIK              | NAZIVNIK           |
|---------------------------------|----------------------|--------------------|
| Neto profitna marža             | Neto dobit + kamate  | Ukupni prihodi     |
| Bruto profitna marža            | Bruto dobit + kamate | Ukupni prihodi     |
| Neto rentabilnost imovine       | Neto dobit + kamate  | Ukupna imovina     |
| Bruto rentabilnost imovine      | Bruto dobit + kamate | Ukupna imovina     |
| Rentabilnost vlastitog kapitala | Neto dobit           | Vlasnička glavnica |

Izvor: Vujević, K., Balen, M., 2006., Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskoga prometa, Pomorstvo, Scientific Journal of Maritime Research, Vol.20, No.2., str. 38.

Marža profita, kao pokazatelj odnosa neto dobiti i kamata te prihoda, trebala bi biti što veća. Množenjem marže profita sa koeficijentom obrtaja imovine dobije se rentabilnost imovine. Rentabilnost imovine računa se stavljajući u odnos neto dobit uvećanu za kamate i imovinu, a pokazuje koliko jedinica dobiti se ostvaruje po jednoj jedinici imovine. Slično značenje ima i rentabilnost vlasničkog kapitala, koja se dobije stavljanjem u odnos neto dobiti i glavnice, a ukazuje na povrat po jednoj jedinici glavnice. (Vujević, Balen, 2006., str. 38) Poželjno je da vrijednosti ovih pokazatelja budu čim veće.

### **3.6. Pokazatelji investiranja**

Pokazatelji investiranja ne koriste se u svim analizama, jer je veliki broj poduzeća koja nemaju status dioničkog društva pa je za ista nemoguće izračunati pokazatelje. Pokazatelji investiranja ukazuju na potencijal poduzeća u slučaju investiranja u njega, odnosno mjere uspješnost te isplativost ulaganja u dionice poduzeća. Informacije dobivene ovim pokazateljima iznimno su značajne za investitore i za dioničare. U sljedećoj tablici prikazani su najčešće korišteni pokazatelji investiranja.

**Tablica 6.: Pokazatelji investiranja**

| POKAZATELJ              | BROJNIK                 | NAZIVNIK         |
|-------------------------|-------------------------|------------------|
| Dobit po dionici        | Neto dobit              | Broj dionica     |
| Dividenda po dionici    | Dio dobiti za dividende | Broj dionica     |
| Odnos isplate dividende | Dividenda po dionici    | Dobit po dionici |

Izvor: Vujević, K., Balen, M., 2006., Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskoga prometa, Pomorstvo, Scientific Journal of Maritime Research, Vol.20, No.2., str. 39.

Na osnovu ovih pokazatelja potencijalni ulagači procjenjuju da li je isplativo uložiti u dionice poduzeća. Posebna se pažnja obraća na prvi pokazatelj, dobit po dionici. Svakako je poželjno da vrijednost ovih pokazatelja bude čim veća.

Analiza poslovanja poduzeća primjenom navedenih pokazatelja može pružiti prijeko potrebne informacije o uspješnosti poslovanja poduzeća i stabilnosti poduzeća, a koje se koriste kao informacijska podloga za donošenje strateški značajnih odluka o poduzeću, krenuvši od ulaganja u poduzeće, budućih razvojnih smjerova poduzeća i slično. U nastavku rada prikazana je analiza uspješnosti poslovanja primjenom pokazatelja na odabranom primjeru iz prakse.

## **4. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA HRVATSKI TELEKOM d.d.**

Uspješnost poslovanja poduzeća određuje mnogo faktora, a ključni su pokazatelji poslovanja. O uspješnosti poslovanja vodećeg hrvatskog pružatelja telekomunikacijskih usluga govori se u ovome dijelu rada.

### **4.1. Osnovne značajke poduzeća Hrvatski telekom d.d.**

Hrvatski telekom d.d. je dioničko društvo kojem je većinski vlasnik Deutsche Telekom B.V. Danas se ovo poduzeće smatra vodećim poduzećem u telekomunikacijskom sektoru, koje pruža usluge nepokretne i pokretne telefonije, veleprodajne, internetske i podatkovne usluge. Osnovna djelatnost poduzeća je pružanje elektroničkih komunikacijskih usluga te projektiranje i izgradnja elektroničkih komunikacijskih mreža na području Republike Hrvatske. HT pruža sljedeće usluge: (<https://www.t.ht.hr/o-nama/clanice-ht-grupe/#section-nav>, 01.10.2018.)

- Nepokretna telefonija,
- Internetska telefonija,
- IPTV usluge,
- ICT usluge,
- Usluge prijenosa podataka (najam vodova, Metro-Ethernet, IP/MPLS, ATM) i
- Usluge pokretnih telefonskih mreža GSM, UMTS i LTE.

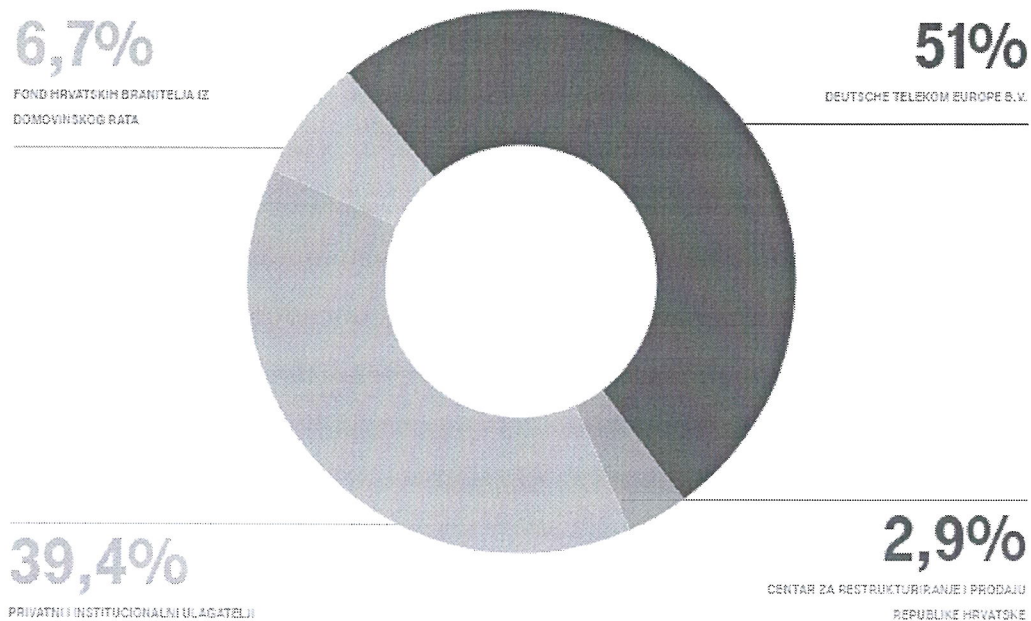
Poduzeće ima najviše korisnika u cijeloj telekomunikacijskoj mreži u odnosu na konkurenciju. Prema dostupnim statistikama, približan broj korisnika usluga je sljedeći: (<https://www.t.ht.hr/o-nama/#section-nav>, 01.10.2018.)

- Pokretna mreža – 2.268.000
- Fiksna mreža – 903.000
- Broadband internet – 740.000
- Televizija - 415.000.

Poduzeće počinje djelovati početkom 1999.godine, a osnovano je kao jedan od ishoda donesenog Zakona o razdvajanju Hrvatske pošte i telekomunikacija na Hrvatsku poštu i Hrvatske telekomunikacije, kojim su nastala dva nova poduzeća: Hrvatske telekomunikacije d.d. (HT) i Hrvatska pošta d.d. (HP d.d.). Sukladno Zakonu o privatizaciji 35% dionica prodano je u trenutku početka poslovanja Deutsche Telekom-u, koji je naknadno (2001.godine) kupio dodatnih 16% dionica i time postao većinski vlasnik HT-a. Kompanija srodna HT-u osnovana unutar nje jest HT mobilne komunikacije d.o.o. (T-mobile) koji je osnovan 2002.godine, a većinski mu je vlasnik HT, o kojem je potpuno ovisno. Godine 2004. mijenja naziv u T-mobile Hrvatska d.d. Značajna promjena javlja se 2004.godine kada se mijenja zaštitni znak HT-a u T-HT, čime postaje dio T-Deutsche Telekom obitelji. To je popraćeno i formiranjem robnih marki: poslovne jedinice za poslovanje nepokretne mreže T-com i poslovne jedinice za poslovanje pokretnih komunikacija T-mobile.

U procesu privatizacije dolazi do značajnih promjena. Godine 2005. Vlada prenosi 7% dionica na Fond hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata. Godine 2006. Dolazi do širenja vlasništva, pa se T-HT –u pripaja Iskon Internet d.d. U sklopu privatizacije dolazi 2007.godine do inicijalne javne ponude, na kojoj je prodano 32,5% dionica HT-a , od čega 25% hrvatskim građanima, a ostalih 7,5% hrvatskim i inozemnim institucionalnim ulagačima. Nakon toga vlasnička struktura upriličena je i do danas nije došlo do značajnijih izmjena. Na sljedećem grafikonu vidljiva je vlasnička struktura HT-a.

**Grafikon 1.: Vlasnička struktura HT-a**



Izvor: <https://www.t.ht.hr/o-nama/vlasnicka-struktura/#section-nav>, 01.10.2018.

Temeljni kapital Hrvatskog Telekom d.d. iznosi 9.822.853.500,00 kuna te je podijeljen na 81.670.064 dionica bez nominalnog iznosa. Struktura vlasničkih udjela u dioničkom kapitalu prikazana je prethodnim grafikonom, a kao većinski vlasnik ističe se Deutsche Telekom B.V.

Ime poduzeća je 2010.godine promijenjeno iz HT-Hrvatske telekomunikacije d.d. u Hrvatski telekom d.d. Iste godine završeno je preuzimanje Combisa d.o.o., kojem je temeljno poslovanje pružanje IT usluga. Godine 2014. dolazi do preuzimanja upravljanja nad društvom Optima Telekom d.d. nakon postupka provedene predstečajne nagodbe. U sklopu pripajanja Optime, narednih godina dolazi i do pripajanja H1 poduzeća. Od ostalih širenja svakako je značajno spomenuti kupovinu dionica Crnogorskog telekom-a A.D. sa sjedištem u Podgorici.

Poduzeća koja su danas članice T-HT grupe jesu: (<https://www.t.ht.hr/o-nama/clanice-ht-grupe/#section-nav>, 1.10.2018.)

- Hrvatski telekom d.d.,
- Iskon internet d.d.,
- Combis d.d.,

- E-Tours d.o.o.,
- Optima Telekom d.d.,
- KDS d.o.o. (Kabelsko distributivni sustav).

Hrvatski telekom d.d. je vodeće poduzeće ove grupacije, koje je najdominantnije i najviše doprinosi ukupnim prihodima. Ostala poduzeća dio su integralne usluge, a njihovo pripajanje dio je cjelovite strategije poslovnog širenja. Njima su usluge pružane korisnicima znatno opsežnije, cjelovitije odnosno kvalitetnije i bolje. Hrvatski telekom danas predstavlja jednog od najsnažnijih subjekata u gospodarstvu i kao takav postao je jedan od ključnih pokretača poduzetništva i gospodarskog razvoja u zemlji. U nastavku rada prikazani su pokazatelji poslovanja poduzeća Hrvatski telekom d.d.

#### **4.2. Bilanca poduzeća Hrvatski Telekom d.d.**

Poslovanje poduzeća prikazuje se kroz financijske izvještaje u kojima su prikupljene i sistematizirane sve poslovne promjene koje poduzeće bilježi u promatranom razdoblju. Najznačajniji financijski izvještaji poduzeća jesu bilanca i račun dobiti i gubitka. Bilanca je sustavni pregled imovine, obveza i kapitala na određeni datum (Žager et al, 2008., str. 52) Bilanca se često naziva i izvještajem o financijskom položaju poduzeća, jer uistinu prikazuje položaj poduzeća na dani datum, kroz vrijednost njegove imovine odnosno aktive i vrijednost kapitala i obveza, odnosno pasive. Upravo su aktiva i pasiva dva temeljna sastavna dijela bilance poduzeća. Aktiva sadržava podatke o imovini poduzeća, koja s obzirom na rok trajanja može biti dugotrajna i kratkotrajna. U pasivi su sadržane informacije o kapitalu i obvezama poduzeća, koje mogu biti također dugoročne i kratkoročne. Uvidom u bilancu utvrđuje se vrijednost poduzeća, međutim svakako je značajnije usporediti stavke bilance kroz dva vremenska razdoblja i uvidjeti promjene, kako je učinjeno i u sljedećoj tablici. Ovo je u biti horizontalna analiza bilance, a smatra se jednom od temeljnih metoda ocjene analize financijskih izvještaja. Horizontalna analiza služi za usporedbu podataka u financijskim izvješćima kroz duže vremensko razdoblje u svrhu otkrivanja tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija, uz pomoć indeksa promjena. (Bolfek et al., 2012., str. 162)

Podaci iz bilance input su za ocjenu uspješnosti poslovanja poduzeća, kroz pokazatelje uspješnosti poslovanja. U sljedećoj tablici dana je bilanca poduzeća Hrvatski Telekom d.d. sa pripadajućim indeksima promjene.

**Tablica 7.: Bilanca poduzeća Hrvatski Telekom d.d.**

u milijunima kn

|  | 2016          | 2017          | Indeks 2017/2016 |
|--|---------------|---------------|------------------|
| Nematerijalna imovina                        | 1.199         | 1.380         | 115,10           |
| Nekretnine,postrojenja i oprema              | 5.104         | 5.049         | 98,92            |
| Ulaganje u nekretnine                        | 44            | 35            | 79,55            |
| Ulaganje u ovisna društva                    | 798           | 1.722         | 215,79           |
| Ulaganja koja se obračunavaju metodom troška | 337           | 337           | 100,00           |
| Financijska imovina raspoloživa za prodaju   | 949           | 948           | 99,89            |
| Dani zajmovi ovisnom društvu                 | 1             | 1             | 100,00           |
| Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja | 111           | 164           | 147,75           |
| Bankovni depoziti                            | 22            | 3             | 13,64            |
| Odgođena porezna imovina                     | 59            | 76            | 128,81           |
| <b>Ukupna dugotrajna imovina</b>             | <b>8.624</b>  | <b>9.715</b>  | <b>112,65</b>    |
| Zalihe                                       | 95            | 89            | 93,68            |
| Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja | 1.053         | 1.101         | 104,56           |
| Potraživanja od ovisnih društava             | 79            | 208           | 263,29           |
| Plaćeni troškovi budućeg razdoblja           | 230           | 220           | 95,65            |
| Financijska imovina raspoloživa za prodaju   | 35            | -             |                  |
| Bankovni depoziti                            | 1.143         | 160           | 14,00            |
| Novac i novčani ekvivalenti                  | 2.520         | 2.912         | 115,56           |
| <b>Ukupna kratkotrajna imovina</b>           | <b>5.155</b>  | <b>4.690</b>  | <b>90,98</b>     |
| <b>Ukupna imovina</b>                        | <b>13.779</b> | <b>14.405</b> | <b>104,54</b>    |
| Dionički kapital                             | 9.823         | 9.823         | 100,00           |
| Zakonske rezerve                             | 491           | 491           | 100,00           |



|   |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Rezerve iz tržišne vrijednosti            | 3             | 6             | 200,00        |
| Rezerve za trezorske dionice              | -             | 37            |               |
| Trezorske dionice                         | -             | 37            |               |
| Zadržana dobit                            | 1.641         | 1.954         | 119,07        |
| <b>Ukupno kapital i rezerve</b>           | <b>11.958</b> | <b>12.274</b> | <b>102,64</b> |
| Rezerviranja za ostale obveze i troškove  | 42            | 58            | 138,10        |
| Obveze prema zaposlenicima                | 11            | 9             | 81,82         |
| Ostale obveze                             | 140           | 250           | 178,57        |
| Obveze za financijske najmove             | 38            | -             |               |
| Odgođena porezna obveza                   | 3             | 3             | 100,00        |
| <b>Ukupno dugoročne obveze</b>            | <b>234</b>    | <b>320</b>    | <b>136,75</b> |
| Obveze prema dobavljačima i ostale obveze | 1.336         | 1.576         | 117,96        |
| Rezerviranja za ostale obveze i troškove  | 81            | 85            | 104,94        |
| Obveze prema ovisnim društvima            | 64            | 67            | 104,69        |
| Obveze za financijske najmove             | 11            | -             |               |
| Obveze za porez na dobit                  | 21            | 19            | 90,48         |
| Prihodi budućeg razdoblja                 | 74            | 64            | 86,49         |
| <b>Ukupne kratkoročne obveze</b>          | <b>1.587</b>  | <b>1.811</b>  | <b>114,11</b> |
| <b>Ukupne obveze</b>                      | <b>1.821</b>  | <b>2.131</b>  | <b>117,02</b> |
| <b>Ukupno kapital i obveze</b>            | <b>13.779</b> | <b>14.405</b> | <b>104,54</b> |

Izvor: HT d.d., 2018., Financijska izvješća 31. prosinca 2017.

Tablica prikazuje bilancu poduzeća Hrvatski telekom d.d. U tablici je naveden indeks koji mjeri promjenu stavaka bilance u dva promatrana vremenska razdoblja, odnosno u 2017. godini u odnosu na prethodno razdoblje, 2016. godinu. Na osnovu tog pokazatelja mogu se ocijeniti promjene u poslovanju poduzeća do kojih je došlo u promatranom razdoblju. Ukupna vrijednost poduzeća, iskazana kroz bilancu, odnosno kroz ukupnu aktivu i pasivu, povećala se u 2017. godini u odnosu na 2016. godinu za 4,54%. Na strani aktive taj rast je ostvaren u dugotrajnoj imovini, koja se povećala za 12,65% pri čemu je tome najviše doprinjeo rast ulaganja u ovisna društva (za 115,79%). Istovremeno, kratkotrajna imovina se smanjuje za 9,02% u 2017. godini u odnosu na 2016. godinu.

Kratkotrajna imovina je u strukturi imovine manje zastupljena odnosno u 2017. godini činila je 32,5% ukupne imovine, dok je ostalih 67,5% činila dugotrajna imovina.

Pasiva poduzeća bilježi jednaki rast kao i aktiva, s obzirom da u bilanci vrijedi pravilo bilančne ravnoteže po kojemu vrijednost aktive mora biti jednaka vrijednosti pasive. Rast od 4,54% u pasivi ostvaren je sa rastom kapitala za 2,64% i rastom obveza za 17,02%. Kapital je povećan kroz rast zadržane dobiti za 19,07%. Dugoročne obveze povećane su za 36,75%, a tom rastu najviše je doprinjeo rast ostalih obveza za 78,57%. Kratkoročne obveze povećane su za 14,11%, a tom rastu doprinjeo je rast obveza prema dobavljačima i ostalih obveza za 17,96%. Promatra li se struktura pasive, obveze čine 14,79% ukupne pasive, dok ostalih 85,21% čini kapital. U ukupnim obvezama zastupljenije su kratkoročne obveze koje su činile 85% ukupnih obveza u 2017. godini.

Pregledom i kratkom analizom bilance poduzeća može se jasno zaključiti kako poduzeće Hrvatski telekom d.d. ima povoljnu strukturu bilance, uzme li se u obzir struktura aktive i pasive. Naime, dugotrajna imovina čini najveći dio ukupne aktive, dok je najveći dio pasive kapital, pa se daje zaključiti da poduzeće svoj rast financira vlastitim sredstvima. Također na osnovu analize može se zaključiti kako poduzeće bilježi pozitivan rast vrijednosti. Iscrpnije rezultate i informacije o poslovanju dati će analiza pomoću pokazatelja uspješnosti.

#### **4.3. Račun dobiti i gubitka poduzeća Hrvatski telekom d.d.**

Račun dobiti i gubitka je uz bilancu najznačajniji financijski izvještaj. Za razliku od bilance koja daje uvid u položaj / stanje odnosno vrijednost poduzeća u danom trenutku, račun dobiti i gubitka je rezultat poslovanja poduzeća u danom razdoblju i prikazuje upravo podatke o dinamici poslovanja poduzeća u promatranom razdoblju. Račun dobiti i gubitka prikazuje prihode i rashode te dobit ili gubitak ostvaren u određenom obračunskom razdoblju. (Skupina autora, 2008., str. 35) Za razliku od bilance, ovaj izvještaj prikazuje sve poslovne promjene koje su se javile u poduzeću u toku promatranog razdoblja. S obzirom da se promjene odražavaju na prihode odnosno rashode poduzeća, dvije su temeljne stavke financijskih izvještaja upravo prihodi i rashodi. Njihovim sučeljavanjem dolazi do dobiti odnosno gubitka. Dobit se javlja kada su prihodi veći od rashoda, dok je

gubitak rezultat većih rashoda u odnosu na prihode. U sljedećoj tablici prikazan je račun dobiti i gubitka poduzeća Hrvatski Telekom d.d.

**Tablica 8.: Račun dobiti i gubitka poduzeća Hrvatski telekom d.d.**

u milijunima kuna

| (u milijunima kn)   | 2016    | 2017    | Indeks<br>2017/2016 |
|---|---------|---------|---------------------|
| Prihodi od osnovne djelatnosti                            | 5.934   | 6.073   | 102,34              |
| Ostali prihodi  | 136     | 157     | 115,44              |
| Troškovi prodane robe, materijala i energije              | - 947   | - 1.095 | 115,63              |
| Troškovi usluga   | - 556   | - 528   | 94,96               |
| Troškovi osoblja  | - 802   | - 767   | 95,64               |
| Kapitalizirani troškovi rada u vlastitoj režiji           | 61      | 87      | 142,62              |
| Amortizacija i umanjenje vrijednosti dugotrajne imovine   | - 1.332 | - 1.444 | 108,41              |
| Ostali troškovi   | - 1.312 | - 1.368 | 104,27              |
| Dobit iz osnovne djelatnosti                              | 1.182   | 1.115   | 94,33               |
| Financijski prihodi                                       | 55      | 25      | 45,45               |
| Financijski troškovi                                      | - 105   | - 123   | 117,14              |
| Financijski troškovi (neto)                               | - 50    | - 98    | 196,00              |
| Prihodi od dividendi-zajednički pothvati i ovisna društva | 13      | 10      | 76,92               |
| Dobit prije poreza na dobit                               | 1.145   | 1.027   | 89,69               |
| Porez na dobit  | - 236   | - 186   | 78,81               |
| Dobit godine  | 909     | 841     | 92,52               |

Izvor: HT d.d., 2018., Financijska izvješća 31. prosinca 2017.

Prihodi od osnovne djelatnosti jesu najznačajnija skupina prihoda. Pod njima se misli na prihode od pružanja usluga telekomunikacija i prijenosa podataka, koji su temeljna djelatnost Hrvatskog Telekom d.d. Ova skupina prihoda povećala se za 2,34% u 2017. godini u odnosu na 2016. godinu. U istom ovom razdoblju rast je zabilježen i na

strani troškova, posebno onih istaknutije vrijednosti. Tako su se troškovi prodane robe, materijala i energije povećali za 15,63%, trošak amortizacije za 8,41% te ostali troškovi za 4,27%. Takvo kretanje dovelo je do smanjivanja dobiti u 2017. godini. Bruto dobit u 2017. godini iznosila je 1.115 milijuna kn te je za 5,67% manja u odnosu na dobit ostvarenu u 2016. godini. Osim prihoda i rashoda iz redovnog poslovanja javljaju se i financijski prihodi i rashodi, čiji učinak nije toliko značajan, ali ga je potrebno spomenuti. Neto ishod financijskih prihoda i rashoda u negativnom je predznaku, odnosno troškovi su veći od prihoda, a neto učinak je -98 milijuna u 2017. godini, što je za 96% više nego godinu prije kada je iznosio -50 milijuna. Smanjeni su i prihodi od dividendi iz povezanih društava i ovisnih poduzeća, i to za 23,08%. Ukupno to dovodi do ostvarene dobiti u iznosu od 1.027 milijuna kuna, što je za 10,31% manje nego godinu prije, kada je dobit iznosila 1145 milijuna kn. Po odbijanju poreza na dobit u iznosu 20% uz povećanja odnosno smanjenja koja poduzeću pripadaju dolazi do formiranja neto dobiti u iznosu 841 milijun kuna za 2017. godinu, a to je za 7,48% manje nego godinu prije kada je neto dobit iznosila 909 milijuna kuna.

Slijedom navedenog, odnosno uvažavajući činjenicu o ostvarenoj dobiti u poslovanju, može se konstatirati kako poduzeće posluje profitabilno. Međutim, uspješnost poslovanja potrebno je ocijeniti i primjenom pokazatelja uspješnosti poslovanja, s obzirom da se može iz pregleda računa dobiti i gubitka naslutiti kako dolazi do povećanog rasta troškova, koji nadilazi rast prihoda. U nastavku rada provedena je analiza uspješnosti poslovanja poduzeća primjenom pokazatelja uspješnosti poslovanja.

#### **4.4. Pokazatelji poslovanja poduzeća Hrvatski telekom d.d.**

U teorijskom dijelu rada prikazani su osnovni pokazatelji analize uspješnosti poslovanja poduzeća, za izračun kojih se koriste informacije sadržane u bilanci i računu dobiti i gubitka. Ti pokazatelji jesu: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji ekonomičnosti, pokazatelji aktivnosti, pokazatelji profitabilnosti i pokazatelji investiranja.

Na osnovu analize pokazatelja likvidnosti i zaduženosti donosi se ocjena o sigurnosti odnosno stabilnosti poslovanja. Poduzeće koje je likvidno i koje unaprjeđuje svoju likvidnost te koje nije prekomjerno zaduženo predstavlja stabilno poduzeće i ulijeva

sigurnost potencijalnoj interesnoj skupini, koja u svrhu ocjene stabilnosti poduzeća i koristi pokazatelje i same financijske izvještaje. U nastavku su prikazani izračunati pokazatelji likvidnosti za poduzeće Hrvatski telekom d.d.

**Tablica 9.: Pokazatelji likvidnosti**

|                                     | 2016 | 2017 | Indeks 2017/2016 |
|-------------------------------------|------|------|------------------|
| Koeficijent tekuće likvidnosti      | 3,25 | 2,59 | 79,73            |
| Koeficijent ubrzane likvidnosti     | 3,19 | 2,54 | 79,68            |
| Koeficijent trenutne likvidnosti    | 1,59 | 1,61 | 101,26           |
| Koeficijent financijske stabilnosti | 0,86 | 0,96 | 111,70           |

Izvor: izračun autora

Tablica prikazuje pokazatelje likvidnosti poduzeća. Koeficijent tekuće likvidnosti bi trebao biti veći od 2, što u ovome slučaju i je. Ipak, u 2017. godini smanjena je vrijednost pokazatelja za 20,27%. Koeficijent ubrzane likvidnosti trebao bi biti veći od 1. I ovaj pokazatelj je u referentnim intervalima, a također dolazi do njegova smanjenja u 2017. godini u odnosu na 2016. godinu. Pokazatelj koeficijent trenutne likvidnosti trebao bi biti veći od 10% ili 0,1, a kako je moguće vidjeti prema vrijednostima u tablici, njegov iznos daleko je veći od traženoga, čime zadovoljava postavljene kriterije. Ovaj pokazatelj se neznatno povećao u 2017. godini. Pokazatelj koeficijent financijske stabilnosti trebao bi biti manji od 1. Njegova vrijednost zadovoljavajuća je u oba promatrana razdoblja, ali se u 2017. godini povećava prema graničnoj vrijednosti. Sudeći prema pokazateljima likvidnosti poduzeće je likvidno, odnosno posjeduje dovoljno likvidne kratkotrajne imovine u danom trenutku kako bi financiralo tekuće obveze.

Sljedeća tablica prikazuje pokazatelje zaduženosti. U teoriji optimalna vrijednost ovih pokazatelja nije precizno definirana nego se preporučuje usporedba sa pojedinim razdobljima, u svrhu uviđanja promjena kretanja.

**Tablica 10.: Pokazatelji zaduženosti**

|                                    | 2016 | 2017 | Indeks 2017/2016 |
|------------------------------------|------|------|------------------|
| Koeficijent zaduženosti            | 0,13 | 0,15 | 111,94           |
| Koeficijent vlastitog financiranja | 0,87 | 0,85 | 98,18            |
| Koeficijent financiranja           | 0,15 | 0,17 | 114,01           |
| Stupanj pokrića I                  | 1,39 | 1,26 | 91,12            |
| Stupanj pokrića II                 | 1,41 | 1,30 | 91,70            |

Izvor: izračun autora

Koeficijent zaduženosti kao omjer ukupnih obveza i imovine, trebao bi biti čim manji, odnosno poželjno je da što više obveza bude pokriveno imovinom. Vrijednost ovoga pokazatelja iznosi 0,15 u 2017. godini, pa je logično zaključiti kako je samo 15% imovine dovoljno za pokriće obveza, što je svakako povoljan pokazatelj. Vrijednost ovoga pokazatelja se povećava, što ukazuje na rastuće zaduživanje poduzeća. Koeficijent vlastitog financiranja ukazuje na dio imovine financiran vlastitim sredstvima. Poželjno je da to bude čim veći udio. U 2017. godini vlastitim sredstvima financirano je 85% imovine. Vrijednost pokazatelja je smanjena u 2017.godini u odnosu na vrijednost iz 2016.godine. Koeficijent financiranja se povećava u 2017.godini i iznosi 0,17, a pokazuje da je 17% glavnice dostatno za pokriće obveza, što je također povoljan pokazatelj. Stupanj pokrića I kao i stupanj pokrića II pogoršavaju se u 2017. godini, odnosno smanjuju se. Stupanj pokrića I pokazuje da je cjelokupna imovina pokrivena vlasničkom glavnicom. S druge strane, stupanj pokrića II pokazuje da vlasnička glavnica i dugoročne obveze u 2017.godini mogu pokriti čak 130% ukupne dugotrajne imovine, pa se i dio kratkotrajne imovine financira ovim dugoročnim sredstvima. Pokazatelji zaduženosti ukazuju da poduzeće nije prezaduženo i da postojeća zaduženost može u potpunosti biti pokrivena vlastitim sredstvima.

Na osnovu pokazatelja likvidnosti i zaduženosti, poslovanje poduzeća Hrvatski Telekom d.d. može se ocijeniti kao stabilno i sigurno.

Uz pokazatelje stabilnosti koriste se i takozvani pokazatelji uspješnosti, a to su pokazatelji ekonomičnosti, aktivnosti, profitabilnosti i investiranja. U nastavku je prikazana njihova analiza.

**Tablica 11.: Pokazatelji ekonomičnosti**

|                                 | 2016 | 2017 | Indeks 2017/2016 |
|---------------------------------|------|------|------------------|
| Ekonomičnost ukupnog poslovanja | 1,24 | 1,22 | 98,08            |
| Ekonomičnost poslovanja         | 6,27 | 5,55 | 88,51            |
| Ekonomičnost financiranja       | 0,52 | 0,20 | 38,80            |

Izvor: izračun autora

Tablica 11 prikazuje pokazatelje ekonomičnosti poslovanja. Pokazatelji ekonomičnosti poslovanja trebali bi biti veći od 1, što pokazuje ekonomično poslovanje. Prema prikazanim vrijednostima pokazatelja može se zaključiti kako je redovno poslovanje poduzeća Hrvatski telekom d.d. temeljeno na pružanju telekomunikacijskih usluga i stjecanju prihoda od istih ekonomično. Vrijednosti pokazatelja ekonomičnosti ukupnog poslovanja i ekonomičnosti poslovanja smanjuju se u 2017. godini, ali su i dalje u zadovoljavajućim vrijednostima. Ekonomičnost financiranja nije povoljna, a obilježava je veći iznos rashoda od financiranja u odnosu na prihode iz ove skupine. Poslovanje Hrvatskoga telekoma d.d. može se ocijeniti kao ekonomično u promatranom razdoblju.

Pokazatelji aktivnosti ukazuju na aktivnost korištenja kratkotrajne imovine poduzeća u promatranom razdoblju. Poželjno je da vrijednosti ovih pokazatelja budu čim veće, jer to ukazuje na brže korištenje kratkotrajne imovine u poduzeću. U sljedećoj tablici prikazani su pokazatelji aktivnosti poslovanja.

**Tablica 12.: Pokazatelji aktivnosti**

|  | 2016  | 2017  | Indeks 2017/2016 |
|--|-------|-------|------------------|
| Koeficijent obrtaja ukupne imovine       | 0,44  | 0,43  | 98,18            |
| Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine | 1,18  | 1,33  | 112,81           |
| Koeficijent obrtaja potraživanja         | 5,64  | 5,52  | 97,88            |
| Dani vezivanja sredstava                 | 64,77 | 66,17 | 102,17           |

Izvor: izračun autora

Koeficijent obrtaja ukupne imovine se smanjuje u 2017. godini za 1,82%. Ovo smanjenje nije toliko značajno. Ukupna imovina se prema pokazatelju ne okrene niti jedan cijeli puta u toku godine. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine se povećava u 2017. godini za 12,81%. Prema njegovoj vrijednosti kratkotrajna imovina se u jednom poslovnom razdoblju okrene 1,33 puta. Koeficijent obrtaja potraživanja je izuzetno povoljan. Iznosi 5,52 u 2017. godini. Njegova je vrijednost manja za 2,12% u odnosu na godinu prije. Pokazuje da se potraživanja prosječno okrenu u toku godine za 5,52 puta. S obzirom na njegovu vrijednost izračunata je i vrijednost dana vezivanja sredstava. U 2017. godini su sredstva u potraživanjima bila vezana približno 66,17 dana, što je za 2,17% više nego godinu prije. Ovo je relativno veliko trajanje dana naplate (dana vezivanja sredstava). Pokazatelji aktivnosti su umanjeni, što ukazuje na neznatno smanjenje aktivnosti poduzeća, s obzirom na korištenje imovine u poslovanju.

Među ključne pokazatelje uspješnosti poslovanja ubrajaju se pokazatelji profitabilnosti. Njihov izračun prikazuje sljedeća tablica.

**Tablica 13.: Pokazatelji profitabilnosti**

|                                 | 2016 | 2017 | Indeks 2017/2016 |
|---------------------------------|------|------|------------------|
| Neto profitna marža             | 0,17 | 0,15 | 92,63            |
| Bruto profitna marža            | 0,21 | 0,18 | 89,64            |
| Neto rentabilnost imovine       | 0,07 | 0,07 | 90,94            |
| Bruto rentabilnost imovine      | 0,09 | 0,08 | 88,00            |
| Rentabilnost vlastitog kapitala | 0,08 | 0,07 | 90,14            |

Izvor: izračun autora

Tablica prikazuje izračun pokazatelja profitabilnosti poslovanja. Kako je slučaj i sa samim profitom, i u slučaju pokazatelja profitabilnosti poželjno je da njihova vrijednost bude čim veća. S obzirom na smanjenje dobiti koje je prikazano u prethodnim poglavljima kroz račun dobiti i gubitka, realno je za očekivati i smanjenje pokazatelja profitabilnosti. Pokazatelji neto profitne marže i bruto profitne marže smanjuju se u 2017. godini. Neto



profitna marža u 2017. godini iznosi 0,15, što znači da na jednu kunu prihoda dolazi 0,15 kuna dobiti. U slučaju bruto marže taj je pokazatelj nešto veći i iznosi 0,18 kuna. Pokazatelji neto rentabilnosti imovine ne mijenjaju se u promatranom razdoblju i iznose 0,07, a pokazuju da na jednu kunu imovine dolazi 0,07 kuna neto dobiti, odnosno u slučaju bruto rentabilnosti imovine dolazi 0,08 kuna bruto dobiti. Posljednji pokazatelj je pokazatelj rentabilnosti vlasničkog kapitala, a on pokazuje da na jednu jedinicu vlasničke glavnice dolazi 0,07 kuna dobiti. S obzirom na smanjenja neto dobiti svi su pokazatelji profitabilnosti u 2017. godini manji u odnosu na vrijednosti iz 2016. godine. Međutim, unatoč tom smanjenju pokazatelji profitabilnosti ukazuju na profitabilno poslovanje poduzeća.

Posljednji pokazatelji uspješnosti poslovanja jesu pokazatelji investiranja. Ovi pokazatelji ne koriste se jako često, s obzirom da se odnose na dionice poduzeća, pa se primjenjuju isključivo kod analiza poslovanja dioničkih društava. U sljedećoj tablici dan je njihov pregled.

**Tablica 14.: Pokazatelji investiranja**

|                         | 2016  | 2017  | Indeks 2017/2016 |
|-------------------------|-------|-------|------------------|
| Dobit po dionici        | 11,10 | 10,28 | 92,58            |
| Dividenda po dionici    | 6,00  | 6,00  | 100,00           |
| Odnos isplate dividende | 0,54  | 0,58  | 108,02           |

Izvor: izračun autora

Dobit po dionici je za investitore najznačajniji pokazatelj koji doprinosi donošenju odluke o ulaganju u dionice. Dobit po dionici se smanjuje u 2017. godini za 7,42% što je posljedica smanjenja neto dobiti iz poslovanja. U 2017. godini je dobit po dionici iznosila 10,28 kuna. Dividenda po dionici je izglasana za 2017. godinu kao i za 2016. godinu u iznosu od 6,00 kuna po dionici. Odnos isplate dividende računa se kao omjer dividende po dionici i dobiti po dionici, a taj pokazatelj se povećava u 2017. godini za 8,02%. Ovaj odnos iznosi u 2017. godini 0,58, što znači da je dobit po dionici gotovo dvostruko veća od dividende po dionici. Temeljem ovih pokazatelja poduzeće Hrvatski Telekom d.d. ima značajan investicijski potencijal.

Provedena analiza poslovanja poduzeća na osnovu pokazatelja analize uspješnosti poslovanja ukazuje na uspješno poslovanje poduzeća Hrvatski Telekom d.d.. Poduzeće je likvidno, solventno odnosno nije prekomjerno zaduženo, posluje ekonomično, efektivno iskorištava kratkotrajnu imovinu, ostvaruje profit i značajne povrate na isti, kao i povrate dioničarima na uloženi kapital.

## 5. ZAKLJUČAK

Poduzetništvo predstavlja jedan od najvažnijih dijelova gospodarstva, bez kojega bi normalna tržišna razmjena izgubila smisao. Pod poduzetništvom se misli na aktivnost pojedinaca koji se odlučuju pokrenuti određenu gospodarsku djelatnost snoseći pri tome sav rizik koji se povezuje sa time, a sve u svrhu stvaranja nove dodane vrijednosti. Sektor poduzetništva čine sva poduzeća koja se bave određenom gospodarskom djelatnosti, a čije poslovanje za ishod ima stvaranje roba i usluga namijenjenih potrošnji. U sektoru poduzetništva posluju poduzeća na čelu kojih su poduzetnici. Poduzetnici su osobe koje su odvažne učiniti takav korak da se počnu samostalno baviti određenom djelatnošću, suočavajući se sa rizicima koje nosi poduzetništvo. Prilikom obavljanja uloge poduzetnika pojedinci se nose sa obnašanjem niza funkcija koje im dolaze sa tom ulogom, a to su strateška i planska funkcija, organizacijska funkcija, funkcija upravljanja, funkcija kontrole. U manjim poduzećima najčešće je poduzetnik pojedinac zadužen za obavljanje svih ovih funkcija, dok u većim poduzećima obavljanje ovih funkcija pripada većem broju menadžera, koji su podređeni poduzetniku.

Nije nužno da svaki poduzetnički pothvat bude uspješan. Upravo je rizik neizvjesnosti i rizik od neuspjeha ono što obilježava poduzetništvo. Poslovanje poduzeća potrebno je pratiti kroz mjerenje pokazatelja uspješnosti poslovanja. Pokazatelji uspješnosti poslovanja služe kako bi se potencijalnim povezanim interesnim skupinama pružile informacije o uspješnosti poslovanja poduzeća. Naime, poduzeća posluju sa ciljem ostvarivanja profita. Ipak, ako je ostvaren profit, to ne mora nužno značiti da je poslovanje poduzeća uspješno ili sigurno. U svrhe procjene uspješnosti poslovanja koriste se pokazatelji uspješnosti poslovanja, a to su: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji ekonomičnosti, pokazatelji aktivnosti, pokazatelji profitabilnosti i pokazatelji investiranja. Ovi pokazatelji računaju se na temelju podataka sadržanih u bilanci i računu dobiti i gubitka koji su dva temeljna i najznačajnija financijska izvještaja poduzeća.

Poduzeće Hrvatski Telekom d.d. jedno je od najuspješnijih poduzeća koja posluju u hrvatskom gospodarstvu, a ujedno je najdominantnije poduzeće na telekomunikacijskom tržištu. Poduzeće posluje profitabilno i ulaže u svoj rast, što se manifestira brojnim spajanjima i pripajanjima, posljedica čega je osnovana grupacija Hrvatski telekom, na čelu sa istoimenim poduzećem. Poduzeće pruža komunikacijske usluge u nekoliko domena, a tržišni je lider na području nepokretnih mreža i prijenosa podataka. Društvo je u većinskom

vlasništvu kompanije Deutsche Telekom B. V, ali značajan dio dionica poduzeća pripada pojedinačnim ulagačima, s obzirom da je poduzeće svoje dionice kroz inicijalnu javnu ponudu uvrstilo na burzu. Trgovina dionicama ovisna je o poslovanju poduzeća, pa je logično da postojeći i potencijalni investitori prate informacije o uspješnosti poslovanja, pri čemu se koriste analizom bilance i računa dobiti i gubitka te pokazateljima uspješnosti poslovanja.

Analiza bilance ukazuje na rast ukupne aktive, kao rezultat povećanja imovine, te rast pasive kao rezultat rasta kapitala, a to se smatra direktnom posljedicom pripajanja. Račun dobiti i gubitka ukazuje na poslovanje sa dobiti, ali i na njezinu tendenciju smanjenja. Analiza pokazatelja poslovanja ukazuje da je poslovanje poduzeća sigurno, odnosno da su pokazatelji likvidnosti i pokazatelji zaduženosti povoljni. Na osnovu analize pokazatelja aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja poslovanje se može ocjeniti kao uspješno. Potencijalni investitori na osnovu analize pokazatelja poslovanja poduzeća Hrvatski Telekom d.d. tako mogu donijeti pozitivne zaključke o poslovanju poduzeća što ih može potaknuti na ulaganje u isto.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G., 2015., Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin
2. Buble, M., Kružić, P., 2006. Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazovi budućnosti, RriF Plus, Zagreb
3. Buble, M., 2006., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
4. Gulin, et al., 2012., Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
5. Hunjet, A., Kozina, G., 2014., Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin
6. Kolaković, M., 2006., Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb
7. Sikavica, P., Novak, M., 1992., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
8. Škrtić, M., Mikić, M., 2011., Poduzetništvo, Sinergija d.o.o., Zagreb
9. Škrtić, M., Vouk, R., 2006., Osnove poduzetništva i menadžmenta, Katma d.o.o., Zagreb,
10. Vidučić, L.J., 2008., Financijski menadžment, RRIF Plus, Zagreb
11. Vuk, B., Vukičević M., 2006. Primijenjeno poduzetništvo, Beretin d.o.o, Split
12. Žager, K., et al., 2008., Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb

### Internet izvori:

1. Bedeković, V., Golob, D., 2011., Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, Praktični menadžment, Vol.II, br.3, str.57-63
2. Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S., 2012., Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke, Ekonomski vjesnik, No.1, str.146-167
3. Vrdoljak-Raguž, I., 2010., Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima, Poslovna izvrsnost, Vol.42, No.2, str.107-117.
4. Vujević, K., Balen, M., 2006., Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskoga prometa, Pomorstvo, Scientific Journal of Maritime Research, Vol.20, No.2., 33-45
5. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Poduze%C4%87e>, 27.09.2018.

6. <http://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2018/02/Vodi%C4%8D-za-korisnike-o-definiciji-malih-i-srednjih-poduze%C4%87a-2.pdf> , 27.09.2018.
7. <http://www.vpsz.hr/media/files/Skripta-osnove-poduzetnistva-03-2013.pdf>, 29.09.2018.
8. <https://www.t.ht.hr/o-nama/clanice-ht-grupe/#section-nav>, 01.10.2018.
9. <https://www.t.ht.hr/o-nama/#section-nav>, 01.10.2018.
10. <https://www.t.ht.hr/o-nama/vlasnicka-struktura/#section-nav>, 01.10.2018.
11. HT d.d., 2018., Financijska izvješća 31. prosinca 2017.

## **POPIS TABLICA**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1.: Kriteriji razlikovanja poduzeća .....                     | 6  |
| Tablica 2.: Pokazatelji likvidnosti .....                             | 14 |
| Tablica 3.: Pokazatelji zaduženosti .....                             | 15 |
| Tablica 4.: Pokazatelji aktivnosti.....                               | 17 |
| Tablica 5.: Pokazatelji profitabilnosti.....                          | 18 |
| Tablica 6.: Pokazatelji investiranja.....                             | 19 |
| Tablica 7.: Bilanca poduzeća Hrvatski Telekom d.d.....                | 24 |
| Tablica 8.: Račun dobiti i gubitka poduzeća Hrvatski telekom d.d..... | 27 |
| Tablica 9.: Pokazatelji likvidnosti .....                             | 29 |
| Tablica 10.: Pokazatelji zaduženosti .....                            | 30 |
| Tablica 11.: Pokazatelji ekonomičnosti.....                           | 31 |
| Tablica 12.: Pokazatelji aktivnosti.....                              | 31 |
| Tablica 13.: Pokazatelji profitabilnosti.....                         | 32 |
| Tablica 14.: Pokazatelji investiranja.....                            | 33 |

## **POPIS GRAFIKONA**

|  |    |
|--|----|
| Grafikon 1.: Vlasnička struktura HT-a..... | 22 |
|--|----|