

**STANDARDI PREDUPRAVLJAČKIH VELIČINA  
POLJOPRIVREDNOG SEKTORA REPUBLIKE HRVATSKE**

**STANDARDS OF MANAGERIAL RATIOS IN THE AGRICULTURAL  
ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF CROATIA**

**Nidžara Osmanagić Bedenik**

**SAŽETAK**

Koncept integriranog upravljanja čini podlogu za izbor ključnih pokazatelja poslovanja poduzeća. Oni pružaju signale za pravodobno uočavanje opasnosti u poslovanju poduzeća, identificiranje onih slabih i jakih strana poduzeća, koje se mogu mjeriti i iskazati brojevima (tvrde činjenice ili "hard facts"). Standardne, tipične vrijednosti likvidnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti, dobivene kao rezultat empirijskog istraživanja poduzeća u poljoprivredi, čine objektiviziranu osnovu za uspoređivanje poslovanja pojedinog poduzeća te djelatnosti. Rasponi standarda, tj donje i gornje standardne vrijednosti pojedinih pokazatelja, omogućuju dijagnozu poslovanja poduzeća te upućuju na kritične točke u poslovanju. Pri usporedbi standarda s istim ili sličnim rezultatima u drugim zemljama, treba voditi računa o tome da je istraživanje provedeno u vrijeme rata u Hrvatskoj, što se ogleda i u relativno niskim vrijednostima konačnih rezultata.

**ABSTRACT**

The system of integrating loading makes a solid base for selecting key points in company management. They give signals at the right time to warn company management of danger identifying strong and weak points, which could be measured and expressed by numbers, the "hard facts". Standard and typical values of liquidity, economy and profitability, gained as results of empirical research on agricultural activity, make objective base for comparing results in companies with the same business activity.

The span between standards, or better the gap between the upper and lower standard value or the same symptoms of indicators, makes a diagnosing of



company business activity possible, pointing out or directing to critical segments in business transactions.

When comparing the same or similar standards in other countries, we have to keep in mind that the research was conducted during the war in Croatia, which is reflected by relatively low values of end results.

## 1. UVOD

Menedžeri su oduvijek nastojali pravodobno upoznati i ublažavati rizike u poslovanju poduzeća. Standardi predupravljajčkih veličina predstavljaju značajnu pomoć menadžerima kao podloga i polazište u određivanju pozicije vlastitog poduzeća, u identificiranju vlastitih jakih i slabih strana u poslovanju poduzeća.

Hijerarhija predupravljajčkih veličina predstavlja opće prihvaćeni koncept tumačenja zakonitosti u poslovanju poduzeća. Osnovni pokazatelji pri tom su supstanca i likvidnost, uspjeh, korištenje i izgradnja potencijala. Kao što su za kratkoročno preživljavanje čovjeku prijeko potrebni zrak, voda i hrana, tako je za poduzeće neophodna određena likvidnost. Nakon zadovoljenja fizioloških potreba, čovjek teži utočištu. Za poduzeće utočište i sigurnost jest uspjeh njegova poslovanja. Socijalna dimenzija, sklad u odnosima s drugim ljudima i samoostvarenje slijedeće su čovjekove potrebe. Potencijali poduzeća, njihovo korištenje i izgradnja odražavaju stupanj usklađenosti s okruženjem. U analogiji s Maslowljevim konceptom hijerarhije ljudskih potreba, moguće je govoriti i o hijerarhiji predupravljajčkih veličina u poduzeću.

Naslanjajući se na koncept hijerarhije predupravljajčkih veličina u ovom radu se iznose rezultati standardizacije pojedinih pokazatelja na temelju uzorka od 46 poduzeća poljoprivrede i ribarstva u Republici Hrvatskoj. Takvi standardi imaju značenje tipičnih vrijednosti i ulogu objektivizirane osnove za uspoređivanje srodnih poduzeća. U usporedbi sa standardima na razini gospodarstva Republike Hrvatske upućuju na poteškoće, specifične za poduzeća poljoprivrednog sektora.

## 2. PREDUPRAVLJAČKE VELIČINE

Hijerarhija predupravljajčkih veličina čini značajan dio modela integriranog sustava upravljanja, kojeg je utemeljio Gälweiler. Integrirani sustav upravljanja ne rasterećuje rukovodstvo poduzeća s obzirom na odluke o razvojnoj politici (ne govori o tome kamo treba ići), već takav sustav čini transparentnim one veličine prema kojima se treba orijentirati kako bi se pravovremeno odredila ispravnost



pozicije poduzeća s aspekta željenog pravca razvoja (kako i što treba činiti, o čemu treba voditi računa, kako bi se došlo tamo kamo se želi). Cjelovit koncept integriranog razvoja poduzeća kao širi okvir integriranog sustava upravljanja počiva na sljedećoj logici: primjena takvog koncepta ne jamči uspjeh poduzeća u smislu njegove trajne opstojnosti, no neuvažavanje principa tog koncepta u dužem vremenskom razdoblju jamačno vodi neuspjehu, tj. uspjeh poduzeća postaje samo stvar slučaja. U okviru integriranog razvoja poduzeća, odnosno integriranog sustava upravljanja ističu se sljedeće četiri veličine - orijentiri:

- likvidnost
  - uspjeh
    - potencijali uspjeha (sadašnji)
    - potencijali uspjeha (budući).

Likvidnost poslovanja predstavlja najvažniju, te ujedno i najkratkoročniju upravljačku veličinu stoga što se radi o ekonomski i pravno definiranom kriteriju opstanka. Trajnije planiranje likvidnosti pretpostavlja planiranje uspjeha, budući da uspjeh nosi sa sobom i veću vjerojatnost za osiguranje likvidnosti nego neuspjeh.

Planiranje i ostvarivanje uspjeha ne može supstituirati upravljanje likvidnošću; ono samo povećava vremensko razdoblje za upravljanje likvidnošću. "Ukoliko se upravljanje likvidnošću provodi putem priljeva i odljeva, tada predupravljanje likvidnošću podrazumijeva novi sloj hijerarhijski nadređenih komponenti, tj. prihoda i rashoda kao direktnih orijentacijskih veličina za uspjeh." (Hofmann, M. i dr., 187)

Predupravljanje uspjehom, analogno, nije moguće putem direktnih činitelja uspjeha, tj. prihoda i rashoda, već je to moguće putem drugih orijentacijskih veličina u nadređenom sloju međuzavisnosti, a to su potencijali uspjeha, "...sveukupnost svih odnosnih preduvjeta, proizvodno i tržišno specifičnih te relevantnih za uspjeh, koji moraju postojati najkasnije onda kad se uspjeh i ostvaruje." (Gälweiler, prema Hofmann, 187). Predupravljanje uspjehom time zahtijeva orijentaciju na postojeće potencijale uspjeha, njihovu trajnost i izdašnost.

Mogućnosti predupravljanja uspjehom putem postojećih potencijala ograničene su u dinamičkom okruženju. Polazeći od toga kako se svaki proizvod/usluga može smatrati načinom rješenja problema kupaca, to središnjim pitanjem postaje problem kupaca/korisnika, koji se rješava određenim proizvodom ili uslugom. Budući da u pravilu postoji više načina rješavanja nekog problema, to je na temelju analize problema kupaca te postojećih i mogućih načina njihova rješavanja moguće graditi buduće potencijale kao nositelje trajne opstojnosti



poduzeća. Upravo se analizom potencijala teži prosuđivanju i spoznaji sadašnjih ali i budućih potencijala uspjeha, ključnih za trajnu opstojnost poduzeća, uspostavljanju trajne dinamičke ravnoteže između poduzeća i njegova okruženja. Tek na temelju takvih spoznaja moguće je započeti proces oblikovanja konkretne poslovne strategije.

U okviru evolucije sustava rukovođenja (Handbuch Controlling, 310) također se govori o predupravljačkim veličinama tako da se navodi slijed ciljeva poduzeća: očuvanje i uvećanje supstance te likvidnost poslovanja temeljni su i početni manifestacijski oblici tekuće opstojnosti poduzeća. Ostvarivanje dobitka, njegovo osiguranje i optimiranje naredni je manifestacijski oblik trajnije opstojnosti poduzeća te u suštini predstavlja korištenje potencijala. Izgradnja i stvaranje novih potencijala konačni je manifestacijski oblik trajne opstojnosti poduzeća. Drukčije rečeno: izgradnja i očuvanje potencijala preduvjeti su za trajno stvaranje dobitaka, a stvaranje dobitaka preduvjet je za očuvanje/uvećanje supstance i očuvanje likvidnosti poslovanja. Poduzeće koje ne gradi svjesno svoju snagu odnosno ne razgrađuje svoje slabosti nema izgleda za trajnu opstojnost, poduzeće koje ne ostvaruje dobitak nema izgleda za tekuću opstojnost, dok poduzeće koje ne uvećava supstancu, odnosno koje je trajnije nelikvidno u pravilu ni ne opstaje, tj. ono propada.

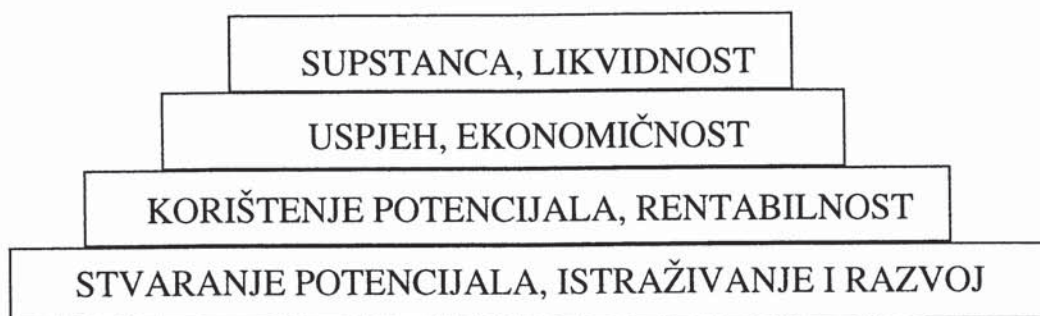
Uočljivo je kako stvaranje potencijala, iskazano putem istraživanja i razvoja, predstavlja jedini pravi i siguran temelj trajne opstojnosti poduzeća, podlogu za uspostavljanje trajnog dinamičnog sklada između poduzeća i njegova okruženja. Poduzeće koje stvara potencijale, koje istražuje potrebe kupaca te unapređuje proizvode i usluge i tehnološke postupke u skladu s očekivanjima i zahtjevima šireg i užeg okruženja, koje se ponaša odgovorno, društveno i ekološki na prihvatljiv način, zadovoljilo je nužan i dovoljan uvjet ostvarivanja rentabilnosti, ekonomičnosti i likvidnosti; kaže se da tada dobitak dolazi gotovo sam po sebi. Mnoga su istraživanja u Njemačkoj pokazala kako jedna DEM investirana u istraživanje i razvoj nosi više prihoda nego svaka druga upotreba novca u poduzeću (Baden, 140-149).

Primjena koncepta integriranog upravljanja poduzećem podrazumijeva izdvajanje slijedećih dinamičkih, međusobno hijerarhijski uvjetovanih obilježja s analognim analitičkim veličinama (slika 1).

Pomoću hijerarhijskih veličina i odgovarajućih analitičkih mjerila može se prosuditi stupanj razvoja pojedinog poduzeća, tj. analizirati i dijagnosticirati poslovanje određenog poduzeća u onom dijelu, koji se odnosi na kvantitativni aspekt, te na takvoj podlozi oblikovati mjere koje će pozitivno utjecati na njegov daljnji razvoj (terapija).



Slika 1 Hijerarhija predupravljačkih veličina



Koncept integriranog upravljanja s odgovarajućim analitičkim veličinama odražava opću zakonitost u poslovanju svakog poduzeća. Primjena takvog koncepta na poduzeća poljoprivredne djelatnosti omogućuje spoznaju svih specifičnosti tog segmenta gospodarstva.

### 3. METODIKA STANDARDIZACIJE

Za utvrđivanje standardnih, tipičnih vrijednosti predupravljačkih veličina poljoprivrednih poduzeća upotrijebljeni su podaci završnih računa na dan 31.12.1992. Slučajno odabran uzorak obuhvaćao je 46 takvih poduzeća (6% tvrtki poljoprivrede i ribarstva u Republici Hrvatskoj, koje su u 1992. godini aktivno poslovale te podnijele godišnje obračune). Broj zaposlenih u poduzećima obuhvaćenih uzorkom iznosio je ukupno 12 564.

Postupak istraživanja predstavlja primjenu postupka standardizacije pokazatelja kao utvrđivanja srednjih vrijednosti elemenata potrebnih za formiranje i izračunavanje pojedinih pokazatelja. Na taj način utvrđene su standardne vrijednosti pokazatelja kao tipične vrijednosti koje imaju značenje objektivizirane baze za uspoređivanje.

Prilikom interpretacije pojedinih standardnih vrijednosti, prosuđivanja njihove razine i eventualne usporedbe sa standardnim vrijednostima takvih pokazatelja u svijetu treba posebno naglasiti neophodan oprez; 1992. godina je za Republiku Hrvatsku i poduzeća u njoj izuzetno teška godina s obzirom na rat. Značajne poljoprivredne površine bile su izvan kontrole hrvatskih vlasti, a u dostupnim područjima procjenjuje se kako je smanjenje poljoprivredne proizvodnje iznosilo oko 20% s obzirom na prethodnu godinu. Ovime se želi naglasiti neodvojivost

rezultata empirijskog istraživanja standardnih vrijednosti pokazatelja poslovanja poduzeća i rata kao užasnog, ali ipak općeg okvira poslovanja. Stoga se ističe kako rezultati istraživanja odražavaju takve uvjete poslovanja; u drugim uvjetima zasigurno bi bili drukčiji.

### 3.1. Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelj likvidnosti općenito odražava odnos pokrića i potreba za kapitalom. Pokazatelj likvidnosti najstariji je način istraživanja značajki poslovanja poduzeća; povijest razvoja pokazatelja započinje upravo pokazateljem likvidnosti. Likvidnost je ujedno i najkratkoročnija upravljačka veličina, nužan iako ne i dovoljan uvjet opstojnosti poduzeća. Uspoređivanje pokazatelja likvidnosti s tipičnom vrijednošću - standardom - omogućuje spoznaju stupnja ugroženosti ostanka poduzeća u poslu.

Mjerilo likvidnosti prvog stupnja ( $L_1$ ) definira se putem odnosa:

$$L_1 = \frac{\text{sredstva placanja} \cdot 100}{\text{kratkoročne obveze}}$$

za čiju vrijednost se na temelju praktičnog iskustva ("gruba pravila") očekuje da se kreće u rasponu od 10% - 30%. Mjerilo likvidnosti drugog stupnja ( $L_2$ ) (engl. *quick ratio acid test ratio* - ponekad u praksi formiran tako da se u brojniku od vrijednosti obrtnih sredstava jednostavno oduzme vrijednost zaliha, pojednostavljenje koje predstavlja ujedno i modifikaciju mjerila) dobiva se na temelju odnosa:

$$L_2 = \frac{(\text{sredstva placanja} + \text{potrazivanja}) \cdot 100}{\text{kratkoročne obveze}}$$

te se, prema "grubim pravilima" očekuje vrijednost odnosa 1:1 ili 100%. Mjerilo likvidnosti trećeg ( $L_3$ ) stupnja (engl. *current ratio*) dobiva se na temelju odnosa

$$L_3 = \frac{\text{obrotna sredstva} \cdot 100}{\text{kratkoročne obveze}}$$

te se poželjnom smatra vrijednost od 2:1 ili 200 %. Iako postoje takva "gruba pravila" o poželjnoj vrijednosti pojedinih pokazatelja likvidnosti treba napomenuti kako se te vrijednosti u praksi vrlo rijetko ili nikada ne dostižu.



### 3.2. Pokazatelji ekonomičnosti

Trajnije upravljanje likvidnošću i očuvanje supstance podrazumijeva prijelaz s upravljačke veličine prve razine na upravljačku veličinu druge razine: upravljanje prihodima i rashodima, te njihovom razlikom koja govori o uspjehu poduzeća. Adekvatna analitička veličina koja upravo odražava odnos prihoda i rashoda, dakle uspjeha poduzeća, upravljačka veličina šireg vremenskog obzora jest pokazatelj ekonomičnosti poslovanja. Trajnije poštivanje principa ekonomičnosti kao odrednice poslovnog procesa dobra je pretpostavka trajnije opstojnosti poduzeća. Pokazatelj ekonomičnosti poslovanja oblikuje se na temelju odnosa vrijednosti prihoda i vrijednosti rashoda, odnosno

$$E = \frac{\text{ukupan prihod} \cdot 100}{\text{ukupni rashodi}}$$

Ekonomičnost poslovanja pokatkad se razlaže na komponente štedljivosti i izdašnosti, ovisno o tome koji se element pokazatelja smatra zadanim, a koji se nastoji umanjiti odnosno uvećati. Treba napomenuti da sva nastojanja usmjerena na povećanje racionalizacije u poslovanju te svi naponi oko upoznavanja i smanjenja poslovnih rizika blagotvorno utječu i na povećanje ekonomičnosti poslovanja.

Ekonomičnost poslovanja poduzeća često se razlaže na pojedine komponente poslovanja: ekonomičnost osnovne, poslovne aktivnosti ( $E_p$ ), ekonomičnost odnosa u financiranju ( $E_f$ ) te ekonomičnost odnosa izvanrednih prihoda i rashoda ( $E_i$ ). Takvi parcijalni oblici ispoljavanja ekonomičnosti poslovanja objašnjavaju izvore i mogućnost utjecaja na ukupnu ekonomičnost. Pokazatelji se definiraju na slijedeći način: ekonomičnost osnovne aktivnosti (one zbog koje je poduzeće utemeljeno i za koju je registrirano) kao odnos

$$E_p = \frac{\text{poslovni prihodi} \cdot 100}{\text{poslovni rashodi}}$$

ekonomičnost financiranja kao odnos

$$E_f = \frac{\text{financijski prihodi} \cdot 100}{\text{financijski rashodi}}$$

te parcijalna ekonomičnost kao odnos izvanrednih prihoda i rashoda, tj.

$$E_i = \frac{\text{izvanredni prihodi} \cdot 100}{\text{izvanredni rashodi}}$$

Upravljanje ekonomičnošću nije međutim moguće utjecanjem na njene komponente - prihode i rashode. Mnogo djelotvornije je upravljanje veličinama narednog, trećeg sloja uzajamne zavisnosti, čime se dolazi do postojećih potencijala uspjeha i analognih analitičkih veličina.

### 3.3. Pokazatelji rentabilnosti

Predupravljanje prihodima i rashodima odnosno uspjehom zahtijeva orijentaciju na postojeće potencijale uspjeha, njihovu trajnost i izdašnost u korištenju, dok se adekvatnom veličinom za odražavanje stupnja korištenja potencijala smatra pokazatelj rentabilnosti. Budući da je pokazatelj rentabilnosti moguće oblikovati na nekoliko različitih načina s različitom iskaznom sposobnošću, to će se ovdje primijeniti pokazatelji rentabilnosti kapitala oblikovani kao

$$R_K = \frac{\text{bruto dobit poslovne godine} \cdot 100}{\text{kapital}}$$

rentabilnosti vlastitog kapitala kao odnos

$$R_{VK} = \frac{\text{bruto dobit poslovne godine} \cdot 100}{\text{vlastiti kapital}}$$

rentabilnost prosječno korištenih poslovnih sredstava kao odnos

$$R_{SR} = \frac{\text{bruto dobit poslovne godine} \cdot 100}{\text{prosjecno koristena poslovna sredstva}}$$

te rentabilnost prometa kao odnos

$$R_{PR} = \frac{\text{bruto dobit poslovne godine} \cdot 100}{\text{ukupan prihod}}$$

Najviša razina hijerarhijskih upravljačkih veličina odnosi se na stvaranje potencijala i iskazuje se primarno putem izdataka za istraživanje i razvoj u odnosu na ukupan prihod. Mogućnost eksternog utvrđivanja visine izdataka za istraživanje i razvoj nažalost ne postoji prema sadašnjem zakonu o računovodstvu, stoga i ovo empirijsko istraživanje ostaje nedovršeno u tom segmentu, ostaje bez vrijednih spoznaja o stvaranju potencijala u našim poduzećima.



#### 4. REZULTATI EMPIRIJSKIH ISTRAŽIVANJA

Nakon izbora i sređivanja podataka godišnjeg obračuna poduzeća u uzorku utvrđene su srednje vrijednosti pojedinih elemenata. Stavljanjem srednjih vrijednosti u odnos dolazi se do standardnih, tipičnih vrijednosti pojedinih pokazatelja. Tako je za pokazatelj likvidnosti prvog stupnja utvrđeno kako u prosjeku iznosi

$$L_1 = 4,0\%,$$

pokazatelj likvidnosti drugog stupnja

$$L_2 = 36,7\%,$$

a pokazatelj likvidnosti trećeg stupnja

$$L_3 = 114,7\%.$$

Rezultati empirijskog istraživanja likvidnosti za poduzeća poljoprivrednog sektora dokazuju kako je nedovoljna likvidnost opće obilježje tog dijela gospodarstva, tj. njegova specifičnost. Standardi likvidnosti poljoprivrede bitno zaostaju za vrijednostima, koja su definirana "grubim pravilima". Osim toga, standardi likvidnosti poljoprivrede značajno su niži od usporednih standarda za cijelo hrvatsko gospodarstvo. Poljoprivredi očigledno treba znatno više kapitala nego što ga ima. Konkretna poduzeća poljoprivrednog sektora, čije su vrijednosti pojedinih pokazatelja likvidnosti ispod ionako niskog standarda likvidnosti za poljoprivredu, izravno su ugrožena u svojoj opstojnosti. Poznato je kako postoji čvrsta uzajamna povezanost između smanjenja likvidnosti poslovanja pojedinog poduzeća i povećane vjerojatnosti nastanka gubitka. Sa smanjenjem likvidnosti poslovanja smanjuje se i mogućnost očuvanja supstance. Stoga poboljšanju likvidnosti poslovanja poljoprivrednih poduzeća treba posvetiti naročitu pozornost.

Rezultati empirijskog istraživanja ekonomičnosti također odražavaju probleme poljoprivrednog sektora. Standardni pokazatelj opće ekonomičnosti ima vrijednost

$$E = 100,7\%.$$

Pokazatelj ekonomičnosti poslovanja predstavlja informaciju o kratkoročnom prilagođavanju poduzeća njegovu okruženju; vrijednost manja od 100% (ili izraženo koeficijentom manja od 1) upozorava na ozbiljne poteškoće odnosno odražava kratkoročno nazočnu nesposobnost prilagođavanja poduzeća okruženju.

Standardni pokazatelji parcijalne ekonomičnosti rasvjetljavaju i objašnjavaju činitelje koji utječu na opću ekonomičnost poslovanja. Standardna vrijednost parcijalnog pokazatelja ekonomičnosti osnovne djelatnosti ( $E_p$ ) iznosi

$$E_p = 140,0\%,$$

parcijalnog pokazatelja ekonomičnosti financiranja iznosi

$$E_f = 9,6\%,$$

a parcijalnog pokazatelja odnosa izvanrednih prihoda i rashoda iznosi



$$E_i = 57,0\%$$

Očigledno je kako je niska vrijednost pokazatelja opće ekonomičnosti uzrokovana izuzetno nepovoljnim odnosom prihoda i rashoda financiranja. Izrazito visoki rashodi financiranja (naročito visoke kamate!) te nepovoljan odnos izvanrednih prihoda i rashoda temeljni su uzroci nedovoljne razine opće ekonomičnosti poslovanja. Pozitivna promjena u tom dijelu aktivnosti nužna je u svakom poduzeću poljoprivredne djelatnosti.

Rezultati empirijskog istraživanja standardnih vrijednosti pokazatelja rentabilnosti za poduzeća poljoprivredne aktivnosti odražavaju slijedeće vrijednosti: pokazatelj rentabilnosti kapitala ( $R_K$ )

$$R_K = 1,0\%$$

rentabilnost vlastitog kapitala ( $R_{VK}$ )

$$R_{VK} = 1,4\%$$

rentabilnost prosječno korištenih poslovnih sredstava ( $R_{PS}$ )

$$R_{PS} = 1,9\%$$

te naposljetku rentabilnost prometa ( $R_{PR}$ )

$$R_{PR} = 2,4\%$$

## 5. ZAKLJUČAK

Pomoću standarda hijerarhijskih veličina i odgovarajućih analitičkih mjerila dolazi se do "uprosječene" slike poduzeća poljoprivredne djelatnosti u Hrvatskoj za 1992. godinu. Mora se odmah naglasiti, podsjećajući na činjenicu kako se radi o slučajno odabranom, a ne ukupnom uzorku, kako slika poduzeća poljoprivredne proizvodnje odražava ozbiljne probleme u ovom sektoru gospodarstva. Nedovoljna likvidnost suzuje prostor poslovanja te neprekidno opterećuje rukovodstvo operativnim problemima nedostatka novca. Upravljanje likvidnošću putem priljeva i odljeva te putem prihoda i rashoda bitno je otežano. Uspjeh poduzeća trajno je ugrožen visokim rashodima financiranja. Upravljanje uspjehom putem boljeg korištenja potencijala također je vrlo ograničeno: nedovoljna razina rentabilnosti ne odražava prostor za veći uspjeh, a i onaj uspjeh koji se ostvaruje, odlazi uglavnom na pokriće rashoda financiranja. Krug problema se čini gotovo zatvorenim. U rješavanju problema od poduzeća poljoprivredne djelatnosti ne mogu se očekivati čuda: ona mogu i moraju racionalnije upravljati svojim resursima. Na taj način može se povećati uspjeh njihova poslovanja. Pomoć poljoprivrednim poduzećima mora doći i od države: promjena okvirnih uvjeta - bitno poboljšanje uvjeta kreditiranja, znanstvena, tehnička i tehnološka pomoć, te do-



datno obrazovanje - omogućila bi ovom, izuzetno značajnom segmentu hrvatskog gospodarstva, trajniji uspjeh. Kvalitetna, trajna rješenja moguća su samo u usklađenom djelovanju mnoštva činitelja, od kojih su samo neka ovdje i navedena.

Rezultati empirijskih istraživanja također omogućuju prosuđivanje stupnja razvoja svakog pojedinog poduzeća te djelatnosti, tj. analizu i dijagnozu poslovanja određenog poduzeća u onom dijelu, koji se odnosi na kvantitativni aspekt. Svako negativno odstupanje od ionako niskih standardnih vrijednosti odražava ugroženost poduzeća u njegovoj sposobnosti za trajno poslovanje. Ovisno o hijerarhijskoj razini, na kojoj se javlja odstupanje, identificira se vremenski horizont za akciju, terapiju. Pozitivna odstupanja, s druge strane, odražavaju poslovanje poduzeća s boljim izgledima za trajnije uspješno poslovanje. Ovakva podloga predstavlja veliku pomoć u oblikovanju mjera, koje mogu pozitivno utjecati na daljnji razvoj poduzeća (terapija).

## LITERATURA

**Baden, K.**, Umstrittene Milliarden, Manager, mm, Hamburg, 9/1992. Handbuch Controlling, Poeschel, 1990.

**Hofmann, M, i drugi**, Funktionale Managementlehre, Springer, Berlin, 1988.

**Osmanagić Bedenik, N.**, Istraživanje standardnih vrijednosti relevantnih pokazatelja rada i poslovanja kao instrumenta upravljanja privrednim poduzećem, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Zagreb, 1991.

**Adresa autora - Author's address:**

Dr. Nidžara Osmanagić Bedenik  
Ekonomski fakultet  
Zagreb, Kennedyev trg

Primljeno: 10. 10. 1994.