

# Analiza uspješnosti poslovanja poduzeća I projekcija budućeg poslovanja

---

**Markota, Marija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:801825>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-07**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA  
PODUZEĆA I PROJEKCIJA BUDUĆEG  
POSLOVANJA**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Ivana Dropulić**

**Student:**

**Marija Markota, 2163047**

**Split, kolovoz 2017.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4. CILJEVI ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5. METODE ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>5</b>
<b>1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>6</b>
<b>1.7. STRUKTURA DIPLOMSKOG RADA</b> .....	<b>7</b>
<b>2. TEMELJNA FINACIJSKA IZVJEŠĆA</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1. Zakonska regulativa u Republici Hrvatskoj</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2. Financijska izvješća</b> .....	<b>9</b>
2.2.1. Bilanca.....	10
2.2.2. Račun dobiti i gubitka .....	14
2.2.3. Izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti .....	15
2.2.4. Izvještaj o novčanom tijeku.....	16
2.2.5. Izvještaj o promjenama kapitala.....	18
2.2.6. Bilješke uz financijske izvještaje.....	20
<b>3. TEHNIKE ANALIZE FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja</b> .....	<b>23</b>
<b>3.3. Analiza pomoću financijskih pokazatelja</b> .....	<b>23</b>
3.3.1. Pokazatelji likvidnosti .....	24
3.3.2. Pokazatelji zaduženosti .....	25
3.3.3. Pokazatelji aktivnosti.....	26
3.3.4. Pokazatelji ekonomičnosti.....	28
3.3.5. Pokazatelji profitabilnosti.....	28
<b>4. VAŽNOST PLANIRANJA I KONTROLE BUDUĆEG POSLOVANJA</b> .....	<b>30</b>
<b>4.1. Temeljne odrednice poslovnog plana</b> .....	<b>30</b>
<b>4.2. Planiranje kao managerska aktivnost i funkcija managementa</b> .....	<b>32</b>
<b>4.3. Kontroling</b> .....	<b>34</b>
<b>5. ANALIZA POSLOVANJA AGENCIJE</b> .....	<b>36</b>

<b>5.1. Osnovne informacije o osnivanju i djelatnosti turističke agencije.....</b>	<b>36</b>
<b>5.2. Analiza prethodnog poslovanja agencije.....</b>	<b>37</b>
5.2.1. Horizontalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka .....	37
5.2.2. Vertikalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka .....	44
5.2.3. Analiza prema pokazateljima .....	50
<b>5.3. Plan budućeg poslovanja.....</b>	<b>55</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>59</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>61</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>64</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>64</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>65</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>65</b>

# 1. UVOD

## 1.1. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Financijski izvještaji predstavljaju formalan prikaz svih relevantnih informacija o financijskom stanju i financijskom prometu nekog poslovnog subjekta na kraju poslovne godine. Prema Zakonu o računovodstvu „financijski izvještaji trebaju fer i istinito prezentirati financijski položaj, financijsku uspješnost i novčane tokove poduzetnika“. Njihov je cilj „informiranje zainteresiranih korisnika o financijskom položaju poduzeća kao i o uspješnosti poslovanja. Informirati korisnike znači prezentirati im sve relevantne i istovremeno pouzdane računovodstvene informacije u obliku i sadržaju prepoznatljivom i razumljivom osobama kojima su namijenjene.“<sup>1</sup>

Godišnje financijske izvještaje čine:

- Izvještaj o financijskom položaju (bilanca)
- Račun dobiti i gubitka
- Izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti
- Izvještaj o novčanim tokovima
- Izvještaj o promjenama kapitala
- Bilješke uz financijske izvještaje

Obveznici sastavljanja svih financijskih izvješća su veliki i srednji poduzetnici, dok su mali i mikro poduzetnici dužni sastavljati bilancu, račun dobiti i gubitka te bilješke uz financijske izvještaje.

Iako su usmjerena prvenstveno vanjskim korisnicima, financijska izvješća daju informacije i internim korisnicima. Različiti korisnici imaju različite interese u odnosu na poduzeće. Internim korisnicima je analiza financijskih izvještaja bitna stavka kvalitetnog procesa upravljanja koja se provodi sa svrhom upoznavanja snaga i slabosti poduzeća, te sigurnosti i uspješnosti menadžmenta pri upravljanju poduzećem. Svi vanjski korisnici uvidom u financijska izvješća dobivaju potrebne informacije o poduzeću. Investitore ponajprije zanima uspješnost poslovanja poduzeća, odnosno profitabilnost, radi sigurnosti ulaganja. Kreditore su zainteresirani za naplatu kamata i povrat glavnice kredita danih poduzećima te informacije

---

<sup>1</sup>Žager K., Žager L. (1999): “Analiza financijskih izvještaja”, Masmedia, Zagreb, str 33.

koje im omogućuju donošenje odluke o početku kreditiranja poduzeća. Dobavljači su zainteresirani za mogućnost naplate dugovanja u dogovorenom roku, a kupce zanimaju istinite informacije o nastavku poslovanja poduzeća, tj. kontinuitetu njegove ponude.

Za iskorištavanje podataka koje nam daju financijski izvještaji važno je znati analizirati te podatke i od njih dobiti potrebne informacije. Prema tome „analiza financijskih izvještaja može se opisati kao proces primjene različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podaci iz financijskih izvještaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za upravljanje.“<sup>2</sup> Temeljni instrumenti i postupci analize financijskih izvještaja su komparativni, strukturni i pokazatelji financijske analize.

Dobiveni podaci služe za utvrđivanje snaga i slabosti, te za planiranje budućeg poslovanja – prilika u okruženju, ali i prijetnji. Poslovni plan se izrađuje kako bi se predvidjela buduća događanja i način prilagodbe poslovanja uvjetima u okruženju. Što smo bolje predvidjeli buduće događaje i rješenja postojećih problema, to su veće šanse za postizanje zacrtanih ciljeva.

U ovom slučaju je problem istraživanja analizirati uspješnost poslovanja turističke agencije kroz horizontalnu, vertikalnu te analizu putem pokazatelja za razdoblje od 2014. do 2016.godine te napraviti plan poslovanja za 2017. godinu.

## **1.2. PREDMET ISTRAŽIVANJA**

Predmet istraživanja diplomskog rada je analiza uspješnosti poslovanja turističke agencije i projekcija budućeg poslovanja. Turistička agencija je prema svojim karakteristikama smještena u male poduzetnike te je time obveznik sastavljanja bilance, računa dobiti i gubitka ta bilješki uz izvještaje.

U diplomskom radu će se provesti horizontalna i vertikalna analiza bilance te računa dobiti i gubitka za tri godine u periodu od 2014.-2016. godine, te analiza putem odabranih pokazatelja. Analiza putem pokazatelja će obuhvatiti pokazatelje likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti kako bi se doznala sadašnja pozicija poduzeća te postoji li napredak poslovanja.

---

<sup>2</sup>Zager K., Žager L. (1999): Op.cit., str 156.

Dobiveni rezultati će dati informacije o prošlim zbivanjima i sadašnjoj poziciji poduzeća te će poslužiti kao podloga prilikom sastavljanja plana poslovanja.

### **1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA**

Na temelju opisanog problema i predmeta istraživanja mogu se postaviti glavna istraživačka pitanja:

„Podmiruje li poduzeće pravovremeno svoje obveze?“

„Rezultira li posuđivanje sredstava porastom povrata na investirano?“

„Koliko poduzeće uspješno koristi imovinu s ciljem stvaranja prihoda?“

„Je li se u godini koja generira najveće prihode ujedno ostvaruje i najveća dobit?“

### **1.4. CILJEVI ISTRAŽIVANJA**

Nakon definiranja predmeta istraživanja i postavljanja istraživačkih pitanja, može se i definirati osnovna svrha ovog istraživačkog rada, odnosno cilj istraživanja. Cilj ovog rada je obaviti analizu financijskih izvješća da bi se utvrdila uspješnost prethodnog poslovanja i osigurale informacije o isplativosti poslovanja agencije, te da bi se dobio bolji uvid u buduće potencijale i moguće rizike na temelju kojeg će se moći napraviti što bolji plan poslovanja.

### **1.5. METODE ISTRAŽIVANJA**

U cilju provedbe kvalitetne analize uspješnosti poslovanja turističke agencije provest će se teorijsko i empirijsko istraživanje pri čemu će se koristiti različite znanstvene metode. One uključuju:

- metodu deskripcije
- metodu kompilacije
- metodu analize
- metodu sinteze
- metodu indukcije
- metodu dedukcije
- metodu apstrakcije
- metodu komparacije.

Metoda deskripcije jednostavno opisuje činjenice, njihove odnose i veze te će se koristiti pri samom početku rada kako bi se upoznalo s pojmom financijskog izvještavanja, temeljnim financijskim izvještajima te metodama analiziranja istih. Također, prilikom izrade rada će se koristiti metoda kompilacije kao metoda uspoređivanja s dosadašnjim istraživanjima, mišljenjima i stavovima.

Metoda analize služi kako bi složene cjeline mogli raščlaniti na jednostavne dijelove, dok je metoda sinteze suprotna metodi analize te jednostavne dijelove povezuje u smislenu cjelinu. Pomoću njih će se prikazati poslovanje turističke agencije kroz više godina te će se analizirati podaci unutar financijskih izvještaja.

U teorijskom dijelu koristit će se i metoda indukcije kojom se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu te metoda dedukcije kod koje se iz općih stavova izvode pojedinačni. Metoda apstrakcije omogućuje odvajanje bitnih od nebitnih elemenata. Komparativna metoda je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa. U teorijskom dijelu uspoređivati će se vertikalna, horizontalna i analiza putem pokazatelja, a u empirijskom dijelu će se uspoređivati izračunati indikatori uspješnosti poslovanja tijekom više godina.<sup>3</sup>

## **1.6. DOPRINOS ISTRAŽIVANJA**

Doprinos ovog istraživanja je prikazati financijsku uspješnost turističke agencije te pronaći potencijalne prednosti i moguće prijetnje za buduće poslovanje. Istraživanjem se žele pronaći dobre osobine poduzeća koje se kasnije mogu iskoristiti za pronalaženje prilika u okruženju te da se uočeb slabosti koje je potrebno eliminirati.

Činjenica je da analiza financijskih izvješća daje relevantnu sliku o stanju i uspjehu poduzeća kroz promatran vremenski period. Informacije o rezultatima poslovanja su od velike vrijednosti za interne (menadžment poduzeća) i eksterne (investitori, kreditori, dobavljači, kupci, vlada ...) korisnike. Zaposlenici izvršenom analizom poslovanja saznaju koliko su

---

<sup>3</sup> Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka



uspješno radili i u kojim se segmentima mogu popraviti. Vjerovnici analizom poslovanja žele saznati kreditnu sposobnost poduzeća, posebno za odobravanje kratkoročnih i dugoročnih kredita te za njihov povrat. Država financijskom analizom nastoji utvrditi pravu osnovicu za oporezivanje.

Ovaj rad je stoga namijenjen svima koji su zainteresirani za analizu dosadašnjeg poslovanja i budućnost ovog poduzeća. Također, koristan je i različitim investitorima i analitičarima.

## **1.7. STRUKTURA DIPLOMSKOG RADA**

Rad će biti raščlanjen na šest cjelina, uključujući uvod i zaključna razmatranja.

U uvodnom dijelu rada definirat će se problem istraživanja, predmet, postaviti istraživačka pitanja, navesti ciljevi istraživanja, doprinos i metode koje će biti korištene u radu.

U drugom poglavlju će se definirati zakonska regulativa vezana za financijsko izvještavanje te objasniti temeljna financijska izvješća.

Treći dio rada odnosi tehnike analize financijskih izvještaja. Biti će obrađena horizontalna i vertikalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka za period od 2014.-2016. godine te analiza putem pokazatelja. Pokazatelji koji će se koristiti u radu će pomoći odgovaranju na glavna istraživačka pitanja, a koristit će se pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti.

Četvrti dio će dati informacije o planiranju te istaknuti važnost kontrole prošlog poslovanja u svrhu planiranja budućih prilika na tržištu.

U zaključnom dijelu će biti iznesene najvažnije činjenice i zaključci koji su dobiveni provedenim analizama.

## **2. TEMELJNA FINANCIJSKA IZVJEŠĆA**

### **2.1. Zakonska regulativa u Republici Hrvatskoj**

U Republici Hrvatskoj su 1993. godine utemeljena financijska izvješća Zakonom o računovodstvu ( koji će u daljnjem korištenju biti skraćen na ZOR). Tim je zakonom određeno da su svi poduzetnici na području Republike Hrvatske obvezni sastavljati, revidirati i objavljivati financijska izvješća.

Hrvatski standardi financijskog izvještavanja su računovodstvena načela i pravila priznavanja, mjerenja i klasifikacije poslovnih događaja te sastavljanja i prezentiranja financijskih izvještaja koje donosi Odbor za standarde financijskog izvještavanja u skladu sa Zakonom o računovodstvu. Međunarodni standardi financijskog izvještavanja su međunarodni računovodstveni standardi kako su uređeni člankom 2. Uredbe (EZ) br. 1606/2002.

Poduzetnik je dužan sastavljati i prezentirati godišnje financijske izvještaje primjenom Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja ili Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja sukladno odredbama ZOR.<sup>4</sup>

Prema Zakonu o računovodstvu (NN, 120/16) svaki poduzetnik čije je sjedište u Republici Hrvatskoj obvezan je voditi poslovne knjige i sastavljati financijske izvještaje prema temeljnim načelima urednog knjigovodstva, tako da u njemu budu vidljivi njegovi poslovi i stanje njegove imovine. Grupe poduzetnika u smislu ovoga Zakona razvrstavaju se na mikro, male, srednje i velike ovisno o pokazateljima utvrđenim na konsolidiranoj osnovi, utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju konsolidirani financijski izvještaji.

Poduzeća sastavljaju godišnje financijske izvještaje kako bi vanjske i unutarnje korisnike upoznali sa poslovanjem poduzeća. Prema ZOR-u (NN, 78/15) mikro, mali i srednji poduzetnici su dužni sastavljati i prezentirati godišnje financijske izvještaje primjenom Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja, dok su veliki poduzetnici dužni sastavljati i

---

<sup>4</sup> Narodne novine, (2017): Zakon o računovodstvu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 120/16

prezentirati godišnje financijske izvještaje primjenom Međunarodnih standarda financijskih izvještavanja.<sup>5</sup>

## 2.2. Financijska izvješća

Financijski izvještaji predstavljaju završnu fazu računovodstvenog procesa podataka i pojavljuju se kao nositelji računovodstvenih informacija. „Računovodstveni sustav, kao najznačajniji dio informacijskog sustava poduzeća, može se opisati kao proces prikupljanja financijskih podataka, njihova procesiranja, tj. obrade i sastavljanja računovodstvenih informacija.<sup>6</sup> Na temelju spomenutoga nastaju financijska izvješća. Za iskorištavanje podataka koje nam daju financijski izvještaji važno je znati analizirati te podatke i od njih dobiti potrebne informacije. Financijska izvješća najčešće zadovoljavaju potrebe vanjskih korisnika kao što su kreditori, ulagači, kupci, državna tijela, javnost itd. Da bi mogli udovoljiti toj ulozi, financijska izvješća trebaju biti standardizirana po obliku i sadržaju, koje je definirala Europska unija.<sup>7</sup>

Cilj financijskih izvještaja je da pruže korisnicima realne i objektivne informacije o djelatnosti poslovanja poduzeća koje su velikom broju korisnika značajne za donošenje poslovnih odluka.<sup>8</sup>

Godišnje financijske izvještaje čine:<sup>9</sup>

- Bilanca,
- Račun dobiti i gubitka,
- Izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti,
- Izvještaj o novčanim tokovima,
- Izvještaj o promjenama kapitala,
- Bilješke uz financijske izvještaje.

Sva navedena financijska izvješća popunjavaju srednji i veliki poduzetnici, dok su mali poduzetnici i mikro poduzetnici dužni sastavljati bilancu, račun dobiti i gubitka te bilješke uz financijske izvještaje.<sup>10</sup>

<sup>5</sup> Narodne novine, (2015): Zakon o računovodstvu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 78/15

<sup>6</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager L. (2008): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb.

<sup>7</sup> Klikovac, A., Financijsko izvještavanje u Europskoj uniji, Mate, Zagreb, 2009, str. 23.

<sup>8</sup> Vujević, I. (2009.): Analiza financijskih izvještaja, ST-tisak, Split, str. 30.

<sup>9</sup> Narodne novine, (2015): Zakon o računovodstvu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 78/15

### 2.2.1. Bilanca

Bilanca je financijski izvještaj kojim se iskazuje financijski položaj i promjene u financijskom položaju poduzeća.<sup>11</sup> Bilancom se iskazuje stanje imovine, obveza i kapitala na određeni dan, a obično se sastavlja na kraju poslovne godine. Samim time riječ je o financijskom izvješću koje je statičnog karaktera jer upućuje na financijske informacije za točno određeni datum, a ne za neko razdoblje.<sup>12</sup>

Bilanca je računovodstveni iskaz u kojem su iskazane aktiva i pasiva poslovnog subjekta u jednakim omjerima. Imovina koju poslovni subjekt posjeduje spada u aktivu, dok u pasivu svrstavamo izvore imovine. Bilancom stanja utvrđuje se cjelokupna aktiva (imovina) i cjelokupna pasiva (izvori financiranja). Ona pruža korisnicima informacije o imovini poduzeća te obveze poslovnog subjekta na određeni dan. Također daje informaciju što poslovnom subjektu ostaje kada se od aktive (imovine) oduzme pasiva (obveze). Kao najvažniji financijski izvještaj bilanca je podloga za financijsku analizu, analizu zaduženosti, profitabilnosti, likvidnosti i aktivnosti. Izrada bilance stanja neodvojiva je od izrade bilance uspjeha, odnosno računa dobiti i gubitka (koji prikazuje prihode i rashode te financijski rezultat ostvaren u određenom vremenskom razdoblju).<sup>13</sup>

Imovinu možemo definirati kao resurs koji kontrolira poduzetnik kao rezultat prošlih događanja iz kojih se očekuje priljev budućih ekonomskih koristi kod poduzetnika. Prikazuje se u bilanci kada je vjerojatno da će buduće ekonomske koristi pritijecati kod poduzetnika te kada imovina ima cijenu ili vrijednost koja se može pouzdano vrednovati.<sup>14</sup> Imovinu možemo podijeliti na kratkotrajnu i dugotrajnu.

---

<sup>10</sup> Narodne novine, (2017): Zakon o računovodstvu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 120/16

<sup>11</sup> Očko, J., Švigir, A. (2009): Kontroling: upravljanje iz backstagea, Alitus savjetovanje, Zagreb, 2009, str. 45.

<sup>12</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb.

<sup>13</sup> Poslovni dnevnik, Bilanca je najvažniji dokument tvrtke, [Internet], raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/trzista/bilanca-je-najvazniji-dokument-tvrtke-149649>, [ 26.06.2017.]

<sup>14</sup> Gulin, D. (2008): "Primjena hrvatskih standarda financijskog izvještavanja", Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 50.

**Tablica 1: Struktura bilance**

<b>AKTIVA</b>	<b>PASIVA</b>
A Potraživanja za upisani, a neuplaćeni kapital	A Kapital i rezerve
B Dugotrajna imovina	B Rezerviranja
C Kratkotrajna imovina	C Dugoročne obveze
D Plaćeni troškovi budućeg razdoblja	D Kratkoročne obveze
E Ukupna aktiva	E Odgođeno plaćanje budućih troškova i prihod budućih razdoblja
F Izvanbilanični zapisi	F Ukupna pasiva
	G Izvanbilanični zapisi

Izvor: Belak, V. I dr., Računovodstvo poduzetnika, RRIF Plus d.o.o.. Zagreb, 2011.

Prema Tablici 1 vidljivo je da se aktiva poduzeća odnosi na potraživanja za upisani, a neuplaćeni kapital, dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu, plaćene troškove budućeg razdoblja i obračunate prihode, ukupnu aktivu i izvanbilančne zapise. Dugotrajna imovina je imovina čiji je vijek trajanja duži od jedne godine, a kratkotrajna imovina čiji je vijek trajanja kraći od tog razdoblja.

Dugotrajna imovina obuhvaća:<sup>15</sup>

- materijalnu imovinu (građevinski objekti, nekretnine, postrojenja, oprema)
- nematerijalnu imovinu (patenti, licencije, koncesije, goodwill)
- financijsku imovinu (ulaganja u povezana društva, dugoročne vrijednosne papire, dane dugoročne kredite)
- dugoročna potraživanja (potraživanja od povezanih poduzeća).

Kratkotrajna imovina odnosi se na:<sup>16</sup>

- Novac (u banci i u blagajni)
- Potraživanja (od kupaca, od zaposlenih, od države, ostala potraživanja)
- Financijska imovina (dani kratkoročni krediti, kupljeni vrijednosni papiri, dani depoziti i kaucije, ostala kratkotrajna ulaganja)
- Zalihe (sirovine i materijali, proizvodnje, gotovi proizvodi, trgovačke robe)

<sup>15</sup>Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager. L. (2008): Op.cit., str. 57.

<sup>16</sup>Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager. L. (2008): Op.cit., str. 56.

Pasiva bilance se sastoji od kapitala i obveza. „Kapital je vlastiti izvor imovine i s aspekta dospijeca trajni izvor.”<sup>17</sup> Sredstva ulagača se ne vraćaju vlasnicima, osim likvidacijom. Kapital se formira početnim ulaganjem vlasnika, ali on se može povećavati ako vlasnici dodatno ulažu ili kada poduzeće uspješno posluje. Pozitivan financijski rezultat može se raspodijeliti vlasnicima ili uložiti dalje u poslovanje poduzeća. U kapital ubrajamo:<sup>18</sup> upisani kapital, kapitalne rezerve, revalorizacijske rezerve, rezerve iz dobiti, zadržanu dobit ili preneseni gubitak i dobit ili gubitak tekuće godine.

Druga stavka pasive su obveze, koje mogu biti kratkoročne i dugoročne.

Kratkoročne obveze su obveze koje ispunjavaju sljedeće uvjete:<sup>19</sup>

- očekuje se da će se podmiriti u redovitom tijeku poslovnog ciklusa
- primarno se drže radi trgovanja
- dospijevaju za podmirivanje unutar dvanaest mjeseci poslije datuma bilance
- poduzetnik nema bezuvjetno pravo odgoditi podmirivanje obveza za najmanje dvanaest mjeseci poslije datuma bilance

Dugoročne obveze su obveze koje moraju biti izvršene u roku dužem od godine dana. Pod dugoročne obveze spadaju:<sup>20</sup>

- obveze prema povezanim društvima,
- obveze na osnovi zajmova,
- obveze prema kreditnim institucijama,
- obveze za predujmove,
- obveze prema dobavljačima,
- obveze po vrijednosnim papirima,
- ostale obveze i odgođene porezne prijave.

Sve bilance se sastoje od aktive i pasive, ali s obzirom na namjenu možemo ih podijeliti na:<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Žager, K., Mamić Sačar, I., Sever, S., Žager, L. (2008): Op.cit., str. 39.

<sup>18</sup> Skupina autora: (2010): "Računovodstvo", Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 62-63.

<sup>19</sup> Gulin, D. (2008): "Primjena hrvatskih standarda financijskog izvještavanja", Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 36.

<sup>20</sup> Skupina autora: (2010): Op.cit., str. 64.

<sup>21</sup> Skupina autora: (2010): Op.cit., str. 64.

- početnu ili osnivačku bilancu koja se sastavlja na početku godine, na dan 1.1, a kod novoosnovanih poduzeća sastavlja se na temelju inventure, što ujedno čini prvi dokument novog poduzeća,
- završnu ili zaključnu bilancu koja se sastavlja na kraju nekog razdoblja, a obvezatno ju je sastaviti na kraju godine, na datum 31.12. Također se sastavlja kad nastupi stečaj.,
- bilancu spajanja koja se sastavlja prilikom spajanja dva ili više poduzeća i čini temelj novonastalog poduzeća,
- bilancu razdvajanja odnosno diobenu bilancu koja se sastavlja prilikom razdvajanja jednog poduzeća na više njih ili kod razdvajanja jednog dijela poduzeća,
- stečajnu bilancu koja se sastavlja prilikom stečaja,
- likvidacijsku bilancu koja se sastavlja prilikom gašenja poduzeća. Na taj se način utvrđuje kojom se imovinom raspolaže, kolike su obveze i prema kome i kojim će se redom one likvidirati iz likvidacijske mase.,
- bruto bilancu koja se sastoji od tri podbilance, početne, prometne, ukupno prometne saldirane bilance i zaključne bilance,
- konsolidiranu bilancu koja čini zbroj stavki bilance ovisnih društava.

U Europi se stavke bilance unose u aktivu prema kriteriju rastuće likvidnosti te se prvo unosi najnelikvidnija imovina (dugotrajna) i na kraju najlikvidnija imovina (novac), a u pasivu po kriteriju opadajuće ročnosti (najprije se unosi glavnica, a na kraju kratkoročne obveze). Bilanca se sastavlja na temelju konta glavne knjige i prije njenog sastavljanja potrebno je napraviti inventuru u poduzeću. Postoji nekoliko vrsta bilanci koje se razlikuju ovisno o vremenu sastavljanja, formi ili razlogu njihova sastavljanja a to su: početna bilanca (osnivačka), konačna bilanca (zaključna), bilanca ozdravljenja ili sanacijska bilanca, pokusna bilanca, fuzijska bilanca ili bilanca spajanja, diobena bilanca ili bilanca dezintegracije, likvidacijska bilanca, te zbrojna i konsolidirana bilanca.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Mamić-Sačec, I., Žager, K.. (2008): Računovodstveni IS, HZRFD, Zagreb, str. 65-66.

### 2.2.2. Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka prikazuje prihode i rashode te financijski rezultat ostvaren tijekom određenog vremenskog razdoblja. Temeljna razlika između bilance i računa dobiti/gubitka sastoji se u tome što bilanca prikazuje stanje imovine i njenih izvora na određeni dan, dok račun dobitka i gubitka prikazuje financijski rezultat ostvaren u određenom vremenskom razdoblju.<sup>23</sup>

Glavni elementi su mu:

- Prihodi
- Rashodi
- Dobit prije oporezivanja
- Porez na dobit
- Dobit nakon oporezivanja

**Prihodi** su povećanje ekonomske koristi tijekom obračunskog razdoblja u obliku priljeva, tj. povećanja glavnice. Nastaju zbog povećanja imovine ili smanjenja obveza.<sup>24</sup>

**Rashodi** su smanjenje ekonomske koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva, tj. iscrpljenja sredstava što za posljedicu ima smanjenje glavnice. Nastaju kao posljedica smanjenja imovine ili povećanja obveza.<sup>25</sup>

Razlika između prihoda i rashoda je **financijski rezultat**. Ovisno o financijskom rezultatu vidljivo je posluje li poduzeće uspješno ili ne, odnosno posluje li s dobitkom ili gubitkom. Sučeljavanjem ukupnih prihoda i rashoda utvrđuje se bruto financijski rezultat, odnosno dobit ili gubitak prije oporezivanja. Ako je poduzeće poslovalo s dobitkom, utvrđuje se obveza poreza na dobit koja se umanjuje od bruto financijskog rezultata, a konačni je rezultat neto dobit ili gubitak poduzeća.<sup>26</sup>

Kod utvrđivanja financijskog rezultata važne su sljedeće relacije i to:<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Belak, V. (2006.): Profesionalno računovodstvo, Zgombić i Partneri, Zagreb, str. 58.

<sup>24</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008): Op.cit., str. 70.

<sup>25</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008): Op.cit., str. 71.

<sup>26</sup> Parać, B. (2011): Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje, Intergrafika, Zagreb, str. 83.

<sup>27</sup> Vujević, I. (2005): Financijska analiza u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 90.



## **PRIHODI – RASHODI = FINANCIJSKI REZULTAT**

$$\text{PRIHODI} > \text{RASHODI} = \text{DOBIT}$$

$$\text{RASHODI} > \text{PRIHODI} = \text{GUBITAK}$$

Porezna osnovica je dobit što se utvrđuje kao razlika između prihoda i rashoda prije obračuna poreza na dobit koja je uvećana i umanjena prema odredbama Zakona o porezu na dobit.<sup>28</sup>

Prihodi dijelimo na poslovne prihode, prihode od prodaje, financijske prihode te financijske prihode. Rashode dijelimo na poslovne i financijske. Prihod se priznaje u računu dobiti i gubitka kada je povećanje ekonomskih koristi povezano sa povećanjem imovine ili smanjenjem sadašnjih obveza, a rashod se priznaje kada je smanjenje ekonomskih koristi vezano uz smanjenje imovine ili povećanje sadašnjih obveza.<sup>29</sup>

### 2.2.3. Izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti

Izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti prikazuje komponente sveobuhvatne dobiti počevši sa dobiti ili gubitkom.

Struktura sveobuhvatne dobiti:

- Dobit ili gubitak
- Ostali dijelovi sveobuhvatne dobiti:
  - Promjene revalorizacijskih rezervi temeljem svođenja dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine na fer vrijednost (MRS 16 i MRS 38)
  - Dobici i gubici iz prevođenja financijskih izvještaja koji se odnose na inozemno poslovanje (MRS 21)
  - Dobici i gubici od naknadnog mjerenja financijske imovine raspoložive za prodaju (MRS 39)
  - Učinkoviti dio dobitaka i gubitaka od instrumenta zaštite u zaštiti novčanog toka
  - Aktuarski dobici ili gubici povezani s planovima definiranih primanja prema MRS 19.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Narodne novine, (2016): Zakon o porezu na dobit, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 115/16

<sup>29</sup> Narodne novine, (2015): Zakon o računovodstvu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 78/15

<sup>30</sup> Izv. prof. dr. sc. Hrvoje Perčević: Prezentiranje financijskih izvješća primpripremljenih prema MSFI, Internet, raspoloživo na: [Prezentiranje financijskih izvještaja pripremljenih prema msfi](#), (01.07.2017.)

Subjekt je dužan sve stavke prihoda i rashoda priznate u razdoblju prikazati.<sup>31</sup>

- a. u izvještaju o sveobuhvatnoj dobiti kao jedinom izvještaju ili
- b. u dvama izvještajima: izvještaju koji predočava sastavne dijelove dobiti ili gubitka (zaseban račun dobiti i gubitka) i drugom izvještaju, koji započinje s dobiti ili gubitkom i predočava sastavne dijelove ostale sveobuhvatne dobiti (izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti).

Subjekt je dužan u izvještaju o sveobuhvatnoj dobiti objaviti sljedeće stavke koje se odnose na raspoređivanje dobiti ili gubitka razdoblja:<sup>32</sup>

- dobit ili gubitak razdoblja pripisan: vlasnicima manjinskih udjela i vlasnicima matice.
- ukupnu sveobuhvatnu dobit razdoblja pripisan: vlasnicima manjinskih udjela i vlasnicima matice.

#### 2.2.4. Izvještaj o novčanom tijeku

Izvještaj o novčanim tijekovima prikazuje priljeve novca, odljeve novca i rezultat tog odnosa za određeno izvještajno razdoblje. Rezultat promjene novca može biti neto povećanje ili smanjenje novca. Ovaj izvještaj se u Hrvatskoj izrađuje prema MRS-u 7.<sup>33</sup>

Svrha je izvještaja o novčanom toku na temelju stanja u trenutku kada je izvještaj napisan pokazati korisnicima kao što su menadžeri, investitori i kreditori kvalitetu ostvarenog novčanog toka u obračunskom razdoblju i mogućnosti poduzeća u stvaranju priljeva novca u budućnosti. Izvješće o novčanom toku koristi se za analizu informacija o izvorima i upotrebi gotovine u prošlom razdoblju i planiranje gotovinskih tijekova i potreba za financiranjem u budućnosti poduzeća.<sup>34</sup>

Informacije o novčanim tokovima pružaju korisnicima financijskih izvještaja osnovicu za ocjenjivanje sposobnosti subjekta da stvara novac i novčane ekvivalente, kao i potrebe poslovnog subjekta za korištenjem novčanih tokova.. MRS 7 navodi zahtjeve koji se odnose

---

<sup>31</sup> Narodne novine, (2009): Odluka o objavljivanju Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja, Zagreb, broj 136/09

<sup>32</sup> Narodne novine, (2009): Op.cit., točka 83.

<sup>33</sup> Dropulić, I. (2011): Menadžersko računovodstvo I, Nastavni materijali, EFST, Split

<sup>34</sup> Vidučić, Lj., Pepur, S., Šimić Šarić, M. (2015): Financijski menadžment, RriF plus, Zagreb, str. 388.

na prezentiranje izvještaja o novčanim tokovima i objavljivanje informacija o novčanim tokovima.<sup>35</sup>

Iz Izvještaja o novčanim tokovima poduzetnici, kao i svi drugi zainteresirani dionici, mogu razaznati izvore novca i način njegove uporabe.

Izvještaj o novčanim tokovima se može izraditi pomoću direktne ili indirektne metode, od kojih je u praksi najučestalija i najkorištenija direktna metoda, koja se ujedno smatra i jednostavnijom.

Izvještaj o novčanim tokovima grupira poduzetničke aktivnosti radi preglednosti i različitog karaktera pojedinih izvora i načina uporabe novca, a to čini tako da ih dijeli u tri glavne skupine:

- poslovne (operativne) aktivnosti,
- ulagačke (investicijske) aktivnosti,
- financijske aktivnosti.

**Poslovne aktivnosti** su primarno usmjerene na proizvodnju i prodaju robe te pružanje usluga. U primitke od poslovnih aktivnosti tako spadaju prodaja, naplata potraživanja, primljeni predujmovi od ove vrste aktivnosti te ostale glavne aktivnosti koje stvaraju prihod subjekta. Odljevi od ove vrste aktivnosti su isplate zaposlenicima, plaćanje poreza i kazni, dani predujmovi za ovu vrstu aktivnosti.

**Tablica 2: Primitci i izdatci od poslovnih (operativnih) aktivnost**

PRIMITCI	IZDATCI
Gotovinska prodaja kupcima	Isplate zaposlenicima za plaće i ostalo
Naplata potraživanja od kupaca	Plaćanja dobavljačima dobara i usluga
Primljeni predujmovi od operativnih aktivnosti	Plaćanje poreza i kazni
Primitci od naplaćenih kamata, naknada i provizija	Plaćanje poreza i kazni
Povrati novca od dobavljača	Povrati novca kupcima
Primitci od dobivenih sudskih parnica, penala	Dani predujmovi za operativne aktivnosti
Primitci od refundacija, milodara, donacija, subvencija i sl.	Kritativna plaćanja, donacije i sl.

Izvor: Belak, V: Profesionalno računovodstvo prema MSFI i hrvatskim poreznim propisima, Zgombić & Partneri, Zagreb, 2006.

**Ulagачke aktivnosti** su aktivnosti stjecanja i otuđivanja koje se zbivaju u dugotrajnoj (investicijskoj) imovini. U odljeve spadaju izdatci za nabavu dugotrajne materijalne i

<sup>35</sup> Narodne novine, (2009): MSFI, Op.cit., točka 111.

nematerijalne imovine te izdatci za stjecanje prinosa od financijske imovine. U primitke spadaju primitci od prodaje dugotrajne imovine, primitci od prodaje udjela u drugim tvrtkama, primici od prodaje dužničkih instrumenata.

**Tablica 3: Primitci i izdatci od ulagačkih aktivnosti**

PRIMICI	IZDACI
Primitci od prodaje dugotrajne imovine	Izdatci za nabavu dugotrajne imovine
Novčani primitci od prodaje udjela u drugim tvrtkama ili u zajedničkim pothvatima	Isplate za stjecanje udjela u drugim trgovačkim društvima ili u zajedničkim pothvatima
Novčani primitci od prodaje dužničkih instrumenata	Plaćanje stjecanja obveznica drugih društava
Novčani primitci temeljem ugovora za futurese, ugovora za opcije i zamjene	Gotovinski izdatci za otplate zajmova uzetih od trećih stranaka
Gotovinski primitci od naplate zajmova danih trećim strankama	Izdatci temeljem ugovora za futurese, ugovora za opcije i zamjene

Izvor: Belak, V. (2006): Profesionalno računovodstvo prema MSFI i hrvatskim poreznim propisima, Zgombić & Partneri, Zagreb.

**Financijske aktivnosti** su aktivnosti koje za posljedicu imaju promjene veličine i sastava uplaćenoga kapitala i dugovanja subjekta. Radi se o promjenama u izvorima imovine, tj. u odnosima društva, vlasnika i kreditora društva.<sup>36</sup>

**Tablica 4: Primitci i izdatci od financijskih ulaganja**

PRIMITCI	IZDATCI
Primitci novca od izdavanja dionica ili drugih vlasničkih instrumenata	Izdatci za stjecanje ili otkup vlastitih dionica
Primitci od izdavanja obveznica i drugih vrijednosnih papira	Otplata instrumenata dužničkog kapitala
Primitci novca od povrata glavnice kratkoročnih i dugoročnih posudbi drugima	Vraćanje gotovinskih pozajmica
Primitci kredita od kreditnih institucija	Vraćanje glavnice duga kratkoročnih i dugoročnih kreditnih aranžmana

Izvor: Belak, V. (2006): Profesionalno računovodstvo prema MSFI i hrvatskim poreznim propisima, Zgombić & Partneri, Zagreb.

#### 2.2.5. Izvještaj o promjenama kapitala

Izvještaj o promjenama kapitala prikazuje sve promjene na kapitalu koje su se dogodile između dva datuma bilance.<sup>37</sup> Sastavlja se na temelju podataka koji se preuzimaju iz bilance i računi dobitka i gubitka te dijelom iz podataka za koje se posebno za tu svrhu sastavljaju.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> Šestanović, A., Vukas, J., Stojanović, M.: Op.cit., str. 126.

<sup>37</sup> Narodne novine, (2008): HSFI, Op.cit., broj 30/2008, točka 1.9.

U izvještaju o promjenama kapitala subjekt je dužan iskazati:<sup>39</sup>

(a) ukupnu sveobuhvatnu dobit razdoblja, iskazujući odvojeno ukupne iznose raspodjeljive vlasnicima matice i vlasnicima manjinskih udjela

(b) učinke retroaktivne primjene promjene računovodstvenih politika ili retroaktivnog prepravljanja iznosa priznatih u skladu s MRS-8.

(c) iznose transakcija s vlasnicima u njihovom svojstvu kao vlasnika, prikazujući odvojeno uplate uloga vlasnika i raspodjele vlasnicima i

(d) uskladu između knjigovodstvenog iznosa svake komponente kapitala na početku i na kraju razdoblja, uz odvojeno prikazivanje svake promjene.

Prema MRS-u 1 u ovom se izvještaju posebno moraju iskazati sljedeće pozicije:<sup>40</sup>

- Dobit ili gubitak razdoblja
- Sve stavke prihoda ili rashoda, dobitaka ili gubitaka koje prema zahtjevima drugih standarda treba direktno priznati u kapital te njihov ukupni iznos
- Učinak promjena računovodstvenih politika i ispravke temeljnih pogrešaka
- Dodatna ulaganja vlasnika i visina izglasanih dividendi
- Iznos zadržane dobiti (ili gubitka) na početku i na kraju razdoblja te promjene unutar tog razdoblja
- Usklađenja (promjene) svake druge pozicije kapitala, kao npr. premije na dionice i rezerve na početku i na kraju razdoblja uz posebno, pojedinačno prikazivanje takvih promjena.

Obveznici sastavljanja Izvještaja o promjeni vlasničke glavnice jesu srednji i veliki poduzetnici, dok ga mali i mikro poduzetnici sastavljaju prema vlastitoj odluci. Od početka 2010. godine nije propisan obrazac za sastavljanje predmetnog izvještaja (za razliku od ostalih, riječ je o nestandardiziranom izvještaju), već je određeno da ga obveznici primjene Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja (HSF-a) sastavljaju na način da sadrži

---

<sup>38</sup> Aljinović Barać Ž.(2006/7): Materijali iz predmeta Osnove računovodstva, vježbe 2, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 4.

<sup>39</sup> Narodne novine, (2009): MSFI, Op.cit., broj 136, točka 116.

<sup>40</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager. L. (2008): Op.cit., str. 87.

minimum propisanih elemenata Pravilnikom, a obveznici primjene Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja (MSFI-a), prema zahtjevima iz MRS-a 1 (Prezentiranje financijskih izvještaja).<sup>41</sup>

#### 2.2.6. Bilješke uz financijske izvještaje

Bilješke uz financijske izvještaje sadrže dodatne i dopunske informacije koje nisu prezentirane u bilanci, računu dobiti i gubitka, izvještaju o promjenama kapitala i izvještaja o novčanom toku.<sup>42</sup>

Bilješke dodatno pojašnjavaju vrijednost i prirodu pozicija u temeljnim financijskim izvještajima. Trebaju sadržavati sve one informacije koje se ne vide direktno iz temeljnih izvještaja a neophodne su za njihovo razumijevanje i ocjenu poslovanja. Sastavljanje i prezentiranje dodatnih informacija u formi bilješki pridonosi kvaliteti i upotrebljivosti računovodstvenih informacija.<sup>43</sup>

Tako, na primjer, u bilješkama trebaju biti prikazane metode procjene bilančnih pozicija, eventualna odstupanja i razlozi tog odstupanja sa kvantifikacijom posljedica. Dakle, bilješke trebaju dati dodatne informacije koje se ne vide u temeljnim financijskim izvještajima, a isto tako trebaju pojasniti određene pozicije u temeljnim financijskim izvještajima koje su relevantne za razumijevanje, da bi se temeljni financijski izvještaji mogli verificirati i da bi se na osnovu njih mogle donositi optimalne poslovne odluke.<sup>44</sup>

U bilješkama se:<sup>45</sup>

- (a) prezentiraju informacije o osnovi za sastavljanje financijskih izvještaja i određenim računovodstvenim politikama primijenjenim u skladu s točkama 117. do 124. (objavljivanje računovodstvenih politika)
- (b) objavljuju informacije koje nalažu MSFI-jevi a koje nisu prikazane drugdje u financijskim izvještajima

---

<sup>41</sup> Parać, B. (2011): Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje, Intergrafika, Zagreb, str. 265.

<sup>42</sup> Narodne novine (2009): HSFI, Op.cit., točka 1.11.

<sup>43</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008): Op.cit., str. 89.

<sup>44</sup> Vujević, I. (2003): Financijska analiza, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 120.

<sup>45</sup> Narodne novine (2009): MSFI, Op.cit., točka 112.

(c) pružaju dodatne informacije koje nisu prezentirane drugdje u financijskim izvještajima, ali su važne za razumijevanje bilo kojeg sastavnog dijela financijskih izvještaja.

### 3. TEHNIKE ANALIZE FINACIJSKIH IZVJEŠTAJA

Analiza financijskih izvješća najvažniji je dio cjelokupne analize poslovanja društva. Važnost analize tih izvješća se javlja u vrijeme donošenja godišnjih temeljnih financijskih izvješća. Iako mnogi korisnici financijskih izvješća često kažu da iz njih ne mogu ocijeniti bonitet društva i da izvješća služe samo za zadovoljavanje zakonskih uvjeta, na temelju dobre analize može se donijeti mjerodavan sud o bonitetu promatranog društva. Analiza daje rezultate poslovanja poduzeća iz prethodnog razdoblja te način na koji se može poboljšati rezultat u idućem razdoblju.<sup>46</sup>

Broj metoda i tehnika analize financijskih izvještaja je velika, a izbor će ovisiti o procjeni menadžera poduzeća. Što je poduzeće transparentnije u svom poslovanju, a pokazatelji analiza financijskih izvještaja bolji i jasniji, to su veće šanse da se privuku potencijalni investitori.

Analiza financijskih izvještaja može se opisati kao proces primjene različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podatci iz financijskih izvještaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za upravljanje.<sup>47</sup> Financijski menadžment mora prije svega analizirati poslovanja da bi se na temelju onog što je ostvareno u prethodnim razdobljima moglo praviti planove za budućnost.<sup>48</sup>

Orijentirana je na vrijednosne ili novčane podatke i informacije, a u uskoj je vezi s financijskim upravljanjem, upravljačkim računovodstvom i financijskim računovodstvom. Revizija financijskih izvještaja od strane neovisnih revizora provjerava jesu li financijski izvještaji objektivni i realni. Osim realnosti i objektivnosti, financijski izvještaji trebaju se

---

<sup>46</sup> Vukoja, B. : Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, (Internet), raspoloživo na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf>, (03.07.2017.)

<sup>47</sup> Habek, M. i ostali (2004): Temelji računovodstva i analitika knjigovodstva, RRIF-Plus, str. 25.

<sup>48</sup> Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S.: Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke, Ekonomski Vjesnik, UDK 336.012.23., str. 146.

pripremiti i staviti na raspolaganje pravodobno kako bi se ispunili utvrđeni ciljevi i svrha izvještavanja.<sup>49</sup>

### **3.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja**

Horizontalna analiza je usporedni prikaz apsolutnih svota najvažnijih pozicija bilance i računa dobiti/gubitka i promjena tih svota tijekom vremena (za više uzastopnih godišnjih izvješća).<sup>50</sup>

Horizontalna analiza kao varijacija je analiza trendova, kod koje se postoci promjene izračunavaju za nekoliko uzastopnih godina, umjesto za dvije godine. Znači da će se uz pomoć ove analize omogućiti uvid u način poslovanja na duži vremenski period i tako biti u stanju prikazati osnovne promjene. Najveći problemi horizontalne analize jesu: inflacija, promjene obračunskog sustava kod izrade i predočenja izvješća, promjene u politici bilanciranja i sve ostale promjene koje izvješća čine neusporedivim. Kada se događaju takvi slučajevi onda se izvješća moraju uskladiti prije uspoređivanja. Ako nije moguće, treba uskladiti samo bitne stavke ili bitne pokazatelje te ih onda usporediti.<sup>51</sup>

Ključna varijabla u horizontalnoj analizi je vrijeme, budući se usporedbom elemenata financijskih izvještaja, iskazanih i novčanim jedinicama, između dva ili više razdoblja donosi zaključak o kretanju pojave kroz promatrano razdoblje na osnovu čega je moguće utvrditi problematična područja poslovanja. Horizontalna financijska analiza jedna je od glavnih metoda u prosuđivanju pripremljenih financijskih izvještaja.<sup>52</sup>

Najčešće se za prikaz dinamike koriste indeks i to bazni. Izabere se jedna godina da bude kao baza, a podaci iz ostalih godina se prikazuju u postotku u odnosu na baznu godinu, što je izuzetno lako interpretirati i preko čega se dobiju vrlo zahvalni pokazatelji. Osim baznih indeksa mogu se koristiti i verižni indeksi u slučaju kad se analizira više od dva razdoblja.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Profiliraj.hr.: Kako analizirati financijske izvještaje?, (Internet), raspoloživo na: <http://profitiraj.hr/kako-analizirati-financijske-izvjestaje/>, (03.07.2017.)

<sup>50</sup> Belak, V. (1995.): Menadžersko računovodstvo, RRiF, Zagreb, str. 93.

<sup>51</sup> Belak, V. (1995): Op.cit., str. 93

<sup>52</sup> Ivanović, Z. (1997): Financijski management, 2.izdanje, Opatija, Hotelijerski fakultet, str. 7.

<sup>53</sup> Brekalo F. (2007): Revizija financijskih izvještaja, Zgombić & Partneri d.o.o., Zagreb, str. 47.



### 3.2. Vertikalna analiza financijskih izvještaja

Vertikalna analiza prikazuje postotni udjel svake stavke financijskog izvješća u odnosu na odgovarajući zbroj. Na primjer, u aktivni će tekuća aktiva biti prikazana u odnosu na ukupnu aktivu. Na jednak način, troškovi za prodano, bruto profit, troškovi uprave i prodaje, kamate, operativni profit, dobitak itd. bit će prikazani kao postotak od prihoda.<sup>54</sup>

Vertikalnom analizom se najčešće uspoređuju financijski podaci (pozicija financijskih izvještaja) u jednoj godini. Za to su potrebne podloge koje omogućuju uvid u strukturu financijskih izvještaja. Uobičajeno se kod bilance aktiva i pasiva izjednačavaju sa 100, što znači da se pojedine pozicije bilance izračunavaju kao postotak od ukupne aktive ili pasive.<sup>55</sup> Pokazatelji se formiraju i računaju upravo zbog toga da bi stvorila informacijska podloga potrebna za donošenje određenih odluka. Ovisno o tome koje se odluke žele donositi, naglašava se važnost pojedinih vrsta pokazatelja.<sup>56</sup>

### 3.3. Analiza pomoću financijskih pokazatelja

Analiza putem financijskih pokazatelja kao jedna od najpoznatijih i najčešće korištenih analiza financijskih izvještaja može dati dobar pregled poduzeća te naglasiti njegove slabosti i snage. Povezivanjem stavki iz izvještaja, odnosno iz knjigovodstvenih i/ili tržišnih podataka, ona pokazuje povezanost između računa u financijskim izvještajima i omogućuje vrednovanje financijskog stanja i poslovanje tvrtke.<sup>57</sup> Pokazateljima financijske analize želi se dobiti informacija o sigurnosti i uspješnosti poslovanja. S obzirom na to da su temeljna financijska izvješća skup prošlih poslovnih događaja, njihova analiza ne može zadovoljiti sofisticirane zahtjeve menadžmenta za svim informacijama koje su im potrebne za poslovno upravljanje.<sup>58</sup>

Da bismo dobili financijske pokazatelje, trebamo jednu ekonomsku veličinu staviti u odnos s drugom ekonomskom veličinom. Pritom moramo u odnose stavljati veličine koje su se dobile na određeni dan ili su rezultat poslovanja u određenom razdoblju. Dobiveni se rezultati koriste

---

<sup>54</sup> Belak, V. (1995.): Op.cit., str. 96.

<sup>55</sup> Žager K, Mamić Sačer I, Sever S, Žager L.(2008), Op.cit., str. 230.

<sup>56</sup> Abramović K, Tominac Broz S, Cutvarić M, Čevizović I.(2008): Primjena hrvatskih standarda financijskog izvještaja, RRiF plus d.o.o., Zagreb, str. 620.

<sup>57</sup> Vukoja, B.: Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, (Internet), raspoloživo na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf>, (03.07.2017.)

<sup>58</sup> Očko, J., Švigir, A. (2009): Kontroling: upravljanje iz backstagea, Alitus savjetovanje, Zagreb, str. 70.

da bi se na temelju njih mogli praviti planovi i donositi odluke o budućem poslovanju. Koji će se pokazatelji koristiti, ovisi u danom trenutku o korisniku. Dugoročni investitori zainteresirani su za efikasnost poslovanja, dok je bankama za odobravanje kratkoročnih kredita važna financijska situacija koja se izražava koeficijentom likvidnosti. Nadalje, menadžment poduzeća prati sve aspekte financijske analize jer mora voditi brigu o cjelokupnom poslovanju, osigurati kratkoročnu i dugoročnu stabilnost, profitabilnost i osigurati daljnji razvoj.<sup>59</sup>

### 3.3.1. Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost se obično definira kao sposobnost poduzeća da u roku podmiri svoje tekuće obveze.<sup>60</sup> Pokazatelji likvidnosti mjere i pokazuju sposobnost poduzeća za podmirenjem dospjelih kratkoročnih obveza. Značenje dobre likvidnosti je u tome što smanjuje rizik od mogućeg financijskog sloma poduzeća.

Najučestaliji pokazatelji likvidnosti jesu:<sup>61</sup>

- Koeficijent tekuće likvidnosti
- Koeficijent ubrzane likvidnosti
- Koeficijent trenutne likvidnosti
- Koeficijent financijske stabilnosti

Koeficijent **tekuće likvidnosti** obuhvaća cjelokupnu kratkotrajnu imovinu. Taj koeficijent stavlja u omjer kratkotrajnu imovinu i kratkoročne obveze, a pokazuje može li poduzeće podmiriti svoje dospjele kratkoročne obveze iz kratkotrajne imovine. Vrijednost tog pokazatelja trebala bi biti 2, što znači da bi u tom slučaju kratkotrajna imovina poduzeća bila dvostruko veća od njegovih kratkotrajnih obveza.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S.: Op.cit, str. 162.

<sup>60</sup> Vujević, I. (2003): Op.cit., str. 132.

<sup>61</sup> Šarlija (2009): Financijska analiza, Nastavni materijali za predmet Analiza poslovanja poduzeća, str. 3., (Internet), raspoloživo na: [https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza.doc.pdf](https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf), (04.07.2017.)

<sup>62</sup> Šarlija (2009): Financijska analiza, Nastavni materijali za predmet Analiza poslovanja poduzeća, str. 3., (Internet), raspoloživo na: [https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza.doc.pdf](https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf), (04.07.2017.)

Koeficijent **ubrzanе likvidnosti** (eng. quick ratio) posebno je mjerilo likvidnost drugog stupnja, a stavlja u omjer kratkotrajnu imovinu umanjenу za zalihe i kratkoročne obveze. On pokazuje može li poduzeće iz svoje kratkotrajne imovine bez prodaje zaliha podmiriti svoje dospjele obveze. Kao i kod koeficijenta tekuće likvidnosti, poželjna vrijednost ovog pokazatelja je ona koja ne odstupa značajno od industrijskog prosjeka, a ukoliko on nije poznat, poželjna vrijednost koeficijenta ubrzanе likvidnosti je približno jednaka omjeru 1:1. Preporučena minimalna vrijednost ovog koeficijenta iznosi 0,9.

Koeficijent **trenutne likvidnosti** (eng. cash ratio) stavlja u omjer novac i ukupne kratkoročne obveze. On pokazuje kolika je pokrivenost kratkoročnih obveza likvidnom kratkotrajnom imovinom, tj. novčanim sredstvima. Smatra se da ovaj koeficijent ne bi trebao biti manji od 0,1.

Koeficijent **financijske stabilnosti** stavlja u omjer dugotrajnu imovinu s kapitalom uvećanim za dugoročne obveze. Poželjno je da bude manji od 1 jer se iz dijela dugoročnih izvora mora financirati kratkotrajna imovina. Vrijednost veća od 1 znači da je dugotrajna imovina financirana iz kratkoročnih obveza.

### 3.3.2. Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti govore o relativnoj zaduženosti poduzeća ili teretu kamate i drugih financijskih izdataka za naknade financijerima u dobiti, a predstavljaju svojevrsnu mjeru stupnja rizika ulaganja u poduzeće.<sup>63</sup>

Pokazatelji zaduženosti poduzeća odraz su strukture pasive i govore koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala (glavnice) te koliko je imovine financirano iz tuđeg kapitala (obveza).

**Koeficijent zaduženosti** je jedan od najvažnijih pokazatelja zaduženosti poduzeća. Dobije se kao odnos ukupnih obveza i ukupne imovine. Koeficijent ili stupanj zaduženosti pokazuje koliki se dio imovine financira iz tuđih izvora, bilo dugoročnih ili kratkoročnih. Ovaj odnos pokazuje i koliko su ukupne obveze zastupljene u ukupnoj financijskoj strukturi trgovačkog društva. Koeficijent zaduženosti pokazuje sposobnost društva da pokrije sve svoje

---

<sup>63</sup> Vujević, I. (2003): Op.cit., str. 133.

kratkoročne i dugoročne obveze prema kreditorima i investitorima. Što je ovaj koeficijent veći, to je veći i rizik ulaganja u društvo. Smatra se da stupanj zaduženosti ne bi smio biti veći od 50%.<sup>64</sup>

**Koeficijent vlastitog financiranja** je pokazatelj odnosa između vlasničke glavnice i ukupne imovine. Budući da je on suprotan koeficijentu zaduženosti, poželjna vrijednost mu je jednaka ili veća od 0,5.<sup>65</sup>

**Koeficijent financiranja** se nadovezuje na prethodna dva, a stavlja u odnos ukupne obveze i glavnice. On pokazuje zaduženost tvrtke u odnosu na vrijednost vlasničke glavnice. U praksi je preporuka da se trgovačko društvo ne bi smjelo zaduživati s preko 50% vlasničke glavnice. To znači da bi obveze i glavnica trebale biti u omjeru 1:1.<sup>66</sup>

**Pokriće troškova kamata** je koeficijent koji se dobije stavljanjem u odnos dobit prije poreza i kamate. On se računa iz podataka koji se dobiju iz računa dobiti i gubitka. Glavni zainteresirani za ovaj pokazatelj su kreditori koji iz njega procijenjuju sposobnost trgovačkog društva za pokrićem obveza iz duga. Ovaj bi pokazatelj trebao biti veći od 1. Ako je jednak 1, to je upozorenje kreditorima da ulaze u veliki rizik nemogućnosti naplate svojih kamata. Kreditori su sigurniji za naplatu svojih kamata što je koeficijent pokrića kamata veći od 1.

### 3.3.3. Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti poslovanja su mjera efikasnosti poduzeća pri korištenju svojih resursa. Poznati su još pod nazivom koeficijenti obrtaja. Koeficijent obrtaja ukazuje na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu stavlajući u omjer promet i prosječno stanje.

Pri izračunavanju prosječnog stanja uzima se zbroj knjigovodstvenog stanja na početku i na kraju godine i dijeli s 2. Ako je poznat koeficijent obrtaja, moguće je izračunati i prosječne dane vezivanja sredstva tako da se broj dana u godini podijeli sa koeficijentom obrtaja.

Poželjno je da je koeficijent obrtaja što veći broj, tj. da je vrijeme vezivanja što kraće.

Pokazatelji aktivnosti upućuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu, a računaju se na temelju podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S.: Op.cit, str. 163.

<sup>65</sup> Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S.: Op.cit, str. 163.

<sup>66</sup> Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S.: Op.cit, str. 164.

<sup>67</sup> Šarlija, (2009): Op.cit., (Internet), raspoloživo na:

[https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza.doc.pdf](https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf), (04.07.2017.)

Najčešći pokazatelji aktivnosti su:<sup>68</sup>

- Pokazatelj obrta ukupne imovine,
- Pokazatelj obrta potraživanja,
- Trajanje naplate potraživanja,
- Pokazatelj obrta zaliha,
- Broj dana vezivanja zaliha.

**Pokazatelj obrta ukupne imovine** računa se stavljanjem u omjer prihod od prodaje sa prosječnom ukupnom imovinom. Pokazuje brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Poželjno je da je koeficijent što veći, što znači da je broj dana vezivanja imovine utoliko manji.

**Pokazatelj obrta potraživanja** pokazuje koliko novčanih jedinica prodaje se može ostvariti s jednom KN uloženom u potraživanja stavljajući u omjer prihod od prodaje sa prosječnim potraživanjima.

Na osnovi koeficijenta obrta potraživanja moguće je i izračunati i prosječno **trajanje naplate potraživanja** na način da se u omjer stavi broj dana u godini i koeficijent obrta potraživanja. Porast prosječnog vremena naplate potraživanja, tj. pad pokazatelja obrtaja potraživanja, može značiti da poduzeće ima problema s naplatom potraživanja ili da su potraživanja sumnjive kvalitete.

Razdoblje naplate se može usporediti s uvjetima kreditne politike poduzeća. Ako je poduzeće odobrilo kupcima odgodu plaćanja do 40 dana, a ako je prosječno vrijeme naplate potraživanja iznosilo 50 dana, onda ono ukazuje da naplata potraživanja od kupaca kasni. Da su kreditni uvjeti bili 55 dana, to bi značilo da se naplata izvrši prije roka.

**Pokazatelj obrta zaliha** pokazuje koliko puta godišnje poduzeće okrene (obrne) prosječne zalihe. Računa se dijeljenjem troškova za prodano s prosječnim zalihama. Niski pokazatelj znači da poduzeće ima visoke oportunitetne troškove, tj. da neproduktivno koristi sredstva. Niski pokazatelj obično ukazuje na nekvalitetne, zastarjele ili pokvarene zalihe. Moguće je i da poduzeće ima na zalihama dio starih zaliha koje se ne koriste, dok se ostale zalihe dobro

---

<sup>68</sup> Vukoja, B.: Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, str. 10., (Internet), raspoloživo na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> - Bing, (03.07.2017.)

obrću, pa bi te zalihe trebalo prodati uz diskont ili ako to nije moguće, treba ih otpisati. Previsoki pokazatelj upućuje da poduzeće vjerojatno često iscrpljuje zalihe i tako gubi kupce.

Pomoću koeficijenta obrta zaliha možemo i izračunati **broj dana vezivanja zaliha** na način da se u omjer stavi broj dana u godini i koeficijent obrtaja zaliha.

#### 3.3.4. Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti se računaju na temelju podataka iz bilance te pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Poželjno je da je vrijednost pokazatelja veća od jedan, a što je veći pokazatelj znači da poduzeće ostvaruje više prihoda po jedinici rashoda.

Temeljni pokazatelji ekonomičnosti su:

- **Ekonomičnost ukupnog poslovanja** koja se dobije kada ukupne prihode stavimo u omjer sa ukupnim rashodima.
- **Ekonomičnost prodaje koja** u omjer stavlja poslovne prihode i poslovne rashode.

#### 3.3.5. Pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti izražavaju snagu zarade poduzeća, tj. način na koji upravljanje imovinom i dugom mogu djelovati na ostvarenje profita. Na taj način pokazuju ukupni efekt likvidnosti.

Pokazatelji profitabilnosti se mogu podijeliti u pokazatelje koji pokazuju profitabilnost prema prodaji te pokazatelje koji pokazuju profitabilnost u odnosu prema ulaganjima.

- Pokazatelje koji pokazuju profitabilnost u odnosu prema prodaji mogu se podijeliti na:
  1. Bruto marža profita,
  2. Neto marža profita.
- Dok u pokazatelje koji pokazuju profitabilnost u odnosu prema ulaganjima spadaju:
  1. Rentabilnost imovine
  2. Rentabilnost kapitala

**Bruto marža profita** stavlja u odnos dobit prije oporezivanja (bruto dobit) i ukupne prihode. Ukazuje na prihode preostale za pokrivanje troškova. Što je ona veća, poduzeće je uspješnije u ostvarivanju zarade.

**Neto marža profita** prikazuje odnos između dobiti nakon oporezivanja (neto dobiti) uvećanu za kamate i ukupne prihode poduzeća. Pokazuje koliko se neto dobiti ostvaruje na ukupne prihode, tj. dio prihoda preostao iz prodaje.

**Pokazatelj povrata na ukupnu imovinu (ROA)** pokazuje sposobnost poduzeća da korištenjem raspoložive imovine ostvari dobit. Stavlja u omjer neto dobit i ukupnu imovinu. Pokazuje dobit koju poduzeće generira iz jedne novčane jedinice imovine. ROA je indikator uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobiti.

**Pokazatelj povrata na ukupni kapital (ROE)** pokazuje snagu zarade u odnosu na ulaganje dioničara. Stavlja u omjer neto dobit i glavnice, a pokazuje koliko novčanih jedinica dobiti poduzeće ostvari na jednu jedinicu vlastitog kapitala.

## 4. VAŽNOST PLANIRANJA I KONTROLE BUDUĆEG POSLOVANJA

Sustav planiranja i kontrole polazi od aktivnosti određivanja strateških ciljeva i planova aktivnosti za njihovo ostvarenje te zatim pronalazi mehanizme koji te ciljeve pretvaraju u operativne ciljeve i planove aktivnosti za njihovo ostvarenje te mehanizme cikličke kontrole. Kontrole mogu rezultirati potrebom promjene planova, tj. adaptiranja aktivnosti ili ili promjenom načina provođenja aktivnosti, tj. ispravljanje aktivnosti.

Kako bi se moglo pratiti ostvarenje planiranih ciljeva te provedenih aktivnosti, postavljaju se kontrole i nadzori sustava. Sustav je najčešće postavljen tako da se jednom godišnje revidiraju strateški planovi uzimajući u obzir realizaciju istih, a ujedno se i osvježavaju operativni planovi. Kontrole se uobičajeno postavljaju u kraćim ciklusima (mjesečno, kvartalno), a za potrebe kontrola organizacije koje imaju uveden ovakav sustav planiranja imaju i osiguran sustav izvještavanja. Za potrebe kontrola analiziraju odstupanja između planova i ostvarenja, te njihove uzorke.

Iako je cjelovit sustav planiranja i kontrole postavljen u svrhu korporativnog upravljanja prvenstveno namjenjen internim dioničarima, informacije proizašle iz ovog sustava često se rabe i u komunikaciji s eksternim dioničarima.<sup>69</sup>

### 4.1. Temeljne odrednice poslovnog plana

Poslovni plan (engl. business plan) je dokument koji sadrži više ili manje standardizirane elemente kojima se vanjskim dioničarima predstavlja organizacija i ciljevi za buduće razdoblje radi pribavljanja financijskih sredstava.<sup>70</sup>

Poslovni plan sadrži cjelovito i potanko razrađeno obrazloženje o ulaganjima u posao s ocjenom očekivanih učinaka, uzimajući u obzir prijetnje iz okoline, tj. potencijalne buduće rizike vezane uz ostvarenje plana. Pod nazivom poslovnog plana se podrazumijeva pisani dokument s analizom bitnih čimbenika poslovanja te pokazateljima očekivane učinkovitosti. Budući da je svaki pothvat različitog opsega i ovisi o različitim čimbenicima, jednoznačno određenje sadržaja, oblika i opsega poslovnog plana ne postoji. Postoje tek okvirni standardi koji ga čine prepoznatljivim, razumljivim i praktično prihvatljivim.

---

<sup>69</sup> Bračić, K. (2013): Poslovno planiranje, (Internet), raspoloživo na: [Poslovno planiranje | Corporate Performance Advisory](#), (04.07.2017.)

<sup>70</sup> Bračić, K., Op. cit.



Poslovni plan se izrađuje zbog potrebe utvrđivanja konkretnih ciljeva, a neka njegova opća obilježja su :

- dokument koji pomaže uspjehu u poslu,
- njegova izrada zahtijeva vrijeme i sredstva, ali ih u konačnici i štedi,
- pomaže poduzetniku pri analiziranju njegovih ideja,
- usmjerava izvedbene aktivnosti koje su osobito važne za početak samostalnog poslovanja,
- utvrđuje mjerljive učinke koji su osnovica za potvrdu opravdanosti ulaganja, te uloženi napora vlasnika i menadžera,
- privlači potencijalne partnere i omogućuje bržu realizaciju kreditnih zahtjeva,
- omogućava provjeru opravdanosti pothvata sa stajališta poduzetnika.

Temelj je za provjeru i naknadnu promjenu planiranih veličina, a ne sredstvo za iskazivanje vlastitog znanja o pothvatu. Svaki pothvat, neovisno o veličini, zahtijeva izradu poslovnog plana koji je temeljna informacija o smjeru u kojem se poduzeće namjerava kretati te je realna pregovaračka sposobnost. Pravi poslovni plan prezentira bitne, mjerljive učinke koji se očekuju od pothvata. Dobar poslovni plan određuje aktivnosti izvršitelja, praktičan je, te lako razumljiv i manje stručnim ljudima. Vrijednost poslovnog plana se mjeri stupnjem njegove izvedivosti i realnosti očekivanih učinaka, a rabi se za brzu i jednostavnu komunikaciju s okruženjem, tj. svima onima koji su uključeni u njegovu izvedbu. Poslovni plan je provedivi plan aktivnosti koji predviđa očekivane učinkovitosti poslovnog pothvata, tj. dobiti od uloženi sredstava i vremena.

Elementi poslovnog plana su osnovica svakog poduzetničkog pothvata. To je temelj za donošenje odluke o ulasku u poduzetnički pothvat za samog poduzetnika ili za odobrenje kredita od financijske institucije.

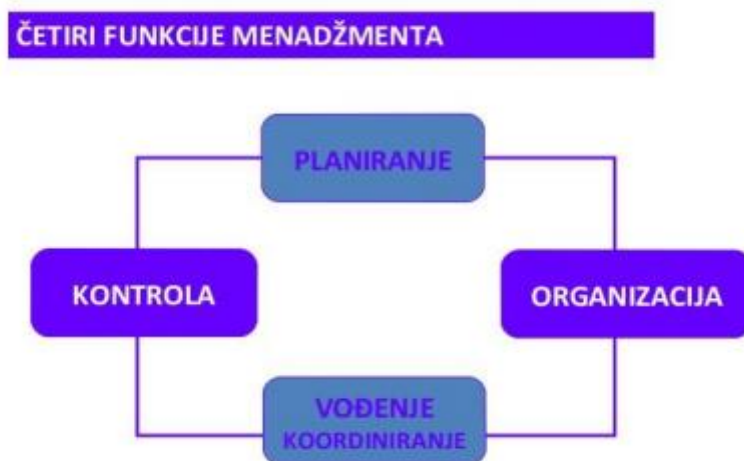
Elementi poslovnog plana osim informacija o poduzeću sadrže informacije o budućim pothvatima poduzetnika i načinima izvršenja tih pothvata, a sadrži:

- podatke o poduzetniku,
- poduzetničku ideju,
- opis proizvoda i načina proizvodnje,
- struktura ulaganja i izvora financiranja,

- tržišna opravdanost,
- ekonomska opravdanost.<sup>71</sup>

## 4.2. Planiranje kao managerska aktivnost i funkcija managementa

Planiranjem započinje proces menadžmenta. Planiranje sadrži procjenu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja te ciljeva koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koje treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje kroz sve faze procesa. Planiranje pomaže poduzeću prelazak između mjesta gdje se nalazi i mjesta gdje se u konačnici i želi naći u nekom budućem razdoblju.<sup>72</sup>



### Slika 1: Funkcije managementa

Izvor: Izrada prema Buble, M. (2006): Osnove managementa, EFST, Split, str. 12.

Planiranje je formalni proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, izbor adekvatnih strategija za ostvarenje tih ciljeva, te utvrđivanje koraka koje poduzeće ima ostvarenjem tih ciljeva. Planiranje treba svakoj organizaciji dati odgovore na tri temeljna pitanja:

- gdje se poduzeće sada nalazi,
- gdje se poduzeće želi naći u budućnosti,
- kako tamo stići.<sup>73</sup>

<sup>71</sup> Poslovni plan poduzetnika, (Internet), raspoloživo na:

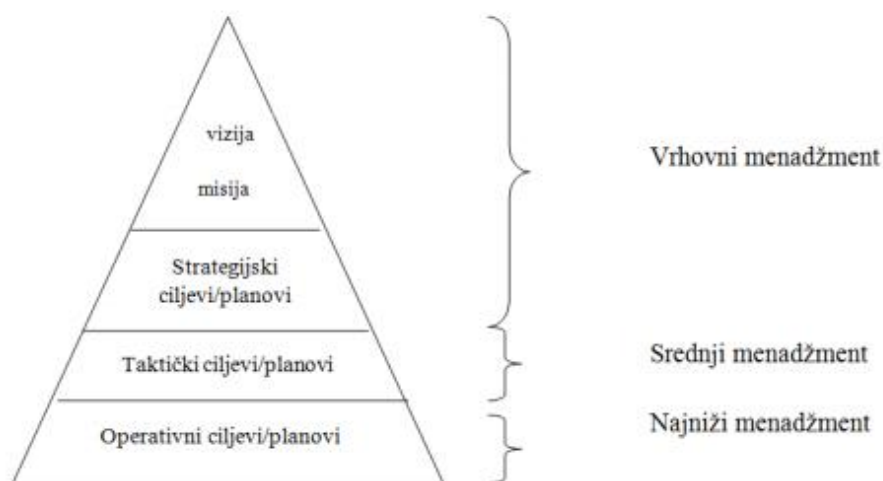
[http://www.poslovni.hr/media/article\\_upload/files/58/586be42606465b222cb8fb8c67b1becf.pdf](http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/58/586be42606465b222cb8fb8c67b1becf.pdf), (26.08.2017.)

<sup>72</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 13.

<sup>73</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb str.76.

Kvalitetno planiranje doprinosi uspjehu svake organizacije, a nužno je zbog ograničenih resursa i neizvjesnosti okoline. Osigurava poduzeću informacije o vlastitim prednostima i nedostacima, o mogućim prilikama iz okruženja, kao i potencijalnim prijetnjama koje bi se mogle realizirati. Daje mu mogućnost da identificira i uspostavi odgovarajuće standarde performansi koje će zaposlenici slijediti u ispunjavanju ciljeva poduzeća.<sup>74</sup>

Planiranje počinje od vrha organizacije i kreće prema dolje. Najvažnije strateške planove donosi vrhovni menadžment te se po razinama planiranja prenose u obliku operativnih ciljeva na najniži menadžment.<sup>75</sup>



## Slika 2. Razine planiranja

Izvor: Sikavica i suradnici (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 146.

Strateški plan obuhvaća misiju, viziju, ciljeve i strategije. Njih donosi top menadžment koji provodi analizu okoline te je eksterno orijentiran. Strateški ciljevi se odnose na opstanak poduzeća te se formiraju za duže vremenske periode. Strategija koju vrhovni menadžment formira se odnosi na maksimalno iskorištavanje prednosti koje poduzeće posjeduje u odnosu na konkurenciju, proučavanje prijetnji iz okoline i načine njihova uklanjanja ili smanjivanja. Oni definiraju čime će se poduzeće baviti i koji će način u svojem procesu koristiti. Strateški pristup podrazumijeva orijentaciju poduzeća na dostignuće, tj. uspjeh. Strateško planiranje je važan alat koji se odnosi na cijelu organizaciju, viziju, misiju, ciljeve za budućnost te

<sup>74</sup> Buble, M. (2006): Op.cit., str. 111.

<sup>75</sup> Bračić, K. (2013): Op.cit., (Internet), raspoloživo na: [Poslovno planiranje | Corporate Performance Advisory](#), (04.07.2017.)

implementaciju strategije. Za taktičko planiranje zaduženi su menadžeri srednje razine koji upravljaju aktivnostima i rješavaju probleme na razini organizacijskih funkcija.

Operativno planiranje radi projekciju budućih aktivnosti koje će poduzeće dovesti na poziciju u kojoj se želi naći u budućnosti. Planira poslove i postupke na razini organizacijske jedinice koji će unaprijediti poslovanje i pridonijeti boljem finncijskom rezultatu. Zaduženi su za segmentaciju tržišta na kojem poduzeće želi konkurirati radi što boljeg ostvarivanja konkurentnih prednosti.<sup>76</sup>

### 4.3. Kontroling

Kontrola je korektivna aktivnost usmjerena na nadgledanje provođenja postavljenih ciljeva te na utvrđivanje odstupanja u izvršenju u odnosu na postavljene ciljeve.<sup>77</sup>

Definira se kao sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz viziju, misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. Služi za usporedbu zacrtanog i ostvarenog plana u svrhu poduzimanja korektivnih akcija u slučaju kada su odstupanja veća od prihvatljivih.<sup>78</sup>

Najstariji instrument kontrolinga je DuPont-System of Financial Control razvijen još 1919. godine, a temelji se na razmišljanju kako ne treba maksimizirati apsolutnu veličinu dobitka, već relativnu veličinu rentabilnosti kapitala. Budući da odvajanje funkcije vlasništva od funkcije upravljanja dovodi do poteškoća pri komunikaciji i vođenju, smatra se da je to jedan od razloga pojave kontrolinga. Osim toga, razlog za pojavu kontrolinga se može pronaći i u pojavi potrebe za sve bržim donošenjem poslovnih odluka. Kontroling je multidisciplinarna vještina usmjerena prikupljanju optimalnog broja podataka svih organizacijskih jedinica poduzeća s ciljem što efikasnije koordinacije poslovnih procesa i pružanja stručne pomoći menadžmentu. Primarna uloga kontrolinga pronalazi se u spajanju različitih dijelova poduzeća u jednu cjelinu zbog stvaranja sveobuhvatnog pogleda na njegovo cjelokupno poslovanje. Povezuje djelomične organizacijske funkcije u cjelinu radi maksimizacije efikasnosti i efektivnosti poduzeća. Polazište za provedbu kontrolinga temelji se na računovodstvu

---

<sup>76</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 146.

<sup>77</sup> Perčević, H.: Poslovno planiranje, Ekonomski fakultet Zagreb, (Internt), raspoložio na: [http://web.efzg.hr/dok/RAC//hpercevic/poslovno\\_planiranje/Postupak%20sastavljanja%20glavnog%20poslovnog%20plana%20poduze%C4%87a.pdf](http://web.efzg.hr/dok/RAC//hpercevic/poslovno_planiranje/Postupak%20sastavljanja%20glavnog%20poslovnog%20plana%20poduze%C4%87a.pdf) - Bing, (04.07.2017.)

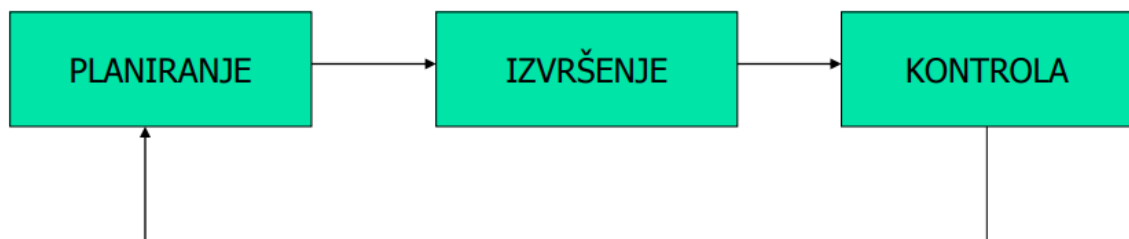
<sup>78</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Op.cit., str. 755.

poduzeća, a dalje se širi i na sve druge organizacijske jedinice. Rezultati prikazani u računovodstvenoj evidenciji posljedica su menadžerskog odlučivanja. Upravo zbog toga je bitno da menadžeri budu sposobni prepoznati financijski utisak na poslovanje poduzeća koji je nastao temeljem njihovih odluka. Kao najefikasnija poveznica između računovodstvenih informacija i menadžmenta javlja se kontroling.<sup>79</sup>

Zadatak kontrolinga je koordinacija sustava upravljanja ljudskim resursima sa sustavom planiranja, kontrole, informacijskim sustavom te sustavom organiziranja.<sup>80</sup>

Svrha kontrole je<sup>81</sup>:

1. Usporedba planiranih i ostvarenih rezultata
2. Dugoročni proces revidiranja plana zbog promjena u pretpostavkama na kojima se plan temeljio.



### Slika 3. Povezanost planiranja i kontrole

Izvor: Perčević, H.: Poslovno planiranje, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb

<sup>79</sup> Mreža znanja, (2012): Kontroling poslovanja - pojmovno određenje, razvoj i uloga kontrolinga u poslovanju, Zagreb, (Internet), raspoloživo na: <http://mrezaznanja.hr/test/wp-content/uploads/2012/03/Kontroling-u-poslovanju.pdf>, (04.07.2017.)

<sup>80</sup> Očko, J.,Švigir, A., (2009): Op.cit., str. 24.

<sup>81</sup> Perčević, H., Op.cit.

## 5. ANALIZA POSLOVANJA AGENCIJE

### 5.1. Osnovne informacije o osnivanju i djelatnosti turističke agencije

Društvo<sup>82</sup> se prvotno osniva 1992. godine kao društvo s ograničenom odgovornošću za obavljanje djelatnosti trgovine. Osniva 1998. godine turističku agenciju čije poslovanje temelji na kvalitetnoj ponudi smještaja na vlastitim plovilima (jedrilicama i motornim brodovima), a od 2003. godine ponudu proširuje na vlastite hotele, vile, apartmane i agroturizam.

Razvrstavanjem u NKD-u 2012. godine se prvotno ustrojstveni oblik društva s ograničenom odgovornošću prema Zakonu o trgovačkim društvima mijenja iz poduzeća za trgovinu na obavljanje djelatnosti putničkih agencija.

Danas turistička agencija ima 52 stalna zaposlenika i 20 sezonskih djelatnika zaposlenih u četirii sektora :

- charter,
- hotelijerstvo;
- agroturizam;
- građevina.

Charter i hotelijerstvo su glavni izvor prihoda za turističku agenciju, dok agroturizam i građevina služe kao njihova podrška.

Charter flota u charter ponudi ima 23 jedrilice, 11 motornih plovila, 36 katamarana, 15 luksuznih plovila, 54 guleta i 14 mini kruzera – od čega su u 2016. godini samo dvije jedrilice bile u vlasništvu turističke agencije.

Sektor hotelijerstva u ponudi ima 2 hotela, 5 apartmana, 34 vile i 27 ekskluzivnih vila – od toga u svom vlasništvu oba hotela, 2 apartmana te 3 vile.

---

<sup>82</sup> Ime poduzeća se neće navoditi iz razloga što su željeni ostati anonimni te će se u daljnjem tekstu zvati Turistička agencija

Što se agroturizma tiče u ponudi su maslinovo ulje i vino. Iako ima i dio namjenjen za prodaju, najveći dio ide kroz poklone poslovnim partnerima ili u paketima dobrodošlice za goste.

Sektor građevine ima najmanje zaposlenika, i služi kao podrška drugim sektorima u vidu gradnje, pomaganja pri obnovi i sanaciji npr. popravak oštećene fasade na hotelu.

Zajednički cilj svih sektora je unapređenje plasmana vlastitih kapaciteta, usluga i proizvoda na domaćem i stranom tržištu.

Turistička agencija ima poslovnu suradnju sa 250 agencija diljem svijeta te je član HUH-a ( hrvatske udruge hotelijera) i UHPA ( udruženja hrvatskih putničkih agencija).<sup>83</sup>

## **5.2. Analiza prethodnog poslovanja agencije**

### 5.2.1. Horizontalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka

Horizontalna analiza bilance turističke agencije napravljena je za period od 2014. do 2016. godine. 2013. godina je ostvarila natprosječno visoke rezultate te je izuzeta iz razmatranja da se vidi kako poduzeće zapravo posluje.

Promjene u bilančnim pozicijama promatrane su za svaku godinu u odnosu na prethodnu, u apsolutnim i relativnim terminima. U nastavku slijede rezultati horizontalne analize bilance promatrane turističke agencije, prezentirani tablično.

Sljedeća tablica prikazuje kretanje glavnih stavki aktive i pasive u promatranom periodu.

---

<sup>83</sup> Informacije o turističkoj agenciji su dobiveni iz internih dokumenata te sa internetske stranice turističke agencije

**Tablica 5: Horizontalna analiza skraćene bilance turističke agencije**

	2014	2015	2016	apsolutn a promjen a 2015- 2014	relativna promjen a 2015- 2014	apsolutn a promjen a 2016- 2015	relativna promjen a 16-15
1	2	3	4	5	6	7	8
A) Potr. za up., a neupl.kap.	0	0	0	0	/	0	/
B) Dugotrajna imovina	43.754.633	41.782.691	42.487.692	-1.971.942	-4,5%	705.001	1,7%
C) Kratkotrajna imovina	3.406.177	4.829.514	4.863.974	1.423.337	41,8%	34.460	0,7%
D) Pl.tr.bud.razd. i obr.ph.	178.255	104.071	99.166	-74.184	-41,6%	-4.905	-4,7%
<b>E) Ukupno aktiva</b>	<b>47.339.065</b>	<b>46.716.276</b>	<b>47.450.832</b>	<b>-622.789</b>	<b>-1,3%</b>	<b>734.556</b>	<b>1,6%</b>
A) Kapital i rezerve	33.134.094	33.336.557	33.453.707	202.463	0,6%	117.150	0,4%
B) Dugoročne obveze	8.424.605	7.106.431	7.676.750	1.318.174	-15,6%	570.319	8,0%
C) Kratkoročne obveze	5.780.366	6.273.288	6.320.375	492.922	8,5%	47.087	0,8%
<b>D) Ukupno pasiva</b>	<b>47.339.065</b>	<b>46.716.276</b>	<b>47.450.832</b>	<b>-622.789</b>	<b>-1,3%</b>	<b>734.556</b>	<b>1,6%</b>

Izvor: Izračun autora.

Može se vidjeti da je na strani aktive najveće smanjenje bilo kod plaćenih troškova budućeg razdoblja i obračunatih prihoda. Smanjenje u iznosu malo više od 74 tisuće kuna u 2015. godini u odnosu na 2014. u apsolutnoj promjeni, odnosno smanjenje za 41,6 posto u relativnoj promjeni.

Najveće povećanje je zabilježila kratkotrajna imovina i to za 41,8 posto u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu u apsolutnim terminima, i to za više od milijun i 420 tisuća kuna.

Na strani pasive su najveće smanjenje doživile dugoročne obveze koje su se u smanjile u 2015. godini u odnosu na prethodnu za 15,6 posto u relativnim terminima, tj. za više od milijun i 300 tisuća kuna u apsolutnoj promjeni. Iako su 2016. godini u odnosu na 2015. godinu dugoročne obveze doživile relativno povećanje od 8 posto, odnosno apsolutno više od 570 tisuća, konačni rezultat u promatranom periodu je smanjenje dugoročnih obaveza jer je iznos smanjenja bio veći od iznosa povećanja u promatranom periodu.

Najveće povećanje u pasivi bilance se dogodilo u relativnom rastu kratkoročnih obveza za 8,5 posto u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu, tj. apsolutnom rastu od više od 490 tisuća kuna. U 2016. godini u odnosu na prethodnu se dogodilo relativno povećanje kratkoročnih obveza za 0,8 posto, tj. rast od približno 47 tisuća kuna u apsolutnim terminima.



Tablica 6 prikazuje kretanje vrijednosti *dugotrajne imovine* turističke agencije, kao i apsolutne i relativne promjene zabilježene u istoj, u svakoj godini promatranog razdoblja u odnosu na prethodnu godinu.

**Tablica 6: Horizontalna analiza stavki dugotrajne imovine turističke agencije**

	2014	2015	2016	apsolutna promjena 2015-2014	rel. prom. 15-14	apsolutna promjena 2016-2015	rel. prom. 16-15
1	2	3	4	5	6	7	8
B) Dugotrajna imovina	43.754.633	41.782.69	42.487.692	-1.971.942	-4,5%	705.001	1,7%
I. Nematerijalna imovina	1.331.118	1.190.856	1.103.112	-140.262	-10,5%	-87.744	-7,4%
1. Izdaci za razvoj	263.193	204.902	196.224	-58.291	-22,1%	-8.678	-4,2%
2. Koncesije, patenti, licencije...	512.820	423.456	332.490	-89.364	-17,4%	-90.966	-21,5%
3. Ostala nematerijalna im.	555.105	562.498	574.398	7.393	1,3%	11.900	2,1%
II. Materijalna imovina	42.423.515	40.591.83	41.384.580	1.831.680	-4,3%	792.745	2,0%
1. Zemljište	22.339.501	22.339.50	22.339.501	0	/	0	/
2. Građevinski objekti	17.645.339	16.913.073	16.180.806	-732.266	-4,1%	-732.267	-4,3%
3. Postrojenja i oprema	683.635	562.126	485.048	-121.509	-17,8%	-77.078	-13,7%
4. Alati, pogonski inventar ...	1.731.562	758.432	2.365.555	-973.130	-56,2%	1.607.123	211,9%
5. Biološka imovina	13.510	11.235	8.702	-2.275	-16,8%	-2.533	-22,5%
6. Ostala materijalna imovina	9.968	7.468	4.968	-2.500	-25,1%	-2.500	-33,5%
III. Dugotrajna financijska im.	0	0	0	0	/	0	/
IV. Potraživanja	0	0	0	0	/	0	/
V. Odgođena porezna im.	0,00	0,00	0,00	0,00	/	0,00	/

Izvor: Izračun autora.

Iz tablice može se uočiti da je dugotrajna imovina pala od početka promatranog razdoblja do 2016. godine. U 2015. godini, vrijednost dugotrajne imovine pala je za malo više od milijun i 970 tisuća u odnosu na 2014., u apsolutnim terminima. Relativno, riječ je o padu vrijednosti dugotrajne imovine od 4,5 posto (Tablica 6). U 2016. godini vrijednost dugotrajne imovine narasla je za 1,7 posto u odnosu na 2015. godinu, odnosno za malo više od 705 tisuća kuna.

Može se primjetiti da je najveći rast je zabilježila stavka alati, pogonski inventar i transportna imovina unutar materijalne imovine. Iako je ta stavka doživjela ujedno i najveći pad – i to u 2015. godini u odnosu na godinu 2014. u iznosu većem od 970 tisuća kuna (56,2 posto), taj pad se nadoknadio u 2016. godini kada je doživjela rast od preko milijun i 607 tisuća kuna (skoro 212 posto).

Tablica 7 prikazuje kretanje **kratkotrajne imovine** turističke agencije kroz promatrano razdoblje, kao i apsolutne i relativne promjene zabilježene u vrijednosti kratkotrajne imovine u svakoj godini promatranog razdoblja u odnosu na prethodnu.

**Tablica 7: Horizontalna analiza kratkotrajne imovine turističke agencije**

	2014	2015	2016	apsolutn a promjen a 15-14	relativna promjen a 15-14	apsolutn a promjen a 2016- 2015	relativna promjen a 2016- 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Kratkotrajna imovina	3.406.177	4.829.514	4.863.974	1.423.337	41,8%	34.460	0,7%
<b>I. Zalihe</b>	<b>433.891</b>	<b>318.985</b>	<b>532.929</b>	<b>-114.906</b>	<b>-26,5%</b>	<b>213.944</b>	<b>67,1%</b>
1. Sirovine i materijal	56.316	49.450	43.385	-6.866	-12,2%	-6.065	-12,3%
2. Trgovačka roba	40.595	40.192	40.232	-403	-1,0%	40	0,1%
3. Biološka imovina	336.980	229.343	449.312	-107.637	-31,9%	219.969	95,9%
<b>II. Potraživanja</b>	<b>2.665.490</b>	<b>3.286.543</b>	<b>3.227.021</b>	<b>621.053</b>	<b>23,3%</b>	<b>-59.522</b>	<b>-1,8%</b>
1. Potraživanja od kupaca	440.749	0	0	-440.749	-100,0%	0	/
2. Potraživanja od sudje. pod.	0	1.149.467	473.756	1.149.467		-675.711	-58,8%
3. Potraživanja od zaposlenika	5.000	30.563	2.176	25.563	511,3%	-28.387	-92,9%
4. Potraživanja od države i inst.	632.725	518.596	741.461	-114.129	-18,0%	222.865	43,0%
5. Ostala potraživanja	1.587.016	1.587.917	2.009.628	901	0,1%	421.711	26,6%
<b>III. Kratkotrajna fin.im.</b>	<b>43.678</b>	<b>22.963</b>	<b>10.123</b>	<b>-20.715</b>	<b>-47,4%</b>	<b>-12.840</b>	<b>-55,9%</b>
1. Dani zajmovi, depoziti i sl.	40.349	22.963	10.123	-17.386	-43,1%	-12.840	-55,9%
2. Ostala financijska imovina	3.329	0	0	-3.329	-100,0%	0	/
<b>IV. Novac u banci i blagajni</b>	<b>263.118</b>	<b>1.201.023</b>	<b>1.093.901</b>	<b>937.905</b>	<b>356,5%</b>	<b>-107.122</b>	<b>-8,9%</b>

Izvor: Izračun autora.

Iz tablice se može uočiti da je vrijednost kratkotrajne imovine rasla u promatranom periodu, da bi u 2016. godini dosegla vrijednost veću od 4 milijuna i 860 tisuća kuna.

U 2015. godini, vrijednost kratkotrajne imovine narasla je za malo više od milijun i 420 tisuća u odnosu na 2014., u apsolutnim terminima. Relativno, riječ je o rastu vrijednosti kratkotrajne imovine od 41,8 posto. U 2016. godini vrijednost kratkotrajne imovine narasla je za 1 posto u odnosu na 2015. godinu, odnosno za malo više od 34 tisuće kuna.

Može se vidjeti da su potraživanja od kupaca i ostala financijska imovina tijekom vremena spali na vrijednost 0, što u relativnim terminima označava pad od 100 posto.

Potraživanja od zaposlenika su ubilježila najveći rast u relativnom udjelu, i to za 511,3 posto, u 2015 godini u odnosu na 2014 godinu, odnosno u apsolutnim terminima za više od 25 000

kuna. Također, u 2016. godini u odnosu na prethodnu godinu, potraživanja od zaposlenika su smanjila svoju vrijednost za više od 90% u odnosu na prethodnu godinu i njeno povećanje.

U Tablici 8 možemo vidjeti raščlanjene udjele kapitala i rezervi.

**Tablica 8: Horizontalna analiza kapitala i rezervi**

	2014	2015	2016	apsolutna promjena 2015-2014	relativna promjena 2015-2014	apsolutna promjena 2016-2015	relativna promjena 2016-2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Kapital i rezerve	33.134.094	33.336.557	33.453.707	202.463	0,6%	117.150	0,4%
I. Temeljni kapital	4.785.000	4.785.000	4.785.000	0	/	0	/
II. Kapitalne rezerve	3.000.000	3.000.000	3.000.000	0	/	0	/
III. Revalorizacijske rezerve	17.963.353	17.742.826	17.516.786	-220.527	-1,2%	-226.040	-1,3%
IV. Zadržana dobit	7.319.850	7.661.399	8.084.390	341.549	4,7%	422.991	5,5%
V. Dobit poslovne godine	65.891	147.332	67.531	81.441	123,6%	-79.801	-54,2%

Izvor: Izračun autora.

Može se vidjeti da je najveće povećanje doživjela stavka dobit poslovne godine za godinu 2015. u odnosu na 2014. i to u relativnom iznosu od 123,6 posto, tj u apsolutnom iznosu od preko 80 tisuća kuna.

Ujedno sa najvećim povećanjem, ista stavka u idućoj godini doživljava pad od skoro 80 tisuća kuna u apsolutnim terminima, tj radi se o relativnom padu od 54,2 posto.

Tablica 9 pokazuje raščlanjenje obveza – dugoročnih i kratkoročnih.

**Tablica 9: Horizontalna analiza ukupnih obveza**

	2014	2015	2016	apsolutn a promjen a 2015- 2014	relativna promjen a 2015- 2014	apsolutn a promjen a 2016- 2015	relativna promjen a 2016- 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>C) Dugoročne obveze</b>	<b>8.424.605</b>	<b>7.106.431</b>	<b>7.676.750</b>	<b>1.318.174</b>	<b>-15,6%</b>	<b>570.319</b>	<b>8,0%</b>
1. Obveze za zajmove, dep.i sl.	1.600.000	1.600.000	1.600.000	0	/	0	/
2. Obveze prema bankama	2.352.508	1.089.466	1.709.403	1.263.042	-53,7%	619.937	56,9%
3. Odgođena porezna obveza	4.472.097	4.416.965	4.367.347	-55.132	-1,2%	-49.618	-1,1%
<b>D) Kratkoročne obveze</b>	<b>5.780.366</b>	<b>6.273.288</b>	<b>6.320.375</b>	<b>492.922</b>	<b>8,5%</b>	<b>47.087</b>	<b>0,8%</b>
1. Obveze za zajmove, dep. i sl.	1.390.566	920.914	411.057	-469.652	-33,8%	-509.857	-55,4%
2. Obveze prema bankama	2.621.558	2.371.235	2.523.672	-250.323	-9,5%	152.437	6,4%
3. Obveze za predujmove	905.155	2.245.575	1.743.928	1.340.420	148,1%	-501.647	-22,3%
4. Obveze prema dob.	446.551	363.038	1.331.121	-83.513	-18,7%	968.083	266,7%
5. Obveze prema zaposlenicima	171.355	167.635	183.061	-3.720	-2,2%	15.426	9,2%
6. Obveze za poreze, dop. i sl.	245.181	204.891	127.536	-40.290	-16,4%	-77.355	-37,8%

Izvor: Izračun autora

Iz tablice je vidljivo da je kod dugoročnih obveza i najveće povećanje, ali i smanjenje doživjela stavka obveze prema bankama, koja se kroz promatrani period u konačnici smanjila.

U 2015. godini obveze prema bankama su se smanjile preko milijun i 200 tisuća kuna u odnosu na 2014. godinu u apsolutnom iznosu, dok je u relativnom to bilo smanjenje od 53,7 posto. U 2016. u odnosu na prethodnu godinu, poduzeće je povećalo svoje apsolutno dugovanje prema bankama za skoro 620 tisuća kuna, odnosno svoje relativno povećanje za 56,9%.

Kod kratkoročnih obveza najveća povećanja su bila na strani obveza prema dobavljačima u apsolutnom iznosu većem od 960 tisuća kuna, odnosno relativno povećanje od 266,7 posto, i to za 2016. u odnosu na 2015. godinu. Također, obveze za predujmove su se povećale u apsolutnom iznosu većem od milijun i 340 tisuća kuna, tj. za 148,1 posto u relativnom iznosu.

Tablica 10 pokazuje horizontalnu analizu računa dobiti i gubitka

**Tablica 10: Horizontalna analiza skraćenog računa dobiti i gubitka**

	2014	2015	2016	apsolutna promjena 2015-2014	relativna promjena 2015-2014	apsolutna promjena 2016-2015	relativna promjena 2016-2015
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Poslovni prihodi	20.023.964	21.026.215	20.950.128	1.002.251	5,0%	-76.087	-0,4%
II. Poslovni rashodi	19.617.725	20.603.817	20.626.735	986.092	5,0%	22.918	0,1%
III. Financijski prihodi	15.913	42.256	155.676	26.343	165,5%	113.420	268,4%
IV. Financijski rashodi	209.341	201.698	306.211	-7.643	-3,7%	104.513	51,8%
V. Ukupni prihodi	20.039.877	21.068.471	21.105.804	1.028.594	5,1%	37.333	0,2%
VI. Ukupni rashodi	19.827.066	20.805.515	20.932.946	978.449	4,9%	127.431	0,6%
VII. Dobit prije oporezivanja	212.811	262.956	172.858	50.145	23,6%	-90.098	-34,3%
VIII. Porez na dobit	146.920	115.624	105.327	-31.296	-21,3%	-10.297	-8,9%
IX. Dobit razdoblja	65.891	147.332	67.531	81.441	123,6%	-79.801	-54,2%

Izvor: Izračun autora.

Tablica je skraćeni prikaz računa dobiti i gubitka sa glavnim stavkama istoga.

U 2015. godini rast poslovnih prihoda je bio u relativnom iznosu 5 posto, dok je apsolutno povećanje bilo nešto malo više od milijun kuna u odnosu prema 2014. godini. U 2016. godini u odnosu na prethodnu apsolutni pad je bio nešto manje od 80 tisuća kuna, dok je u relativnom iznosu to manje od 1 posto.

Poslovni rashodi su u promatranom periodu kontinuirano rasli. Sa 2014. godine u 2015. godinu, zabilježen je rast od skoro 990 tisuća kuna u apsolutnom iznosu, dok su se u 2016. godini u odnosu na godinu ranije, poslovni rashodi povećali za skoro 23 tisuće kuna.

Može se vidjeti su financijski prihodi u promatranom periodu imali najveće povećanje, i to relativnu promjenu u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu za 165,5 posto, a u 2016. godini u odnosu na prethodnu, povećanje od čak 268,4 posto, odnosno, apsolutnu promjenu od preko 113 tisuća kuna.

Financijski rashodi su u 2015. godinu ušli smanjenim iznosom u odnosu na prethodnu godinu, i to u relativno iznosu od 3,7 posto, dok su već iduće godine porasli za 51,8 posto u relativnim terminima.

Iz tablice se vidi da su ukupni prihodi u konačnici narasli sa godinama, sukladno njihovom rastu, rasli su i ukupni rashodi.

Dobit razdoblja je u 2015. godini u odnosu na 2014. doživjela apsolutni porast od preko 81 tisuću kuna, odnosno relativno povećanje od 123,6 posto. U 2016. godini u odnosu na 2015. godinu, dobit razdoblja je doživjela smanjenje od skoro 80 tisuća kuna u apsolutnom iznosu, tj pad od 54,2 posto u relativnom iznosu.

### 5.2.2. Vertikalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka

Rezultati vertikalne analize bilance turističke agencije su prezentirani tabelarno u nastavku. Tablica 11 prikazuje pojedine stavke bilance u apsolutnim terminima, i udjele pojedinih stavki u ukupnoj bilanci.

Može se uočiti da u svim promatranim godinama glavnina aktive otpada na dugotrajnu imovinu (preko 89 posto). Kratkotrajna imovina u svim promatranim godinama zauzima oko 10 posto aktive. Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi imaju zanemariv udio u ukupnoj aktivi bilance promatranog poduzeća.

**Tablica 11: Vertikalna analiza skraćene bilance**

BILANCA	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
B) Dugotrajna imovina	43.754.633	41.782.691	42.487.692	92,4%	89,4%	89,5%
C) Kratkotrajna imovina	3.406.177	4.829.514	4.863.974	7,2%	10,3%	10,3%
D) Plaćeni tr.bud.razd. i obr.ph	178.255	104.071	99.166	0,4%	0,2%	0,2%
<b>E) Ukupno aktiva</b>	<b>47.339.065</b>	<b>46.716.276</b>	<b>47.450.832</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
A) Kapital i rezerve	33.134.094	33.336.557	33.453.707	70,0%	71,4%	70,5%
B) Dugoročne obveze	8.424.605	7.106.431	7.676.750	17,8%	15,2%	16,2%
C) Kratkoročne obveze	5.780.366	6.273.288	6.320.375	12,2%	13,4%	13,3%
<b>D) Ukupno pasiva</b>	<b>47.339.065</b>	<b>46.716.276</b>	<b>47.450.832</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Izvor: Izračun autora.

Kod udjela glavnih stavki pasive u ukupnoj bilanci u tablici se mogu vidjeti udjeli kratkoročnih i dugoročnih obveza, te kapitala i rezervi u ukupnoj pasivi bilance promatrane turističke agencije.

Može se uočiti da su dugoročne obveze smanjivale svoj udio u pasivi kroz promatrane godine. Tako je udio dugoročnih obveza u pasivi u 2014 godini bio 17,8 posto, dok je njihov udio u zadnjoj godini promatranog razdoblja iznosio 16,2 posto. Udio kapitala i rezervi prilično je stabilan kroz promatrano razdoblje i kreće se oko 70 posto. Što se pak tiče kratkoročnih obveza, uočljiva je tendencija laganog povećavanja udjela istih u promatranom razdoblju. Tako je udio kratkoročnih obveza u ukupnoj pasivi bilance u 2014. godini iznosio 12,2 posto, dok je u zadnjoj godini promatranog razdoblja udio istih iznosio 13,3 posto.

**Tablica 12: Vertikalna analiza stavki dugotrajne imovine**

DUGOTRAJNA IMOVINA	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. Nematerijalna imovina</b>	<b>1.331.118</b>	<b>1.190.856</b>	<b>1.103.112</b>	<b>3,04%</b>	<b>2,85%</b>	<b>2,60%</b>
1. Izdaci za razvoj	263.193	204.902	196.224	0,60%	0,49%	0,46%
2. Koncesije, patenti, licencije...	512.820	423.456	332.490	1,17%	1,01%	0,78%
6. Ostala nematerijalna imovina	555.105	562.498	574.398	1,27%	1,35%	1,35%
<b>II. Materijalna imovina</b>	<b>42.423.515</b>	<b>40.591.835</b>	<b>41.384.580</b>	<b>96,96%</b>	<b>97,15%</b>	<b>97,40%</b>
1. Zemljište	22.339.501	22.339.501	22.339.501	51,06%	53,47%	52,58%
2. Građevinski objekti	17.645.339	16.913.073	16.180.806	40,33%	40,48%	38,08%
3. Postrojenja i oprema	683.635	562.126	485.048	1,56%	1,35%	1,14%
4. Alati, pogonski inventar i trans.im.	1.731.562	758.432	2.365.555	3,96%	1,82%	5,57%
5. Biološka imovina	13.510	11.235	8.702	0,03%	0,03%	0,02%
6. Ostala materijalna imovina	9.968	7.468	4.968	0,02%	0,02%	0,01%
<b>B) Dugotrajna imovina</b>	<b>43.754.633</b>	<b>41.782.691</b>	<b>42.487.692</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izračun autora.

Iz tablice 12 se može vidjeti udio svake pozicije dugotrajne imovine u dugotrajnoj imovini.

Pri tome se može uočiti da najveći dio kontinuirano zauzima materijalna imovina, čak oko 97 posto za sve godine promatranja, najmanji dio se odnosi na nematerijalnu imovinu, kontinuirano za sve godine oko 3 posto.

Unutar materijalne imovine možemo vidjeti da najveće postotke za sve godine nose zemljište (preko 50 posto) i građevinski objekti (38-40 posto). Biološka imovina i ostala materijalna imovina unutar dugotrajne imovine zauzimaju ispod 1 posto.

Tablica 13 daje prikaz pozicija kratkotrajne imovine u ukupnoj kratkotrajnoj imovini.

**Tablica 13: Vertikalna analiza kratkotrajne imovine**

KRATKOTRAJNA IMOVINA	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
Kratkotrajna imovina	3.406.177	4.829.514	4.863.974	100,00%	100,00%	100,00%
<b>I. Zalihe</b>	<b>433.891</b>	<b>318.985</b>	<b>532.929</b>	<b>12,74%</b>	<b>6,60%</b>	<b>10,96%</b>
1. Sirovine i materijal	56.316	49.450	43.385	1,65%	1,02%	0,89%
2. Trgovačka roba	40.595	40.192	40.232	1,19%	0,83%	0,83%
3. Biološka imovina	336.980	229.343	449.312	9,89%	4,75%	9,24%
<b>II. Potraživanja</b>	<b>2.665.490</b>	<b>3.286.543</b>	<b>3.227.021</b>	<b>78,25%</b>	<b>68,05%</b>	<b>66,35%</b>
1. Potraživanja od kupaca	440.749	0	0	12,94%	/	/
2. Potraživanja od sudje. pod.	0	1.149.467	473.756	/	23,80%	9,74%
3. Potraživanja od zaposlenika	5.000	30.563	2.176	0,15%	0,63%	0,04%
4. Potraživanja od države i inst.	632.725	518.596	741.461	18,58%	10,74%	15,24%
5. Ostala potraživanja	1.587.016	1.587.917	2.009.628	46,59%	32,88%	41,32%
<b>III. Kratkotrajna financijska im.</b>	<b>43.678</b>	<b>22.963</b>	<b>10.123</b>	<b>1,28%</b>	<b>0,48%</b>	<b>0,21%</b>
1. Dani zajmovi, depoziti i sl.	40.349	22.963	10.123	1,18%	0,48%	0,21%
<b>IV. Novac u banci i blagajni</b>	<b>263.118</b>	<b>1.201.023</b>	<b>1.093.901</b>	<b>7,72%</b>	<b>24,87%</b>	<b>22,49%</b>

Izvor: Izračun autora.

Iako su potraživanja kroz promatrane godine padala, primjećuje se da su u svakoj godini zauzimala najveći udio u kratkotrajnoj imovini, krećući se u rasponu od 66 do 78 posto.

Potraživanja od kupaca su u prvoj godini promatranja bile na razini od 12,94 posto, i nakon te godine se drže stabilne 0.

Potraživanja od sudjelujućih poduzetnika su od nule došle do 23,80 posto udjela, da bi u 2016. godini pale na razinu manju od 10 posto udjela u kratkotrajnoj imovini.

Novac u banci i blagajni je kroz promatrani period rastao, od prve godine gdje je sudjelovao sa 7,72 posto udjela, da bi iduće godine zauzeo udio od čak 24,87 posto u kratkotrajnoj imovini, da bi do kraja razmatranja došao na razinu od 22,49 posto.

Može se također primjetiti da kratkotrajna financijska imovina ima zanemariv udio u ukupnoj kratkotrajnoj imovini, od udjela od 1,28 posto za 2014. godinu, do pada ispod 1 posto u sljedeće dvije godine.

Tablica 14 daje udjele pozicija kapitala i rezerve u kapitalu i rezervama.



**Tablica 14: Vertikalna analiza kapitala i rezervi**

KAPITAL I REZERVE	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
Kapital i rezerve	33.134.094	33.336.557	33.453.707	100,00%	100,00%	100,00%
I. Temeljni kapital	4.785.000	4.785.000	4.785.000	14,44%	14,35%	14,30%
II. Kapitalne rezerve	3.000.000	3.000.000	3.000.000	9,05%	9,00%	8,97%
III. Revalorizacijske rezerve	17.963.353	17.742.826	17.516.786	54,21%	53,22%	52,36%
IV. Zadržana dobit	7.319.850	7.661.399	8.084.390	22,09%	22,98%	24,17%
V. Dobit poslovne godine	65.891	147.332	67.531	0,20%	0,44%	0,20%

Izvor: Izračun autora.

Temeljni kapital i kapitalne rezerve su cijelim periodom razmatranja zadržale približno isti udio, koji za temeljni kapital iznosi oko 14 posto za sve godine, a za kapitalne rezerve oko 9 posto.

Iz gornjeg prikaza se može vidjeti kako veliki postotak udjela kapitala i rezervi pripada poziciji revalorizacijskih rezervi, čak iako se kroz godine kontinuirano smanjivala, ali opadajući samo 1 postotni poen kroz promatrane godine.

Zadržana dobit se kroz godine povećavala, isto u rasponu od 1 postotni poen, da bi u zadnjoj godini promatranja došla na 24 posto udjela u kapitalu i rezervama.

Dobit poslovne godine se povećala u drugoj godini razmatranja, zatim u trećoj vratila na približno istu razinu kao što je bila 2014. godine, ali cijelim periodom razmatranja zadržavajući udio manji od 1 posto u ukupnom kapitalu i rezervama.

Tablica 15 prikazuje odnos dugoročnih i kratkoročnih obveza u ukupnim obvezama.

**Tablica 15: Vertikalna analiza ukupnih obveza**

UKUPNE OBVEZE	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
<b>Dugoročne obveze</b>	<b>8.424.605</b>	<b>7.106.431</b>	<b>7.676.750</b>	<b>59%</b>	<b>53%</b>	<b>55%</b>
1. Obveze za zajmove, dep. i sl.	1.600.000	1.600.000	1.600.000	11%	12%	11%
2. Obveze prema bankama	2.352.508	1.089.466	1.709.403	17%	8%	12%
3. Odgođena porezna obveza	4.472.097	4.416.965	4.367.347	53%	33%	31%
<b>Kratkoročne obveze</b>	<b>5.780.366</b>	<b>6.273.288</b>	<b>6.320.375</b>	<b>41%</b>	<b>47%</b>	<b>45%</b>
1. Obveze za zajmove, dep. i sl.	1.390.566	920.914	411.057	10%	7%	3%
2. Obveze prema bankama	2.621.558	2.371.235	2.523.672	18%	18%	18%
3. Obveze za predujmove	905.155	2.245.575	1.743.928	6%	17%	12%
4. Obveze prema dob.	446.551	363.038	1.331.121	3%	3%	10%
5. Obveze prema zaposlenicima	171.355	167.635	183.061	1%	1%	1%
6. Obveze za poreze, dop. i sl.	245.181	204.891	127.536	2%	2%	1%
<b>Ukupne obveze</b>	<b>14.204.971</b>	<b>13.379.719</b>	<b>13.997.125</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Izvor: Izračun autora.

Iz tablice se vidi da dugoročne obveze imaju veći udio od kratkoročnih obveza kroz promatrani period, držeći se iznad 50 posto za sve godine promatranja.

U dugoročnim obvezama se može vidjeti kako se dugovanje prema bankama smanjilo u zadnjoj godini te iznosi 12 posto ukupnih obveza, za razliku od početne godine kada je taj postotak bio na 17 posto.

Odgođena porezna obveza je se kroz godine promatranja smanjila, te u zadnjoj godini njen udio iznosi 31 posto, za razliku od 2014. godine kada je njen udio iznosio 53 posto ukupnih obveza.

Kod kratkotrajne imovine postoje različita stanja pojedinih pozicija.

Dok su se obveze za zajmove kontinuirano smanjivale, obveze prema bankama su iznosile 18 posto u ukupnim obvezama kroz cijeli period promatranja.

Obveze za predujmove su se u konačnici povećale, te su u zadnjoj godini razmatranja zauzimale duplo veći udio u ukupnim obvezama nego na početku.

Obveze prema dobavljačima su za prve dvije godine iznosile 3 posto ukupnih obveza, da bi u zadnjoj godini razmatranja zauzele 10 posto u ukupnim obvezama.

Obveze prema zaposlenicima te obveze za poreze, doprinose i slična davanja nisu prelazile udio od 2 posto za promatrane godine.

Tablica 16 daje prikaz prihoda i rashoda u sklopu računa dobiti i gubitka.

**Tablica 16: Vertikalna analiza prihoda i rashoda**

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
Poslovni prihodi	20.023.964	21.026.215	20.950.128	99,9%	99,8%	99,3%
Financijski prihodi	15.913	42.256	155.676	0,1%	0,2%	0,7%
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>20.039.877</b>	<b>21.068.471</b>	<b>21.105.804</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Poslovni rashodi	19.617.725	20.603.817	20.626.735	98,9%	99,0%	98,5%
Financijski rashodi	209.341	201.698	306.211	1,1%	1,0%	1,5%
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>19.827.066</b>	<b>20.805.515</b>	<b>20.932.946</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Izvor: Izračun autora.

Iz navedene tablice se može vidjeti da u ukupnom poslovanju i poslovni prihodi, a i poslovni rashodi imaju najveću udio u ukupnim prihodima, odnosno rashodima. Oba su blizu udjela od 100 posto.

Samim time, udio financijskih prihoda i rashoda je neznatan te će u sljedećoj tablici biti prikazani samo poslovni prihodi i rashodi.

Tablica 17 pokazuje udio stavki poslovnih prihoda i rashoda.

**Tablica 17: Vertikalna analiza pojedinačnih stavki prihoda i rashoda**

POSLOVNI PH I RH	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. Poslovni prihodi</b>	<b>20.023.964</b>	<b>21.026.215</b>	<b>20.950.128</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
1. Prihodi od prodaje	19.020.036	19.349.084	20.215.964	95%	92%	96%
2. Ostali poslovni prihodi	1.003.928	1.677.131	734.164	5%	8%	4%
<b>II. Poslovni rashodi</b>	<b>19.617.725</b>	<b>20.603.817</b>	<b>20.626.735</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
1. Promjene vrij. zaliha proiz.	263.018	107.637	-219.969	1%	1%	-1%
2. Materijalni troškovi	12.162.567	13.298.983	14.473.373	62%	65%	70%
a) Troškovi sirovina i materijala	1.346.827	1.048.122	1.376.899	7%	5%	7%
b) Troškovi prodane robe	348.690	304.780	273.788	2%	1%	1%
c) Ostali vanjski troškovi	10.467.050	11.946.081	12.822.686	53%	58%	62%
3. Troškovi osoblja	4.317.265	3.569.396	3.706.878	22%	17%	18%
a) Neto plaće i nadnice	2.604.489	2.217.983	2.253.547	13%	11%	11%
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	1.089.137	813.436	833.535	6%	4%	4%
c) Doprinosi na plaće	623.639	537.977	619.796	3%	3%	3%
4. Amortizacija	1.598.925	1.246.682	1.319.488	8%	6%	6%
5. Ostali troškovi	1.098.106	1.158.742	1.202.094	6%	6%	6%

Izvor: Izračun autora.

U poslovnim prihodima najveći udio čine prihodi od prodaje, koji se drže iznad 90 posto u svim godinama razmatranja. Ostali poslovni prihodi sudjeluju sa udjelom manjim od 10 posto za sve godine promatranja.

Što se tiče poslovnih rashoda, materijalni troškovi su stavka koja zauzima najveći dio, i to u rasponu od 62 do 70 posto.

Troškovi osoblja od udjela 22 posto u prvoj godini, dolaze na udio od 18 posto u poslovnim rashodima, čime se da zaključiti da se smanjio trošak rada ( što smanjenim brojem zaposlenih, što manjom cijenom rada).

Amortizacija se kroz sve godine držala udjela manjeg od 10 posto, dok su se ostali troškovi zadržali na razini od 6 posto kroz sve godine promatranja.

### 5.2.3. Analiza prema pokazateljima

#### *Pokazatelji likvidnosti*

U analizi turističke agencije su izračunati sljedeći pokazatelji likvidnosti:

1. koeficijent tekuće likvidnosti = kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze;
2. koeficijent ubrzane likvidnosti = (kratkotrajna imovina – zalihe) / kratkoročne obveze;
3. koeficijent trenutne likvidnosti = novac / kratkoročne obveze;
4. koeficijent financijske stabilnosti = dugotrajna imovina / (kapital + dugoročne obveze).

U sljedećoj tablici nalaze se sve stavke potrebne za izračun navedenih pokazatelja likvidnosti, kao i same vrijednosti pokazatelja.

**Tablica 18: Pokazatelji likvidnosti turističke agencije**

	2014	2015	2016
Kratkotrajna imovina	3.406.177	4.829.514	4.863.974
Zalihe	433.891	318.985	532.929
Novac	263.118	1.201.023	1.093.901
Dugotrajna imovina	43.754.633	41.782.691	42.487.692
Kapital (i rezerve)	33.134.094	33.336.557	33.453.707
Kratkoročne obveze	5.780.366	6.273.288	6.320.375
Dugoročne obveze	8.424.605	7.106.431	7.676.750
Koeficijent tekuće likvidnosti	0,589	0,770	0,770
Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,514	0,719	0,685
Koeficijent trenutne likvidnosti	0,046	0,191	0,173
Koeficijent financijske stabilnosti	1,053	1,033	1,033

Izvor: Izračun autora.

Iz tablice se može vidjeti da se koeficijent tekuće likvidnosti u svim godinama nalazi na niskim razinama, daleko od preporučenih 2, što znači da poduzeću prijete opasnost da ostane bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza.

Iz pokazatelja ubrzane likvidnosti se vidi da turistička agencija nema dovoljno kratkoročnih sredstava da podmiri dospjele obveze bez prodaje zaliha. Preporučena minimalna vrijednost je 0,9 te se može vidjeti da je poduzeće u svim promatranim godinama ispod preporučene razine.

Dok je u prvoj godini na zabrinjavajuće niskoj razini, koeficijent trenutne likvidnosti, koji ne bi trebao biti manji od 0,10 (10 posto), ispunjava taj uvjet u sljedeće dvije godine promatranog razdoblja.

Konačno, koeficijent financijske stabilnosti, koji bi trebao biti manji od 1, za nijednu godinu promatranog razdoblja nije ispunio taj uvjet, te se dolazi do zaključka da je dugotrajna imovina financirana iz kratkoročnih obveza.

#### *Pokazatelji zaduženosti*

Za turističku agenciju izračunat će se sljedeća 4 pokazatelja zaduženosti :

1. koeficijent zaduženosti = ukupne obveze / ukupna imovina;
2. koeficijent vlastitog financiranja = glavnica / ukupna imovina;
3. koeficijent financiranja = ukupne obveze / glavnica;
4. pokriće troškova kamata = dobit prije poreza / kamate.

U sljedećoj tablici se nalaze sve stavke pomoću kojih se izračunavaju prethodno navedeni pokazatelji, kao i same vrijednosti pokazatelja.

**Tablica 19: Pokazatelji zaduženosti turističke agencije**

	2014	2015	2016
Ukupna imovina	47.160.810	46.612.205	47.351.666
Dobit prije poreza	212.811	262.956	172.858
Kamate	209.341	201.698	194.344
Ukupne obveze	14.204.971	13.379.719	13.997.125
Glavnica	33.134.094	33.336.557	33.453.707
Koeficijent zaduženosti	0,301	0,287	0,296
Koef. vlastitog financiranja	0,703	0,715	0,706
Koeficijent financiranja	0,429	0,401	0,418
Pokriće troškova kamata	1,017	1,304	0,889

Izvor: Izračun autora.

Iz tablice se vidi stabilno kretanje koeficijenta zaduženosti kojem je preporučena razina 0,5 (50 posto) ili niže od toga, a u ovom primjeru vidimo da se turistička agencija drži na približno sličnoj razini sa oko/do 30 posto imovine financira iz ukupnih obveza.

Koeficijent vlastitog financiranja se drži skoro iste razine kroz promatrane godine te pokazuje koliko se imovine financira iz vlastitih izvora. Preporučena vrijednost ovog pokazatelja je 0,5 ili više stoga možemo zaključiti da su ove vrijednosti dobre za turističku agenciju.

Koeficijent financiranja pokazuje zaduženost turističke agencije u odnosu na vrijednost vlasničke glavnice te je preporuka da se ne zadužuje preko 50 posto vlasničke glavnice. Kod ovog pokazatelja promatrane turističke agencije možemo vidjeti da se te vrijednosti drže preporučenih veličina što je dobro za turističku agenciju.

Kod pokrića troškova kamata vidimo da su vrijednosti za prve dvije godine veće od 1, što je preporučena razina, dok u trećoj godini promatranja pada ispod preporučene razine te je znak kreditorima da ulaze u rizik nemogućnosti naplate svojih kamata.

#### *Pokazatelji aktivnosti*

Za promatranu turističku agenciju izračunat će se sljedeća 4 pokazatelja aktivnosti :

1. koeficijent obrtaja ukupne imovine = ukupni prihod / ukupna imovina;
2. koeficijent obrtaja potraživanja = prihod od prodaje / potraživanja;
3. prosječno trajanje naplate potraživanja = 365 / koeficijent obrta potraživanja;
4. koeficijent obrtaja zaliha = troškovi za prodano / zalihe.

U sljedećoj tablici nalaze se sve stavke potrebne za izračun pokazatelja aktivnosti, kao i same vrijednosti pokazatelja.

**Tablica 20: Pokazatelji aktivnosti turističke agencije**

	2014	2015	2016
Ukupni prihod	20.039.877	21.068.471	21.105.804
Ukupna imovina	47.160.810	46.612.205	47.351.666
Troškovi za prodano	348.690	304.780	273.788
Prihodi od prodaje	19.020.036	19.349.084	20.215.964
Potraživanja	2.665.490	3.286.543	3.227.021
Zalihe	433.891	318.985	532.929
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,425	0,452	0,446
Koeficijent obrtaja potraživanja	7,136	5,887	6,265
Prosječno trajanje naplate potraživanja	51,152	61,997	58,264
Koeficijent obrtaja zaliha	0,804	0,955	0,514
Broj dana vezivanja zaliha	454,186	382,012	710,473

Izvor: Izračun autora.

Koeficijent obrtaja ukupne imovine je poželjno da bude što veći jer to znači veću brzinu cirkulacije imovine te je kod promatrane turističke agencije na manjim razinama. Iz tablice se vidi da se koeficijent obrta potraživanja kreće u rasponu od 5 do 7 novčanih jedinica, te zapravo pokazuje koliko jedna novčana jedinica potraživanja donosi kuna prihoda.

Prosječno trajanje naplate potraživanja nije zabrinjavajuće s obzirom na djelatnost kojom se poduzeće bavi, te je vrijeme potrebno za naplatu potraživanja u promatranom razdoblju u prosjeku bilo 56 dana. Koeficijent obrtaja zaliha je sa početne razine narastao, da bi u zadnjoj godini promatranja poprimio vrijednost od 0,514.

#### *Pokazatelji ekonomičnosti*

Za promatrano poduzeće izračunat će se dva pokazatelja ekonomičnosti :

1. ekonomičnost ukupnog poslovanja = ukupni prihodi / ukupni rashodi;
2. ekonomičnost poslovnih aktivnosti (ekonomičnost prodaje) = poslovni prihodi / poslovni rashodi.

U sljedećoj tablici nalaze se sve stavke potrebne za izračun navedenih pokazatelja, kao i same vrijednosti pokazatelja.

**Tablica 21: Pokazatelji ekonomičnosti turističke agencije**

	2014	2015	2016
Ukupni prihod	20.039.877	21.068.471	21.105.804
Ukupni rashod	19.827.066	20.805.515	20.932.946
Poslovni prihodi	20.023.964	21.026.215	20.950.128
Poslovni rashodi	19.617.725	20.603.817	20.626.735
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	1,011	1,013	1,008
Ekonomičnost prodaje	1,021	1,021	1,016

Izvor: Izračun autora.

Iz navedene tablice se vidi da su oba pokazatelja, i pokazatelj ekonomičnosti ukupnog poslovanja i ekonomičnost prodaje, kroz promatrani vremenski period bili na poželjnoj razini ( 1 ili više).

#### *Pokazatelji profitabilnosti*

Za promatranu turističku agenciju izračunat će se sljedeći pokazatelji profitabilnosti:

1. bruto profitna marža = bruto dobit / ukupni prihod;
2. neto profitna marža = neto dobit + kamate / ukupni prihod;
3. pokazatelj povrata na ukupnu imovinu = neto dobit / ukupna imovina;
4. pokazatelj povrata na ukupni kapital = neto dobit / ukupni kapital.

Iduća tablica prikazuje stavke potrebne za izračun pokazatelja, kao i same vrijednosti pokazatelja.

**Tablica 22: Pokazatelji profitabilnosti turističke agencije**

	2014	2015	2016
Dobit prije oporezivanja	212.811	262.956	172.858
Ukupni prihod	20.039.877	21.068.471	21.105.804
Neto dobit	65.891	147.332	67.531
Kamate	191.642	175.593	194.344
Ukupna imovina	47.160.810	46.612.205	47.351.666
Vlastiti kapital	33.134.094	33.336.557	33.453.707
Bruto profitna marža	0,011	0,012	0,008
Neto profitna marža	0,013	0,015	0,012
Pokazatelj povrata na ukupnu imovinu	0,001	0,003	0,001
Pokazatelj povrata na ukupni kapital	0,002	0,004	0,002

Izvor: Izračun autora.



Bruto profitna marža pokazuje koliko turističkoj agenciji ostaje prije podmirenja poreza.

Neto profitna marža pokazuje koliko se neto dobiti ostvaruje ukupnim prihodima te je za promatranu turističku agenciju za prvu godinu iznosilo 0,013, za iduću 0,015 te za zadnju godinu razmatranja se vratilo na razinu 0,012.

Pokazatelj povrata na ukupnu imovinu nam govori da je turistička agencija na kunu imovine u prosjeku zaradilo kroz promatrani period 0,001-0,003 kn.

Budući da su stope profitabilnosti kapitala više i od stope profitabilnosti imovine, turističkoj agenciji se isplati koristiti tuđim kapitalom.

### 3.4. Plan budućeg poslovanja

Kažu da se plan uvijek treba voditi na temelju prošlih zapažanja, te je ova turistička agencija najbolji primjer toga. Osim provedene analize profitabilnosti poslovanja analizom financijskih izvješća, treba pronaći i analizirati potencijalne prilike, kao i prijetnje iz okruženja.

U sljedećim tablicama će biti skraćeni plan poslovanja turističke agencije iskazan brojevno, a u tekstu ispod tablica i pisani plan poslovanja.

**Tablica 23: Skraćeni prikaz plana bilance**

BILANCA	2016	2017-2018	2017 - 2018	2017-2018
	Ukupno	apsolutna promjena	relativna promjena	ukupno
1	2	4	3	5
Dugotrajna imovina	42.487.692	8.497.538	20%	50.985.230
Kratkotrajna imovina	4.863.974	145.919	3%	5.009.893
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obr.ph	99.166	992	1%	100.158
<b>Ukupno aktiva</b>	<b>47.450.832</b>	<b>11.388.200</b>	<b>24%</b>	<b>58.839.032</b>
Kapital i rezerve	33.453.707	334.537	1%	33.788.244
Dugoročne obveze	7.676.750	614.140	8%	8.290.890
Kratkoročne obveze	6.320.375	948.056	15%	7.268.431
<b>Ukupno pasiva</b>	<b>47.450.832</b>	<b>11.388.200</b>	<b>24%</b>	<b>58.839.032</b>

Izvor: Izračun autora.

**Tablica 24: Skraćeni prikaz plana računa dobiti i gubitka**

	2016	2017 - 2018	2017-2018	2017-2018
	ukupno	apsolutna promjena	relativna promjena	ukupno
1	2	3	4	5
I Poslovni prihodi	20.950.128	22%	4.609.028	25.559.156
II Poslovni rashodi	20.626.735	20%	4.125.347	24.752.082
III Financijski prihodi	155.676	1%	1.557	157.233
IV Financijski rashodi	306.211	2%	6.124	312.335
V Ukupni prihodi	21.105.804	23%	4.854.335	25.960.139
VI Ukupni rashodi	20.932.946	22%	4.605.248	25.538.194

Izvor: Izračun autora.

Budući da su charter flota i sektor hotelijerstva najvažniji izvori prihoda, turistička agencija bi trebala poboljšati ponudu u oba smjera.

Što se tiče charter flote, turističkoj agenciji je profitabilnije imati jedan svoj brod, nego zarađivati iznajmljivanjem dvanaest tuđih brodova, stoga su se odlučili za ulaganje u vlastitu flotu plovila.

Budući da nema dovoljno gotovinskih sredstava za kupnju plovila, turistička agencija bi trebala potražiti najpovoljnije izvore sredstava na tržištu. Zbog nižih kamatnih stopa u odnosu na financiranje putem kredita, smatram da se najviše isplati financiranje leasingom jer je u konačnici znatno niži trošak od financiranja putem kredita.

Ovim prethodno napisanim zaključuje se da financiranje tuđim izvorima sredstava ujedno znači i povećanje dugoročnih obveza iz kojih će se financirati ta kupnja. Osim povećanja obveza zbog kupnje plovila, sa suprotne strane će se povećati i dugotrajna imovina.

Na strani prihoda poslovanja turističke agencije, to će značiti znatno povećanje dosadašnjeg rezultata, jer se takvi brodovi bukiraju i sezonu unaprijed, a činjenica da će brodovi biti u vlasništvu poduzeća znači da se rashodi za ovaj primjer neće u tolikoj mjeri povećavati jer nema troška najma od pravih vlasnika plovila.

Što se tiče sektora hotelijerstva, turistička agencija bi kroz naredni period trebalo uložiti u vlastite objekte. Na temelju povratnih informacija od strane korisnika usluge, što osobnim putem, što putem internetskih informacija, turističkoj agenciji je zastarjelost objekata najveći problem.

Prioritet u obnovi bi trebao imati jedan od hotela u vlasništvu turističke agencije. Iako je pothvat dosta dugotrajan, i traži mnogo financijskih ulaganja, povratne informacije od klijenata kroz razne internetske platforme bi trebale nagnati turističku agenciju na ovakav pothvat.

Drugi najčešći problem s kojim su korisnici nezadovoljni su bili problemi s povezivanjem putem interneta za vrijeme boravka u objektima, što je u ovom vremenu internetske dostupnosti i povezanosti diljem svijeta zaista velik nedostatak.

Turistička agencija bi za obnovu hotela, a i za modernizaciju drugih objekata koje iznajmljuje, trebala iskoristiti dugogodišnje dobavljače s kojima ima suradnju. Budući da posla oko objekata ima poprilično, trebali bi pokušati naći dogovor sa dobavljačima za popuste na količinu za opremu potrebnu za namještanje, za radove koje treba izvršiti. Na taj način će sebi omogućiti povoljnije cijene, a ujedno i nastaviti uspješnu i plodnu suradnju sa dobavljačima.

Ulaganje u hotel će povećati njegovu vrijednost u narednom periodu, ali isto tako povećati i dugoročne obveze vezane za financiranje takvog ulaganja.

Kratkoročne obveze će uz popuste od strane dobavljača doživjeti rast, ali ne u tolikoj mjeri koliko bi porasle da nije bilo dogovora s dobavljačima.

Što se tiče zapošljavanja, turistička agencija bi trebala uložiti u novu i frišku mladu snagu koja bi pomagala u različitim sektorima.

Za odjel marketinga bi trebalo biti povećanje od bar dva radnika, a za IT odjel bar jedan zaposlenik.

Što se tiče marketinga, bilo bi preporučljivo angažirati dvije osobe u traženju novih kuća i apartmana za iznajmljivanje – čime bi se proširila ponuda na tržištu. Bilo bi dobro i da se netko od novih ili postojećih radnika angažira za pisanje bloga, uređivanje internetskih portala te vođenje profila na društvenim mrežama. Budući da je prvi kontakt budućih korisnika sa ponudom turističke agencije upravo preko internetskih izvora pretraživanja, ovo ulaganje bi se poduzeću itekako isplatilo.

Povećanje ponude samim time označava i veće mogućnosti u ostvarenju prihoda, te poduzeće ulaganje u marketing smatra nadom za nove prilike.

U informatičkom sektoru bi dodatna radna snaga trebala surađivati i s odjelom marketinga te na taj način otkloniti tehničke poteškoće koje se stvaraju pri izvedbi novih implementacija sustava i ideja od strane marketinških stručnjaka.

Kada se nova ili postojeća radna snaga, u ovisnosti od podjele poslova, preusmjere kao podrška marketingu, trebalo bi se raditi na otklanjanju problema sa internetskom konekcijom. Prvo bi se trebalo vidjeti je li izabrani operater ujedno i najbolji na tržištu sa aspekta kvalitete usluge, dostupnosti usluge te cijene. Na taj bi se način postiglo rasterećenje informatičkog sektora u udarnim mjesecima sezone u vidu terenskih intervencija po objektima te bi se omogućila njegova dostupnost ostalim sektorima.

Trenutno najbolja opcija na tržištu rada za mladom i povoljnom radnom snagom je mjera stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa.

Naime, mjera stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa bi bila dosta profitabilnom za turističku agenciju. Budući da se mjera provodi na način da država plaća polaznicima troškove rada, tj. daje novčanu pomoć pripravnicima kao zamjenu za plaću dok zauzvrat pripravnici dobivaju radno iskustvo, turistička agencija ne snosi troškove zapošljavanja kao što bi to imala u slučaju redovnog zapošljavanja.

Svojim dodatnim zapošljavanjem će se trošak rada povećati neznatno, zato što će jedini trošak rada putem stručnog osposobljavanja bez zasnivanja radnog odnosa biti trošak prijevoza, što je, sa stvarnim troškom zapošljavanja kojeg plaća država, zaista mal izdatak.

Što se tiče unaprijeđenja ponude, turistička agencija bi mogla iskoristiti sve resurse koje posjeduje u stvaranju paketa usluga u kojem će se nalaziti kombinacija različitih vrsta ponude što ima. Primjerice, otkrivanje Jadranske obale za potencijalnog posjetitelja u paketu sa kombinacijom luksuznog smještaja koje ima u ponudi, plovila koja su na raspolaganju i uz to, domaća ponuda vina i maslinovog ulja.

Time će sebi omogućiti veću popunjenost kapaciteta, iskorištavanje svih resursa koji su joj na raspolaganju, a sukladno tome, i povećanje dobiti.

## 6. ZAKLJUČAK

Radom je provedeno istraživanje uspješnosti poslovanja turističke agencije. Provedena je horizontalna analiza, vertikalna analiza te analiza pomoću financijskih pokazatelja, financijskih izvještaja turističke agencije za period od 2014. do 2016. godine. Radi natprosječnih rezultata u 2013. godini, ona je izuzeta iz razmatranja. Rezultati analize ukazali su na povoljne trendove kod promatrane turističke agencije. Naime, prema rezultatima horizontalne i vertikalne analize, sve stavke za koje je poželjno da rastu, kod ove su rasle u promatranom razdoblju.

Promatrajući horizontalnu analizu, rasle su stavke imovine u bilanci, poglavito kratkotrajne imovine koja se za promatrano razdoblje povećala u sveukupnom postotku za 43 posto. Najveći postotak promjene unutar kratkotrajne imovine je doživjela stavka novac u banci i blagajni, dok je najveći pad doživjela kratkotrajna financijska imovina. Na strani pasive se horizontalnom analizom vidi smanjenje dugoročnih obveza za promatrani period. U računu dobiti i gubitka se vidi najveće povećanje na strani financijskih prihoda, i to u velikim postotcima za cijeli promatrani period. Dobit se za promatrani period prvo povećala u velikom postotku, i to od 124 posto, a zatim u idućoj godini vratila na vrijednost malo veću nego iz prve godine promatranja.

Kod vertikalne analize turističke agencije, najveći postotak udjela u ukupnoj aktivi je za sve godine imala stavka dugotrajne imovine, i to u vrijednosti od oko 90 posto, dok je najmanji udio imala stavka plaćeni troškovi budućeg razdoblja s vrijednošću manjom od jedan posto za cijeli promatrani period. Na strani pasive je najveću postotak na strani kapitala i to u vrijednosti od oko 70 posto za sve godine razmatranja. Promatrajući obveze se može vidjeti da su dugoročne obveze sadržavale veći postotak u pasivi bilance od pozicije kratkoročnih obveza. Vertikalnom analizom prihoda i rashoda unutar računa dobiti i gubitka se može vidjeti da poslovni prihodi sudjeluju u ukupnim prihodima sa preko 99 posto, dok je na strani rashoda iznos od preko 98 posto rezerviran za poslovne rashode.

Što se tiče pokazatelja, pokazatelji tekuće i ubrzane likvidnosti, koeficijent financiranja su bili na zabrinjavajućim razinama u cijelom dijelu promatranog razdoblja, oba ispod preporučene vrijednosti od 1, dok je koeficijent trenutne likvidnosti bio na zadovoljavajućoj razini kroz promatrane godine. Time možemo zaključiti da turistička agencija pravovremeno podmiruje svoje obveze, ali bi u budućnosti mogla imati problema sa podmirenjem obveza.

Iz izračuna možemo vidjeti da turistička agencija koristi posuđena sredstva na dobar način, te da posuđivanje sredstava rezultira porastom povrata na investirano. Također, godina u kojoj turistička agencija ostvaruje najveće prihode je ujedno i godina kada je ostvarena i najveća dobit. Kroz cijeli promatrani period se može vidjeti da su pokazatelji aktivnosti bili na zadovoljavajućim razinama stoga možemo zaključiti da turistička agencija uspješno koristi svoju imovinu sa ciljem stvaranja prihoda.

Kako bi se napravio što bolji plan poslovanja za budući period, treba uzeti u obzir izračunate analize, kao i situaciju na tržištu. U napravljenom planu poslovanja se može vidjeti na kojim bi nedostacima turistička agencija trebala poraditi. U prvom planu je to obnova postojeće ponude kao i proširenje ponude koju već ima, zatim ulaganje u novu radnu snagu koja će pomoći u otklanjanju ostalih nedostataka. Nova radna snaga bi trebala pomoći u proširenju postojećih kapaciteta smještaja, kao i pri uklanjanju problema sa internetskom povezanošću u smještajnim kapacitetima. Najbolja opcija za obnovu postojećih kapaciteta smještaja je kredit od HBOR-a koji nosi znatno povoljnije kamatne stope nego ostatak ponude na tržištu, dok je za financiranje kupnje novih plovila najpovoljnija opcija financijski leasing. Za otvaranje novih radnih mjesta poduzeće bi trebalo iskoristiti državnu mjeru stručnog osposobljavanja za rad bez zasnivanja radnog odnosa kako bi osvježilo i dovelo mladu radnu snagu, a po neznatnom trošku. Svakako se trebaju iskoristiti dugogodišnji odnosi sa dobavljačima kako bi se pokušala dobiti povoljnija cijena pri radu i materijalima za smještajne kapacitete koji će se obnavljati.

Kroz cijeli rad je vidljivo da turistička agencija ima prilike i prednosti koje treba iskoristiti, a pri tome bi trebala raditi na nedostacima koji bi mogli smanjiti buduće primitke. Ako se turistička agencija pokrene i upusti u investicije predložene planom poslovanja, budući financijski rezultati će samo rasti.

## LITERATURA

1. Abramović K, Tominac Broz S, Cutvarić M, Čevizović I.(2008):.Primjena hrvatskih standarda financijskog izvještaja, RRiF plus d.o.o., Zagreb
2. Aljinović Barać Ž.(2006/7): Materijali iz predmeta Osnove računovodstva, vježbe 2,Ekonomski fakultet Split, Split
3. Belak, V. (1995.): Menadžersko računovodstvo, RRiF, Zagreb
4. Belak, V. (2006.): Profesionalno računovodstvo, Zgombić i Partneri, Zagreb
5. Brekalo F. (2007): Revizija financijskih izvještaja, Zgombić & Partneri d.o.o., Zagreb
6. Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S. (2012): Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke, Ekonomski Vjesnik, Osijek
7. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet Split, Split
8. Dropulić, I. (2011): Menadžersko računovodstvo I, nastavni materijali, EFST, Split
9. Gulin, D. (2008): "Primjena hrvatskih standarda financijskog izvještavanja", Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
10. Habek, M. i ostali (2004): Temelji računovodstva i analitika knjigovodstva, RRIF-Plus, Zagreb
11. Ivanović, Z. (1997): Financijski management, 2.izdanje, Opatija
12. Klikovac, A.(2009): Financijsko izvještavanje u Europskoj uniji, Mate, Zagreb
13. Mamić-Sačer, I., Žager, K.. (2008): Računovodstveni IS, HZRFD, Zagreb
14. Narodne novine, (2009): Odluka o objavljivanju Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja, Zagreb, broj 136/09
15. Narodne novine, (2015): Zakon o računovodstvu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 78/15
16. Narodne novine, (2017): Zakon o računovodstvu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 120/16
17. Narodne novine, (2016): Zakon o porezu na dobit, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 115/16
18. Očko, J., Švigir, A. (2009): Kontroling: upravljanje iz backstagea, Alitus savjetovanje, Zagreb
19. Parać, B. (2011): Poduzetničko računovodstvo i financijsko izvještavanje, Intergrafika, Zagreb
20. Skupina autora (2010): "Računovodstvo", Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb

21. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
22. Vidučić, Lj., Pepur, S., Šimić Šarić, M. (2015): Financijski menadžment, RriF plus, Zagreb
23. Vujević, I. (2009.): Analiza financijskih izvještaja, ST-tisak, Split
24. Vujević, I. (2005.): Financijska analiza u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Split, Split
25. Vujević, I. (2003.): Financijska analiza, Ekonomski fakultet Split, Split
26. Zelenika, R. (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
27. Žager K., Žager L. (1999): "Analiza financijskih izvještaja", Masmedia, Zagreb
28. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager. L. (2008): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb



Internet:

1. Bračić, K. (2013): Poslovno planiranje, (Internet), raspoloživo na: [Poslovno planiranje | Corporate Performance Advisory](#), (04.07.2017.)
2. Izv. prof. dr. sc. Hrvoje Perčević: Prezentiranje financijskih izvješća primpremljenih prema MSFI, internet, raspoloživo na: [Prezentiranje financijskih izvještaja pripremljenih prema msfi](#), (01.07.2017.)
3. Mreža znanja, (2012): Kontroling poslovanja - pojmovno određenje, razvoj i uloga kontrolinga u poslovanju, Zagreb, (Internet), raspoloživo na: <http://mrezaznanja.hr/test/wp-content/uploads/2012/03/Kontroling-u-poslovanju.pdf>, (04.07.2017.)
4. Perčević, H.: Poslovno planiranje, Ekonomski fakultet Zagreb, (Internet), raspoloživo na: [http://web.efzg.hr/dok/RAC//hpercevic/poslovno\\_planiranje/Postupak%20sastavljanja%20Oglavnog%20poslovnog%20plana%20poduze%C4%87a.pdf](http://web.efzg.hr/dok/RAC//hpercevic/poslovno_planiranje/Postupak%20sastavljanja%20Oglavnog%20poslovnog%20plana%20poduze%C4%87a.pdf) - Bing, (04.07.2017.)
5. Poslovni dnevnik, Bilanca je najvažniji dokument tvrtke, [Internet], raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/trzista/bilanca-je-najvazniji-dokument-tvrtke-149649>, (26.06.2017.)
6. Poslovni plan poduzetnika, (Internet), raspoloživo na: [http://www.poslovni.hr/media/article\\_upload/files/58/586be42606465b222cb8fb8c67b1becf.pdf](http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/58/586be42606465b222cb8fb8c67b1becf.pdf), (26.08.2017.)
7. Profitiraj.hr.: Kako analizirati financijske izvještaje?, (Internet), raspoloživo na: <http://profitiraj.hr/kako-analizirati-financijske-izvjestaje/>, (03.07.2017.)
8. Šarlija, (2009): Analiza poslovanja poduzeća, Financijska analiza, (Internet), raspoloživo na: [https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza.doc.pdf](https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf)
9. Šarlija (2009): Financijska analiza, Nastavni materijali za predmet Analiza poslovanja poduzeća, str. 3., (Internet), raspoloživo na: [https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza.doc.pdf](https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf), (04.07.2017.)
10. Vukoja, B. : Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, (Internet), raspoloživo na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf>, (03.07.2017.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Funkcije managamenta

Slika 2. Razine planiranja

Slika 3. Povezanost planiranja i kontrole

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Struktura bilance

Tablica 2: Primitci i izdatci od poslovnih (operativnih) aktivnost

Tablica 3: Primitci i izdatci od ulagačkih aktivnosti

Tablica 4: Primitci i izdatci od financijskih ulaganja

Tablica 5: Horizontalna analiza skraćene bilance turističke agencije

Tablica 6: Horizontalna analiza stavki dugotrajne imovine turističke agencije

Tablica 7: Horizontalna analiza kratkotrajne imovine turističke agencije

Tablica 8: Horizontalna analiza kapitala i rezervi

Tablica 9: Horizontalna analiza ukupnih obveza

Tablica 10: Horizontalna analiza skraćenog računa dobiti i gubitka

Tablica 11: Vertikalna analiza skraćene bilance

Tablica 12: Vertikalna analiza stavki dugotrajne imovine

Tablica 13: Vertikalna analiza kratkotrajne imovine

Tablica 14: Vertikalna analiza kapitala i rezervi

Tablica 15: Vertikalna analiza ukupnih obveza

Tablica 16: Vertikalna analiza prihoda i rashoda

Tablica 17: Vertikalna analiza pojedinačnih stavki prihoda i rashoda

Tablica 18: Pokazatelji likvidnosti turističke agencije

Tablica 19: Pokazatelji zaduženosti turističke agencije

Tablica 20: Pokazatelji aktivnosti turističke agencije

Tablica 21: Pokazatelji ekonomičnosti turističke agencije

Tablica 22: Pokazatelji profitabilnosti turističke agencije

Tablica 23: Skraćeni prikaz plana bilance

Tablica 24: Skraćeni prikaz plana računa dobiti i gubitka

## **SAŽETAK**

U diplomskom radu je analizirana uspješnost poslovanja turističke agencije metodama analize financijskih izvješća za period od 2014.-2016. godine. Analizirana su financijska izvješća bilance i računa dobiti i gubitka metodama horizontalne, vertikalne i analize putem pokazatelja. Rezultati horizontalne i vertikalne analize su ukazali na povoljne trendove promatrane turističke agencije. Kod analize putem pokazatelja se većina pokazatelja pokazala povoljnima, dok bi na drugima turistička agencija trebala poraditi s vremenom.

Ključne riječi: turistička agencija, financijska izvješća, metode analize

## **SUMMARY**

The graduate thesis analyzes the success of the tourism agency's business with financial analysis methods for the period 2014-2016. years. The financial statements of the balance sheet and the profit and loss account are analyzed using horizontal, vertical and analytical methods using indicators. The results of horizontal and vertical analysis point to the favorable trends of the observed tourist agency. Most of the indicators proved to be favorable when analyzing the indicators, while others would have to deal with time over others.

Key words: tourist agency, financial reports, methods of analysis