

# Poslovna analiza poduzeća na primjeru DM-DROGERIE MARKT

---

Podnar, Leon

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University  
North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:129144>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-23**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**DIPLOMSKI RAD br. 459/PE/2023**

# **POSLOVNA ANALIZA PODUZEĆA NA PRIMJERU DM-DROGERIE MARKT**

**Leon Podnar, 0336021419**

Varaždin, rujan 2023.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij: Poslovna ekonomija**



**DIPLOMSKI RAD br. 459/PE/2023**

**POSLOVNA ANALIZA PODUZEĆA NA**  
**PRIMJERU DM-DROGERIE MARKT**

Student: Leon Podnar

Mentorica: prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, rujan 2023.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRESTUPNIK	Leon Podnar	MATIČNI BROJ	0336021419
DATUM	09.09.2023.	KOLEGIJ	Ekonomika poduzetništva
NASLOJ RADA	Poslovna analiza poduzeća na primjeru DM-DROGERIE MARKT		
NASLOJ RADA NA ENGL. JEZIKU	Business analysis of the company using the example of DM-DROGERIE MARKT		
MENTOR	Anica Hunjet	ZVANJE	prof. dr. sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Dijana Vuković, predsjednica		
	2. doc. dr. sc. Damira Keček, članica		
	3. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica		
	4. prof. dr. sc. Dinko Primorac, zamjen. član		
	5. _____		

## Zadatak diplomskog rada

RED: 459/PE/2023

OPIS

U suvremenom poslovnom okruženju, razumijevanje poslovne analize poduzeća sve više raste u važnosti zbog potrebe za sveobuhvatnim i cjelovitim promatranjem kako samih poduzeća tako i okoline u kojoj djeluju.

Tema istraživanja ovog rada usmjerena je na analizu napretka i financijske stabilnosti poduzeća DM d.o.o. putem detaljnog pregleda njihovog poslovanja i okoline. Glavni cilj istraživanja jest dublje razumijevanje razvoja poduzeća i očuvanja njegove financijske stabilnosti, uzimajući u obzir utjecaj unutarnjih i vanjskih faktora na njihovo poslovanje. Kroz temeljitu analizu ključnih elemenata, istraživanje će identificirati ključne faktore uspjeha i izazove s kojima se poduzeće suočava na tržištu drogerija.

Cilj ovog rada je provesti analizu poslovanja i financijske stabilnosti poduzeća DM d.o.o., uz naglasak na financijskim izvještajima, vanjskom okruženju i ključnim financijskim pokazateljima. Osim toga, istraživanje ima svrhu identificirati konkurentske prednosti i izazove s kojima se poduzeće suočava na tržištu drogerija.

Sustavnom analizom svih čimbenika će se donijeti zaključak o poslovanju poduzeća na tržištu, te mogućnostima njegovog napretka.

ZADATAK URUČEN 18.09.2023.



*A. Hunjet*

## SAŽETAK

U suvremenom poslovnom okruženju, razumijevanje poslovne analize poduzeća sve više raste u važnosti zbog potrebe za sveobuhvatnim i cjelovitim promatranjem kako samih poduzeća tako i okoline u kojoj djeluju. U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, brojčane analize i dalje zadržavaju svoj značaj, ali više nisu dovoljne samostalno. U poslovnom kontekstu, financijski izvještaji i financijski pokazatelji igraju ključnu ulogu u analizi poslovanja poduzeća. Financijski izvještaji, kao što su bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanim tokovima te izvještaj o promjenama kapitala, pružaju temeljne informacije o financijskom stanju i performansama poduzeća. Analiza ovih izvještaja omogućuje razumijevanje ekonomske održivosti poduzeća. Financijski pokazatelji, poput likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, profitabilnosti i ekonomičnosti, koriste se za procjenu financijske stabilnosti poduzeća te za identificiranje njegovih snaga i slabosti. U okviru analize poslovanja, ekonomska okolina također igra ključnu ulogu. Promjene u globalnoj i lokalnoj ekonomiji i općem gospodarskom stanju, mogu značajno utjecati na poslovanje poduzeća. U analizi poslovanja, financijski izvještaji i financijski pokazatelji služe kao ključni alati za praćenje ekonomske učinkovitosti poduzeća u kontekstu šire ekonomske sredine. Njihova analiza omogućuje poduzeću da identificira potencijalne rizike i prilike u ekonomiji te da pravilno prilagodi svoje strategije kako bi ostalo konkurentno i uspješno. Za dublje razumijevanje poslovanja te prepoznavanje potencijalnih prilika i rizika rad obrađuje važnosti poslovne analize kao alata. U tu svrhu, koriste se različite metode analize, uključujući horizontalnu i vertikalnu analizu financijskih izvještaja, kao i analizu financijskih pokazatelja koji pružaju uvid u različite aspekte poslovanja. Ovaj rad osim što analizira financijsku stranu poslovanja, istražuje i vanjsko okruženje poduzeća DM d.o.o. U tom dijelu razmatra se njegova misija, vizija, načela poslovanja i proizvodni asortiman te primjenjuje PESTLE analiza kako bi ocijenili ekonomske, socijalne, tehnološke, pravne i okolišne čimbenike koji utječu na njegovo poslovanje. Kroz ovaj rad, želi se pružiti detaljan uvid u poslovanje poduzeća DM d.o.o. te pomoći razumjeti njegova financijska situacija i konkurentske izazove u kontekstu šireg poslovnog okruženja. Osim toga, istražuju se moguće smjernice za unapređenje poslovnih performansi poduzeća u budućnosti.

**Ključne riječi:** DM, drogerie markt, poslovna analiza, financijski izvještaji, PESTLE, financijski pokazatelji

## Summary

In the contemporary business environment, the significance of understanding corporate business analysis is on the rise due to the need for a comprehensive and holistic examination of both companies themselves and the external environments in which they operate. In today's dynamic business landscape, numerical analyses continue to hold their importance but are no longer sufficient on their own. In the business context, financial statements and financial indicators play a pivotal role in a company's performance analysis. Financial statements, such as the balance sheet, income statement, cash flow statement, and statement of changes in equity, provide fundamental insights into a company's financial health and performance. Analyzing these reports enables an understanding of a company's economic sustainability. Financial indicators, including liquidity, leverage, activity, profitability, and efficiency, are used to evaluate a company's financial stability and identify its strengths and weaknesses. Within the scope of business analysis, the economic environment also plays a critical role. Changes in the global and local economy and the overall economic conditions can significantly impact a company's operations. Financial statements and financial indicators serve as key tools for monitoring a company's economic efficiency within the broader economic context. Analyzing them enables a company to identify potential risks and opportunities in the economy and to adjust its strategies appropriately to remain competitive and successful. To achieve a deeper understanding of business operations and to recognize potential opportunities and risks, various analytical methods are employed. These methods include horizontal and vertical analyses of financial statements and the analysis of financial indicators, all of which provide insights into various aspects of a company's operations. In addition to analyzing the financial aspects of business, this paper also explores the external environment of DM d.o.o. The study delves into its mission, vision, business principles, and product range, applying a PESTLE analysis to assess economic, social, technological, legal, and environmental factors influencing its operations. Through this paper, the aim is to provide a detailed insight into the operations of DM d.o.o. and assist in understanding its financial situation and competitive challenges within the broader business environment. Furthermore, potential guidelines for improving the company's business performance in the future are explored.

**Keywords:** DM, drogerie markt, business analysis, financial statements, PESTLE, financial indicators

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet istraživanja .....	2
1.2. Ciljevi i svrha rada .....	2
1.3. Metodologija istraživanja.....	2
2. POJAM POSLOVNE ANALIZE .....	3
2.1. Ciljevi poslovne analize .....	6
2.2. Elementi poslovne analize .....	8
3. STRUKTURA POSLOVNE ANALIZE .....	10
3.1. PESTLE analiza .....	10
3.2. Porterov model pet sila .....	11
4. TEMELJNI FINACIJSKI IZVJEŠTAJI U FUNKCIJI POSLOVNE ANALIZE .....	15
4.1. Bilanca.....	16
4.2. Račun dobiti i gubitka .....	17
4.3. Izvještaj o novčanim tokovima .....	18
4.4. Izvještaj o promjenama kapitala .....	19
4.5. Tehnike analize financijskih izvještaja .....	20
4.6. Horizontalna analiza financijskih izvještaja .....	21
4.7. Vertikalna analiza financijskih izvještaja .....	22
5. ANALIZA POSLOVANJA POMOĆU FINACIJSKIH POKAZATELJA .....	23
5.1. Pokazatelji likvidnosti.....	25
5.2. Pokazatelji djelovanja poluge (zaduženosti) .....	26
5.3. Pokazatelji aktivnosti .....	29
5.4. Koeficijenti obrtaja .....	31
5.5. Prosječni dani vezivanja .....	31
5.6. Pokazatelji profitabilnosti.....	32
5.7. Pokazatelji ekonomičnosti .....	34
6. ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA PODUZEĆA DM D.O.O. ....	36
6.1. Osnovne informacije o poduzeću DM d.o.o. ....	36
6.2. Misija i vizija poduzeća DM.....	38

6.3.	Načela poslovanja u dm-drogerie markt-u .....	38
6.4.	Proizvodni asortiman poduzeća DM d.o.o. ....	39
6.5.	PESTLE analiza poduzeća DM .....	40
6.5.2.	Ekonomska okolina poduzeća DM .....	41
6.5.3.	Socijalno-kulturna okolina poduzeća DM .....	42
6.5.4.	Tehnološka okolina poduzeća DM .....	43
6.5.5.	Pravna okolina poduzeća DM .....	44
6.5.6.	Okolišna okolina poduzeća DM .....	44
7.	ANALIZA FINANCIJSKE SITUACIJE PODUZEĆA DM .....	46
7.1.	Horizontalna analiza financijskih izvještaja poduzeća DM .....	46
7.1.1.	Horizontalna analiza bilance poduzeća DM .....	47
7.1.2.	Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća DM .....	53
7.1.3.	Horizontalna analiza novčanog toka poduzeća DM .....	56
7.2.1.	Vertikalna analiza bilance poduzeća DM .....	59
7.2.2.	Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća DM .....	65
8.	ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA DM KORIŠTENJEM FINANCIJSKIH POKAZATELJA .....	68
8.1.	Analiza pokazatelja profitabilnosti poduzeća DM .....	68
8.2.	Analiza pokazatelja aktivnosti poduzeća DM .....	69
8.3.	Analiza pokazatelja likvidnosti poduzeća DM .....	71
8.4.	Analiza pokazatelja zaduženosti poduzeća DM .....	72
8.5.	Analiza pokazatelja kvalitete novčanog toka poduzeća DM .....	73
8.6.	Pokazatelji zaposlenosti poduzeća DM .....	73
9.	ZAKLJUČAK .....	75
	BIBLIOGRAFIJA .....	77
	Popis slika .....	81
	Popis tablica .....	81



## 1. UVOD

U današnjem poslovnom svijetu, provođenje temeljite poslovne analize postaje sve važnije za održavanje konkurentske prednosti i donošenje informiranih poslovnih odluka. U ovom kontekstu, poslovna analiza predstavlja ključni alat za razumijevanje različitih aspekata poslovanja, a posebno za poduzeća kao što je DM, koji su lideri u industriji drogerija.

Ovaj rad temelji se na istraživanju različitih aspekata poslovanja poduzeća DM, počevši od definiranja pojma poslovne analize, ciljeva i osnovnih elemenata poslovne analize. Nadalje, razmatra strukturu poslovne analize, u što ulazi i PESTLE analiza.

U fokusu su temeljni financijski izvještaji kao ključni elementi poslovne analize. Bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanim tokovima te izvještaj o promjenama kapitala koji predstavljaju osnovne komponente koje se detaljno analiziraju kako bi se dobila cjelovita slika o financijskom zdravlju poduzeća DM. Zatim ovaj rad istražuje analizu poslovanja koristeći financijske pokazatelje, uključujući pokazatelje likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, obrtaja, profitabilnosti i ekonomičnosti za razumijevanje financijskih performansi ovog renomiranog poduzeća.

U drugom dijelu analiziramo vanjsko okruženje poduzeća DM, uključujući informacije o misiji, viziji i načelima poslovanja te proizvodnom asortimanu poduzeća DM. PESTLE analiza se koristi za istraživanje okoline u kojoj poduzeće posluje, uključujući ekonomske, socijalno-kulturne, tehnološke, pravne i okolišne aspekte.

Nadalje, provodimo detaljnu analizu financijske situacije poduzeća DM, koristeći horizontalnu i vertikalnu analizu financijskih izvještaja kako bismo identificirali trendove i ključne promjene. Konačno, istražujemo financijske pokazatelje koji pružaju dublji uvid u poslovanje poduzeća DM, uključujući pokazatelje profitabilnosti, aktivnosti, likvidnosti i zaduženosti.

Ovaj rad ima za cilj pružiti sveobuhvatan uvid u poslovanje poduzeća DM putem analize različitih aspekata, što će omogućiti bolje razumijevanje njihovih financijskih performansi i okoliša u kojem djeluju.

## **1.1. Predmet istraživanja**

Tema istraživanja ovog rada usmjerena je na proučavanje napretka i financijske stabilnosti poduzeća DM d.o.o. kroz temeljitu analizu njihovog poslovanja i okoline. Cilj istraživanja je dublje razumjeti kako se poduzeće razvijalo i održavalo svoju financijsku stabilnost, uzimajući u obzir unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na njihovo poslovanje. Kroz detaljnu analizu ključnih čimbenika, istraživanje će identificirati ključne faktore uspjeha i izazove s kojima se poduzeće susreće na tržištu drogerija.

## **1.2. Ciljevi i svrha rada**

Cilj ovog rada je provesti analizu poslovanja i financijske stabilnosti poduzeća DM d.o.o., uz naglasak na financijskim izvještajima, vanjskom okruženju i ključnim financijskim pokazateljima. Osim toga, istraživanje ima svrhu identificirati konkurentske prednosti i izazove s kojima se poduzeće suočava na tržištu drogerija. Kroz ovo istraživanje, stvara se temelj za bolje razumijevanje poslovanja poduzeća DM d.o.o. i pružanje informacija koje mogu biti korisne za donošenje informiranih poslovnih odluka i buduće strategije razvoja.

## **1.3. Metodologija istraživanja**

Metodologija istraživanja ovog rada obuhvaća prvi korak prikupljanja relevantnih podataka, uključujući financijske izvještaje poduzeća DM d.o.o. i sekundarne podatke o vanjskim čimbenicima. Kroz detaljnu analizu dostupnih izvora, kao što su akademske publikacije, istraživački članci, knjige te relevantni izvještaji i statistički podaci provodit će se analiza financijskih izvještaja kroz horizontalnu i vertikalnu analizu kako bi se identificirali trendovi i ključne promjene. Također će se izračunavati važni financijski pokazatelji kao što su likvidnost, zaduženost i profitabilnost. Paralelno s tim, provodit će se PESTLE analiza kako bi se istražio utjecaj ekonomske, socijalno-kulturne, tehnološke, pravne i okolišne okoline na poslovanje poduzeća. Ova kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih analitičkih metoda omogućit će sveobuhvatan uvid u financijske performanse i okolinu poduzeća DM d.o.o.

## 2. POJAM POSLOVNE ANALIZE

U rječnicima stranih riječi može se primijetiti da je riječ "analiza" izvedena iz grčke riječi "*analysis*", čije značenje je rastavljanje, razdvajanje ili raščlanjivanje. Pod analizom se podrazumijeva metoda znanstvenog istraživanja koja se temelji na razdvajanju nekog predmeta na njegove najosnovnije sastavne dijelove. Također se može koristiti za opisivanje procesa razdvajanja ili raščlanjivanja pojma na njegove komponente ili obilježja (Tintor, 2009).

Različiti autori na različite načine definiraju pojam poslovne analize. Prema Tintoru (2009), poslovna analiza se definira kao posebna znanstvena disciplina koja proučava ekonomiju poduzeća. Ona se sastoji od međusobno povezanih stavova koji su usklađeni s ciljevima i predmetom istraživanja. Objekt istraživanja poslovne analize je poduzeće i njegovo poslovanje kao cjelina, dok predmet istraživanja obuhvaća određene karakteristike poduzeća i njegovog poslovanja.

Prema Batarelu (2008), poslovna analiza se može opisati kao skup koherentnih stavova koji objašnjavaju poduzeće i njegovu djelatnost, kao i metode analize koje se koriste za pronalaženje takvog objašnjenja.

Prema Osmanagić Benedik (2007), poslovna analiza uključuje detaljno razlaganje različitih aspekata i međusobnih veza u poslovanju poduzeća kako bi se steklo sveobuhvatno razumijevanje o njegovom poslovanju i identificirale mogućnosti za poboljšanja.

Prema Brautu i Krajčeviću (1971), ekonomska analiza se opisuje kao istraživanje, razlaganje i procjena karakterističnih pojava i činjenica u okruženju gospodarske aktivnosti poduzeća. Cilj ove analize je otkriti nepodudarnosti u procesu kombiniranja proizvodnih faktora i razumjeti razloge nastanka tih nepodudarnosti.

Prema Fleisheru i Bensounsanu (2012), poslovna analiza predstavlja višestruku i multidisciplinarnu kombinaciju znanstvenih i neznantstvenih procesa. Ovi procesi se koriste za tumačenje podataka i informacija s ciljem identifikacije i evaluacije mogućnosti za donošenje kvalitetnih odluka. Kako bi analiza bila učinkovita, potrebno je koristiti iskustvo, visokokvalitetne ulazne podatke, intuiciju i provjerene modele. Poslovna analiza se provodi kako bi se dobili odgovori na složena pitanja i kako bi se utvrdila stvarna situacija poduzeća koja možda nije očita na prvi pogled.

Prema Bellingeru (1988), poslovna analiza ima dva cilja. Prvi cilj je stjecanje spoznaja o poduzeću i sustavno pripremanje za njegovo optimalno i racionalno vođenje. Drugi cilj je stvaranje temelja za donošenje dugoročnih poslovnih odluka, kao što su financijske, personalne ili strukturalne promjene.

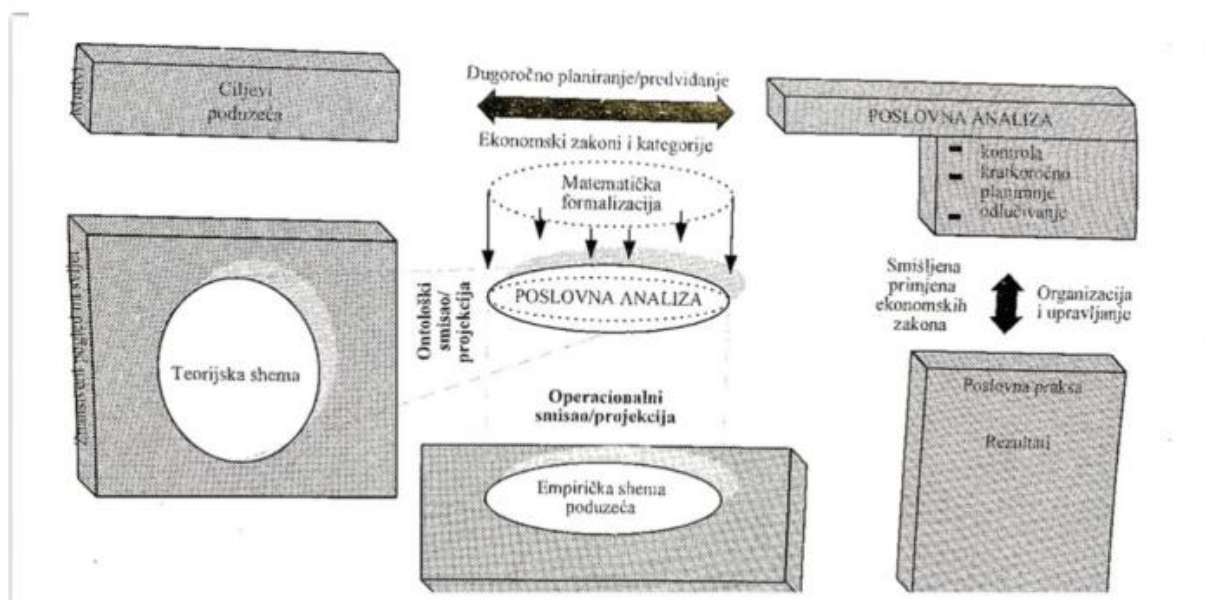
Osnovno načelo poslovne analize je dinamičko i cjelovito sagledavanje poslovanja poduzeća, što se postiže primjenom analitičko-dijagnostičkog modela koji uključuje istraživanje internih i eksternih čimbenika. Interni čimbenici odnose se na snage i slabosti resursa koje poduzeće posjeduje, kao i na njegov sustav upravljanja. Eksterni čimbenici odnose se na prilike i prijetnje koje poduzeću dolaze iz industrijske grane u kojoj posluje i njegove vanjske okoline. Analizom internih i eksternih čimbenika dobiva se uvid u mogućnosti razvoja poduzeća i identifikaciju strategija koje bi poduzeće trebalo primijeniti kako bi ostvarilo svoje ciljeve. Cilj je analize razumjeti sve relevantne aspekte poslovanja poduzeća kako bi se donijele informirane odluke i postigao uspješan razvoj poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2007).

Predmet poslovne analize se može sagledati s nekoliko strana (Tintor, 2009):

- Prvi pristup, poznat kao elementni ili resursni pristup, fokusira se na analizu pojedinih elemenata ili resursa unutar mikroekonomskog organizma. Ovaj pristup se bavi proučavanjem ukupnih resursa, kao što su kapital, radna snaga, zgrade, oprema, zalihe i drugi materijali. Analiza se provodi na nivou pojedinih elemenata ili resursa, a opseg analize zavisi o mogućnostima razlaganja agregatnih veličina na manje komponente.
- Drugi pristup je organizacijsko-funkcijski pristup. Ovaj pristup se fokusira na istraživanje i objašnjavanje aktivnosti pojedinih organizacijskih dijelova unutar poduzeća. Analizira se različite funkcije unutar poduzeća, kao što su nabava, prodaja, proizvodnja, ali također se bave i analizom planiranja proizvodnog programa, opskrbljivanja, normiranja i drugih srodnih aktivnosti. Cilj je razumjeti kako svaki organizacijski dio doprinosi ukupnom poslovanju poduzeća i kako su međusobno povezani.
- Treći pristup je poznat kao pristup efektima, učincima ili ishodima. On se temelji na promatranju ekonomske aktivnosti kroz rezultate koje ona ostvaruje. U ovom pristupu se analiziraju rezultati prema njihovom opsegu, strukturi i vremenskom razdoblju. Ovi rezultati se izdvajaju iz cjeline procesa reprodukcije i ocjenjuju se kroz njihove promjene. Fokus je na razumijevanju utjecaja i posljedica ekonomske aktivnosti na različite aspekte, kao što su gospodarski rast, dobit, zapošljavanje i slično.

- Četvrti pristup je problemski pristup, koji se karakterizira izdvajanjem pojedinačnih poslovnih i upravljačkih problema, te pronalaženje uzroka njihovog nastanka i načina njihovog rješavanja. Ovaj pristup se obično fokusira samo na pojedinačne probleme, bez uzimanja u obzir njihove povezanosti s drugim problemima ili cjelokupnim poslovanjem i upravljanjem poduzećem. Ovi problemi obično predstavljaju odstupanja od normi. Problemski pristup često ima kratkoročnu orijentaciju i može zanemariti dugoročno preživljavanje poduzeća.

Analiza i sinteza su pojmovi suprotnog značenja, ali predstavljaju procese koji su međusobno povezani i nerazdvojni. Kada se neka cjelina rastavi na svoje sastavne dijelove putem analize, dolazi se do potpunog razumijevanja svih dijelova, što omogućava stjecanje općeg znanja o toj cjelini. Sinteza, s druge strane, ima svrhu integriranja i kombiniranja tih pojedinačnih dijelova kako bi se stvorila nova cjelina ili kompleksnija spoznaja. Drugim riječima, sinteza ima ulogu da objedini rezultate analize u novi koncept ili razumijevanje. Bez sinteze, analiza bi samo iznosila činjenice ili veličine koje se proučavaju. Stoga, analiza i sinteza su međusobno ovisni i dopunjujući procesi (Popović, 1979).



Slika 1 Priroda i sadržaj poslovne analize

Izvor: Tintor, J. (2009). *Poslovna analiza*. Čakovec: MASMEDIA.

Sadržajno gledano, uloga poslovne analize je prevođenje teorijskih kategorija, ekonomskih zakona i poslovnih načela u praktični jezik, kako bi se mogli smisleno primijeniti u stvarnom svijetu. Istovremeno, poslovna analiza također ima ulogu prenošenja praktičnog iskustva natrag u teorijski kontekst, čime se potvrđuju teorijske hipoteze i pomaže u utemeljenju ciljeva poduzeća i njegova okruženja. Poslovna analiza koristi se kao spona između teorije i prakse te kao alat za potvrđivanje i primjenu znanstvenih spoznaja u području poslovanja (Vujević, 2009).

## **2.1. Ciljevi poslovne analize**

Poslovna analiza ima ključnu ulogu u procjeni trenutnog stanja poduzeća i iskorištenosti njegovog potencijala. Ova analiza uključuje procjenu potencijalnih internih snaga i slabosti poduzeća, kao i vanjskih prilika i prijetnji iz okoline. Kroz usporedbu s konkurencijom, poslovna analiza identificira prednosti i nedostatke poduzeća te identificira mogućnosti za razvoj. Kontinuirano praćenje ostvarenja ciljeva i interpretacija različitih signala omogućuju poduzeću da pronađe alternative za rješavanje problema i usvoji strategije za uspješan razvoj i postizanje ciljeva (Batarello, 2008).

Zadaci poslovne analize su (Tintor, 2009):

1. Cilj poslovne analize je spoznati ukupne potencijale poduzeća, što uključuje identifikaciju snaga i slabosti unutar samog poduzeća, kao i analizu prilika i prijetnji iz okruženja.
2. Cjelovita poslovna analiza omogućuje identifikaciju i dijagnozu relevantnih upravljačkih problema u postojećem stanju poduzeća kako bi se omogućilo:
  - „izbor strategije za očuvanje ili jačanje sposobnosti preživljavanja i razvoja“
  - „postavljanje operativnih zadataka i njihovo efikasno izvršavanje“
3. Stvaranje podloga za efektivno strategijsko i efikasno operativno upravljanje poduzećem, tj:
  - „pronaći izvore i pravila pripreme empirijskog materijala za analizu“
  - „formalizirati relevantne odnose u pronađenom materijalu poduzeća i razjasniti usporedne veličine (optimume, standarde, norme i normative)“
  - „objašnjavati i predlagati mjere korekcije te menadžmentu omogućiti izbor potrebnih korektivnih mjera“

- „pratiti ostvarivanje strategijskih ciljeva i operativno izvršavanje planskih zadataka te objasniti uzroke utvrđenih odstupanja“
- „razvijati metodologiju i metodiku analize te iznijeti pravila kojima će se predstaviti rezultati analize“

4. Predlaganje mjera i unapređivanje menadžmenta radi poboljšanja efektivnosti i efikasnosti.

Razvoj poslovne analize kao profesionalne discipline proširio je ulogu i odgovornosti poslovnih analitičara. Oni proučavaju ideje i probleme s kojima se poduzeće suočava, istražuju mogućnosti za unapređenje poslovanja i daju predviđanja. Važno je kontinuirano pratiti da promjene u poslovanju budu u skladu sa strategijom i ciljevima koje poduzeće želi postići (Cadle i sur.,2010).

Tintor (2009.) pretpostavlja da je zadaća analize osposobljavanje poduzeća za modeliranje i prognoziranje situacije te objašnjava: *“predmet poslovne analize je način spoznavanja i spoznaja dostignutog stupnja i neiskorištenih mogućnosti razvitka ekonomike ili privredne djelatnosti, odnosno to je način spoznaje i spoznaja mogućnosti izgradnje, korištenja i moguće uporabe potencijala za postizanje ciljeva i ostvarivanje ciljevima sukladnih rezultata.”*

Poslovna analiza pruža stratešku i operativnu procjenu potencijala poduzeća odgovarajući na temeljna pitanja (Tintor, 2009):

- "Gdje je poduzeće sada?"
- "Kamo poduzeće želi stići?"

Prva faza poslovne analize je razumijevanje trenutnog stanja poduzeća. To se postiže provođenjem analize i evaluacije internih činitelja, odnosno identifikacijom snaga i slabosti poduzeća, kao i analizom eksternih činitelja koji uključuju prilike i prijetnje iz okoline poduzeća. Druga faza poslovne analize odgovara na pitanje kamo poduzeće želi stići. U ovoj fazi se identificiraju mogući pravci razvoja poduzeća, pri čemu svaki pravac ima svoje šanse i rizike. Cilj je definirati željeno stanje poduzeća, postaviti ciljeve i strategiju koja će voditi poduzeće prema tom cilju. Kroz analizu i evaluaciju internih i eksternih činitelja, poslovna analiza pruža odgovore na ključna pitanja o trenutnom stanju poduzeća i njegovom željenom smjeru razvoja. Na temelju tih saznanja, donositelji odluka mogu oblikovati strategije, postaviti ciljeve i izraditi planove kako bi ostvarili razvojni potencijal poduzeća (Tintor, 2009).

## 2.2. Elementi poslovne analize

Kvalitetna analiza poslovanja poduzeća zahtijeva duboko razumijevanje okruženja u kojem poduzeće djeluje, industrije u kojoj posluje, njegovo vlastito poslovanje i konkurentske strategije. Takvo razumijevanje omogućava analitičaru da prikupi relevantne informacije potrebne za financijske prognoze i donese realne procjene vrijednosti poduzeća. Analiza poslovanja također pomaže identificirati ključne izvore prihoda u poduzeću te identificirati glavne rizike s kojima se poduzeće suočava. To omogućava donositeljima odluka da bolje razumiju temelje profitabilnosti poduzeća i adekvatno se nositi s potencijalnim rizicima (Miloš Sprčić, Orešković Sulje, 2012.).

Poslovna analiza sastoji se od dva strukturalna dijela, od ontološkog dijela i operacionog dijela:

Ontološki dio poslovne analize se bavi skupom pojmova, kategorija, zakona, principa i stavova koji omogućuju razumijevanje i prepoznavanje pojedinih dijelova poslovanja poduzeća u kontekstu ukupnog gospodarskog procesa. Ovaj dio analize usmjeren je na stvaranje teorijske sheme i proučavanje okruženja. Sadržaj ontološkog dijela poslovne analize uključuje opisivanje poduzeća kao objekta analize, definiranje ciljeva i načina postizanja rezultata poduzeća u cjelini, identifikaciju snaga, slabosti, prilika i prijetnji iz okruženja, procjenu mogućnosti i opasnosti, objašnjenje kriterija optimalnih rezultata i uzroka odstupanja od optimalnih stanja, definiranje uvjeta potrebnih za racionalno odvijanje poslovnih procesa, odabir relevantnih pokazatelja i određivanje kvalitete ekonomije i položaja poduzeća (Tintor, 2009).

Operacionalni dio poslovne analize ima fokus na konkretnim ekonomskim pojavama i stvaranju kvantitativnih izraza ili empirijske sheme poslovanja poduzeća. Ovaj dio analize definira zadatke za cjelokupni ili pojedine dijelove poslovnog procesa, postavlja pravila za prikupljanje empirijskih podataka u skladu s ciljevima poduzeća, formalizira odnose između ekonomskih faktora u poduzeću, postavlja norme, normative i standarde za usporedbu rezultata dobivenih analizom, te istražuje i razvija pravila organiziranja i donošenja odluka unutar analize (Tintor, 2009).

Može se zaključiti da ontološki dio poslovne analize ima ulogu preoblikovanja općih teorijskih postavki, kategorija i zakona u konkretne ciljeve, uvjete i načela racionalnog djelovanja. Nakon toga, operacionalni dio preuzima te ciljeve, uvjete i načela te ih transformira u mjerljive upravljačke veličine rezultata i konkretnim racionalnim procesima.



Ova transformacija omogućuje primjenu analitičkih alata i metoda kako bi se dobili konkretan uvid u poslovanje poduzeća i informirane odluke za postizanje željenih rezultata (Tintor, 2009).

### 3. STRUKTURA POSLOVNE ANALIZE

#### 3.1. PESTLE analiza

PESTLE analiza je široko prihvaćena metoda za istraživanje utjecaja vanjskog okruženja na poslovanje poduzeća. Ona analizira političke, ekonomske, društvene (socijalne), tehnološke, zakonodavne (pravne) i ekološke faktore koji mogu značajno utjecati na industriju ili poduzeća unutar nje. PESTLE analiza pruža temelj za strateško i financijsko planiranje poduzeća (Miloš Sprčić & Orešković Sulje, 2012).

Korištenje PESTLE analize omogućuje menadžerima da prepoznaju makroekonomske faktore koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća, identificirajući prilike i potencijalne rizike koji su povezani s tim faktorima. Budući da je budućnost često neizvjesna, PESTLE analiza pomaže u kreiranju različitih scenarija na temelju tih faktora kako bi se bolje predvidjela budućnost i donijele informirane odluke koje će osigurati uspjeh poduzeća u budućnosti (Alanzi, 2018).

PESTLE analiza je vrlo značajna za sljedeće utjecaje:

- „najvažnijih trenutnih i budućih utjecaja politike
- najvažnijih ekonomskih utjecaja gledano na lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini
- najvažnijih socio – kulturoloških aspekata te utjecaj promjena u društvu na poduzeće
- utjecaj nove tehnologije, sadašnje ključne tehnologije, promjena i inovacija
- utjecaj nacionalne i globalne legislative na poduzeće
- ekološki utjecaj na lokalnom, nacionalnom i globalnom nivou“ (Osmanagić Bedenik, 2007)

Dinamičnost, informacijska nesigurnost i nepredvidljivost događaja u poslovnom okruženju zahtijevaju reviziju tradicionalnih pristupa upravljanju i oblikovanju konkurentske strategije poduzeća. Analiza poslovnog okruženja igra ključnu ulogu u oblikovanju strategija poduzeća, jer omogućuje razumijevanje kompleksnosti globalnog gospodarskog prostora i njegovog utjecaja na funkcioniranje poduzeća. To je izuzetno važan zadatak koji zahtijeva pažljivo i temeljito istraživanje (Sardak & Movchanenko, 2018).

Poslovno okruženje obuhvaća različite faktore i promjene na koje poduzeće obično nema kontrolu. Menadžment ne smije zanemariti ove utjecaje, već se mora prilagoditi i upravljati promjenama. Primjer političkog utjecaja može biti povećanje poreza na dodanu vrijednost

(PDV), što može negativno utjecati na poduzeće ako je potražnja elastična u pogledu cijena. Ekonomski utjecaji mogu uključivati promjene kamatnih stopa, deviznih tečajeva i cijena roba. Demografski trendovi, kao što su smanjenje nataliteta ili produljenje životnog vijeka, također mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Društveno-kulturni trendovi također su važni, poput povećane brige za zdravlje, koja može donijeti nove prilike ili prijetnje određenim industrijama (Miloš Sprčić & Orešković Sulje, 2012).

### **3.2. Porterov model pet sila**

Strategija poduzeća zahtijeva dublje razumijevanje konkurencije nego što se obično misli. Umjesto da se usredotočimo samo na trenutne konkurente i njihovo poslovanje, trebamo sagledati širi spektar konkurencije. To uključuje analizu prijetnji novih ulazaka na tržište, moć dobavljača i kupaca, prijetnje od zamjenskih proizvoda te unutarnju konkurenciju. Sve ove faktore treba uzeti u obzir kako bi se razvila strategija koja će stvoriti održivu konkurentsku prednost i osigurati uspjeh poduzeća na dugi rok (Porter, 2008).

Model pet sila Michaela Portera je široko prihvaćen i često korišten model za analizu industrije. Sastoji se od analize konkurencije među postojećim konkurentima, analize prijetnji od ulaska novih konkurenata na tržište, analize opasnosti od pojave supstituta, analize pregovaračke moći kupaca i analize pregovaračke moći dobavljača. Vanjske sile okruženja utječu na sva poduzeća, ali ključ uspjeha leži u sposobnosti poduzeća da pronade poziciju unutar industrije koja omogućuje optimalnu obranu od vanjskih utjecaja i utjecanje na njih u korist poduzeća (Porter, 2008).

Poduzeće se suočava s utjecajem makro-okruženja i mikro-okruženja. Kako bi se proučio utjecaj mikro-okruženja na poslovanje poduzeća, mnogi autori koriste Porterov model pet sila. Analiza industrije čini osnovu za analizu poslovanja poduzeća, jer načini obavljanja poslovnih procesa i dugoročne strategije poduzeća ovise o industrijskoj strukturi. Stoga, analiza industrijske strukture koja utječe na poduzeće igra ključnu ulogu u procjeni konkurentске pozicije poduzeća i, time, uspješnosti cjelokupnog poslovanja (Miloš Sprčić, Orešković Sulje, 2012).

Model pet konkurentskih sila obuhvaća tri ključna područja analize: analizu industrijske strukture, analizu konkurenata i analizu industrijske evolucije. U suvremenom dobu, Porterov

model je najpoznatiji alat koji se koristi za dijagnosticiranje glavnih konkurentskih pritisaka na tržištu, procjenjujući njihovu snagu i relevantnost (Rašić Jelavić & Brkić, 2016).

U stvarnom svijetu, industrije imaju mnoge karakteristike i strukturalne elemente koji utječu na intenzitet konkurencije i profitabilnost. Porter (2008) je u svom modelu obuhvatio pet konkurentskih sila:

1. „suparništvo između postojećih konkurenata;
2. opasnost od ulaska novih konkurenata na tržište;
3. prijetnja ulaska supstituta;
4. razina pregovaračke moći kupaca i
5. razina pregovaračke moći dobavljača“ (Porter, 2008).

U industriji uvijek postoji prisutna konkurencija, a konkurenti neprekidno se natječu međusobno. Poduzeća se stalno bore za povećanje tržišnog udjela i jačanje svoje strategijske pozicije na tržištu putem kontinuirane borbe u cjenovnom i ne-cjenovnom segmentu (Fučkan & Sabol, 2013). Profitabilnost industrije izravno ovisi o potrošačima, jer se formira na temelju maksimalne cijene koju su potrošači spremni platiti za određeni proizvod ili uslugu. Konkurencija među konkurentima manifestira se kroz cjenovno natjecanje, marketinške bitke, pružanje boljih usluga nakon prodaje i diferencijaciju proizvoda. Natjecanje među konkurentima je zdravo, a svaki potez jednog poduzeća utječe na poslovanje drugih poduzeća, što može imati pozitivan ili negativan utjecaj na njihov opstanak na tržištu (Porter, 2008).

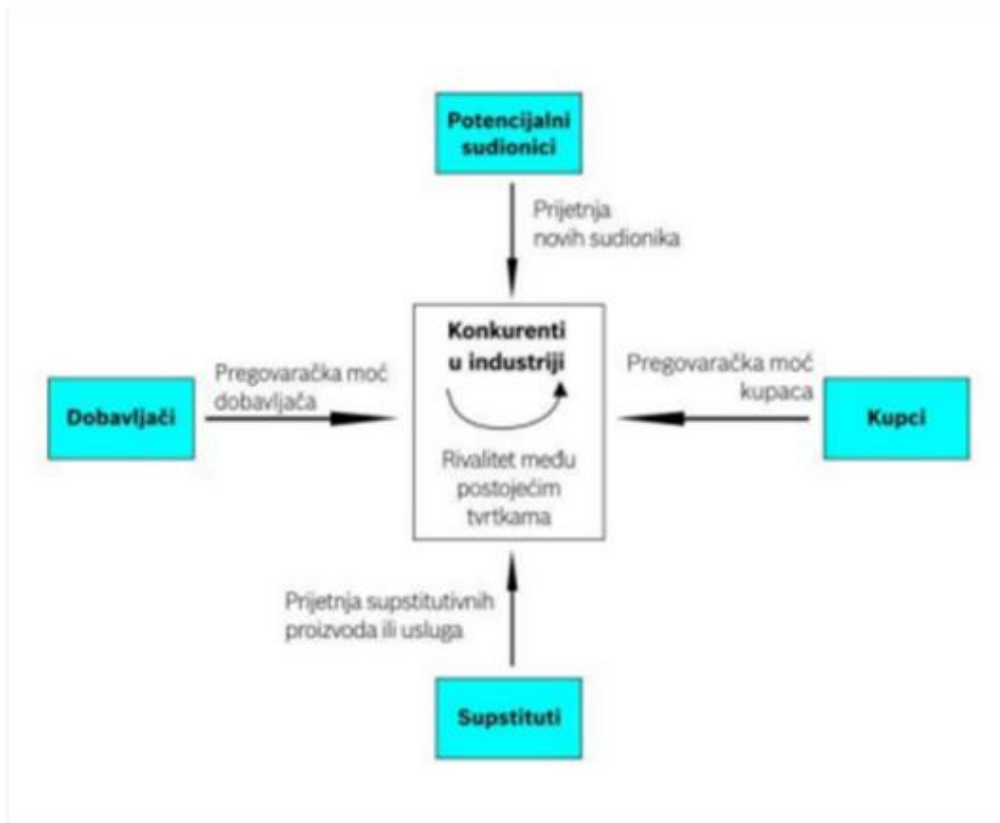
Druga sila u Porterovom modelu je prijetnja od ulaska novih konkurenata na tržište. Analiziraju se čimbenici koji otežavaju ili sprječavaju ulazak novih konkurenata u industriju. Ulazne barijere su faktori koji sprečavaju ili smanjuju vjerojatnost da nova poduzeća uđu na tržište. Ove barijere omogućuju postojećim poduzećima ostvarivanje profita i održavanje njihove pozicije (Fučkan, Sabol, 2013). Prema Besanku (2010), ulazne barijere mogu biti strukturne i strategijske. Strukturne barijere uključuju kontrolu nad ključnim resursima, ekonomiju obujma, ekonomiju opsega i tržišne prednosti etabliranih konkurenata, a one oblikuju karakteristike industrijske strukture. S druge strane, strategijske barijere se odnose na strategije obrane od novih konkurenata. To može uključivati postavljanje niskih cijena pri ulasku novih konkurenata, primjenu predatorskih cijena koje smanjuju profit i prisiljavaju postojeće konkurente da napuste tržište ili sprječavaju ulazak novih konkurenata te proširenje kapaciteta.

Utjecaj pojave supstituta predstavlja rizik za konkurentske uvjete i strategijsko pozicioniranje poslovanja. Supstitutivni proizvodi su proizvodi koji mogu potpuno zamijeniti postojeći proizvod ili uslugu te obično utječu na cijenu postojećih proizvoda. Pojava supstituta potiče proizvođače da poboljšaju kvalitetu proizvoda ili usluge, diferenciraju svoje proizvode/usluge i često snize cijene. Opasnost od supstituta predstavlja značajan rizik za poduzeće zbog promjene životnih navika kupaca koji se brzo mogu okrenuti supstitutivnom proizvodu ili usluzi. Poduzeća koja usmjere svoju strategiju prema stvaranju lojalnosti kod kupaca mogu smanjiti rizik od utjecaja pojave supstituta na svoje poslovanje (Buble i sur., 2005).

Pregovaračka snaga dobavljača i kupaca je ključna konkurentska sila koja utječe na profitabilnost industrije. Industrije ne prodaju svoje proizvode ili usluge samo jednom kupcu, već različitim skupinama kupaca. Kupci koriste svoju pregovaračku moć kako bi prisilili proizvođače na snižavanje cijena, tražili višu kvalitetu proizvoda ili zahtijevali bolju uslugu prilikom kupovine. Također, međusobno se natječu, što sve zajedno utječe na profitabilnost industrije (Porter, 2008). Pregovaračka moć kupaca posebno je izražena kada mali broj kupaca na tržištu kupuje velike količine robe. U takvim situacijama, kupci imaju mogućnost ostvariti povoljnije uvjete kupnje, dulje rokove plaćanja i niže cijene (Buble i sur., 2005).

Dobavljači koriste svoju snagu pregovaranja kako bi izvršili pritisak na sudionike u industriji s ciljem postizanja viših cijena ili smanjenja kvalitete proizvoda ili usluga. Ova strategija može smanjiti profitabilnost industrije u kojoj djeluju (Porter, 2008). Dobavljači imaju izravan utjecaj na proizvodni proces i kvalitetu završnih proizvoda putem cjenovne politike, ispunjavanja rokova isporuke i pružanja kvalitetnih roba. Pregovaračka moć dobavljača raste kada se stvore uvjeti na tržištu koji im omogućuju nametanje svojih poslovnih uvjeta (Buble i sur., 2005).

Prema Porteru (2008), analiza ovih pet sila ima za cilj da poduzeće stekne dublje razumijevanje svojih snaga i slabosti, te da se bolje pozicionira unutar industrije kako bi identificiralo strategijske promjene koje će imati najveću korist. Osim toga, analizom se ističu područja u kojima poduzeće ima konkurentske prednosti u odnosu na druge igrače na tržištu, ali također se identificiraju i područja koja mogu predstavljati prijetnje za daljnje poslovanje. Glavni cilj analize je omogućiti poduzeću uspješnu zaštitu od konkurencije i mogućnost utjecaja na druge sudionike na tržištu u svoju korist.



*Slika 2 Porterov model pet sila*

*Izvor: Porter, M. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.*

#### **4. TEMELJNI FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI U FUNKCIJI POSLOVNE ANALIZE**

Procjena financijskih izvještaja pruža važne informacije o financijskom stanju, poslovnoj uspješnosti i promjenama u financijskom položaju poduzeća. Ova analiza je od ključne važnosti za menadžment poduzeća i potencijalne investitore jer im pomaže u donošenju informiranih odluka. Analiza financijskih izvještaja ima široku primjenu u upravljanju poslovanjem, strategijskom razvoju i procesu donošenja investicijskih odluka. Važno je napomenuti da financijski izvještaji sami po sebi ne pružaju sve potrebne informacije za upravljanje, stoga je analitička procjena ključna za dobivanje cjelovite slike i donošenje optimalnih odluka. (Tintor, 2009)

Prema Žageru (2017), analiza financijskih izvještaja je postupak koji uključuje primjenu različitih analitičkih alata i tehnika s ciljem pretvaranja informacija iz financijskih izvještaja u korisne spoznaje za upravljanje poduzećem i investitore. Ova analiza je usmjerena na kvantitativne financijske podatke i često se naziva financijska analiza. Njezina svrha je pružiti dublji uvid u financijsko stanje, poslovnu performansu i trendove kako bi se donijele informirane odluke.

Poslovna analiza obuhvaća nekoliko elemenata kao što su analiza okoline, strategija, financijski položaj i kvaliteta poslovanja. Jedan od integralnih dijelova poslovne analize je analiza financijskih izvještaja (Subramanyam, Wild, 2008).

Analiza financijskih izvještaja čini integralni dio poslovne analize, pri čemu su financijski izvještaji ključni izvor računovodstvenih informacija. Ovi izvještaji obuhvaćaju temeljne financijske dokumente kao što su bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o promjenama kapitala, izvještaj o novčanom toku te bilješke koje prate financijske izvještaje (Orsag, 2015).

Temeljne financijske izvještaje čine bilanca (izvještaj o financijskom položaju), račun dobiti i gubitka (izvještaj o dobiti), izvještaj o promjenama kapitala (izvještaj o promjenama vlasničke glavnice), izvještaj o novčanom toku te bilješke uz financijske izvještaje (Ekonomski vjesnik).

Prema Tintoru (2020), analiza financijskih izvještaja omogućuje sagledavanje financijskog stanja i uspješnosti poslovanja poduzeća u sadašnjosti i prethodnim razdobljima, te istraživanje potencijalnih mogućnosti razvoja i načina postizanja tih ciljeva u budućnosti. Za

tu svrhu koriste se temeljni postupci analize, uključujući komparativnu i strukturnu analizu financijskih izvještaja, analizu financijskih odnosa te specijaliziranu analizu. Kombiniranjem informacija iz financijskih izvještaja s drugim financijskim i nefinancijskim informacijama, kao i kvalitativnim informacijama, može se povećati njihova vrijednost u kontekstu upravljanja.

Pravila o pripremanju, priznavanju i prezentaciji računovodstvenih stavki propisana su Međunarodnim računovodstvenim standardima, skraćeno MRS, koji su nadopunjeni Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja, MSFI, reguliranih Uredbom Europskog parlamenta. Ta pravila zahtijevaju pravilno prikazivanje svih poslovnih događaja koji se odnose na imovinu, kapital, prihode, rashode, obveze i novčane tokove. S ciljem postizanja usklađenosti i olakšavanja razumijevanja financijskih izvještaja, svi subjekti koji vode poslovne knjige i sastavljaju financijske izvještaje moraju se pridržavati gore navedenih pravila, kao i Zakona o računovodstvu. Ovim zakonom definirani su osnovni financijski izvještaji, ali i smjernice prema kojima pojedina poduzeća, ovisno o njihovoj veličini (mala, srednja ili velika), sastavljaju svoje financijske izvještaje (Hanfa).

#### **4.1. Bilanca**

Bilanca je sveobuhvatan pregled imovine, obveza i kapitala poduzeća na određeni datum, pružajući uvid u strukturu imovine i način njezinog financiranja (Bešvir, 2008). Glavna svrha bilance je ocjenjivanje i definiranje financijskog položaja poduzeća (Žager i sur., 2017).

Račun dobiti i gubitka prikazuje prihode i rashode poduzeća tijekom određenog poslovnog razdoblja, obično kalendarske godine, što ga čini dinamičkim financijskim izvještajem (Bešvir, 2008).

Analiza bilance i računa dobiti i gubitka temelj je financijske analize poslovanja poduzeća. Ovaj proces uključuje usporedbu različitih kategorija financijskih izvještaja tijekom određenog vremenskog razdoblja te analizu njihove strukture. Također, provodi se proučavanje financijskih pokazatelja koji se izvode iz tih izvještaja. Horizontalna analiza fokusira se na promjene i dinamiku određenih stavki u financijskim izvještajima tijekom analiziranog razdoblja, dok vertikalna analiza stavlja naglasak na strukturu financijskih izvještaja. Ova analiza pruža dublje razumijevanje financijskog stanja i performanse poduzeća te pomaže u donošenju informiranih odluka (Žager i sur., 2017).



Bilanca pruža sistematski pregled imovine, obveza i kapitala na određeni datum, odražavajući financijsku situaciju poduzeća u tom trenutku (Dečman, 2012). Osnovna karakteristika bilance je njezina statičnost. Bilanca dioničkog društva prikazuje financijski položaj i stanje društva (Orsag, 2015). Financijski položaj obuhvaća imovinu, obveze i kapital te njihov međusobni odnos u određenom poduzeću. Prema međunarodnim standardima financijskog izvještavanja, elementi koji su izravno povezani s mjerenjem financijskog položaja su imovina, obveze i kapital s definicijama kako ih propisuje (Žager i sur., 2017).

U sklopu aktive, postoji stavka koju nije moguće striktno svrstati u kratkotrajnu ili dugotrajnu imovinu. Radi se o aktivnim vremenskim razgraničenjima, a u njih spadaju plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi. Slična je situacija kod pasivnih vremenskih razgraničenja koja se nalaze u pasivi. U pasivna vremenska razgraničenja spadaju odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja. Ove pozicije u bilanci uglavnom neće imati značajne iznose (Cirkveni, 2008).

#### **4.2. Račun dobiti i gubitka**

Izvještaj o prihodima i rashodima, poznat i kao račun dobiti i gubitka, je financijski dokument koji prikazuje prihode, rashode i rezultate poslovanja poduzeća tijekom određenog vremenskog razdoblja. Ovaj izvještaj pruža detaljan pregled financijske performanse poduzeća i omogućuje analizu profitabilnosti. Na temelju rezultata prihoda i rashoda, poduzeće može ostvariti dobit ili gubitak. Ostvarivanje dobiti povećava kapital i financijsku stabilnost poduzeća, dok gubitak može dovesti do smanjenja kapitala ili potrebe za korektivnim mjerama. Račun dobiti i gubitka pruža važne informacije o financijskom stanju poduzeća i koristan je alat za donošenje poslovnih odluka (Orsag, 2015).

Dobit ili gubitak ima značajan utjecaj na sposobnost poduzeća da osigura financiranje svojih obveza i kapitala, kao i na likvidnost poduzeća i njegovu sposobnost rasta (Ježovita, 2013).

Uspješnost poslovanja se obično mjeri prema postizanju određenih ciljeva i ispunjavanju očekivanja. Ciljevi poslovanja mogu varirati ovisno o specifičnostima poduzeća, stoga je uspješnost poslovanja relativna i podložna vrednovanju prema postavljenim kriterijima i definiranim ciljevima (Žager i sur., 2017).

Dobit je računovodstvena kategorija koja se uglavnom određuje na temelju robnih tokova tijekom određenog poslovnog razdoblja. To znači da prihodi i rashodi od prodaje proizvoda i

usluga primarno utječu na iznos dobiti. Ovi prihodi se mogu prilagoditi za druge prihode i rashode, ali se u konačnici korigiraju za neto učinak novčanih tokova (Orsag, 2015).

Kroz račun dobiti i gubitka se prikazuje financijski rezultat poduzeća na različitim tržištima unutar njegovog klastera. Ovaj izvještaj odražava dvostranu ulogu poduzeća, gdje se s jedne strane poduzeće bavi prodajom proizvoda ili pružanjem usluga i ostvaruje prihode, dok s druge strane poduzeće obavlja nabavu inputa koji se pretvaraju u troškove ili rashode (Tintor, 2009).

Prihodi prikazani u računu dobiti i gubitka predstavljaju pozitivan rezultat robnih tokova i pridonose povećanju imovine društva. Ti prihodi se obično klasificiraju kao poslovni prihodi (prihodi od poslovanja) i ostali prihodi. Poslovni prihodi najčešće obuhvaćaju prihode od prodaje proizvoda i usluga. Ostali prihodi uključuju financijske prihode (prihode od investicija) i izvanredne prihode (neuobičajene prihode) (Orsag, 2015).

Rashodi, s druge strane, predstavljaju negativan rezultat robnih troškova, odnosno smanjenje imovine poduzeća. Klasificiraju se kao poslovni rashodi i ostali rashodi. Najvažniji poslovni rashodi su oni koji su povezani s prodanim proizvodima i uslugama. Ostali rashodi uključuju financijske rashode i izvanredne rashode (Orsag, 2015).

Dobit je službena oznaka razlike između prihoda i rashoda tijekom izvještajnog razdoblja. Ona predstavlja neto rezultat robnih tokova, korigiran za neto rezultat financijskih novčanih tokova (Orsag, 2015).

### **4.3. Izvještaj o novčanim tokovima**

Alternativno se može procjenjivati poslovanje temeljem novčanih tokova koji, za razliku od računovodstvenih kategorija, ne proizlaze iz računovodstvenih konvencija i konzervativnosti, već se odnose na stvarne tokove novca koji su rezultat transakcija koje su povećale ili smanjile stanje gotovine u društvu (Orsag, 2015).

Neizostavan dio tj. izvještaj o novčanim tokovima je dio financijskih izvještaja koji prikazuje način korištenja i izvore novčanih sredstava. Ovaj izvještaj pruža uvid u promjene financijskog položaja poduzeća te, u kombinaciji s ostalim izvještajima, pruža cjelovitu sliku "zdravstvenog stanja" poduzeća (Žager i sur., 2017).

Nije nužno da svaki prihod bude istovremeno i primitak novca, kao ni da svaki primitak novca automatski predstavlja prihod. Na primjer, nenaplativi prihod neće biti primitak, a novac koji se dobije od emisije vrijednosnih papira, odobrenih kredita i sličnih primitaka ne postaje odmah prihod. S druge strane, svaki izdatak novca neće nužno biti rashod, kao što je slučaj s financijskim ulaganjima poduzeća, otplatom glavnice kredita ili amortizacijom nominalne vrijednosti obveznica. Također, svaki rashod rezultira ne novčanim izdatkom, kao što je tipičan primjer amortizacije (Orsag, 2015).

Izveštaj o novčanim tokovima može se pripremiti primjenom direktne ili indirektno metode. Direktna metoda uključuje izvještavanje o primicima i ukupnim izdacima novca razvrstanim prema osnovnim aktivnostima: poslovnim, investicijskim i financijskim. Indirektna metoda, s druge strane, omogućuje dobivanje istih podataka na temelju usporedbe bilance stanja za dva različita razdoblja (Žager i sur., 2017).

Tablica 1 Izveštaj o novčanim tokovima prema direktnoj metodi

<b>POSLOVNE AKTIVNOSTI</b>
1. Primitci iz poslovnih aktivnosti
2. Izdatci iz poslovnih aktivnosti
3. Novčani tok iz poslovnih aktivnosti (1.-2.)
<b>INVESTICIJSKE AKTIVNOSTI</b>
1. Primitci iz investicijskih aktivnosti
2. Izdatci iz investicijskih aktivnosti
3. Novčani tok iz investicijskih aktivnosti (1.-2.)
<b>FINANCIJSKE AKTIVNOSTI</b>
1. Primitci iz financijskih aktivnosti
2. Izdatci iz financijskih aktivnosti
3. Novčani tok iz financijskih aktivnosti (1.-2.)
<b>ČISTI (NETO) NOVČANI TOK (NT iz PA + NT iz IA + NT iz FA)</b>
Novac na početku razdoblja
<b>Novac na kraju razdoblja (ČNT + novac na početku razdoblja)</b>

*Izvor: Izrada autora prema shemi navedenoj u Žager, K. i sur. (2017) Analiza financijskih izvještaja načela – postupci – slučajevi. Zagreb. Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.*

#### 4.4. Izveštaj o promjenama kapitala

Izveštaj o promjenama kapitala je neodvojivi dio osnovnih financijskih izvještaja. Njegova svrha je prikazati promjene koje su nastale u kapitalu poduzeća između dva obračunska

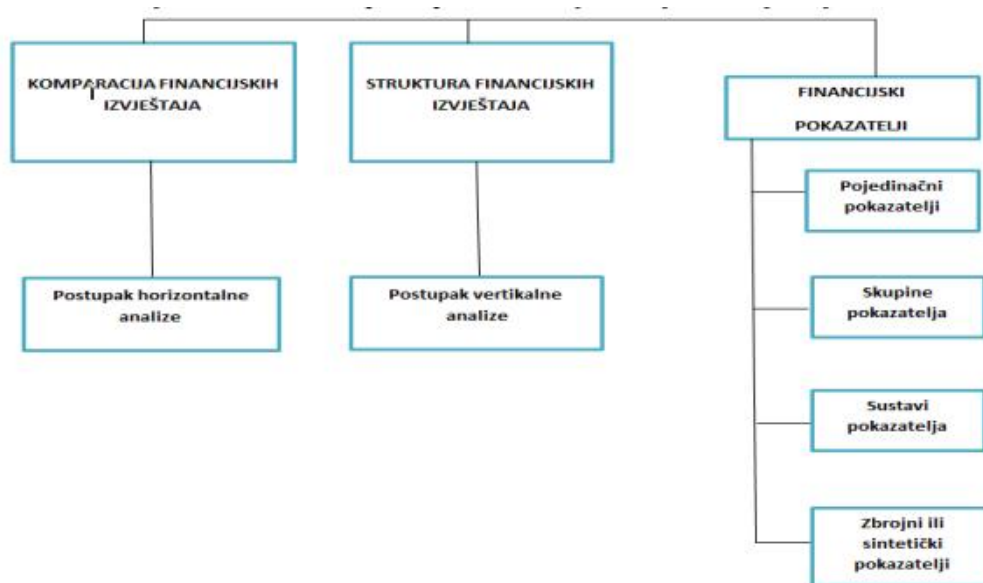
razdoblja. Kapital poduzeća se sastoji od uloženog kapitala i ostvarenog kapitala. Obično se ove dvije osnovne stavke dodatno detaljnije prikazuju na sljedeći način (Žager i sur., 2017):

1. „Upisani kapital
2. Premije na emitirane dionice
3. Revalorizacijske rezerve
4. Rezerve
  - Zakonske rezerve
  - Rezerve za vlastite dionice
  - Statutarne rezerve
  - Ostale rezerve
5. Zadržana dobit ili preneseni gubitak
6. Dobit ili gubitak tekuće godine“

#### **4.5. Tehnike analize financijskih izvještaja**

Iz prikazanog je vidljivo da je u izvještaju o promjenama kapitala potrebno detaljnije prikazati svaku promjenu na pojedinoj stavci kapitala. Jedna od posebno važnih promjena odnosi se na generiranje zarade. Takve promjene mogu biti sažeto prikazane u izvještaju o zadržanoj dobiti. Izvještaj o zadržanoj dobiti je koncizan, ali informativan, jer pruža informacije o raspodjeli ostvarene zarade na dividende i zadržanu dobit koja ostaje u poduzeću za daljnje poslovanje (Žager i sur., 2017).

Analiza financijskih izvještaja obuhvaća primjenu različitih postupaka temeljenih na razdvajanju i uspoređivanju (Slika 3). Horizontalna analiza se temelji na usporedbi financijskih izvještaja, dok struktura pozicija financijskih izvještaja služi kao temelj za vertikalnu analizu (Žager i sur., 2017).



Slika 3 Temeljni instrumenti i postupci analize financijskih izvještaja

Izvor: Izrada autora prema shemi navedenoj u Žager, K. i sur. (2017) *Analiza financijskih izvještaja načela – postupci – slučajevi*. Zagreb. Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

#### 4.6. Horizontalna analiza financijskih izvještaja

Horizontalna analiza temelji se na praćenju trendova i dinamike promjena pojedinih stavki u temeljnim financijskim izvještajima. Ova metoda uspoređuje podatke iz financijskih izvještaja za različite poslovne ili obračunske periode. Kroz komparativnu analizu financijskih izvještaja dobivaju se informacije o promjenama financijskih veličina te se omogućuje donošenje objektivnih procjena (Orsag, 2015).

Horizontalna analiza je metoda koja omogućuje utvrđivanje apsolutnih i relativnih promjena između financijskih izvještaja za dva ili više godišnjih razdoblja. Iako se neki može smatrati "primitivnom" u usporedbi s drugim sofisticiranijim analitičkim metodama, horizontalna analiza pruža vrijedne uvide o poboljšanjima ili pogoršanjima u poslovanju poduzeća. Komparativnim prikazom promjena možemo uočiti trendove i identificirati područja koja zahtijevaju dodatnu pažnju ili poboljšanja (Tintor, 2020).

Horizontalna analiza omogućuje iskazivanje promjena u financijskim izvještajima na dva načina: kroz apsolutne iznose i relativne postotke. Apsolutna analiza prikazuje konkretni iznos promjene između različitih razdoblja, dok relativna analiza omogućuje usporedbu s

baznim razdobljem ili referentnom godinom. Oba pristupa su korisna alata u analizi financijskih izvještaja jer nam omogućuju da uočimo poboljšanja ili pogoršanja u poslovanju poduzeća tijekom vremena. Apsolutna analiza pruža konkretne brojke, dok relativna analiza omogućuje procjenu postignutih rezultata u odnosu na prethodna razdoblja. Oba načina pružaju važne informacije o trendovima i promjenama u poslovanju poduzeća (Žager i sur., 2017).

#### **4.7. Vertikalna analiza financijskih izvještaja**

Vertikalna analiza omogućuje detaljniji uvid u strukturu financijskih izvještaja. Ona se temelji na međusobnom uspoređivanju financijskih podataka unutar jedne godine. Ova analiza uključuje usporedbu određenih pozicija financijskih izvještaja s ukupnim iznosom ili postotkom u istoj godini. Vertikalna analiza pruža informacije o udjelu svake pojedine pozicije u ukupnoj veličini financijskih izvještaja, što pomaže u razumijevanju strukture financijskih podataka. Ova vrsta analize omogućuje identifikaciju važnih komponenti ili trendova unutar financijskih izvještaja za jednu godinu (Dečman, 2012).

Za analizu vertikalne financijske strukture, važno je proučiti promjene u svakoj pojedinoj poziciji aktive i pasive. S druge strane, za horizontalnu analizu, treba analizirati promjene u stavkama aktive u usporedbi s promjenama u stavkama pasive tijekom određenog vremenskog razdoblja (Bešvir, 2008).

Prilikom analize vertikalne strukture bilance i tumačenja rezultata, ključno je pažljivo proučiti izvore financiranja, kao što su udio kapitala, kratkoročnih i dugoročnih obveza u ukupnom iznosu pasive, kao i strukturu imovine, poput udjela kratkoročne i dugoročne imovine u ukupnoj aktivi. Efikasno korištenje imovine, uključujući rast i razvoj poslovanja, rezultira povećanjem ukupne vrijednosti imovine te ukazuje na jačanje ekonomske snage poduzeća, dok se jačanje financijske snage poduzeća očituje kroz povećanje kratkoročne imovine (Osmanagić Bedenik, 2004).

Analiza strukture financijskih izvještaja ima korisnu primjenu prilikom uspoređivanja s drugim poduzećima, posebno onima različitih veličina. Osim toga, analiza strukture financijskih izvještaja može biti korisna i za uspoređivanje podataka unutar istog poduzeća u situacijama kada je prisutna inflacija (Žager i sur., 2017).

## **5. ANALIZA POSLOVANJA POMOĆU FINANCIJSKIH POKAZATELJA**

Pokazatelj je numerička vrijednost koja kombinira jedinicu mjere i kvalitativnu mjeru za procjenu različitih ekonomskih pojava i problema. On pruža informaciju o efikasnosti, produktivnosti i uspješnosti postizanja ciljeva i rezultata poduzeća u odnosu na trenutne radne i poslovne uvjete. Osnovni principi racionalnog djelovanja uzimaju se u obzir prilikom stvaranja i primjene tih pokazatelja (Orsag, 2015).

Pokazatelj se može definirati kao racionalan broj koji obuhvaća jedinicu mjere i mjeru kvalitete pojedinih ekonomskih pojava i procesa. Ti pokazatelji se primjenjuju u svrhu procjene postignuća ciljeva i ostvarenja rezultata u skladu s uvjetima rada i poslovanja poduzeća, uzimajući u obzir načela racionalnog djelovanja (Tintor, 2009).

Područje primjene pokazatelja značajno se razvilo u proteklim desetljećima, ali odabir odgovarajućih pokazatelja može biti izazovan zbog različitih pristupa analizi i izvještavanju. Postavlja se pitanje kojim pokazateljima treba pridati veću važnost. Postoje dva glavna pristupa - američki i europski.

Američki pristup se fokusira na monetarne i kratkoročne ciljeve, gdje su sve aktivnosti poduzeća usmjerene prema ostvarivanju tih ciljeva. U tom modelu, poduzeća su zainteresirana za povrat na vlastiti kapital i koristit će isključivo pokazatelje rentabilnosti vlastitog ulaganja kao glavni mjerilo rentabilnosti.

Europski pristup obuhvaća monetarne ciljeve, ali također uzima u obzir i druge jednako važne ciljeve te stavlja naglasak na dugoročno poslovanje. Prema europskom modelu, koriste se pokazatelji hijerarhije ključnih performansi koji su međusobno povezani i logički usklađeni. Ovi pokazatelji, posebno pokazatelji ukupne rentabilnosti ulaganja, koriste se za procjenu uspješnosti poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2010). Hijerarhija predupravljačkih veličina je prikazana na slici broj 4.



*Slika 4 Hijerarhija predupravljačkih veličina*

*Izvor: Poslovna analiza temeljem godišnjih financijskih izvješća 3/2002. RRif.*

Hijerarhija ključnih performansi pruža smjernice za odabir pokazatelja i njihovo rangiranje u poslovnoj analizi. Ova hijerarhija odgovara na potrebu za postavljanjem prioriteta u poslovnim ciljevima. Slijedi sustav ciljeva društva koji uključuje očuvanje imovine i likvidnosti, postizanje uspjeha i ekonomičnosti, optimalno korištenje resursa i postizanje rentabilnosti te razvoj i rast poduzeća kroz istraživanje i razvoj. Poslovni uspjeh se gradi s donjeg dijela hijerarhije prema vrhu, dok se znakovi neuspjeha često pojavljuju s vrha prema dnu. Ova hijerarhija ima uzročno-posljedični odnos, što znači da utjecaj na određenu veličinu dolazi iz niže razine hijerarhije (Osmanagić Bedenik, 2010).

Financijski pokazatelji se koriste za evaluaciju operativne uspješnosti i profitabilnosti, novčanog tijeka, financijske poluge i likvidnosti. Svaki pokazatelj pruža informacije na apsolutnoj i relativnoj osnovi (Caouette i sur., 2008).

Pokazatelji likvidnosti i zaduženosti služe kao mjerila za ocjenu financijske sigurnosti poduzeća. Oni pružaju informacije o financijskom položaju i sposobnosti poduzeća da ispuni svoje obveze. S druge strane, pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja koriste se kao indikatori uspješnosti poslovanja. Oni daju uvid u učinkovitost poduzeća u ostvarivanju dobiti, iskorištavanju resursa te ulaganju u nove projekte. Pokazatelji aktivnosti mogu se smatrati kombinacijom pokazatelja sigurnosti i uspješnosti, pružajući informacije o tome kako se resursi poduzeća koriste u operativnim aktivnostima (Gulin i sur., 2012).

Pokazatelje je moguće razvrstati u 5 skupina (Orsag, 2015):

- „pokazatelji likvidnosti
- pokazatelji aktivnosti



- pokazatelji djelovanja poluge
- pokazatelji profitabilnosti te
- pokazatelji investiranja“

### 5.1. Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost se može opisati kao sposobnost konverzije sredstava u novac radi uspostave i održavanja odnosa između dužnika i vjerovnika s minimalnim troškovima (Tintor, 2009).

„Pokazateljima likvidnosti mjeri se sposobnost poduzeća da podmiri dospjele kratkoročne obveze. Pokazatelji likvidnosti izračunavaju se iz podataka navedenih u bilanci poduzeća (Žager i sur., 2017).“

Iako se nazivaju pokazateljima likvidnosti, oni zapravo direktno mjere solventnost jer procjenjuju sposobnost podmirenja dospjelih obveza putem odnosa između tekuće imovine i tekućih obveza. Indirektno, ovi pokazatelji također ukazuju na sposobnost obrtaja imovine, posebno kada se uspoređuju s pokazateljima aktivnosti. Postoje dva osnovna pokazatelja likvidnosti, a to su (Orsag, 2015):

- „tekući odnos
- brzi odnos
- novčani odnos“

Tablica 2 Pokazatelji likvidnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
Koeficijent trenutne likvidnosti	Novac + novčani ekvivalent	Kratkoročne obveze
Koeficijent ubrzane likvidnosti	Novac + novčani ekvivalent + kratkotrajna potraživanja	Kratkoročne obveze
Koeficijent tekuće likvidnosti	Kratkotrajna imovina	Kratkoročne obveze
Koeficijent financijske stabilnosti	Dugotrajna imovina	Kapital i rezerve + dugoročne obveze

Izvor: Žager, K. i sur. (2017) *Analiza financijskih izvještaja, načela – postupci – slučajevi*, 3. izd. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 46.

Koeficijent trenutne likvidnosti je pokazatelj koji se koristi za procjenu sposobnosti poduzeća da izvrši plaćanja svojih kratkoročnih obveza koristeći raspoloživi novac i novčane ekvivalente. Izražava se kao koeficijent, a visoka vrijednost ukazuje na veću likvidnost poduzeća. Međutim, važno je promatrati ovaj pokazatelj kroz više godina kako bi se dobila cjelovitija slika o likvidnosti poduzeća. Ponekad se može dogoditi da poduzeće ima trenutačno visok koeficijent likvidnosti zbog primljene velike uplate prije izračuna pokazatelja, što može izobličiti stvarno stanje likvidnosti poduzeća. Stoga, treba biti oprezan prilikom tumačenja vrijednosti koeficijenta trenutne likvidnosti kako bi se pravilno razumjela stvarna situacija u kojoj se poduzeće nalazi (Žager i sur., 2017).

Vrijednost koeficijenta ubrzane likvidnosti trebala bi biti 1 ili veća. Ovaj pokazatelj sugerira da poduzeće posjeduje dovoljno brzo unovčive imovine da pokrije svoje kratkoročne obveze. Za postizanje nominalne likvidnosti, poduzeće bi trebalo imati imovinu koja se može brzo prodati bez značajnih gubitaka, idealno unutar razdoblja od otprilike 3 mjeseca (Žager i sur., 2017).

Kako bi se izbjegle situacije u kojima poduzeće ne može pravovremeno platiti svoje obveze, preporučljivo je da poduzeće posjeduje dvostruko više kratkotrajne imovine u odnosu na kratkoročne obveze. Koeficijent tekuće likvidnosti trebao bi biti veći od 1, idealno bi bilo da bude veći od 2. Veća rezerva likvidnosti smanjuje rizik od problema pri pretvaranju kratkotrajne imovine u novac kako bi se podmirile dospjele kratkoročne obveze (Žager i sur., 2017).

Poduzeće treba koristiti dugoročne izvore financiranja kako bi financiralo dio svoje dugotrajne imovine. Koeficijent financijske stabilnosti pokazuje omjer između dugoročnih izvora financiranja i dugotrajne imovine. Idealno bi bilo da vrijednost ovog koeficijenta bude manja od 1, što ukazuje na veću likvidnost i financijsku stabilnost. U suprotnom, ako je vrijednost veća od 1, to znači da poduzeće koristi kratkoročne izvore financiranja za dio svoje dugotrajne imovine (Žager i sur., 2017).

## **5.2. Pokazatelji djelovanja poluge (zaduženosti)**

Pokazatelji zaduženosti mogu se podijeliti u dvije kategorije: statičke zaduženosti i dinamičke zaduženosti. Statički pokazatelji zaduženosti temelje se na analizi financijske strukture poduzeća, odnosno procjenjuje se u kojem omjeru je imovina poduzeća financirana vlastitim

izvorima i izvorima vanjskog financiranja. Uključuju koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja. S druge strane, dinamički pokazatelji zaduženosti analiziraju dug s aspekta sposobnosti poduzeća da podmiri svoje obveze. Uključuju pokazatelje poput pokrića troškova kamata i faktora zaduženosti (Žager i sur., 2017).

Pokazatelji upotrebe poluge (*leverageratios*) koriste se za mjerenje zaduženosti dioničkog društva i drugih oblika poduzeća. Oni pružaju informacije o zaduženosti tvrtke i njezinoj sposobnosti plaćanja kamata te općenito servisiranja dugova. Analiza zaduženosti poduzeća i sposobnosti servisiranja dugova obuhvaća sljedeće aspekte (Orsag, 2015):

- „kao dio ukupne vrijednosti bilance
- kao dio ukupne vrijednosti profita
- kao dio ukupne vrijednosti novčanog toka“

Glavni cilj imovine poduzeća je generiranje budućih ekonomskih koristi, a to se odražava u svrsi korištenja tuđih izvora financiranja, odnosno tuđeg kapitala. Buduće ekonomske koristi koje proizlaze iz imovine trebaju biti dovoljne da zadovolje očekivanja svih vlasnika kapitala (Ježovita, 2014).

Postoje tri važne implikacije kod korištenja financijske poluge (Brigham i sur, 1999.):

1. Prikupljanje sredstava putem zaduživanja omogućuje dioničarima da zadrže kontrolu nad tvrtkom bez potrebe za povećanjem njihovog ulaganja. To znači da mogu koristiti tuđi kapital kako bi financirali poslovanje i projekte, što može biti povoljno za dioničare.
2. Ako poduzeće koristi više posuđenih sredstava za financiranje ulaganja nego što plaća kamate na ta sredstva, to može rezultirati povećanjem prinosa za dioničare. Međutim, istovremeno se povećavaju i rizici. To znači da, iako dioničari mogu imati veće povrate, moraju biti svjesni većeg rizika koji dolazi s većim udjelom zaduženosti.
3. Što je veći udio financiranja koji dolazi od dioničara (vlastitog kapitala), to se vjerovnici suočavaju s manjim rizikom. Kada poduzeće ima veći udio vlastitog kapitala u ukupnom financiranju, to može pružiti veću sigurnost i povjerenje vjerovnicima, jer postoji veća osnova za pokrivanje obveza poduzeća.

Ukratko, korištenje financijske poluge može imati prednosti poput održavanja kontrole bez povećanja ulaganja dioničara i povećanja prinosa dioničara, ali istovremeno nosi i rizike. Veći udio vlastitog kapitala može pružiti stabilnost i smanjiti rizik za vjerovnike.

U tablici br. 3 prikazani su koeficijenti zaduženosti, vlastitog financiranja, udio dugoročnih obveza, pokriće troškova kamata, faktor zaduženosti, stupanj pokrića 1 i 2.

Tablica 3 Pokazatelji djelovanja poluge

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
Koeficijent zaduženosti	Ukupne obveze	Ukupna imovina
Koeficijent vlastitog financiranja	Kapital i rezerve	Ukupna imovina
Koeficijent financiranja	Ukupne obveze	Kapital i rezerve
Udio dugoročnih obveza	Dugoročne obveze	Ukupna imovina
Pokriće troškova kamata	Zarade prije kamata i poreza	Rashodi od kamata
Faktor zaduženosti	Ukupne obveze	Zadržana dobit + troškovi amortizacije
Stupanj pokrića I	Kapital i rezerve	Dugotrajna imovina
Stupanj pokrića II	Kapital i rezerve + dugoročne obveze	Dugotrajna imovina

*Izvor: Žager, K. i sur. (2017) Analiza financijskih izvještaja, načela – postupci – slučajevi, 3. izd. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 49.*

Koeficijent zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja zajedno prikazuju strukturu financiranja izvora imovine, pri čemu je njihova suma uvijek jednaka 1. Koeficijent zaduženosti odražava postotak duga u odnosu na ukupnu vrijednost kapitala, dok koeficijent vlastitog financiranja prikazuje postotak vlastitog kapitala u ukupnoj vrijednosti kapitala (Žager i sur., 2017).

Pokazatelj pokrića troškova kamata ispituje koliko puta su kamate pokrivene zaradama prije kamata i poreza. Granična vrijednost tog pokazatelja je 1. Kada vrijednost pokazatelja iznosi 1, to znači da poduzeće tijekom cijelog obračunskog razdoblja ostvaruje dovoljno zarade samo za pokrivanje troškova kamata. Ako je vrijednost pokazatelja veća od 1, poduzeće

ostvaruje zaradu nakon pokrivanja troškova kamata. S druge strane, situacija je nepovoljna za poduzeće kada je vrijednost pokazatelja manja od 1, jer to znači da poduzeće ne uspijeva pokriti troškove kamata svojim zaradama (Žager i sur., 2017).

Faktor zaduženosti je pokazatelj koji prikazuje koliko je godina potrebno poduzeću da podmiri sve svoje obveze pomoću zadržane dobiti uvećane za trošak amortizacije. Ovaj pokazatelj se koristi kao mjera zaduženosti poduzeća. Što je vrijednost faktora zaduženosti manja, to znači da poduzeće brže može podmiriti svoje obveze i ima manji teret duga u odnosu na svoju sposobnost generiranja dobiti. Niža vrijednost faktora zaduženosti obično se smatra povoljnijom jer ukazuje na manji rizik i veću financijsku stabilnost poduzeća (Žager i sur., 2017).

„Stupnjevi pokrića I i II su financijski pokazatelji koji se izračunavaju na temelju podataka iz bilance. Stupanj pokrića I se koristi za procjenu pokrića dugotrajne imovine vlastitim kapitalom, dok se stupanj pokrića II odnosi na pokriće dugotrajne imovine vlastitim kapitalom uvećanim za dugoročne obveze.“ Ovi pokazatelji nam pružaju uvid u postotak dugotrajne imovine koji je financiran vlastitim izvorima. Stupanj pokrića II nam daje informaciju o postotku dugotrajne imovine koji je pokriven dugoročnim izvorima financiranja. Vrijednost stupnja pokrića II treba biti veća od 1, budući da se dio dugoročnih izvora koristi za održavanje likvidnosti. Istovremeno, ovaj pokazatelj može se smatrati mjerom financijske stabilnosti, jer prikazuje koliki dio dugoročnih izvora ostaje poduzeću za financiranje kratkotrajne imovine. Također, ukazuje na prisutnost neto obrtnog kapitala (Žager i sur., 2017).

### **5.3. Pokazatelji aktivnosti**

Pokazatelji aktivnosti pokazuju efektivnost upravljanja imovinom. Indikatori aktivnosti iskazuju brzinu cirkuliranja sredstava ili dijelova imovine u poslovnim procesima. Pokazatelje aktivnosti možemo promatrati u dvije skupine: koeficijenti obrtaja i dani vezivanja sredstava. Za njihovo izračunavanje koriste se podaci iz bilance i računa dobiti i gubitaka (Orsag, 2015).

Tablica 4 Pokazatelji aktivnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	Ukupni prihodi	Ukupna imovina
Koeficijent obrtaja tekuće imovine	Ukupni prihodi	Ukupna tekuća imovina
Koeficijent obrtaja zaliha	Prodaja	Zalihe
Koeficijent obrtaja potraživanja	Prodaja	Potraživanja
Prosječno vrijeme naplate	Potraživanja	(Prodaja/360)
Trajanje naplate potraživanja u danima	Broj dana u godini (365)	Koeficijent obrtaja potraživanja

*Izvor: Žager, K. i sur. (2017) Analiza financijskih izvještaja, načela – postupci – slučajevi, 3. izd Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 51.*

Pokazatelji aktivnosti su financijski pokazatelji koji pružaju informacije o brzini cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Ovi pokazatelji mjere učinkovitost u korištenju resursa poduzeća. Kroz pokazatelje aktivnosti, možemo procijeniti kako se imovina poduzeća koristi u generiranju prihoda i ostvarivanju rezultata. Oni pružaju uvid u brzinu kojom poduzeće pretvara svoje resurse (kao što su zalihe, potraživanja i kapital) u prihode i gotovinu (Žager i sur., 2017).

Indikatori aktivnosti pružaju informacije o brzini kojom se sredstva i dijelovi imovine kreću kroz poslovne procese. Oni se mogu smatrati pokazateljima likvidnosti jer otkrivaju koliko je vremena potrebno za završetak poslovnih procesa. Razvrstavamo pokazatelje aktivnosti u dvije kategorije, a to su:

- koeficijenti obrtaja
- dani vezivanja sredstava

#### **5.4. Koeficijenti obrtaja**

Koeficijent obrtaja je broj koji prikazuje koliko puta se određeno sredstvo ili imovina okrene tijekom godine ili drugog obračunskog razdoblja. Jedan obrt predstavlja sve faze poslovnih procesa kroz koje sredstvo prolazi prije nego se vrati u svoje početno stanje. Uobičajeno se koeficijent obrtaja definira kao omjer između efekta i mase angažiranih sredstava (Orsag, 2015).

Efekt se odnosi na rezultate ostvarene korištenjem sredstava, dok masa predstavlja prosječno angažiranu količinu sredstava tijekom određenog razdoblja, kao što je godina ili obračunsko razdoblje. Na primjer, kada se radi o ukupnoj imovini, efekt može predstavljati vrijednost prodaje ili ukupnih prihoda, dok masa predstavlja prosječno angažiranu imovinu tijekom jedne godine. Što je koeficijent obrtaja veći, to znači da se imovina koristi učinkovitije jer se isti rezultati postižu s manjim angažmanom imovine, što ukazuje na brže odvijanje poslovnih procesa u poduzeću (Orsag, 2015). Podaci svakog poduzeća pružaju uvid u ključnu ulogu svakog pojedinog sredstva u poslovnoj aktivnosti. Ovi podaci otkrivaju koliko je određeno sredstvo angažirano u procesima proizvodnje ili pružanja usluga, te kako ta sredstva doprinose ostvarivanju ciljeva poduzeća. Na primjer, podaci mogu ukazati na to koliko se zaliha materijala koristi u proizvodnji, koliko se strojeva koristi za obradu, ili koliko se prostora koristi za skladištenje ili prodaju proizvoda. Ti podaci pomažu poduzeću u razumijevanju učinkovitosti i efikasnosti svakog pojedinog sredstva te mogu poslužiti kao osnova za donošenje strateških odluka o upravljanju imovinom i optimiziranju poslovnih procesa (Tintor, 2009).

#### **5.5. Prosječni dani vezivanja**

Prosječni dani vezivanja predstavljaju mjere brzine cirkulacije imovine u poslovnim procesima i komplementarni su pokazateljima obrtaja sredstava u poslovnim procesima. Oni ukazuju na vrijeme koje je potrebno da se određena imovina obrne u tijeku poslovnog procesa (Orsag, 2015).

Povećanje vrijednosti ovog pokazatelja ukazuje na pogoršanje ugleda poduzeća kod kupaca ili na smanjenu solventnost kupaca. To može povećati rizike uspješnosti poduzeća (Tintor, 2009). Primjerice, kod naplate potraživanja od kupaca, ovaj pokazatelj predstavlja prosječno vrijeme koje poduzeće mora čekati nakon što je prodalo proizvod da bi naplatilo svoje potraživanje (Brigham i sur., 1999).

Dani vezivanja mogu se određivati prema kalendarskom broju dana u godini ili prema zaokruženom broju od 360 dana. Prosječni broj dana vezivanja najčešće se primjenjuje kao pokazatelj duljine naplate potraživanja od kupaca i duljine kreditiranja poduzeća od dobavljača (Orsag, 2015).

### **5.6. Pokazatelji profitabilnosti**

Pokazateljima profitabilnosti mjeri se uspješnost zarada promatranog poduzeća, a ti pokazatelji često se nazivaju i pokazateljima rentabilnosti. Oni ocjenjuju sposobnost poduzeća da ostvaruje dobit i povrat na uložena sredstva. Neto profitna marža analizira koliko je poduzeće uspješno u zadržavanju ostvarenih ukupnih prihoda u obliku neto dobiti nakon odbitka kamata. Profitabilnost imovine mjeri postignute profite u odnosu na angažiranu imovinu. Profitabilnost ukupne imovine (ROA - *Return on Total Assets*) uspoređuje bruto dobit ili zaradu prije kamata i poreza s potrebnom imovinom za ostvarivanje tih zarada. Profitabilnost imovine prikazuje koliko učinkovito menadžment poduzeća koristi raspoložive resurse i predstavlja cjelovit pokazatelj uspješnosti svih investicija promatranog poduzeća (Orsag, 2015).

Profitabilnost glavnice (ROE - *Return on Equity*) otkriva kako menadžment poduzeća učinkovito koristi raspoloživi kapital vlasnika. Ovaj pokazatelj je od primarnog interesa vlasnika i dioničara poduzeća jer mjeri udio ukupnog profita koji doprinosi povećanju bogatstva dioničara i vlasnika u odnosu na knjigovodstvenu vrijednost njihovog uloženog kapitala (Orsag, 2015).



Tablica 5 Pokazatelji profitabilnosti

NAZIV POKAZATEJA	BROJNIK	NAZIVNIK
Neto marža profita	Neto dobit	Ukupni prihodi
Bruto marža profita	Dobit prije poreza + rashodi od kamata	Ukupni prihodi
Neto rentabilnost imovine	Neto dobit	Ukupna imovina
Profitabilnost ukupne imovine	Dobit prije poreza + rashodi od kamata	Ukupna imovina
Profitabilnost vlastitog kapitala	Neto dobit	Kapital i rezerve

*Izvor: Žager, K.isur.l (2017) Analiza financijskih izvještaja, načela – postupci – slučajevi,3. izd. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 53.*

Pokazatelji profitabilnosti mjere povrat uloženog kapitala. Ovi pokazatelji, također poznati kao pokazatelji rentabilnosti, analiziraju uspješnost zarada poduzeća. Oni pružaju uvid u važnost odnosa profita prema veličini angažiranog kapitala, odnosno prema obujmu poslovne aktivnosti koji se odražava u prodaji ili ukupnom prihodu. Postoje dvije glavne skupine ovih pokazatelja:

- Profitabilnost prodaje
- Profitabilnost imovine

### **Profitabilnost prodaje**

Pokazatelji profitabilnosti izražavaju odnos između različitih mjera profita i veličine poslovne aktivnosti, koja se može izmjeriti kroz prodaju ili ukupni prihod. Ti pokazatelji pružaju informacije o udjelu različitih vrsta profita u ostvarenoj prodaji ili ukupnom prihodu. Na taj način, marže koje pripadaju poduzeću ili vlasnicima u odnosu na prodaju i ukupni prihod mogu se analizirati i interpretirati kako bi se ocijenila profitabilnost poslovanja.

Dvije su osnovne mjere profitabilnosti prodaje, a to su:

- marža kontribucije i
- marža profita koja se može iskazivati kao:

- bruto profitna marža ili
- neto profitna marža.

### **Profitabilnost imovine**

Profitabilnost ukupne imovine (*Return on assets*) je financijski pokazatelj koji se koristi za evaluaciju povrata na sve izvore financiranja poduzeća, uključujući vlastite i tuđe izvore. Ovaj pokazatelj uzima u obzir prosječne troškove korištenja tuđih izvora financiranja i prinos na vlastite izvore financiranja (Ježovita, 2017).

Rentabilnost vlastitog kapitala (*Return on Equity*) se koristi za procjenu povrata na vlastite izvore financiranja, pri čemu je važno napomenuti da ostvareni nivo povrata na vlastite izvore ne mora nužno odražavati traženu razinu prinosa od strane dioničara. Prosječni trošak korištenja tuđih izvora financiranja može se izračunati primjenom različitih pristupa, ovisno o dostupnim podacima analitičaru. Profitabilnost glavnice se izračunava kao omjer neto dobiti i angažiranog vlastitog kapitala, odnosno vlasničke glavnice (Ježovita, 2017).

Profitabilnost ukupne imovine može se koristiti u različitim aspektima analize kako bi se procijenila i usporedila s očekivanim razinama prinosa. Jedan način je usporedba profitabilnosti ukupne imovine s prosječnim ponderiranim troškom kapitala (*Weighted Average Cost of Capital - WACC*). Ako je profitabilnost ukupne imovine jednaka prosječnom ponderiranom trošku kapitala, može se zaključiti da je poduzeće ostvarilo željeni povrat. Stoga, profitabilnost ukupne imovine igra važnu ulogu kao strateški alat poduzeća koji se koristi za određivanje željene razine povrata i procjenu postignutih rezultata za vlasnike kapitala (Ježovita, 2017). Ovaj pokazatelj omogućuje poduzeću da donese informirane odluke o iskorištavanju svoje imovine i optimizaciji povrata na uloženi kapital.

### **5.7. Pokazatelji ekonomičnosti**

Pokazatelji ekonomičnosti koriste omjer prihoda i rashoda kako bi pružili uvid u koliko se prihoda ostvaruje po jedinici rashoda. Ovi pokazatelji služe kao mjera efikasnosti poslovanja te se izračunavaju na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka. Željena vrijednost ovih pokazatelja je veća od 1, jer to ukazuje na bolju ekonomičnost poslovanja, odnosno na ostvarivanje većeg prihoda u odnosu na rashode (Žager i sur., 2017).

Tablica 6 Pokazatelji ekonomičnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi
Ekonomičnost poslovanja	Poslovni prihodi	Poslovni rashodi
Ekonomičnost prodaje	Prihodi od prodaje	Rashodi od prodaje
Ekonomičnost financiranja	Financijski prihodi	Financijski rashodi
Ekonomičnost ostalih poslovnih aktivnosti	Ostali poslovni prihodi	Ostali poslovni rashodi

*Izvor: Žager, K. i sur. (2017) Analiza financijskih izvještaja, načela – postupci – slučajevi, 3. izd. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 52.*

## 6. ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA PODUZEĆA DM D.O.O.

### 6.1. Osnovne informacije o poduzeću DM d.o.o.

Götz W. Werner, osnivač poznatog njemačkog maloprodajnog lanca drogerija DM, rođen je 1944. godine u Heidelbergu, prema izvješću renomiranog hrvatskog poslovnog časopisa "Progressive" (2022.). Nakon završene edukacije, počeo je raditi u obiteljskoj tvrtki "Drogerie Werner", koja je pripadala njegovom ocu. Werner je s 28 godina udaljen iz obiteljske firme i napustio je dom.



*Slika 5 Götz W. Werner, osnivač Dm-a*

*Izvor: DM-<https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/dm-vremeplov-270774> (16.05.2023.)*

Ključan trenutak u Wernerovom životu dogodio se 28. kolovoza 1973. godine kada je odlučio otvoriti vlastitu drogeriju - Drogerie markt, ili skraćeno DM. Werner je donio tu odluku vođen svojom vizijom orijentiranom prema kupcu. DM je bio prva samoposlužna drogerija, što je predstavljalo značajnu promjenu u odnosu na tradicionalne drogerije u kojima bi prodavači donosili proizvode kupcima. Naziv "markt" dolazi od njemačke riječi koja znači prodavaonica gdje se kupci samoposlužuju, što je odražavalo temeljni koncept i pristup poslovanju ovog novog lanca drogerija (<https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/poslovni-rezultati-270524>).

Prodavaonica je bila revolucionarna na više načina - ne samo da je bila tri puta veća od uobičajenih prodavaonica, već je i pružala manji izbor proizvoda po nižim cijenama. DM se brzo razvijao, a Werner je uvijek bio otvoren za inovacije. Kao rezultat, 1976. godine, otvorena je prva prodavaonica u Austriji, u Linzu, čime je DM postao pionir u konceptu

samoposlužnih drogerija (<https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/poslovni-rezultati-270524>).



*Slika 6 Prva Dm prodavaonica u Karlsruhe-u*

*Izvor: Službena stranica DM-a - <https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice> (18.07.2023.)*



*Slika 7 Prva Dm prodavaonica u Linzu*

*Izvor: Službena stranica DM-a - <https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice>(18.07.2023.)*

Prema službenoj stranici DM-a iz 2023. godine, razvoj tvrtke u Njemačkoj i Austriji 1982. godine doveo je do razvoja vlastite filozofije i principa. U središtu ovih načela bio je čovjek, bilo kao zaposlenik ili kao kupac.

S padom Željezne zavjese, političke barijere koja je dijelila Europu na dva politička bloka, DM je 1993. godine proširio svoje tržište na Češku, Mađarsku i Sloveniju. DM je ušao na slovačko tržište 1995. godine, hrvatsko 1996. godine, dok je 2004. godine otvorio trgovine u Srbiji, Bosni i Hercegovini, Rumunjskoj i Bugarskoj, prema istoj službenoj stranici.

Prema informacijama sa službenih stranica DM-a iz 2023. godine, do 2022. godine DM je bio prisutan u 14 zemalja: Njemačka, Austrija, Mađarska, Češka, Slovačka, Slovenija, Hrvatska, Srbija, Bosna i Hercegovina, Rumunjska, Bugarska, Sjeverna Makedonija, Italija i Poljska.



Slika 8 Prikaz broja prodavaonica u poslovnoj godini 2022.

Izvor: Službena stranica DM-a <https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/poslovni-rezultati-270524> (18.07.2023.)

## 6.2. Misija i vizija poduzeća DM

DM-ova ciljana skupina su svi potrošači. Slogan tvrtke "Tu sam čovjek, tu kupujem" nije samo obećanje, već i filozofija koja stavlja pojedinca i njegovu jedinstvenost u središte svega, bilo da je riječ o kupcu ili zaposleniku. DM nastoji istaknuti individualnost svake osobe pružanjem odgovarajuće ponude. Ova filozofija se očituje kroz širok asortiman proizvoda visoke kvalitete, stručno i ljubazno savjetovanje zaposlenika DM-a, te lako dostupnost svojih trgovina. Osnivač tvrtke, Götz Wolfgang Werner, od samog je početka naglasio važnost zaposlenika nad profitom tvrtke (<https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/poslovni-rezultati-270524>).

## 6.3. Načela poslovanja u dm-drogerie markt-u

Društveno odgovorno i prihvatljivo ponašanje predstavlja osnovu djelovanja tvrtke DM. Ova tvrtka kroz godine pokazuje da su njeni kupci i zaposlenici uvijek na prvom mjestu. Ispunjavanje potreba potrošača, omogućavanje kontinuiranog razvoja zaposlenicima kroz timski rad, te biti primjer ostalima u zajednici - to su izazovi s kojima se DM kao poslovna

zajednica redovito suočava. Iz toga proizlazi da upravljanje u DM-u temelji se na sljedećim načelima (<https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/poslovni-rezultati-270524>):

- DM načela kupaca

„Koristeći se svim marketinškim instrumentima, želi se profilirati prema potrošačima kako bi pridobili stalne kupce koji svjesno dolaze kupovati u dm i čije potrebe oplemenjuju vlastitim proizvodima i uslugama.“

- DM načela djelatnika

„Žele svim djelatnicima pomoći da prepoznaju opseg i strukturu tvrtke te im osigurati objektivno vrednovanje obavljenih zadataka. Također žele omogućiti svim djelatnicima, da međusobno uče jedni od drugih, da se ophode jedan prema drugome kao čovjek prema čovjeku, da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca, kako bi ostvarili preduvjete, za upoznavanje samog sebe i za daljnji razvoj vlastite osobnosti te za mogućnost poistovjećivanja s postavljenim radnim zadacima.“

- DM načela partnera

Sa svojim partnerima žele održati dugoročnu, pouzdanu i poštenu suradnju kako bi ih prepoznali kao pouzdanog partnera s kojim je moguće ostvarenje njihovih ciljeva.

Tvrtka DM-drogerie markt d.o.o. proglašena je dobitnikom nagrade Indeks DOP-a u kategoriji velikih poduzeća, nagrade koja se dodjeljuje za najbolje prakse u društveno odgovornom poslovanju. Nagrada je plod suradnje Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR). Nagrade su uručene tijekom sedme konferencije o društveno odgovornom poslovanju koju organizira Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, a koja je održana pod pokroviteljstvom predsjednice Republike Hrvatske Kolinde Grabar Kitarović i Ministarstva gospodarstva (<https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/poslovni-rezultati-270524>).

#### **6.4. Proizvodni asortiman poduzeća DM d.o.o.**

DM-Drogerie Markt nudi širok asortiman proizvoda koji pokrivaju različite aspekte svakodnevnog života. Njihov proizvodni asortiman strateških poslovnih jedinica uključuje sljedeće kategorije (<https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice>):

1. Kozmetika i njega: DM nudi veliki izbor proizvoda za njegu kože i kose, šminke, proizvoda za njegu tijela, proizvoda za brijanje i depilaciju, kao i parfema. Svoju vlastitu liniju kozmetičkih proizvoda imaju pod robnom markom Balea, dok je Alverde njihova linija prirodne kozmetike.
2. Zdravlje i *wellness*: Ova kategorija obuhvaća širok spektar proizvoda za zdravlje, uključujući vitamine i dodatke prehrani, biljne lijekove, proizvode za prvu pomoć, te proizvode za zdravlje zuba i usne šupljine.

3. Hrana i piće: DM nudi određene prehrambene proizvode, uključujući zdravu hranu, *snackove*, čajeve, kave, kao i specijaliziranu hranu poput organske hrane, bezglutenskih proizvoda, veganskih proizvoda i sl.
4. Proizvodi za bebe i djecu: Ova kategorija uključuje pelene, hranu za bebe, proizvode za njegu beba, dječju kozmetiku, igračke i druge srodne proizvode. DM ima vlastitu liniju proizvoda za bebe pod robnom markom Babylove.
5. Kućni proizvodi: Ova kategorija uključuje razne proizvode za čišćenje kućanstva, pranje rublja, sredstva za pranje posuđa, sredstva za održavanje kuće, proizvode za kućne ljubimce i slično.
6. Foto usluge: DM nudi širok spektar foto usluga, uključujući izradu fotografija, izradu personaliziranih foto knjiga, kalendara, poklona i sl.

DM-Drogerie Markt je postao prepoznatljiv lider u maloprodajnom sektoru drogerija kroz svoj širok asortiman proizvoda i strateško fokusiranje na ključne proizvodne jedinice. To uključuje segmente poput kozmetike i njege, proizvoda za bebe i djecu, zdravlja i *wellnessa*, kućnih proizvoda, foto usluga i prehrane. Njihova strategija isticanja vlastitih robnih marki kao što su Balea, Alverde i Babylove, omogućuje DM-u da postigne značajnu prepoznatljivost među kupcima i istakne se u konkurentnom maloprodajnom prostoru.

DM-ova sposobnost da se prilagodi potrebama kupaca, inovira i uvodi proizvode koji zadovoljavaju trenutne trendove i zahtjeve tržišta, učvrstila je njihovu poziciju kao ključnog igrača u industriji. Naposljetku, DM-ova posvećenost održivosti i ekološki osviještenim proizvodima ne samo da osigurava njihovu konkurentnost na tržištu, nego također pokazuje njihovu odgovornost prema društvu i okolišu, što je sve važnije za suvremene potrošače.

## **6.5. PESTLE analiza poduzeća DM**

### **6.5.1. Politička okolina poduzeća DM**

Politička okolina poduzeća DM može varirati ovisno o zemljama u kojima posluje, budući da je prisutan u mnogim zemljama diljem Europe. No, uopćeno, ovdje su neki faktori koji bi mogli utjecati na DM (<https://www.case48.com/pestel-case/15121-The-Economist>):

1. Regulacija trgovine: Kao multinacionalno poduzeće, DM može biti pod utjecajem regulativa trgovine, poput tarifa, carina ili trgovinskih sporazuma. Ove regulative mogu utjecati na troškove uvoza i izvoza, dostupnost proizvoda ili na cijene koje DM mora postaviti za svoje proizvode.
2. Stabilnost vlade: Politička stabilnost zemlje u kojoj DM posluje može biti važan faktor. Ako je politička klima nestabilna, to može utjecati na poslovanje DM-a, npr. kroz promjene u regulativi, ekonomskoj politici ili socijalnim programima.



3. Zakonodavstvo o radu: Zakoni o radu mogu utjecati na DM na razne načine, uključujući regulacije o minimalnoj plaći, radnom vremenu, sigurnosti na radu, uvjetima rada itd. DM mora biti u skladu s tim zakonima kako bi izbjegao kazne i održao dobar odnos s radnicima.
4. Zakonodavstvo o zaštiti potrošača: DM također mora slijediti zakone i regulative koji štite potrošače. Ovi zakoni mogu utjecati na kako DM etiketira svoje proizvode, koje tvrdnje može iznositi o svojim proizvodima, te kako mora rukovati pritužbama potrošača.
5. Zakonodavstvo o zaštiti okoliša: Kao prodavač proizvoda koji mogu imati utjecaj na okoliš, DM mora slijediti zakone o zaštiti okoliša. To može uključivati regulacije o odlaganju otpada, korištenju recikliranih materijala, emisiji stakleničkih plinova itd.
6. Politika o održivosti: Kako se sve više vlada okreće prema održivosti i ekološkoj odgovornosti, DM može biti pod utjecajem politika koje potiču održivo poslovanje. To može uključivati poticaje za korištenje obnovljivih izvora energije, zahtjeve za smanjenje otpada ili poticaje za proizvodnju održivih proizvoda.

### **6.5.2. Ekonomska okolina poduzeća DM**

Dm-drogerie markt, kao velika međunarodna korporacija koja posluje u različitim zemljama, podložan je brojnim ekonomskim faktorima. Nekoliko ključnih elemenata ekonomske analize za ovu tvrtku:

1. Gospodarski ciklusi: Kao maloprodajni lanac, dm je osjetljiv na gospodarske cikluse. U vremenima recesije, potrošnja se obično smanjuje, što može utjecati na prodaju dm-a. Suprotno tome, u razdobljima gospodarskog rasta, prodaja bi mogla porasti.
2. Inflacija i cijene sirovina: Promjene u stopama inflacije mogu utjecati na cijene sirovina i proizvodnje, što bi moglo utjecati na profitabilnost tvrtke.
3. Razina nezaposlenosti i prosječna plaća: U zemljama s visokim stopama nezaposlenosti ili niskim prosječnim plaćama, potrošači mogu biti skloniji kupnji jeftinijih proizvoda. dm je poznat po pružanju kvalitetnih proizvoda po pristupačnim cijenama, što može biti prednost u takvim uvjetima.
4. Kamatne stope: Kamatne stope mogu utjecati na troškove posudbe za dm, ali i na potrošnju potrošača. Kada su kamatne stope visoke, potrošači mogu biti manje skloni trošenju, što bi moglo utjecati na prodaju dm-a.
5. Valutni tečajevi: Kao međunarodna tvrtka, dm je izložen rizicima od fluktuacija valutnih tečajeva. Promjene u tečajevima mogu utjecati na cijene uvoza i izvoza, kao i na ukupnu profitabilnost tvrtke.

6. Fiskalne politike: Fiskalne politike, uključujući porezne stope i poticaje, mogu utjecati na poslovne odluke dm-a i njegovu financijsku situaciju.

Primjećuje se da dm mora stalno pratiti i prilagođavati se tim ekonomskim faktorima kako bi ostao konkurentan i uspješan na različitim tržištima na kojima posluje.

### **6.5.3. Socijalno-kulturna okolina poduzeća DM**

Socijalno-kulturni faktori odnose se na vjerovanja, vrijednosti, stavove, norme i životne stilove unutar zajednice ili društva. Za tvrtku kao što je Dm-drogerie markt, koja djeluje na globalnoj razini, važno je razumjeti i prilagoditi se različitim socijalno-kulturnim kontekstima. Nekoliko ključnih socijalno-kulturnih faktora:

1. Demografski faktori: Dm mora razumjeti demografsku strukturu tržišta na kojima posluje, uključujući dob, spol, obrazovanje, socijalno-ekonomski status i druge demografske varijable. Na primjer, u zemljama s većim postotkom starije populacije, potražnja za proizvodima za njegu kože i zdravstvenim proizvodima mogla bi biti veća.
2. Kulturne vrijednosti i norme: Dm mora poštivati i prilagoditi se kulturnim vrijednostima i normama tržišta na kojima posluje. Na primjer, u nekim kulturama, potrošači mogu preferirati prirodne ili organske proizvode, dok u drugima, luksuzni proizvodi mogu biti preferirani.
3. Životni stil i ponašanje potrošača: Razumijevanje kako potrošači žive, što kupuju, kako troše svoje slobodno vrijeme, kakve navike imaju u vezi sa zdravljem i dobrobiti, itd. može pomoći dm-u u oblikovanju njihovih proizvoda i usluga.
4. Socijalni trendovi: Dm mora biti svjestan trenutnih socijalnih trendova. Na primjer, sve veći trend prema održivosti i ekološki svjesnom potrošačkom ponašanju doveo je do povećane potražnje za eko-prijateljskim proizvodima, što dm odgovara kroz njihovu liniju "DM Bio" proizvoda.
5. Obrazovanje i svijest o zdravlju: Razina obrazovanja i svijest o zdravlju mogu utjecati na potražnju za određenim proizvodima. Na primjer, s većom sviješću o važnosti zdravog načina života, potražnja za proizvodima za zdravlje i *wellness*, kao što su vitaminski dodaci ili proizvodi za *fitness*, mogla bi porasti.

Za dm, razumijevanje i prilagodba ovim socijalno-kulturnim faktorima ključno je za postizanje uspjeha na različitim tržištima na kojima djeluju.

#### **6.5.4. Tehnološka okolina poduzeća DM**

Tehnološki faktori imaju značajan utjecaj na operacije i strategije tvrtke poput Dm-drogerie markt. Nekoliko ključnih tehnoloških aspekata koje dm treba uzeti u obzir:

1. E-trgovina: S obzirom na porast internetske trgovine, dm mora kontinuirano poboljšavati svoje online platforme kako bi pružio lakše iskustvo kupovine svojim kupcima. Online trgovina također omogućava dm-u da doseže širu bazu kupaca nego što bi to bio moguće samo putem fizičkih trgovina.
2. Digitalni marketing: Sve veća upotreba društvenih mreža, mobilnih aplikacija i drugih digitalnih platformi pruža dm-u nove mogućnosti za promociju svojih proizvoda i interakciju s kupcima.
3. Automatizacija i umjetna inteligencija: Korištenje naprednih tehnologija, poput automatizacije i umjetne inteligencije, može poboljšati operativnu učinkovitost dm-a. Na primjer, automatizacija može olakšati proces skladištenja i distribucije, dok umjetna inteligencija može poboljšati personalizaciju iskustva kupovine.
4. Tehnologija proizvodnje: Napredak u tehnologiji proizvodnje može omogućiti dm-u da proizvodi bolje proizvode po nižim troškovima. Također, nove tehnologije mogu pomoći tvrtki u razvoju novih, inovativnih proizvoda.
5. Održiva tehnologija: S obzirom na rastući trend prema održivosti, dm mora razmotriti korištenje održivih tehnologija u svim aspektima svog poslovanja. Na primjer, tvrtka može istražiti korištenje obnovljive energije u svojim trgovinama ili razvoj proizvoda koji su manje štetni za okoliš.
6. Sigurnost podataka i privatnost: S obzirom na povećanje online poslovanja, dm mora osigurati da ima snažne sustave za zaštitu podataka kako bi zaštitio privatnost svojih kupaca i održao njihovo povjerenje.

Uz to, dm mora stalno pratiti i prilagođavati se tehnološkim trendovima kako bi ostao konkurentan i iskoristio nove prilike koje proizlaze iz tehnološkog napretka.

### **6.5.5. Pravna okolina poduzeća DM**

Pravni faktori odnose se na zakone i propise koji utječu na poslovanje tvrtke. Za tvrtku poput Dm-drogerie markt, koja djeluje na međunarodnoj razini, važno je pratiti pravne okvire svih zemalja u kojima djeluje. Ključni pravni faktori uključuju:

1. Zakoni o trgovini: Dm mora biti u skladu s lokalnim i međunarodnim trgovinskim zakonima, kao što su carinski zakoni, zakoni o uvozu i izvozu, kao i propisi o slobodnoj trgovini.
2. Zakoni o radu: Dm mora se pridržavati zakona o radu u svakoj zemlji u kojoj djeluje. To uključuje pridržavanje minimalnih plaća, radnih sati, zdravstvenog i sigurnosnog zakonodavstva te pravila o antidiskriminaciji.
3. Zakoni o zaštiti potrošača: Zakoni o zaštiti potrošača utječu na način na koji Dm promovira svoje proizvode, etiketira proizvode, upravlja povratima i odgovara na pritužbe kupaca.
4. Zakoni o zaštiti okoliša: Dm mora slijediti zakone i regulative koje se odnose na zaštitu okoliša. To bi moglo uključivati pravila o odlaganju otpada, recikliranju, emisijama i upotrebi održivih materijala.
5. Zakoni o privatnosti i zaštiti podataka: S obzirom na sve veću digitalizaciju poslovanja, Dm mora se pridržavati zakona o privatnosti i zaštiti podataka, poput Opće uredbe o zaštiti podataka (GDPR) u Europskoj uniji.
6. Propisi o zdravlju i sigurnosti proizvoda: S obzirom na to da Dm prodaje zdravstvene i kozmetičke proizvode, mora se pridržavati striktnih propisa o zdravlju i sigurnosti proizvoda.

Svi ovi pravni faktori mogu imati značajan utjecaj na poslovanje Dm-a, a nepoštivanje ovih zakona i propisa može rezultirati ozbiljnim kaznama i štetom za reputaciju tvrtke. Stoga je važno da Dm ima snažan pravni tim koji može osigurati usklađenost sa svim relevantnim zakonima i propisima u svim državama u kojima posluje.

### **6.5.6. Okolišna okolina poduzeća DM**

Okolišni faktori se odnose na utjecaj tvrtke na okoliš i način na koji okolišni uvjeti i trendovi mogu utjecati na tvrtku. Dm-drogerie markt, kao globalna tvrtka, mora uzeti u obzir brojne okolišne faktore u svom poslovanju:

1. Održivost: Kao odgovorna tvrtka, Dm mora promicati održive prakse u svim aspektima svog poslovanja. To može uključivati smanjenje emisije ugljičnog dioksida, korištenje obnovljivih izvora energije, upotreba recikliranih ili održivih materijala za ambalažu proizvoda i promicanje recikliranja među kupcima.
2. Utjecaj proizvoda na okoliš: Dm mora biti svjestan utjecaja svojih proizvoda na okoliš, uključujući ispuštanje kemikalija u okoliš tijekom proizvodnje i nakon upotrebe proizvoda. Dm može raditi na smanjenju tih utjecaja razvojem "zelenih" proizvoda i korištenjem ekološki prihvatljivih tehnologija proizvodnje.
3. Zakoni i regulative o zaštiti okoliša: Dm se mora pridržavati svih relevantnih zakona i propisa o zaštiti okoliša u svim zemljama u kojima posluje. To može uključivati propise o emisijama, otpadu, uporabi kemikalija i upravljanju prirodnim resursima.
4. Očekivanja potrošača: S obzirom na rastući trend prema održivoj potrošnji, Dm mora udovoljiti očekivanjima potrošača u pogledu održivih proizvoda. To može uključivati prodaju proizvoda koji su organski, bez kemijskih sastojaka ili proizvedeni na etički način.
5. Utjecaj na biološku raznolikost: Dm mora biti svjestan utjecaja svojih aktivnosti na biološku raznolikost, uključujući utjecaj na životinjske vrste i njihova staništa.

Dm-drogerie markt, kao odgovorna tvrtka, ima priliku postati lider u održivim praksama u industriji i time stvoriti pozitivnu vrijednost za svoje kupce, dioničare i šire društvo.

## **7. ANALIZA FINANCIJSKE SITUACIJE PODUZEĆA DM**

### **7.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja poduzeća DM**

Analiza financijskih izvještaja poduzeća DM-drogerie markt u nastavku će biti prikazana horizontalnom analizom bilance (aktiva i pasiva), računom dobiti i gubitka, te novčanog toka i vertikalnom analizom bilance (aktiva i pasiva) i računa dobiti i gubitka u razdoblju od 2018.godine do 2022. godine.

### 7.1.1. Horizontalna analiza bilance poduzeća DM

Tablica 7 Horizontalna analiza bilance – aktiva poduzeća DM

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>AKTIVA</b>					
<b>Potraživanja za neplaćeni kapital (u €)</b>	-	-	-	-	-
<b>Dugotrajna imovina (u €)</b>	11.100.220	10.054.365	89.397.829	89.799.203	103.279.979
Nematerijalna imovina (u €)	4.209.462	3.476.636	2.234.354	3.109.746	3.334.510
Izdaci za razvoj (u €)					
Koncesije, patenti, licence i sl .(u €)	4.148.387	3.426.579	2.213.804	3.099.350	2.958.259
Ostala nematerijalna imovina (u €)	61.075	50.057	20.551	10.396	376.251
Materijalna imovina (u €)	6.052.703	5.612.967	85.425.185	85.037.994	98.122.287
Zemljište (u €)	555.136	555.136	555.136	555.136	555.136
Građevinski objekti (u €)	915.988	1.067.418	81.273.824	80.953.675	92.149.176
Postrojenja i oprema (u €)	1.030.451	1.145.491	911.866	1.247.877	1.705.636
Alati, pogonski inventar i transportna imovina (u €)	3.340.349	2.576.308	1.637.273	2.112.548	2.798.282
Ulaganje u nekretnine (u €)					
Ostala materijalna imovina (u €)	210.779	268.613	1.047.086	168.758	914.057
Dugotrajna financijska imovina (u €)	14.416	14.416	20.690	24.454	24.454
Dugotrajna potraživanja (u €)					
Odgođena porezna imovina (u €)	823.639	950.347	1.717.599	1.627.009	1.798.728
<b>Kratkotrajna imovina (u €)</b>	45.806.163	43.202.214	57.393.274	59.485.423	68.179.616
Zalihe (u €)	37.690.706	35.047.220	35.975.153	37.104.273	46.559.533
Sirovine i materijal (u €)	674.437	637.178	682.971	688.199	809.784
Proizvodnja u tijeku (u €)					
Gotovi proizvodi (u €)					
Trgovačka roba (u €)	36.663.003	34.410.042	35.292.182	36.416.075	45.749.750

Ostale zalihe (u €)	353.266				
Potraživanja od kupaca (u €)	1.822.109	1.357.324	1.588.770	2.673.322	2.693.209
Potraživanja od povezanih kupaca–unutar grupe (u €)	17.621	4.362	1.979	23.870	13.470
Potraživanja od povezanih kupaca					
Sudjelujući interesi (u €)					
Potraživanja od nepovezanih kupaca (u €)	1.804.488	1.352.962	1.586.791	2.649.452	2.679.740
Ostala potraživanja (u €)	1.083.040	263.889	256.942	323.380	6.608.005
Kratkotrajna financijska imovina (u €)			7.282.797		
Novac (u €)	5.210.309	6.533.781	12.289.613	19.384.448	12.318.868
<b>Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi (u €)</b>	4.855.086	3.340.567	1.184.923	2.241.155	2.883.734
<b>Ukupno aktiva (u €)</b>	<b>61.761.469</b>	<b>56.597.146</b>	<b>147.976.025</b>	<b>151.525.781</b>	<b>174.343.329</b>
Izvanbilančni zapisi (u €)	1.281.733	1.285.905	1.366.557	16.300.286	19.547.984

*Izvor: izrada autora prema <https://www.insolve.hr/subjekt/265548-drogerie-markt> (10.07.2023.)*



Na temelju dostupnih podataka, možemo uvidjeti kontinuirani rast ukupne aktive tvrtke DM između 2018. i 2022. godine. Ovaj trend ukazuje na solidno proširenje tvrtke koje se može pripisati različitim faktorima. Na primjer, može biti posljedica ulaganja u dugotrajnu imovinu, rasta zaliha, povećanja potraživanja od kupaca ili veće dostupnosti gotovine. Pored toga, uočavamo značajno povećanje dugotrajne imovine tvrtke DM tijekom 2020. godine, s posebnim naglaskom na materijalnoj imovini. To može sugerirati da je tvrtka u to vrijeme izvršila velike investicije, možda u nove prostore, opremu ili tehnologiju.

Zalihe tvrtke su također vidljivo porasle tijekom razmatranog razdoblja. Ovo povećanje može biti pokazatelj da je tvrtka povećala svoje proizvodne kapacitete ili da je potražnja za proizvodima DM-a porasla.

Što se tiče potraživanja od kupaca, vidimo da su ona također porasla, posebno 2021. godine. Ovaj rast može biti signal da tvrtka prodaje više proizvoda na kredit. To bi moglo značiti da tvrtka uspješno širi svoju bazu kupaca, iako to istovremeno može nositi određeni rizik, jer postoji mogućnost da neki kupci neće biti u mogućnosti otplatiti svoje dugove.

Jedan od najvažnijih pozitivnih pokazatelja je značajan porast novca kojim tvrtka raspolaže između 2019. i 2021. godine. To vjerojatno ukazuje na to da tvrtka efikasno generira gotovinu kroz svoje poslovne aktivnosti. Međutim, treba obratiti pažnju na značajan rast izvanbilančnih zapisa koji se dogodio između 2020. i 2022. godine. Ovaj rast može biti posljedica povećanja financijskih obveza koje nisu izravno prikazane na bilanci. To mogu biti obveze kao što su leasing, jamstva ili neke dugoročne financijske obveze.

U globalu, DM-ov financijski položaj izgleda jako dobro, s obzirom na stalni rast ukupne aktive. Ipak, neophodno je da tvrtka vodi računa o upravljanju svojim potraživanjima i izvanbilančnim zapisima kako bi održala svoju dugoročnu financijsku stabilnost. Bez obzira na sve, čini se da tvrtka DM ima stabilnu poziciju s potencijalom za daljnji rast u budućnosti.

Tablica 8 Horizontalna analiza bilance – pasiva poduzeća DM

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>PASIVA</b>					
<b>Kapital i rezerve (u €)</b>	31.058.575	24.901.331	30.192.717	31.145.269	33.589.484.
Temeljni kapital (u €)	641.449	641.449	641.449	641.449	641.449
Kapitalne rezerve (u €)					
Rezerve iz dobiti (u €)					
Zadržana dobit ili preneseni gubitak (u €)	23.818.957	16.952.348	24.259.881	21.587.676	24.936.674
Dobit /gubitak poslovne godine (u €)	6.598.168	7.307.534	5.291.386	8.916.144	8.011.360
Manjinski (nekontrolirajući )interes (u €)					
<b>Rezerviranja (u €)</b>	1.114.188	1.182.251	1.331.743	1.407.599	1.620.529
<b>Dugoročne obveze (u €)</b>			70.258.254	67.235.889	78.012.186
-Obveze prema povezanim poduzetnicima (u €)					
Obveze prema dobavljačima –unutar grupe (u €)					
Obveze prema dobavljačima –sudjelujući interesi (u €)					
Ostale dugoročne obveze (u €)			70.258.254	67.235.889	78.012.186
<b>Odgodena porezna obveza (u €)</b>					
<b>Kratkoročne obveze (u €)</b>	26.031.784	26.248.607	39.733.163	45.537.497	53.995.726
-Obveze prema povezanim poduzetnicima (u €)	1.820.450	826.036	2.453.331	2.924.015	2.783.030
Obveze prema dobavljačima –unutar grupe (u €)	1803550,6	826036,1	2453331,1	2924014,6	2783030,2
Obveze prema dobavljačima –sudjelujući interesi (u €)					
Obveze za zajmove i sl. -unutar grupe (u €)	16.900				
Obveze za zajmove i sl. -sudjelujući interesi (u €)					
Obveze prema bankama i fin.institucijama (u €)					
Obveze za zajmove i sl.-nepovezani subjekti (u €)	12.952	12.958	17.315	18.462	17.956
Obveze prema dobavljačima –nepovezani subjekti (u €)	18.015.793	19.673.135	18.308.719	22.338.515	26.019.887

Obveze po vrijednosnim papirima (u €)					
Ostale kratkoročne obveze (u €)	6.182.589	5.736.479	18.953.798	20.256.505	25.174.853
<b>Odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja (u €)</b>	3.556.923	4.264.956	6.460.149	6.199.528	7.125.403
<b>Ukupno pasiva (u €)</b>	61.761.469	56.597.146	147.976.025	151.525.781	174.343.329
Izvanbilančni zapisi (u €)	1.281.733	1.285.905	1.366.557	16.300.286	19.547.984

*Izvor: izrada autora prema <https://www.insolve.hr/subjekt/265548-drogerie-markt> (10.07.2023.)*

Temeljem dostupnih financijskih podataka, tvrtka DM pokazuje konzistentan rast u nekoliko ključnih područja. Kapital i rezerve tvrtke konstantno se povećavaju tijekom vremena, sugerirajući snažnu financijsku stabilnost i dobro upravljanje. Značajan dio ovog rasta dolazi iz zadržane dobiti, koja pokazuje da tvrtka uspješno generira dobit iz svog poslovanja.

Međutim, dugoročne obveze tvrtke DM također pokazuju značajan rast, osobito od 2020. Do 2022. Godine. To može biti rezultat tvrtke koja se zadužuje kako bi financirala velike investicije, ali to također znači da će tvrtka morati pažljivo upravljati ovim dugovima kako bi osigurala održivost na duže staze. Isto se može reći i za kratkoročne obveze tvrtke, koje također pokazuju rast tijekom vremena. To može biti rezultat povećanja poslovnih aktivnosti tvrtke DM, ali tvrtka će trebati paziti da pravovremeno ispuní ove obveze kako bi izbjegla potencijalne financijske teškoće.

Unatoč ovim obvezama, tvrtka DM uspijeva ostvariti konzistentan rast dobiti iz godine u godinu. To pokazuje da, unatoč rastućim obvezama, tvrtka DM ostaje profitabilna i uspješno generira prihode koji nadmašuju njezine troškove. Ipak, vrijedno je napomenuti značajan skok u izvanbilančnim zapisima od 2020. Do 2022. Godine. Ovi zapisi često predstavljaju obveze koje nisu izravno prikazane na bilanci, kao što su obveze leasinga ili druge dugoročne obveze. Dok ovo ne mora nužno predstavljati problem, važno je da tvrtka DM ostane svjesna ovih obveza i osigura da ih može adekvatno upravljati.

Sveukupno, tvrtka DM pokazuje jake performanse s kontinuiranim rastom i profitabilnosti. Međutim, rastuće dugoročne i kratkoročne obveze, kao i povećane izvanbilančne obveze, zahtijevaju pažljivo upravljanje kako bi tvrtka mogla održati svoju financijsku održivost na duže staze.

## 7.1.2. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća DM

Tablica 9 Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća DM

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Poslovni prihodi</b>	260.149.472	248.737.491	252.737.490	236.741.633	316.358.746
Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe (u €)	256.103	150.454	139.985	149.982	425.561
Prihodi od prodaje (izvan grupe )(u €)	228.513.720	236.665.347	242.282.443	252.612.635	304.001.996
Ostali poslovni prihodi (u €)	11.399.649	11.921.690	10.522.241	10.979.015	11.931.188
<b>Poslovni rashodi (bez amortizacije )(u €)</b>	222.977.695	231.234.017	224.159.556	233.996.685	284.787.992
Promjena vrijednosti zaliha (u €)					
Troškovi sirovina i materijala (u €)	5.258.338	4.489.202	4.684.989	4.891.168	6.564.870
Troškovi prodane robe (u €)	144.201.946	150.180.948	154.145.202	160.401.274	193.050.369
Vanjski troškovi (u €)	31.586.548	32.897.930	18.723.296	20.839.556	27.488.368
-Troškovi osoblja (u €)	33.948.822	35.546.640	39.259.923	39.509.029	47.062.493
Neto plaće i nadnice (u €)	21.027.919	22.813.689	24.324.963	25.279.523	30.367.119
Troškovi poreza i doprinosa iz plaća (u €)	8.272.660	8.143.624	9.698.605	9.066.074	10.675.847
Doprinosi na plaće (u €)	4.648.243	4.589.327	5.236.356	5.163.432	6.019.526
Vrijednosna usklađenja (u €)					
Ostali poslovni troškovi (u €)	7.982.042	8.119.297	7.346.146	8.355.659	10.621.892
<b>EBITDA (u €)</b>	17.191.777	17.503.474	28.785.113	29.744.947	31.570.753
Amortizacija (u €)	8.931.722	8.453.447	19.011.568	17.693.646	20.065.604
<b>EBIT (u €)</b>	8.260.055	9.050.027	9.773.545	12.051.301	11.505.150
Financijski prihodi (u €)		6	142	583.664	3.788
Financijski rashodi (u €)	16.338		3.216.674	1.692.775	1.411.408
Izvanredni prihodi (u €)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Izvanredni rashodi (u €)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Dobit ili gubitak prekinutog poslovanja (u €)					

<b>Dobit /gubitak prije oporezivanja (u €)</b>	8.243.717	9.050.033	6.557.013	10.942.190	10.097.530
<b>Porez na dobit (u €)</b>	1.645.548	1.742.499	1.265.627	2.026.046	2.086.170
<b>Neto dobit /gubitak (u €)</b>	6.598.168	7.307.534	5.291.386	8.916.144	8.011.360

*Izvor: izrada autora prema <https://www.insolve.hr/subjekt/265548- drogerie markt> (10.07.2023.)*

Tvrtka DM pokazuje značajno povećanje poslovnih prihoda tijekom petogodišnjeg razdoblja, što ukazuje na rast prodaje i poslovanja. Međutim, rashodi tvrtke rastu sličnim tempom kao i prihodi, što bi moglo ukazivati na to da se tvrtka suočava s povećanim operativnim troškovima ili da ulaže u svoje poslovanje. Unatoč rastućim troškovima, profitabilnost tvrtke, mjeren EBITDA i EBIT, pokazuje poboljšanje tijekom vremena, ukazujući na poboljšanje operativne profitabilnosti tvrtke.

Financijski rashodi tvrtke variraju tijekom ovih godina, što bi moglo biti rezultat promjena u financiranju ili investicijskoj aktivnosti tvrtke. Neto dobit pokazuje generalni trend rasta, unatoč određenom padu između 2019. i 2020. Godine, što ukazuje na to da tvrtka ostvaruje profit tijekom ovog razdoblja, iako su dobiti nešto volatilne.

Ukupno gledano, DM pokazuje znakove solidnog financijskog zdravlja, s kontinuiranim rastom prihoda i dobiti. Ipak, tvrtka će morati nastaviti pažljivo upravljati svojim rastućim operativnim troškovima kako bi osigurala održivu profitabilnost

### 7.1.3. Horizontalna analiza novčanog toka poduzeća DM

Tablica 10 Horizontalna analiza novčanog toka poduzeća DM

Naziv pozicije	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Novčani tok iz poslovnih aktivnosti (u €)</b>	7.390.562	22.086.028	40.363.796	28.982.459	21.100.435
Novčani tok iz rezultata (u €)	15.529.890	15.760.981	24.302.955	26.609.790	28.076.964
Neto dobit /gubitak (u €)	6.598.168	7.307.534	5.291.386	8.916.144	8.011.360
Amortizacija (u €)	8.931.722	8.453.447	19.011.568	17.693.646	20.065.604
Promjena radnog kapitala (u €)	-8.435.265	6.383.691	16.678.603	2.206.222	-7.017.741
Promjena zaliha (u €)	-3.444.694	2.643.485	-927.933	-1.129.121	-9.455.260
Promjena potraživanja od kupaca (u €)	-394.490	464.785	-231.446	-1.084.553	-19.887
Promjena ostalih potraživanja (u €)	-940.150	819.151	6.947	-66.438	-6.284.625
Promjena plaćenih troškova budućeg razdoblja i obračunatih prihoda (u €)	-2.372.362	1.514.519	2.155.644	-1.056.232	-642.579
Promjena obveza prema povezanim subjektima (u €)	77.314	-977.515	1.627.295	470.684	-140.984
Promjena obveza prema dobavljačima –nepovezani (u €)	419.451	1.657.341	-1.364.416	4.029.797	3.681.372
Promjena ostalih obveza (u €)	90.410	-446.110	13.217.320	1.302.707	4.918.347
Promjena odgođenog plaćanja troškova i prihoda budućeg razdoblja (u €)	-1.870.746	708.034	2.195.193	-260.621	925.875
Ostale korekcije (u €)	295.936	-58.644	-617.762	166.446	41.212
<b>Novčani tok iz investicijskih aktivnosti (u €)</b>	-6.877.471	-7.280.885	-104.870.575	-10.902.814	-33.374.661
Promjena dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine (u €)	-6.878.855	-7.280.885	-97.581.505	-18.181.847	-33.374.661
Promjena financijske imovine (u €)	1.383		-7.289.071	7.279.033	
<b>Novčani tok iz financijskih aktivnosti (u €)</b>	-9.935.627	-13.481.671	70.262.611	-10.984.810	5.208.646
Promjena dugoročnih obveza (u €)			70.258.254	-3.022.365	10.776.297
Promjena kratkoročnih financijskih obveza (u €)	18.583	-16.893	4.357	1.147	-506
Promjena kapitala i rezervi (u €)	-9.954.211	-13.464.777		-7.963.592	-5.567.145
<b>Povećanje /smanjenje novca (u €)</b>	-9.422.537	1.323.472	5.755.832	7.094.835	-7.065.580



Novac na početku razdoblja (u €)	14.632.846	5.210.309	6.533.781	12.289.613	19.384.448
Novac na kraju razdoblja (u €)	5.210.309	6.533.781	12.289.613	19.384.448	15.242.882

*Izvor: izrada autora prema <https://www.insolve.hr/subjekt/265548-drogerie-markt> (10.07.2023.)*

Prikazani financijski podaci za DM u razdoblju od 2018. Do 2022. Pružaju uvid u različite aspekte poslovanja tvrtke. Tvrtka DM vidljivo pokazuje značajne fluktuacije u novčanom toku iz poslovnih aktivnosti tijekom promatranih godina, s vrhuncem u 2020., a zatim opadanjem u narednim godinama. Ta promjena može ukazivati na različite faktore, uključujući promjene u operativnoj učinkovitosti, ciklusima prodaje ili upravljanju radnim kapitalom. Promatrano razdoblje pokazuje i povećanje novčanog toka iz rezultata, što može značiti da tvrtka ostvaruje veće prihode, smanjuje troškove ili kombinaciju oba. Neto dobit tvrtke, iako fluktuirajuća, općenito pokazuje trend rasta, što je dobar znak za profitabilnost tvrtke.

Amortizacija se značajno povećala tijekom promatranih godina, što ukazuje na to da tvrtka možda ulaže u dugotrajnu imovinu. Promjena radnog kapitala također je pokazala značajne promjene, posebno s velikim skokom u 2020. Godini, što može biti povezano s promjenama u zalihama, potraživanjima i obvezama tvrtke. Novčani tok iz investicijskih aktivnosti pokazao je veliki negativni skok u 2020. Godini, vjerojatno kao rezultat velikih investicija, kao što je kupnja dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine.

Konačno, novčani tok iz financijskih aktivnosti pokazao je veliko povećanje u 2020. Godini, što može značiti da je tvrtka podigla značajan dug ili kapital. Ova promjena može biti povezana s promjenom dugoročnih obveza koje su vidljive u istoj godini. Unatoč tim značajnim promjenama, količina novca kojom tvrtka raspolaže na kraju svake godine pokazuje generalno povećanje, s iznimkom 2022. Godine. To ukazuje na to da je tvrtka sposobna održavati likvidnost unatoč fluktuacijama u poslovanju.

### 7.2.1. Vertikalna analiza bilance poduzeća DM

Tablica 11 Vertikalna analiza bilance-pasiva poduzeća DM

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>PASIVA</b>					
<b>Kapital i rezerve</b>	50,29%	44,00%	20,40%	20,55%	19,27%
Temeljni kapital	1,04%	1,13%	0,43%	0,42%	0,37%
Kapitalne rezerve					
Rezerve iz dobiti					
Zadržana dobit ili preneseni gubitak	38,57%	29,95%	16,39%	14,25%	14,30%
Dobit /gubitak poslovne godine	10,68%	12,91%	3,58%	5,88%	4,60%
Manjinski (nekontrolirajući )interes	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Rezerviranja</b>	1,80%	2,09%	0,90%	0,93%	0,93%
<b>Dugoročne obveze</b>	0,00%	0,00%	47,48%	44,37%	44,75%
Obveze prema povezanim poduzetnicima					
Obveze prema dobavljačima –unutar grupe					
Obveze prema dobavljačima –sudjelujući interesi					
Ostale dugoročne obveze			47,48%	44,37%	44,75%
<b>Odgođena porezna obveza</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Kratkoročne obveze</b>	42,15%	46,38%	26,85%	30,05%	30,97%
-Obveze prema povezanim poduzetnicima	2,95%	1,46%	1,66%	1,93%	1,60%
Obveze prema dobavljačima –unutar grupe	2,92%	1,46%	1,66%	1,93%	1,60%
Obveze prema dobavljačima –sudjelujući interesi					
Obveze za zajmove i sl .-unutar grupe	0,03%				
Obveze za zajmove i sl .-sudjelujući interesi					

Obveze prema bankama i fin.institucijama					
Obveze za zajmove i sl .-nepovezani subjekti	0,02%	0,02%	0,01%	0,01%	0,01%
Obveze prema dobavljačima –nepovezani subjekti	29,17%	34,76%	12,37%	14,74%	14,92%
Obveze po vrijednosnim papirima					
Ostale kratkoročne obveze	10,01%	10,14%	12,81%	13,37%	14,44%
<b>Odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja</b>	5,76%	7,54%	4,37%	4,09%	4,09%
<b>Ukupno pasiva</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Izvanbilančni zapisi	2,08%	2,27%	0,92%	10,76%	11,21%

Izvor: izrada autora prema <https://www.insolve.hr/subjekt/265548- drogerie markt> (10.07.2023.)

Vertikalna analiza bilance pasive poduzeća DM za razdoblje od 2018. do 2022. omogućuje dublji uvid u strukturu i promjene u pasivi izražene postotcima ukupne pasive. Očitava se značajno smanjenje postotka kapitala i rezervi tijekom pet godina, sa 50,29% u 2018. na 19,27% u 2022. Ovaj trend sugerira da je poduzeće smanjivalo svoje kapitalne rezerve. S druge strane, postotak temeljnog kapitala ostao je nizak i gotovo nepromijenjen tijekom razdoblja (1,04% u 2018. i 0,37% u 2022.).

Zadržana dobit ili preneseni gubitak također su se smanjivali tijekom godina, s postotkom koji je pao s 38,57% u 2018. na 14,30% u 2022. Ovaj trend sugerira da je poduzeće koristilo ovu poziciju za razne svrhe, uključujući isplatu dividendi ili pokrivanje gubitaka. Dobit ili gubitak poslovne godine varira, ali nije značajno visok (od 3,58% u 2020. do 12,91% u 2019.). Rezerviranja čine relativno nizak postotak pasive i nisu se značajno mijenjala (1,80% u 2018. i 0,93% u 2022.).

Dugoročne obveze i kratkoročne obveze čine značajan dio pasive. Dugoročne obveze su porasle od 2020. do 2022. godine (od 47,48% na 44,75%), dok su kratkoročne obveze također značajno porasle tijekom analiziranog razdoblja (od 26,85% u 2020. na 30,97% u 2022.).

Važno je napomenuti i smanjenje postotka obveza prema dobavljačima - nepovezanim subjektima (od 29,17% u 2018. na 14,92% u 2022.), dok su ostale kratkoročne obveze rastle tijekom godina (od 10,01% u 2018. na 14,44% u 2022.). Izvanbilančni zapisi čine relativno mali postotak ukupne pasive, ali su značajno porasli od 2020. do 2022. godine (od 0,92% na 11,21%).

Ova analiza sugerira da je poduzeće DM smanjivalo svoje kapitalne rezerve, povećavalo kratkoročne obveze i dugoročne obveze te se suočavalo s rastom izvanbilančnih zapisa tijekom analiziranog razdoblja. To može ukazivati na promjene u financijskoj stabilnosti i strategiji poduzeća.

Tablica 12 Vertikalna analiza bilance-aktiva poduzeća DM

AKTIVA	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Potraživanja za neplaćeni kapital</b>	-	-	-	-	-
<b>Dugotrajna imovina</b>	<b>17,97%</b>	<b>17,76%</b>	<b>60,41%</b>	<b>59,26%</b>	<b>59,24%</b>
<b>Nematerijalna imovina</b>	<b>6,82%</b>	<b>6,14%</b>	<b>1,51%</b>	<b>2,05%</b>	<b>1,91%</b>
Izdaci za razvoj					
Koncesije, patenti , licence i sl.	6,72%	6,05%	1,50%	2,05%	1,70%
Ostala nematerijalna imovina	0,10%	0,09%	0,01%	0,01%	0,22%
<b>Materijalna imovina</b>	<b>9,80%</b>	<b>9,92%</b>	<b>57,73%</b>	<b>56,12%</b>	<b>56,28%</b>
Zemljište	0,90%	0,98%	0,38%	0,37%	0,32%
Građevinski objekti	1,48%	1,89%	54,92%	53,43%	52,86%
Postrojenja i oprema	1,67%	2,02%	0,62%	0,82%	0,98%
Alati, pogonski inventar i transportna imovina	5,41%	4,55%	1,11%	1,39%	1,61%
Ulaganje u nekretnine					0,00%
Ostala materijalna imovina	0,34%	0,47%	0,71%	0,11%	0,52%
Dugotrajna financijska imovina	0,02%	0,03%	0,01%	0,02%	0,01%
Dugotrajna potraživanja					
Odgođena porezna imovina	1,33%	1,68%	1,16%	1,07%	1,03%
<b>Kratkotrajna imovina</b>	<b>74,17%</b>	<b>76,33%</b>	<b>38,79%</b>	<b>39,26%</b>	<b>39,11%</b>
<b>Zalihe</b>	<b>61,03%</b>	<b>61,92%</b>	<b>24,31%</b>	<b>24,49%</b>	<b>0,46%</b>
Sirovine i materijal	1,09%	1,13%	0,46%	0,45%	0,46%
Proizvodnja u tijeku					0,00%
Gotovi proizvodi					0,00%
Trgovačka roba	59,36%	60,80%	23,85%	24,03%	26,24%

Ostale zalihe	0,57%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Potraživanja od kupaca</b>	<b>2,95%</b>	<b>2,40%</b>	<b>1,07%</b>	<b>1,76%</b>	<b>1,54%</b>
Potraživanja od povezanih kupaca –unutar grupe	0,03%	0,01%	0,00%	0,02%	0,01%
Potraživanja od povezanih kupaca -					
Sudjelujući interesi					
Potraživanja od nepovezanih kupaca	2,92%	2,39%	1,07%	1,75%	1,54%
					0,00%
Ostala potraživanja	1,75%	0,47%	0,17%	0,21%	3,79%
Kratkotrajna financijska imovina			4,92%		
Novac	8,44%	11,54%	8,31%	12,79%	7,07%
<b>Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi</b>	<b>7,86%</b>	<b>5,90%</b>	<b>0,80%</b>	<b>1,48%</b>	<b>1,65%</b>
<b>Ukupno aktiva</b>	<b>61,761,469</b>	<b>100,00%</b>			
Izvanbilančni zapisi	<b>2,08%</b>	<b>2,27%</b>	<b>0,92%</b>	<b>10,76%</b>	<b>11,21%</b>

*Izvor: izrada autora prema <https://www.insolve.hr/subjekt/265548-drogerie-markt> (10.07.2023.)*

Vertikalna analiza bilance aktive poduzeća DM za petogodišnje razdoblje od 2018. do 2022. omogućuje nam uvid u strukturu i promjene u imovini izražene postotcima ukupne aktive. Primjećujemo značajno povećanje postotka dugotrajne imovine tijekom tog razdoblja, s 17,97% u 2018. na impresivnih 59,24% u 2022. To sugerira da je poduzeće znatno investiralo u dugoročnu imovinu ili akvizicije.

Nematerijalna imovina i materijalna imovina čine značajan dio ukupne aktive, s nematerijalnom imovinom koja se relativno malo mijenjala (oko 2% ili manje), dok se postotak materijalne imovine smanjivao s 9,80% u 2018. na 56,28% u 2022.

Kratkotrajna imovina također je značajna komponenta ukupne aktive, s postotkom koji je varirao tijekom razdoblja, od 38,79% u 2020. do 39,26% u 2021. i 39,11% u 2022. Ovdje primjećujemo značajno smanjenje postotka zaliha s 61,03% u 2018. na samo 0,46% u 2022., što ukazuje na promjene u upravljanju zalihama ili proizvodnim procesima.

Kratkotrajna financijska imovina čini mali postotak ukupne aktive, dok postotak gotovine značajno varira, s vrhuncem od 12,79% u 2021. i smanjenjem na 7,07% u 2022. Izvanbilančni zapisi čine relativno mali postotak ukupne aktive, ali su značajno porasli od 2020. do 2022. godine.

Ova analiza ukazuje na dinamične promjene u strukturi imovine poduzeća DM tijekom pet godina, s naglaskom na rast dugotrajne imovine i smanjenje zaliha. To može ukazivati na promjene u strategiji ulaganja i upravljanja resursima u poduzeću.



## 7.2.2. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća DM

Tablica 13 Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća DM

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Poslovni prihodi</b>					
Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	0,11%	0,06%	0,06%	0,06%	0,13%
Prihodi od prodaje (izvan grupe )	95,15%	95,15%	95,86%	95,78%	96,09%
Ostali poslovni prihodi	4,75%	4,79%	4,16%	4,16%	3,77%
<b>Poslovni rashodi (bez amortizacije )</b>					
Promjena vrijednosti zaliha					
Troškovi sirovina i materijala	2,36%	1,94%	2,09%	2,09%	2,31%
Troškovi prodane robe	64,67%	64,95%	68,77%	68,55%	67,79%
Vanjski troškovi	14,17%	14,23%	8,35%	8,91%	9,65%
<b>Troškovi osoblja</b>	<b>15,23%</b>	<b>15,37%</b>	<b>17,51%</b>	16,88%	16,53%
Neto plaće i nadnice	9,43%	9,87%	10,85%	10,80%	10,66%
Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	3,71%	3,52%	4,33%	3,87%	3,75%
Doprinosi na plaće	2,08%	1,98%	2,34%	2,21%	2,11%
Vrijednosna usklađenja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostali poslovni troškovi	3,58%	3,51%	3,28%	3,57%	3,73%
<b>EBITDA</b>	<b>7,16%</b>	<b>7,04%</b>	<b>11,39%</b>	<b>11,28%</b>	<b>9,98%</b>
Amortizacija	3,72%	3,40%	7,52%	6,71%	6,34%
<b>EBIT</b>	<b>3,44%</b>	<b>3,64%</b>	<b>3,87%</b>	<b>4,57%</b>	<b>3,64%</b>
Financijski prihodi	0,00%	0,00%	0,00%	0,22%	0,00%
Financijski rashodi	0,01%	0,00%	1,27%	0,64%	0,45%
Izvanredni prihodi					

Izvanredni rashodi					
Dobit ili gubitak prekinutog poslovanja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Dobit /gubitak prije oporezivanja</b>	3,43%	3,64%	2,59%	4,15%	3,19%
<b>Porez na dobit</b>	19,96%	19,25%	19,30%	18,52%	20,66%
<b>Neto dobit /gubitak</b>	2,75%	2,94%	2,09%	3,38%	2,53%

*Izvor: izrada autora prema <https://www.insolve.hr/subjekt/265548>- drogerie markt (10.07.2023.)*

Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća DM za petogodišnje razdoblje od 2018. do 2022. pruža uvid u strukturu i promjene u prihodima i rashodima izraženim postotcima ukupnih prihoda. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe ostaju zanemarivi tijekom razdoblja, dok su prihodi od prodaje izvan grupe značajno dominirali, postupno rastući s 95,15% u 2018. na 96,09% u 2022. Istovremeno, ostali poslovni prihodi čine manji postotak ukupnih prihoda i smanjuju se s 4,75% u 2018. na 3,77% u 2022.

Što se tiče poslovnih rashoda, troškovi sirovina i materijala ostaju niski tijekom cijelog razdoblja, dok troškovi prodane robe čine značajan postotak rashoda i ostaju stabilni. Vanjski troškovi variraju i pokazuju tendenciju rasta. Troškovi osoblja čine značajan dio rashoda, ali se postupno smanjuju, zajedno s neto plaćama i nadnicama te troškovima poreza i doprinosa iz plaća. Ostali poslovni troškovi variraju, ali bez značajnih promjena. EBITDA varira tijekom razdoblja, s najvećim postotkom od 11,39% u 2020. Amortizacija, iako varira, smanjuje se postupno s vremenom, što ukazuje na učinkovito upravljanje imovinom. EBIT se također mijenja, s najvišim postotkom od 4,57% u 2021.

Financijski prihodi i rashodi prisutni su u malim postocima, a porez na dobit varira, s najvišim postotkom od 20,66% u 2022. Neto dobit varira tijekom razdoblja, s najvišim postotkom od 3,38% u 2021.

Ova analiza ukazuje na dinamične promjene u strukturi prihoda i rashoda poduzeća DM tijekom pet godina, s fokusom na rast prihoda od prodaje izvan grupe, smanjenje troškova osoblja i amortizacije, te fluktuacije u ostalim stavkama. Neto dobit ostaje u relativnoj stabilnosti, što može odražavati financijsku stabilnost poduzeća.

## 8. ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA DM KORIŠTENJEM FINANCIJSKIH POKAZATELJA

### 8.1. Analiza pokazatelja profitabilnosti poduzeća DM

Tablica 14 Analiza pokazatelja profitabilnosti poduzeća DM za razdoblje od 2018. do 2022. godine

GODINA	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA marža (%) i	7,20%	7,00%	11,40%	11,30%	10,00%
EBIT marža (%) i	3,40%	3,60%	3,90%	4,60%	3,60%
Efektivna porezna stopa (%) i	20,00%	19,30%	19,30%	18,50%	20,70%
Investirani kapital (u €) i	31.088.426	24.914.289	100.468.286	98.399.620	111.619.626
Povrat na investirani kapital – ROIC (%)	26,60%	36,30%	9,70%	12,20%	10,30%
Povrat na ukupnu imovinu – ROA (%) i	13,40%	16,00%	6,60%	8,00%	6,60%
Povrat na vlasnicki kapital – ROE (%) i	21,20%	29,30%	17,50%	28,60%	23,90%
Neto profitna marža (%) i	2,70%	2,90%	2,10%	3,40%	2,50%

*Izvor: izrada autora prema <https://www.insolve.hr/subjekt/265548- drogerie markt>  
(10.07.2023.)*

Iz gornjih podataka vidljivo je da tvrtka DM kontinuirano bilježi solidnu EBITDA maržu, varirajući između 7% i 11,4% u promatranom razdoblju, što implicira da tvrtka ima stabilnu operativnu profitabilnost. Međutim, ova je marža nešto pala u 2022. godini, na 10%, što može ukazivati na potencijalni pritisak na profitabilnost tvrtke.

Sličan trend možemo primijetiti i kod EBIT marže koja se kreće između 3,4% i 4,6%, ali pada na 3,6% u 2022. godini. To može biti posljedica povećanih operativnih troškova ili smanjenja prodajnih cijena koje smanjuju profitabilnost.

Efektivna porezna stopa tvrtke pokazuje varijabilnost, ali s blagim porastom na 20,7% u 2022. godini. To može značiti da je tvrtka izložena većem poreznom opterećenju, što bi moglo utjecati na njezinu neto dobit.

Povrat na investirani kapital (ROIC) i povrat na ukupnu imovinu (ROA) pokazuju fluktuacije tijekom godina, ali s općenitim trendom smanjenja. Smanjenje povrata može biti povezano s povećanjem investiranog kapitala i ukupne imovine tvrtke, možda zbog povećanja investicija ili preuzimanja dodatnog duga.

Povrat na vlasnički kapital (ROE) pokazuje značajnu varijabilnost tijekom razdoblja, s porastom na 28,6% u 2021. godini, a zatim padom na 23,9% u 2022. godini. Ova fluktuacija može biti rezultat varijacija u neto dobiti tvrtke i / ili promjena u vlasničkom kapitalu.

Neto profitna marža, koja izražava neto dobit kao postotak ukupnih prihoda, pokazuje lagano smanjenje s 2,7% u 2018. na 2,5% u 2022. godini. Ova smanjenja mogu biti povezana s povećanim troškovima ili smanjenjem prodajnih cijena.

Ukupno gledano, DM pokazuje znakove stabilnosti u svojim operativnim maržama i povratima, ali i neka područja za poboljšanje. Tvrtka mora nastaviti upravljati svojim operativnim troškovima i kapitalom kako bi poboljšala svoje marže i stope povrata. Uz to, potencijalno veće porezno opterećenje moglo bi utjecati na neto dobit tvrtke, što tvrtka treba pažljivo upravljati.

## 8.2. Analiza pokazatelja aktivnosti poduzeća DM

Tablica 15 Analiza pokazatelja aktivnosti poduzeća DM za razdoblje od 2018. do 2022. godine

Godina	2018	2019	2020	2021	2022
Koeficijent obrtaja uk. imovine	3,9	4,4	1,7	1,7	1,8
Koeficijent obrtaja dugotrajne imovine	21,6	24,7	2,8	2,9	3,1
Koeficijent obrtaja investiranog kapitala	7,7	10	2,5	2,7	2,8
Dani vezivanja zaliha	92	83	83	82	85
Dani naplate kupaca	3	2	2	4	3
Dani plaćanja dobavljačima i	38	38	41	48	44
Cash gap - Novčani jaz (dani)	57	47	44	38	44

Izvor: izrada autora prema <https://www.insolve.hr/subjekt/265548-drogerie-markt>

(10.07.2023.)

Koeficijenti obrtaja imovine mjere efikasnost s kojom tvrtka koristi svoju imovinu kako bi generirala prihode. Koeficijent obrtaja ukupne imovine pao je od 3,9 u 2018. na 1,8 u 2022. godini, što može ukazivati na to da tvrtka manje efikasno koristi svoju imovinu u posljednje vrijeme. Koeficijent obrtaja dugotrajne imovine i koeficijent obrtaja investiranog kapitala pokazali su sličan pad, što znači da je tvrtka manje efikasna u generiranju prihoda iz svoje dugotrajne imovine i investiranog kapitala.

Dani vezivanja zaliha, koji pokazuju koliko dugo proizvod ostaje u zalihama prije nego što se proda, ostali su relativno konstantni, s malim povećanjem u 2022. godini. To može ukazivati na to da tvrtka održava dobru kontrolu nad svojim zalihama.

Dani naplate kupaca, koji pokazuju koliko brzo tvrtka naplaćuje svoje račune, ostali su konstantni na 3 dana, s iznimkom blagog povećanja na 4 dana u 2021. godini. Ovo ukazuje na to da tvrtka brzo naplaćuje svoje račune, što je pozitivan znak za likvidnost tvrtke.

Dani plaćanja dobavljačima, koji pokazuju koliko dugo tvrtka može odgoditi plaćanje svojih dobavljača, pokazali su blago povećanje, s 38 dana u 2018. na 44 dana u 2022. godini. Ovo povećanje može poboljšati likvidnost tvrtke, omogućujući joj da zadrži više gotovine.

Cash gap, ili novčani jaz, pokazuje vremenski raspon između plaćanja dobavljača i naplate od kupaca. Tvrtka je uspjela smanjiti svoj novčani jaz s 57 dana u 2018. na 44 dana u 2022. godini, što poboljšava njenu likvidnost.

Sve u svemu, DM je pokazao snažnu kontrolu nad svojim radnim kapitalom, očitujući se kroz konstantne dana vezivanja zaliha, brzu naplatu računa i povećanje dana plaćanja dobavljačima. Međutim, tvrtka bi trebala tražiti načine za poboljšanje efikasnosti korištenja svoje imovine, kako bi povećala svoju profitabilnost.

### 8.3. Analiza pokazatelja likvidnosti poduzeća DM

Tablica 16 Analiza pokazatelja likvidnosti poduzeća DM za razdoblje od 2018. do 2022. godine

Godina	2018	2019	2020	2021	2022
Radni kapital (u €)	19.774.379	16.953.607	17.660.111	13.947.926	14.183.889
Koeficijent tekuće likvidnosti	1,8	1,6	1,4	1,3	1,3
Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,3	0,3	0,5	0,5	0,4
Koeficijent trenutne likvidnosti	0,2	0,2	0,3	0,4	0,2
Udio novca u ukupnoj imovini	8,4%	11,5%	8,3%	12,8%	7,1%

*Izvor: izrada autora prema <https://www.insolve.hr/subjekt/265548-drogerie-markt>*

*(10.07.2023.)*

Radni kapital tvrtke mjeri njenu kratkoročnu likvidnost, odnosno sposobnost tvrtke da podmiri svoje kratkoročne obveze. Radni kapital tvrtke varirao je tijekom promatranih godina, ali ostao je relativno stabilan, s blagim povećanjem u 2022. godini. To ukazuje na to da tvrtka ima dovoljno likvidnosti za podmirenje svojih kratkoročnih obveza.

Koeficijent tekuće likvidnosti, koji mjeri sposobnost tvrtke da pokrije svoje kratkoročne obveze sa svojom tekućom imovinom, smanjio se od 1,8 u 2018. na 1,3 u 2022. godini. Ovo smanjenje može ukazivati na potencijalne poteškoće u podmirenju kratkoročnih obveza, ali koeficijent iznad 1 još uvijek ukazuje na relativno dobru kratkoročnu likvidnost.

Koeficijent ubrzane likvidnosti, koji isključuje zalihe iz tekuće imovine jer se one ne mogu brzo pretvoriti u gotovinu, ostao je prilično konstantan, s blagim padom u 2022. godini. Koeficijent trenutne likvidnosti, koji uzima u obzir samo najlikvidnije imovine, poput gotovine i ekvivalenata gotovine, pokazao je neznatne varijacije tijekom godina, ali ostao je relativno nizak.

Udio novca u ukupnoj imovini povećao se od 8,4% u 2018. na 12,8% u 2021. godini, prije nego što je pao na 7,1% u 2022. godini. Ove fluktuacije mogu ukazivati na promjene u strategiji upravljanja gotovinom tvrtke.

Ukupno gledano, tvrtka ima relativno zdravu kratkoročnu likvidnost, ali pokazatelji ukazuju na potencijalne poteškoće u likvidnosti ako se trenutni trendovi nastave. Važno je da tvrtka

nastavi aktivno upravljati svojom tekućom imovinom kako bi osigurala da može pokriti svoje kratkoročne obveze.

#### 8.4. Analiza pokazatelja zaduženosti poduzeća DM

Tablica 17 Analiza pokazatelja zaduženosti poduzeća DM za razdoblje od 2018. do 2022. godine

Godina	2018	2019	2020	2021	2022
Stupanj vlastitog financiranja (%)	50,3%	44,0%	20,4%	20,6%	19,3%
Stupanj ukupne zaduženosti (%)	49,7%	56,0%	79,6%	79,4%	80,7%
Omjer duga i EBITDA	0,0	0,0	2,4	2,3	2,5
Omjer duga i vlastitog kapitala	0,0	0,0	2,3	2,2	2,3

*Izvor: izrada autora prema <https://www.insolve.hr/subjekt/265548-drogerie-markt>  
(10.07.2023.)*

Stupanj vlastitog financiranja, koji predstavlja udio ukupnog financiranja koji dolazi iz vlastitog kapitala, smanjio se od 50,3% u 2018. godini na 19,3% u 2022. godini. Ovo ukazuje na to da tvrtka sve više koristi dugove umjesto vlastitog kapitala za financiranje svojih operacija.

S druge strane, stupanj ukupne zaduženosti, koji ukazuje na udio ukupnog financiranja koji dolazi iz dugova, povećao se sa 49,7% u 2018. godini na 80,7% u 2022. godini. To ukazuje na to da tvrtka koristi više dugova za financiranje svojih operacija, što može povećati rizik i financijski stres za tvrtku ako se dugovi ne uspiju adekvatno servisirati.

Omjer duga i EBITDA, koji mjere koliko je vremena potrebno tvrtki da otplati svoj dug na temelju trenutne razine operativnog dohotka (EBITDA), povećao se sa 0,0 u 2018. godini na 2,5 u 2022. godini. Ovo znači da bi tvrtki sada trebalo 2,5 godine da otplati svoj dug na temelju trenutne razine EBITDA, što je znatno više nego prije.

Omjer duga i vlastitog kapitala, koji mjeri koliko je dugova u odnosu na vlastiti kapital, ostao je stabilan u razdoblju od 2020. do 2022. godine na 2,3. Ovo ukazuje na to da je financijska struktura tvrtke ostala relativno konstantna tijekom tog razdoblja, s dva puta više dugova nego vlastitog kapitala.

Ukupno gledajući, pokazatelji ukazuju na to da tvrtka koristi više dugova za financiranje svojih operacija, što može povećati financijski rizik. Važno je da tvrtka nastavi aktivno upravljati svojim dugovima i održavati zdravu bilancu kako bi smanjila potencijalni financijski rizik.



### 8.5. Analiza pokazatelja kvalitete novčanog toka poduzeća DM

Tablica 18 Analiza pokazatelja novčanog toka poduzeća DM u razdoblju od 2018. do 2022. godine

Godina	2018	2019	2020	2021	2022
Operativni novčani tok (u €)	8.734.250	23.955.229	45.613.208	32.027.026	24.765.944
Operativni novčani tok /EBITDA konverzija	50,8%	136,9%	158,5%	107,7%	78,4%

Izvor: izrada autora prema [https://www.insolve.hr/subjekt/265548-drogerie markt](https://www.insolve.hr/subjekt/265548-drogerie-markt)

(10.07.2023.)

Operativni novčani tok, koji predstavlja iznos novca koji tvrtka generira iz svojih svakodnevnih poslovnih operacija, raste od 2018. do 2020. godine, prije nego što počne opadati u 2021. i 2022. godini. Ovo pokazuje da tvrtka generira sve veći iznos novca iz svojih operacija, ali taj rast počinje usporavati u posljednje dvije godine.

Konverzija operativnog novčanog toka u EBITDA, koja pokazuje koliko je tvrtka uspješna u pretvaranju svojih operativnih dobiti (EBITDA) u novčani tok, također pokazuje zanimljiv trend. Nakon što je skočila s 50,8% u 2018. na 158,5% u 2020. godini, konverzija je počela padati, dosegnuvši 78,4% u 2022. godini.

Ovo može ukazivati na to da tvrtka postaje manje efikasna u pretvaranju svoje operativne dobiti u novčani tok. Može ukazivati i na to da tvrtka povećava svoja ulaganja ili trošenja, što bi moglo biti povoljno ako se ta sredstva koriste za stvaranje dodatnog prihoda u budućnosti. Tvrtka će trebati nastaviti monitorirati ovaj trend kako bi osigurala da njen novčani tok ostane zdrav.

### 8.6. Pokazatelji zaposlenosti poduzeća DM

Tablica 19 Analiza pokazatelja zaposlenosti poduzeća DM za razdoblje od 2018. do 2022. godine

Godina	2018	2019	2020	2021	2022
Broj zaposlenika	1.324	1.412	1.455	1.643	1.857
Poslovni prihodi po zaposleniku (u €)	181.397	176.160	173.845	160.524	170.360
Prosječna mjesečna bruto 2plaća (u €)	2.137	2.098	2.249	2.004	2.112
Prosječna mjesečna bruto 1plaća (u €)	1.844	1.827	1.949	1.742	1.842
Prosječna mjesečna neto plaća (u €)	1.324	1.346	1.393	1.282	1.363
EBITDA po zaposlenom (u €)	12.985	12.396	19.784	18.104	17.001
Neto dobit po zaposlenom (u €)	4.984	5.175	3.637	5.427	4.314
Udio troškova zaposlenika u poslovnim prihodima (%)	14,1%	14,3%	15,5%	15,0%	14,9%

Izvor: izrada autora prema [https://www.insolve.hr/subjekt/265548-drogerie markt](https://www.insolve.hr/subjekt/265548-drogerie-markt)

(10.07.2023.)

U razdoblju od 2018. do 2022. godine, broj zaposlenika u tvrtki neprestano je rastao, dostižući 1.857 u 2022. godini. Istovremeno, poslovni prihodi po zaposleniku ostali su prilično stabilni, s blagim padom u 2021. godini i oporavkom u 2022. godini. Ovaj trend sugerira da tvrtka može održati svoju razinu produktivnosti dok povećava broj zaposlenika.

Prosječne plaće zaposlenika, kako bruto tako i neto, pokazuju blagi trend rasta tijekom razmatranog razdoblja, s malim padom u 2021. godini. Ovo može ukazivati na povećanje troškova rada, što može utjecati na profitabilnost tvrtke.

EBITDA po zaposlenom, koji mjeri koliko svaki zaposlenik doprinosi dobiti tvrtke prije odbitka kamata, poreza, amortizacije i amortizacije, pokazuje sličan trend kao i poslovni prihodi po zaposleniku. Nakon rasta od 2018. do 2020. godine, EBITDA po zaposlenom počinje padati, iako ostaje relativno visoka.

Neto dobit po zaposlenom, još jedan pokazatelj koliko svaki zaposlenik doprinosi ukupnoj dobiti tvrtke, također je blago opala, iako je ostala relativno stabilna tijekom razmatranog razdoblja.

Udio troškova zaposlenika u poslovnim приходima, koji pokazuje koliki dio poslovnih prihoda tvrtke odlazi na plaće zaposlenika, ostao je prilično stabilan tijekom razmatranog razdoblja, s malim povećanjem od 14,1% u 2018. na 14,9% u 2022. godini. To ukazuje da su troškovi zaposlenika ostali relativno konstantni kao postotak poslovnih prihoda.

## 9. ZAKLJUČAK

Poslovna analiza koristan je alat kojim se prati uspješnost i sigurnost poslovanja poduzeća te se provodi radi pravovremenog uočavanja, razumijevanja i rješavanje problema. U ovom radu se na primjeru poduzeća DM d.o.o. analizira okolina poduzeća pomoću financijskih izvještaja, uključujući bilancu pasive i aktive, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanim tokovima i izvještaj o promjenama kapitala poslovanja, te pomoću financijskih pokazatelja, kao što su likvidnost, zaduženost, aktivnost, profitabilnost. Također provedena je PESTLE analiza koja uključuje političke, ekonomske, socijalno-kulturne, tehnološke, pravne i okolišne čimbenike.

Nakon provedene sveobuhvatne poslovne analize poduzeća DM d.o.o., mogu se izvući ključni zaključci koji pružaju dublje razumijevanje njihovog poslovanja i okoline u kojoj djeluju. Analiza poslovanja pomoću financijskih pokazatelja, kao što su likvidnost, zaduženost, aktivnost, profitabilnost i drugi relevantni koeficijenti, pružaju detaljan uvid u različite aspekte financijskog performansa poduzeća. Istovremeno, PESTLE analiza i Porterov model pet sila pomažu identificirati konkurentske prednosti na tržištu drogerija i procijeniti utjecaj vanjskih faktora na poslovanje.

Poslovanje poduzeća DM detaljno je analizirano na temelju financijskih izvještaja, uključujući bilancu i račun dobiti i gubitka, kao i financijskih pokazatelja likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti. Analiza obuhvaća petogodišnje razdoblje od 2018. do 2022. godine. Na temelju provedene analize možemo zaključiti da poduzeće DM posluje stabilno i uspješno.

Poduzeće nije prekomjerno zaduženo, budući da više od 40% svojih sredstava financira vlastitim kapitalom. Tijekom analiziranog razdoblja, poduzeće je uspješno podmirilo svoje kratkoročne obveze bez potrebe za traženjem novih izvora financiranja ili prodaje imovine. Važno je napomenuti da se tijekom petogodišnjeg razdoblja, od 2018. do 2022. godine, postotak dugoročnih obveza u strukturi pasive povećavao s 0% na oko 44,75%. Ovo je značajno povećanje i ukazuje na potrebu za pažljivim upravljanjem dugoročnim financijskim obvezama i izvorima financiranja. Što se tiče aktive, postotak dugoročne imovine također je rastao tijekom razdoblja s 17,97% u 2018. na 59,24% u 2022. Ovo može sugerirati značajne investicije u dugoročnu imovinu ili akvizicije. U računu dobiti i gubitka, neto dobit poduzeća DM varira tijekom pet godina, s najvišim postotkom od 3,38% u 2021. i najnižim od 2,09% u 2020. godini. Ova fluktuacija ukazuje na dinamične promjene u profitabilnosti poduzeća

tijekom razdoblja. Ipak, treba obratiti pažnju na kontinuirani pad odnosa tekuće aktive i tekuće pasive tijekom godina, što bi moglo ukazivati na potencijalne probleme u podmirenju tekućih obveza.

Ključno je napomenuti da poduzeće DM d.o.o. ima iznimno dobre financijske temelje i konkurentske prednosti, ali također se suočava s izazovima u okolini kao što su promjene u ekonomiji i regulativama. Kroz kontinuirano praćenje tržišta, brzo reagiranje na promjene u okolini i tržištu i pravilno usmjerene strategije, poduzeće može održati svoju poziciju na tržištu i ostvariti daljnji rast. Sve strategije koje DM d.o.o. provodi temeljene su na analizi konkurentske prednosti i vrlo su uspješni u realiziranju tih strategija što se očituje njihovim dugogodišnjim poslovanjem, te konstantnim širenjem na nova tržišta gdje uspijevaju „pokoriti“ tržište.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Alanazi, T. (2018). The Interaction of Entrepreneurial Orientation. JOUR.
2. Bešvir, B. (2008). Kako čitati i analizirati financijske izvještaje, RRiF – plus d.o.o., Zagreb.
3. Bellinger, B. (1988). Die Betriebswirtschaftslehre der neueren Zeit. Darmstadt: Buchgesellschaft.
4. Besanko, D., Doraszelski, U., Lu, L. & Satterthwaite, M. (2010). On the Role of Demand and Strategic Uncertainty in Capacity Investment and Disinvestment Dynamics. International Journal of Industrial Organization.
5. Braut R., K. F. (1971). Funkcionalna analiza vrijednosti. Zagreb: Informator.
6. Brigham, E.F., Gapenski, L.C., Daves, P.R. (1999). Intermediate Financial Management. Dryden Press.
7. Buble, M., Dulčić, Ž., Ljubičić, F., Cingula, M., Galetić, L., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005). Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
8. Caouette, J. B., Altman, E. I., Narayanan, P., Nimmo, R. (2008). Managing Credit Risk: The Great Challenge for the Global Financial Markets. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
9. C.S. Fleisher, B. B. (2013). Analysis Without Paralysis. 12 Tools to Make Better Strategic. Pearson Education, Inc.
10. Dečman, N. (2012). Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ekonomski pregled [online], 63(7-8).
11. DM-<https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/dm-vremeplov-270774> (03.07.2023.)
12. Fučkan, Đ., & Sabol, A. (2013). Planiranje poslovnih dometa. Zagreb: Hum naklada d.o.o.
13. Gulin, D. et al. (2012). Poslovno planiranje, kontrola i analiza. 2. izd. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

14. James Cadle, Debra Paul, J. H. (2010). Business analysis techniques. British Informatics Society Limited.
15. Ježovita A. (2017). Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
16. Miloš Sprčić, D., & Orešković Sulje, O. (2012). Procjena vrijednosti poduzeća. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
17. Orsag S. (2015). Poslovne financije. Zagreb: Avantis i HUFA.
18. Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog. Zagreb: Školska knjiga.
19. Porter, M. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
20. Porter, M., 2008. Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja,. Zagreb: MasMedia.
21. Popović, Ž. (1979). Ekonomska analiza poslovanja. Zagreb: Informator.
22. Poslovna analiza temeljem godišnjih financijskih izvješća 3/2002. RRif.
23. Rašić Jelavić, S., & Brkić, I. (2016). PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.
24. Sardak, S., & Movchanenko, I. (2018). Business Environment of Enterprise. Georgia: National Institute of Economic Research.
25. Subramanyam, K. R. & Wild, J. J. (2008). Financial Statement Analysis, Tenth Edition, McGrawHill - Irwin, New York.
26. Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Čakovec: MASMEDIA.
27. Tintor Ž. (2020). Analiza financijskih izvještaja u funkciji donošenja kvalitetnijih poslovnih odluka. Pregledni rad.
28. Vujević, I. (2009). Analiza financijskih izvještaja. Split: An.

29. Žager, K., Mamić Saćer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., & Žager, L. (2017). Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

30. Žager K., Mamić-Saćer I., Sever S., Žager L. (2008). Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Masmedia.

31. Žager, K., Mamić Saćer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., & Žager, L. (2017). Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

### Internet stranice

1. Case48 - <https://www.case48.com/pestel-case/15121-The-Economist>- Pristupljeno 16.07.2023.
2. Cirkveni, T. (2008) Računovodstvo vremenskih razgraničenja. Računovodstvo, revizija i financije [online], 4/2008. Dostupno na: [https://www.rrif.hr/brza\\_pretraga.html?trazi=ra%C4%8Dunovodstvo+vremenskih+razgrani%C4%8Denja](https://www.rrif.hr/brza_pretraga.html?trazi=ra%C4%8Dunovodstvo+vremenskih+razgrani%C4%8Denja) - Pristupljeno 16.05.2023.
3. DM -<https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice>- Pristupljeno 18.07.2023.
4. DM-<https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/poslovni-rezultati-270524>- Pristupljeno 18.07.2023.
5. DM-<https://www.dm.hr/tvrtka/brojke-i-cinjenice/dm-vremeplov-270774> - Pristupljeno 18.07.2023.
6. Economist - <https://www.economist.com/> - Pristupljeno 16.05.2023.
7. Ekonomski vjesnik [online], 15(1). Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=126288](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=126288) - Pristupljeno 16.008.2023.
8. EMBA PRO - <https://embapro.com/frontpage/pestelcase/15121-economist-readers> - Pristupljeno 18.08.2023.
9. Hanfa. Preuzeto s: <https://www.hanfa.hr/> - Pristupljeno 16.07.2023.
10. Insolve -<https://www.insolve.hr/subjekt/265548>- drogerie markt- Pristupljeno 13.07.2023.
11. PODUZETNIK BIZ-<https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-pest-analiza/>- Pristupljeno 16.08.2023.

12. Poslovna analiza temeljem godišnjih financijskih izvješća 3/2002. RRif.- Pristupljeno 16.05.2023.
13. Poslovni.hr-[https://www.poslovni.hr/?s=dm&cat=&date\\_from=&date\\_to=](https://www.poslovni.hr/?s=dm&cat=&date_from=&date_to=)- Pristupljeno 06.08.2023.
14. Progressive - <https://progressive.com.hr/>- Pristupljeno 09.08.2023.
15. Službene stranice Fininfo.hr, [online]. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/> - Pristupljeno 22.07.2023.
16. Službene stranice Fine, GFI-POD, godišnji financijski izvještaj poduzetnika [online]. Dostupno na: <https://www.fina.hr/godisnji-financijski-izvjestaji/obrasci> - Pristupljeno 25.07.2023.
17. Znatko -<https://znatko.com/13787/kako-napraviti-analizu-trzista-za-poslovni-plan>- Pristupljeno 01.08.2023.



## Popis slika

SLIKA 1. PRIRODA I SADRŽAJ POSLOVNE ANALIZE .....	5
SLIKA 2. PORTEROV MODEL PET SILA .....	14
SLIKA 3. TEMELJNI INSTRUMENTI I POSTUPCI ANALIZE FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA .....	21
SLIKA 4. HIJERARHIJA PREDUPRAVLJAČKIH VELIČINA .....	24
SLIKA 5. GÖTZ W. WERNER, OSNIVAČ DM-A .....	36
SLIKA 6. PRVA DM PRODAVAONICA U KARLSRUHE-U .....	37
SLIKA 7. PRVA DM PRODAVAONICA U LINZU .....	37
SLIKA 8. PRIKAZ BROJA PRODAVAONICA U POSLOVNOJ GODINI 2022. ....	38

## Popis tablica

TABLICA 1 IZVJEŠTAJ O NOVČANIM TOKOVIMA PREMA DIREKTNOJ METODI	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
TABLICA 2 POKAZATELJI LIKVIDNOSTI .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
TABLICA 3 POKAZATELJI DJELOVANJA POLUGE .....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
TABLICA 4 POKAZATELJI AKTIVNOSTI .....	30
TABLICA 5 POKAZATELJI PROFITABILNOSTI .....	33
TABLICA 6 POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI .....	35
TABLICA 7 HORIZONTALNA ANALIZA BILANCE – AKTIVA PODUZEĆA DM .....	47
TABLICA 8 HORIZONTALNA ANALIZA BILANCE – PASIVA PODUZEĆA DM .....	50
TABLICA 9 HORIZONTALNA ANALIZA RAČUNA DOBITI I GUBITKA PODUZEĆA DM .....	53
TABLICA 10 HORIZONTALNA ANALIZA NOVČANOG TOKA PODUZEĆA DM .....	56
TABLICA 11 VERTIKALNA ANALIZA BILANCE-PASIVA PODUZEĆA DM .....	59
TABLICA 12 VERTIKALNA ANALIZA BILANCE-AKTIVA PODUZEĆA DM .....	62
TABLICA 13 VERTIKALNA ANALIZA RAČUNA DOBITI I GUBITKA PODUZEĆA DM .....	65
TABLICA 14 ANALIZA POKAZATELJA PROFITABILNOSTI PODUZEĆA DM ZA RAZDOBLJE OD 2018. DO 2022. GODINE .....	68
TABLICA 15 ANALIZA POKAZATELJA AKTIVNOSTI PODUZEĆA DM ZA RAZDOBLJE OD 2018. DO 2022. GODINE ...	69
TABLICA 16 ANALIZA POKAZATELJA LIKVIDNOSTI PODUZEĆA DM ZA RAZDOBLJE OD 2018. DO 2022. GODINE ..	71
TABLICA 17 ANALIZA POKAZATELJA ZADUŽENOSTI PODUZEĆA DM ZA RAZDOBLJE OD 2018. DO 2022. GODINE .....	72
TABLICA 18 ANALIZA POKAZATELJA NOVČANOG TOKA PODUZEĆA DM U RAZDOBLJU OD 2018. DO 2022. GODINE .....	73
TABLICA 19 ANALIZA POKAZATELJA ZAPOSLENOSTI PODUZEĆA DM ZA RAZDOBLJE OD 2018. DO 2022. GODINE .....	73

—  
|  
HARON  
ALTEBRUNN  
|

Sveučilište  
Sjever



—  
|  
SVEUČILIŠTE  
SJEVER  
|

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Leon Podnar (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/~~na~~ završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom POSLOVNA ANALIZA PODUZEĆA NA PRIMJERU DM - DRUGERIE HART (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/~~na~~  
(upisati ime i prezime)

Leon Podnar  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Leon Podnar (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom POSLOVNA ANALIZA PODUZEĆA NA PRIMJERU DM - DRUGERIE HART (upisati naslov) čiji sam autor/~~na~~.

Student/~~na~~  
(upisati ime i prezime)

Leon Podnar  
(vlastoručni potpis)