

# Ekonomski principi reprodukcije i mjerila uspješnosti poslovanja cestovnih prometnih poduzeća

---

**Modrić, Maja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2015**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:296093>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Transport and Traffic Sciences -  
Institutional Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI**

**Maja Modrić**

**EKONOMSKI PRINCIPI REPRODUKCIJE I  
MJERILA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA  
CESTOVNIH PROMETNIH PODUZEĆA**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zagreb, 2015.**

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti

ZAVRŠNI RAD

**EKONOMSKI PRINCIPI REPRODUKCIJE I  
MJERILA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA  
CESTOVNIH PROMETNIH PODUZEĆA**

Mentor: Prof. dr. sc. Mihaela Bukljaš Skočibušić

Student: Maja Modrić, 0135229511

Zagreb, 2015

## EKONOMSKI PRINCIPI REPRODUKCIJE I MJERILA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA CESTOVNIH PROMETNIH PODUZEĆA

### SAŽETAK

Ekonomski principi reprodukcije su pravila na temelju kojih se obnavlja proces proizvodnje prometne usluge i na čemu se temelji daljnji razvoj iste. Dobro poslovanje određenog cestovnog poduzeća iskazuje se mjerilima uspješnosti kao što su ekonomičnost, rentabilnost ili profitabilnost i produktivnost. Na temelju godišnjeg bilježenja prihoda i troškova, sukladno navedenim pokazateljima, prema proračunima i primjenom raznih koeficijenata, može se iščitati napredovanje odgovarajućeg cestovnog poduzeća. Stupanj zaposlenosti, organizacija i ustrojstvo te tehničko održavanje vozila predstavljaju preduvjete za racionalno poslovanje u proizvodnji prometne usluge. Usporedbom poslovanja cestovnih poduzeća, Hrvatske autoceste d.o.o. i Hrvatske ceste d.o.o., koja dominiraju u cestovnom prometu Republike Hrvatske, prikazano je trenutno stanje poslovanja u području cestovnog prometa.

**KLJUČNE RIJEČI:** ekonomičnost; rentabilnost; profitabilnost; produktivnost; uspješno poslovanje

## SUMMARY

### ECONOMIC PRINCIPLES OF REPRODUCTION AND THE MEASURE OF SUCCESS FOR ROAD TRANSPORT COMPANIES

Economic principles of reproduction are the rules which form the basis for further development of transport services and under which the process of production of transport services is renewed. Successful business management of certain road companies is measured by performance criteria such as cost-effectiveness, profitability and productivity. Based on the annual record of income and expenses, in accordance with these indicators, using various calculations, the improvement of road companies can be realized. The employment rate, organization, structure and vehicle maintenance are prerequisites for efficient operations in the production of transport services. By comparing business road companies Hrvatske autoceste d.o.o. and Hrvatske ceste d.o.o., which dominate in the road transport of the Republic of Croatia, the current state of business in the field of road transport is reviewed.

**KEYWORDS:** cost-effectiveness; profitability; productivity; successful business

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. EKONOMSKI PRINCIPI REPRODUKCIJE .....	2
2.1. Produktivnost rada.....	3
2.2. Produktivna.....	4
3. EKONOMIKA CESTOVNOG PODUZEĆA U FUNKCIJI USPJEŠNOG POSLOVANJA .....	6
3.1. Općenito o cestovnim poduzećima .....	7
3.2. Mikroekonomski aspekt troškova cestovnih prometnih poduzeća .....	8
4. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA CESTOVNIH PROMETNIH PODUZEĆA.....	10
4.1. Ekonomičnost.....	10
4.1.1. Koeficijent pokriva ukupnih rashoda s ukupnim prihodima.....	11
4.1.2. Koeficijent pokriva rashoda od prodaje s prihodima od prodaje .....	12
4.1.3. Koeficijent pokriva financijskih rashoda s financijskim prihodima.....	13
4.1.4. Koeficijent pokriva izvanrednih rashoda s izvanrednim prihodima .....	14
4.2. Rentabilnost ili profitabilnost .....	15
4.3. Produktivnost .....	16
5. MOGUĆNOST RACIONALIZACIJE POSLOVANJA CESTOVNIH TRANSPORTNIH PODUZEĆA .....	20
5.1. Organizacija i ustrojstvo cestovnog poduzeća .....	21
5.2. Stupanj zaposlenosti poduzeća .....	21
5.3. Tehničko održavanje vozila.....	21
6. TRENUTNO STANJE POSLOVANJA CESTOVNIH PROMETNIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ .	23
6.1. Poslovanje Hrvatskih autocesta d.o.o.....	23
6.2. Poslovanje Hrvatskih cesta d.o.o. ....	25
6.3. Usporedba cestovnog poduzeća Hrvatske autoceste d.o.o. i Hrvatske ceste d.o.o. ....	27
7. ZAKLJUČAK .....	28
8. POPIS LITERATURE.....	29
POPIS KRATICA .....	30
POPIS ILUSTRACIJA .....	31

## 1. UVOD

Ekonomski principi reprodukcije unutar grane cestovnog prometa odnose se na uzastopnu proizvodnju prometne usluge temeljenu na ostvarenju vrijednosnih učinaka i povratu uložениh sredstava. Osnovna primjena ekonomskih principa reprodukcije iskazana je u radu, sredstvima za rad i predmetu rada.

Mjerila za uspješno poslovanje poduzeća postoje mnoga, no u ovom radu naglasak je stavljen na ekonomičnost, rentabilnost ili profitabilnost i produktivnost kao primjer značajnih pokazatelja. Uspješnost poslovanja cestovnog poduzeća višestruko djeluje na razvoj prometa kao cjeline pa tako i na cijelu državu, a temelji se na načinu poslovanja.

Tema završnog rada su ekonomski principi reprodukcije i mjerila uspješnosti poslovanja cestovnih prometnih poduzeća. Cilj završnog rada je definirati opće značenje ekonomskih principa reprodukcije i prikazati ovisnost mjerila uspješnosti u poslovanju cestovnih poduzeća. Glavna okosnica završnog rada je usporedba poslovanja cestovnog poduzeća Hrvatske autoceste d.o.o. i Hrvatske ceste d.o.o. kao dva velika poduzeća s istim opsegom djelovanja na području Republike Hrvatske.

Materija je izložena u sedam poglavlja te obuhvaća uvod i zaključak, definiranje ekonomskih principa reprodukcije, određivanje ekonomike cestovnog poduzeća u funkciji uspješnog poslovanja, središnji dio, koji čine pokazatelji uspješnosti poslovanja s pripadajućom raščlambom koeficijenata ekonomičnosti, mogućnost racionalizacije cestovnih transportnih poduzeća te naposljetku, uvid u trenutno stanje i poslovanje cestovnih prometnih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

## 2. EKONOMSKI PRINCIPI REPRODUKCIJE

Reprodukcija u užem smislu obuhvaća stalno, uzastopno i neprekidno obnavljanje procesa proizvodnje kao preduvjeta za opstanak i daljnji razvoj svakog društva. Uzimajući u obzir povezanost gospodarstva i prometa, potpuno je razumljivo da jedno bez drugoga ne funkcionira te reprodukcija kao temeljna poveznica znatno utječe, kako na sadašnje odvijanje potreba i usluga, tako i na buduće. U širem smislu, reprodukcija obuhvaća višestrukost ekonomskih odnosa koji se ostvaruju ponajviše kao proizvodnja, razmjena, potrošnja i preraspodjela. U sklopu proizvodnje djeluje se na vrstu, količinu i način korištenja ljudskog rada, predmeta rada i sredstava za rad. U smislu raspodjele, sagledava se raspodjela dohotka između društva i proizvođača, a zatim se posebno gleda raspodjela za društvene potrebe te se sve izražava u novčanom ili naturalnom obliku. Razmjena se odnosi na organizaciju unutarnje i vanjske trgovine, dok potrošnja sama po sebi označava djelovanje gospodarskog sustava na opću i osobnu potrošnju te na investicije. Rezultati ulaganja u nove vrijednosti su različite vrste proizvoda i količine usluga, koje obavljaju uslužnu djelatnost. Rad koji se obavlja u procesu rada, iskazan kao nova vrijednost, predstavlja se kao profit ili dobit ovisno o vrijednostima proizvodnje i usluga. [1] U suvremenim poduzećima ona se ostvaruje robno-novčanim vrijednostima te se jednako tako i mjeri. Osnovno obilježje reprodukcije, koja se temelji na ekonomskim principima je ulaganje s ciljem ostvarenja vrijednosnih učinaka i povrata sredstava. [3] Ulaganje koje se provodi na sredstvima za rad, predmetu rada i samom pojmu rada kao neprekidnom čimbeniku dobivanja novih vrijednosti. Za obavljanje procesa reprodukcije, neophodna su sva ta tri elementa bez kojih sam proces ne može ni započeti.

Ekonomski principi definirani su kao norme i pravila koja se koriste u organiziranju poslovanja određene tvrtke s ciljem priređivanja i ostvarenja postavljenih ciljeva koji se nalaze u interesu poslovanja poduzeća. Oni predstavljaju temeljne odrednice, kojima se na racionalan način nastoje osigurati što bolji rezultati s mogućnošću ostvarenja nove proizvodne vrijednosti. Ono što je ključno i vrlo bitno je to da dobiveni rezultati trebaju biti veći od ulaganja jer je naglasak postavljen na težnji za ostvarenjem maksimalnih rezultata uz minimalna ulaganja. Ekonomski principi reprodukcije osnovni su načini kojima se postiže neprestano kruženje



sredstava u odvojenim vremenskim periodima, koji se međusobno povremeno i preklapaju čime se ostvaruje kontinuitet obavljanja funkcija.

## 2.1. Produktivnost rada

Prvi i temeljni element ekonomske reprodukcije određenog poduzeća je produktivnost rada, koji se definira kao odnos količine učinaka i bilo kojeg elementa koji sudjeluje u procesu proizvodnje za maksimalno ostvarenje učinkovitosti. Takva vrsta produktivnosti može se primijeniti na produktivnost radne snage, određenog stručnog osoblja, koji upravlja odvijanjem prometnog poduzeća, djelatnika i sudionika pri obavljanju različitih tehnoloških postupaka, kod prijevoza robe i manipulacija. Potom, produktivnost rada se može odnositi i na produktivnost kapitala, na primjer, ulaganje prilikom otvaranja nekog novog prometnog poduzeća, sagledavanjem troškova i potencijalne dobiti kroz određeno vrijeme. Također, produktivnost opreme je važna pri stvaranju prometne usluge jer ulaganjem u određenu opremu kao što su tehnički uređaji, koji optimiziraju proces prijevoza i skraćuju vrijeme zadržavanja, omogućava se bolji i ujednačeni sustav poslovanja, koji teži sve većoj razvijenosti. Ako se uzme u obzir riječ proizvodnja, odmah se misli na proces rada u kojem čovjek djeluje na predmete rada da bi ih prilagodio svojim potrebama. Zato je logičnije pojam produktivnosti primijeniti samo na ljudski rad, koji se uzima kao jedini mogući temelj za mjerenje produktivnosti. [2]

Prema mnogim mišljenjima, prevladava ono za koje se smatra da se sama produktivnost rada izračunava na temelju tekućeg rada, koji se izražava u količinskim jedinicama, kao što su radnik-sat, radnik-mjesec, radnik-godina i slično. Temeljno sagledavanje produktivnosti rada u praksi se iskazuje kao težnja poduzeća da poveća broj učinaka po jedinici rada istodobno smanjujući količinu rada po jedinici učinka. Dakle, da se s manjim obavljenim radom ostvari što veći željeni učinak, a samim time i poveća uspjeh obavljenog rada. Vodeći se tim postupkom, ostvaruju se potencijalni pozitivni efekti od kojih se posebno ističe smanjenje cijene koštanja po jedinici proizvoda čime se znatno utječe na konkurentsku sposobnost na domaćem ili stranom tržištu. Uzevši u obzir prometno poduzeće koje se bavi prijevozom putnika na međunarodnoj razini, smanjujući cijenu prijevoza, a ostvarujući istu uslugu kao i konkurentno poduzeće, ostvaruje se pridobivanje novih korisnika. Jednako tako, ako se promatra određeni špediter koji svojim umijećem i smanjenjem ugovorene cijene

prijevoza za neku vrstu tereta omogućava brz, siguran i povoljan prijevoz, svakako će pridobiti nove komitente te u svemu tome će doći do veće isplativosti poslovanja. Jedna od prednosti i povoljnih učinaka proizvodnosti rada stoji upravo u smanjenju troškova proizvodnje, koji danas čine važan čimbenik za daljnje poslovanje. Naposljetku, proizvodnost rada predstavlja temeljni način povećanja osobnih primanja, što ima bitan utjecaj na kupovnu moć stanovništva i prema tome utječe na povećanje životnog standarda. [3]

Mjerenje proizvodnosti rada temelji se na saznanju dva elementa, a to su količina učinaka i količina rada te se računa stavljanjem u odnos ta dva elementa i njihovih odnosa.

$$\text{proizvodnost rada } (p) = \frac{\text{količina učinka } (Q)}{\text{količina rada } (S \text{ ili } s)}$$

$$\text{proizvodnost rada } (r,p) = \frac{\text{količina rada } (S \text{ ili } s)}{\text{količina učinka } (Q)}$$

Iz navedenih formula, može se izračunati takva proizvodnost rada kod koje  $p$  označava količinu učinaka po jedinici rada,  $r,p$  količinu rada po jedinici učinka,  $S$  broj radnika,  $s$  broj sati i  $Q$  količinu učinka. Dobiveni koeficijent na temelju proračuna, označava razinu proizvodnosti rada.

## 2.2. Proizvodnja

Kao bitna poveznica s proizvodnošću rada i činitelj ekonomskih principa reprodukcije, sama proizvodnja ima važnu funkciju jer se ogleda u tri temeljne odrednice, a to su sredstva za rad, predmet rada i sam rad. Sredstva za rad predstavljaju alate ili strojeve koji se koriste u proizvodnji novog proizvoda. U slučaju grane cestovnog prometa, sva prometna infrastruktura i suprastruktura, dakle

prometnice i prijevozna sredstva predstavljala bi sredstva za rad. Predmeti rada su sirovine ili polu-proizvodi koji se koriste u proizvodnji, odnosno teret, putnici, vijesti, informacije, dok radnu snagu čini konkretan ljudski rad koji djeluje u proizvodnji ili svrsishodna djelatnost ljudi. Sam rad može biti apstraktan i konkretan. Pod pojmom konkretan rad, misli se na znanje i umijeće osobe da stvori novi proizvod, dok apstraktno obuhvaća trošenje ljudske energije i vremena prilikom izvođena konkretnog ljudskog rada. [4]

### 3. EKONOMIKA CESTOVNOG PODUZEĆA U FUNKCIJI USPJEŠNOG POSLOVANJA

U sklopu ekonomskih znanosti, ekonomika cestovnog poduzeća pripada u podskupinu ekonomike prometa, što ju čini znanstvenom disciplinom koja je povezana s tehničkim i tehnološkim disciplinama, koje proučavaju tehničke karakteristike prometnog puta i prometnih sredstava te jednako tako i tehnološke procese proizvodnje prometnih usluga. [1]

U cilju uspješnog poslovanja, osnovna zadaća svakog cestovnog poduzeća je ispravno sagledati i analizirati važne organizacijske karakteristike prometa kako općenito, tako i specifično u cestovnoj grani. Važan naglasak svih temeljnih zadaća je na optimizaciji prometnog sustava i utvrđivanja njegove najpogodnije strukture. Sve većim postignućima i razvojem znanosti, cestovna prometna poduzeća dosežu nove razine u poslovanju i na taj način se sve više uklapaju u cjelokupni prometni sustav. Na takvom današnjem stupnju razvoja, ekonomika cestovnog poduzeća poprima disciplinarna i multidisciplinarna znanja, vještine i aktivnosti, kojima se u određenim organizacijskim oblicima proučavaju i primjenjuju ekonomska načela o efikasnom, efektivnom i racionalnom iskorištavanju raspoloživih resursa, kapaciteta i potencijala. [2] Temeljne sastavnice suvremene ekonomike cestovnog poduzeća su obilježja ekonomike prometnog poduzeća i elementi proizvodnje prometnih proizvoda. Uspješnost određenog cestovnog poduzeća uvelike ovisi o načinu poslovanja što se najviše iskazuje u pokazateljima zaduženosti, likvidnosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja. U ovom radu težnja je na pokazateljima ekonomičnosti, profitabilnosti i produktivnosti kao važnijim, što je opisano u idućem poglavlju. Kako bi se cestovnim prijevoznicima omogućilo profitabilno poslovanje, održivi rast i razvoj te maksimalno zadovoljavanje želja, potreba i potražnje korisnika prometnih proizvoda, potrebno je uskladiti tehničke, tehnološke, organizacijske, ekonomske, pravne i ekološke uvjete za racionalno iskorištavanje potencijalnih resursa.

Povezanost ekonomike cestovnog prometa i same ekonomike poduzeća je višestruka. Donošenjem različitih mjera na makroekonomskom planu unutar gospodarske politike, uvelike se utječe na razvijanje cestovnog prometa kao grane za sebe i njegove prometne infrastrukture. Najveći problem je cijena prometne usluge,

tarife i tarifni sustav za određene relacije prijevoza i vrste prijevoza. Utjecaj ekonomike prometa na razvitak cestovnog prometa te na uspješnost poslovanja poduzeća vidljiva je iz primjera opravdanosti izgradnje novih prometnica ili rekonstrukcije postojećih. Radeći analizu opravdanosti izgradnje, potrebno je sagledati funkcionalni kriterij, prostorno-urbanistički, prometni kriterij, prometno-tehnički, kriterij prometne sigurnosti, propusnosti, okolišni i ekonomski kriterij. [6] Na temelju prihvaćenih i opravdanih kriterija, kreće se u iduću fazu izgradnje pri čemu to doprinosi brojne pozitivne efekte za cestovno poduzeće, čija će se uspješnost poslovanja povećati jer će posljedice izgradnje novih prometnica višestruko djelovati na odvijanje prijevoza. Ti pozitivni efekti odnosit će se na veću sigurnost zaposlenog osoblja, vozača, smanjenje relacije prijevoza, smanjenje vremena prijevoza, povećanja iskoristivosti prijevoznog puta, a same pojediniosti će u velikoj mjeri donijeti veće prihode za poduzeće uz manje troškove što će naposljetku rezultirati uspješnim poslovanjem.

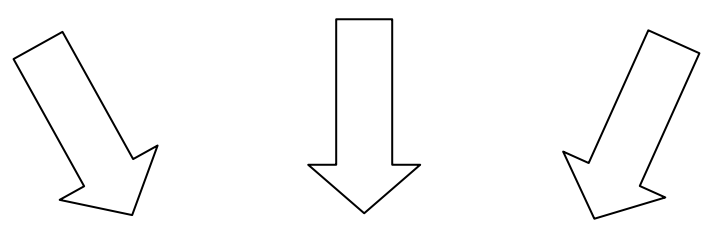
### 3.1. Općenito o cestovnim poduzećima

Poduzeća se mogu nalaziti u državnom, zadružnom, mješovitom i privatnom vlasništvu. Razlikuju se mala, srednja i velika te lokalna, nacionalna, i multinacionalna poduzeća. Za cestovnom poduzeće je značajno da ono aktivno sudjeluje u kreiranju, dizajniranju, servisiranju, upravljanju i kontroliranju procesa proizvodnje proizvoda, odnosno usluge cestovnog prometa u cjelokupnom prometnom sustavu. Sva cestovna poduzeća mogu se podijeliti u tri osnovne skupine. Prvu čine aktivni sudionici ili cestovni prijevoznici koji prevoze, transportiraju, prenose i premještaju predmete prometovanja od jednog mjesta do drugog te na taj način povezuju otpremna i odredišna mjesta u većem sustavu. Drugu skupinu čine nositelji logističkih djelatnosti koji aktivno sudjeluju u procesima proizvodnje cestovnog prometa te su nositelji špediterskih djelatnosti, različitih skladišta i terminala, carinskih zona i ostalih dijelova prometne infrastrukture. Naposljetku, treću skupinu u cestovnom poduzeću čine specijalizirani odgojno-obrazovni sustavi kojima se pružaju sva potrebna znanstvena, stručna i višedisciplinarna znanja za poboljšanje postojećih usluga. [2]

### 3.2. Mikroekonomski aspekt troškova cestovnih prometnih poduzeća

Transportni troškovi, troškovi cjelokupnog prometnog poduzeća kao i troškovi prijevoznika usluge su ključni elementi svakog cestovnog poduzeća, stoga poprimaju mikroekonomski karakter sa stajališta prijevoznika, korisnika usluge ili društva u cjelini. Troškove poduzeća čine troškovi prometne infrastrukture, prenesena vrijednost transportnih sredstava, pogonska energija te osobni dohoci zaposlenika. Ono što za korisnika usluge predstavlja trošak prijevoza, za cestovno poduzeće kao nositelja usluge, predstavlja prihod temeljen na cijeni usluge iz kojeg pokriva svoj trošak. Osnovna djelatnost cestovnog prometnog poduzeća je organiziranje i pružanje prometnih usluga u području cestovnog prometa. Cestovno prometno poduzeće može se smatrati uspješnim ukoliko ostvaruje dobit nakon podmirenih svih troškova i obveznih izdataka, doprinosa, poreza, kamata i članarina. Svako poduzeće svoje usluge naplaćuje na drugačiji način te sukladno tome, one mogu biti ugovorene između prijevoznika i korisnika usluge ili propisivanjem cijena na temelju tarife, koja je fiksna. [1] Ukoliko se cijena određuje u prvom slučaju ili slobodne plovidbe, tada se ona mijenja ovisno o uvjetima prijevoza, načinu prijevoza, posebnim tehnologijama, načinu prekrcaja, količini i vrsti robe i slično. Tarifa označava pregled cijena za plaćenu uslugu, a temelji se na četiri načela. Prvo je načelo javnosti, što znači da tarife moraju biti svima jednako dostupne i prikazane. Drugo je načelo jasnoće, što predstavlja takav oblik tarife koja mora jasno biti označena i svima jasna, bez nedoumica i zabuna. Treće načelo je jednakosti, a označava da tarife moraju biti za sve korisnike jednake, bez povlastica za određene skupine, te naposljetku, načelo trajanja, koje označava da određena tarifa što dulje bude primjenjiva bez čestih promjena cijena.

Zašto se uspješnost poslovanja cestovnog poduzeća postavlja kao vodeći zadatak svakog? Konkurencija je jedini točan odgovor na to pitanje. U cestovnom prometu kao jednom od jačih grana prometa, upravo je konkurencija drugog poduzeća poticaj za ostvarenjem daljnjih ciljeva i usavršavanja. Lojalna konkurencija potiče i tjera proizvođače cestovnih usluga da razvijaju proizvodne snage, da ostvaruju dobit i samim time da se dalje razvijaju. Savladavanjem konkurencije, povećava se produktivnost rada, smanjuju troškovi proizvodnje, poboljšava se kvaliteta i asortiman te dolazi do mogućnosti za stvaranje monopola i prevladavanja na tržištu. [1]



Slika 1: Temelji uspješnog poslovanja

Izvor: izradila autorica

## 4. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA CESTOVNIH PROMETNIH PODUZEĆA

Uspješno vođenje cestovnog poduzeća temelji se na stalnom planiranju poslovnih i financijskih aktivnosti. Na temelju financijskih izvještaja te prema pokazateljima, mjere se ekonomski učinci koji daju zadovoljavajuću informacijsku podlogu za daljnje vođenje poduzeća u željenom smjeru. Pravilnim donošenjem odluka, usmjeravanjem i kontrolom poslovanja se ostvaruju prihvatljivi poslovni rezultati, a sve se temelji na planiranju elemenata ulaganja. Važniji pokazatelji mjerenja ekonomskih učinaka, koji se izvode iz financijskih izvještaja cestovnog prometnog poduzeća, mogu se svrstati u nekoliko skupina. Njih čine produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost ili profitabilnost, solventnost i likvidnost te aktivnost i zaduženost. [1] Da bi poduzeće ostvarilo što veći uspjeh u svom poslovanju, treba poslovati u skladu s gospodarskim načelima, a da bi ocijenilo taj uspjeh, treba primijeniti prikladnu metodiku mjerenja. To znači da bi se osigurala uspješnost poslovanja poduzeća, potrebno je provoditi i mjerilima pratiti ostvarenje gospodarskih načela poslovanja, a time i ostvarenje uspješnosti poslovanja. Kreiranje, dizajniranje, servisiranje, upravljanje i kontroliranje procesa prometne proizvodnje i prodaje prometnih i transportnih proizvoda, racionalno upravljanje prometnim kapacitetima, potencijalima i resursima, troškovima proizvodnje i prodaje prometnih usluga uvelike služi kao pokazatelj uspješnosti poslovanja cestovnog poduzeća. [2] Imajući na umu svaki pokazatelj za sebe kao jednako bitan, naglasak se u ovom radu ipak stavlja na produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost kao ključne elemente za ocjenu uspješnosti poslovanja cestovnih poduzeća kao poduzetnika. Produktivnost i ekonomičnost mogu se mjeriti količinski to jest fizički, a rentabilnost samo financijski, u čemu se izražava i njihova osnovna razlika. Fizičko mjerenje uspješnosti poslovanja upućuje na određene zaključke o uzrocima uspješnosti kako bi se dobila objektivna ocjena.

### 4.1. Ekonomičnost

Prvi od odabranih pokazatelja uspješnosti je ekonomičnost jer je ona iznimno kompleksan pokazatelj koji ukazuje na odnos ostvarenih ukupnih ili pojedinačnih prihoda i rashoda u određenom razdoblju. [2] Prikazuje odnos ostvarenih učinaka i količine rada, predmeta rada, sredstava za rad i tuđih usluga potrebnih za njihovo



ostvarenje. Ekonomičnost pokazuje u kojoj se mjeri postižu poslovni ciljevi i u kojoj se mjeri štede resursi potrebni za njihovo ostvarivanje. [1] Na ekonomičnost poslovanja utječu čimbenici poput uštede u materijalnim troškovima, koja se ogleda u povoljnoj nabavnoj cijeni, racionalnom trošenju, kvaliteti materijala, uštede u uporabi cestovnih kapaciteta, potencijala i resursa. [2] Primjerice, u cestovnom prijevozu putnika, povećanjem broja stajanih mjesta na kraćim relacijama prijevoza putnika, povećava se prijevozni kapacitet čime se ostvaruje bolja ekonomičnost jer se mogu povećati prihodi prijevozom većeg broja putnika s istim troškovima za tu relaciju prijevoza. Za određeno cestovno poduzeće se može reći da je ekonomično ukoliko je ostvareni učinak rezultat ekonomičnog trošenja sredstava za rad, predmeta rada, tuđih usluga i racionalnog raspolaganja radnom snagom. [1] Ekonomičnost se može izračunati na način da se ostvareni učinak i utrošeni elementi radnog procesa stave u odnos, međutim, detaljnije se ekonomičnost poslovanja mjeri na temelju različitih koeficijenta ekonomičnosti.

#### 4.1.1. Koeficijent pokriva ukupnih rashoda s ukupnim prihodima

Na temelju omjera ukupnih prihoda i ukupnih rashoda, dobije se jedan od načina za dobivanje koeficijenta ekonomičnosti:

$$k = \frac{\text{Ukupni prihodi}}{\text{Ukupni rashodi}}$$

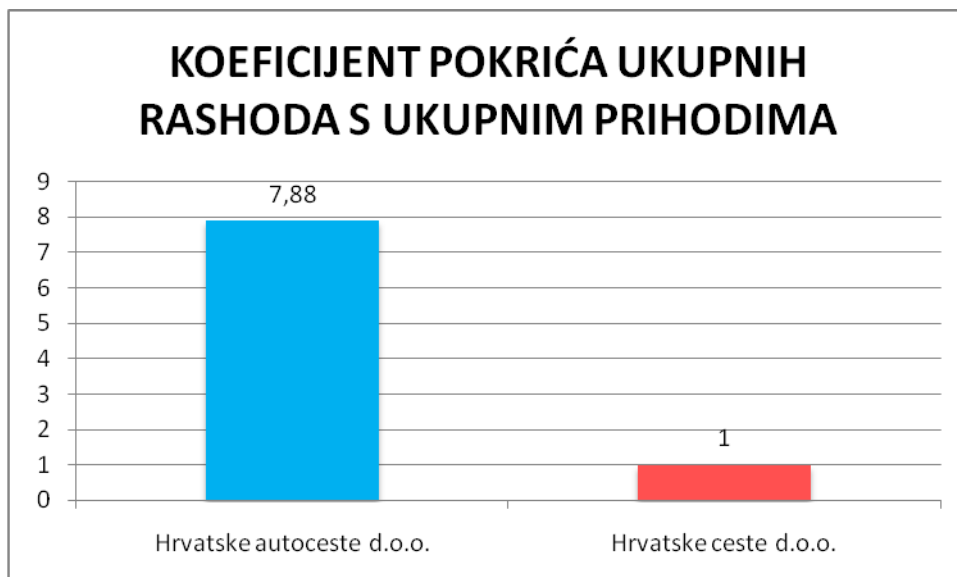
k – koeficijent pokriva ukupnih rashoda s ukupnim prihodima

Za primjer cestovnog poduzeća Hrvatske autoceste d.o.o, dalje u nastavku HAC, navedeni koeficijent se dobije prema podacima o ukupnim prihodima i rashodima za 2013. godinu: [7]

$$k = \frac{1\ 543\ 938\ 000}{1\ 495\ 818\ 000} = 7.88$$

U odnosu na to, cestovno poduzeće Hrvatske ceste d.o.o., dalje u nastavku HC, za godinu 2013. raspolagalo je znatno manjim prihodima i rashodima koji su bili jednaki pa koeficijent iznosi jedan: [6]

$$k = \frac{175\ 895\ 905}{175\ 895\ 905} = 1$$



Grafikon 1: Usporedba koeficijenata pokrića ukupnih rashoda s ukupnim prihodima poduzeća HAC i HC

Izvor: [6] i [7]

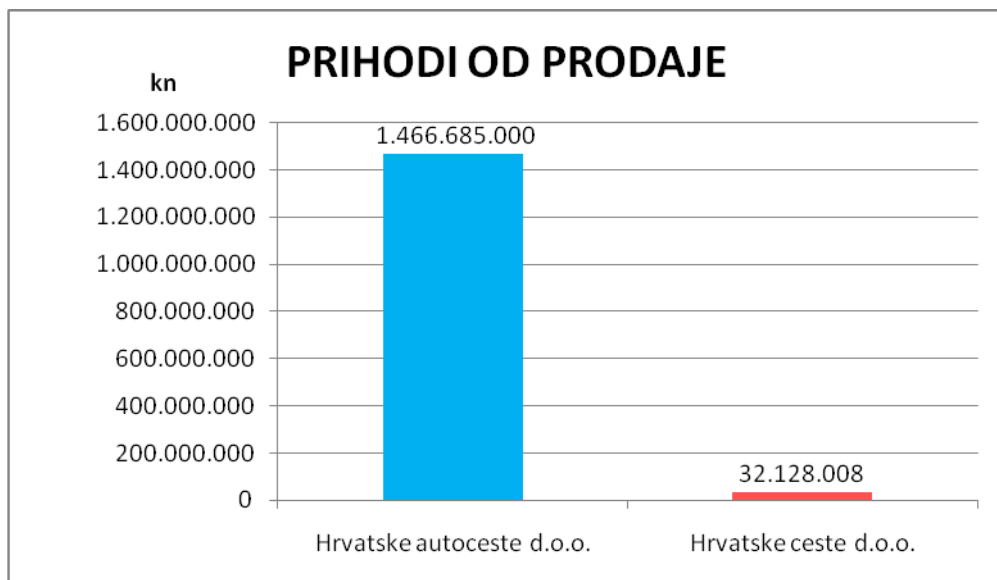
#### 4.1.2. Koeficijent pokrića rashoda od prodaje s prihodima od prodaje

Navedeni koeficijent prikazuje ekonomičnost prodaje cestovnih transportnih proizvoda u obračunskom razdoblju, a dobije se omjerom prihoda i rashoda od prodaje: [2]

$$k = \frac{\text{Prihodi od prodaje}}{\text{Rashodi od prodaje}}$$

Za cestovno poduzeće HAC, navedeni koeficijent nije moguće izračunati zbog nedostatka podatka o rashodima od prodaje, iako su prihodi od prodaje dostupni i iznose 1 466 685 kuna. [7]

Za cestovno poduzeće HC, također nije prikazan podatak o rashodima od prodaje, već samo o rashodima utrošenim na troškove sirovina i materijala. Prihodi od prodaje u ovom slučaju za 2013. godinu iznosili su 32 128 008 kuna. [6]



Grafikon 2: Usporedba prihoda od prodaje za 2013. godinu poduzeća HAC i HC

Izvor: [6] i [7]

#### 4.1.3. Koeficijent pokrića financijskih rashoda s financijskim prihodima

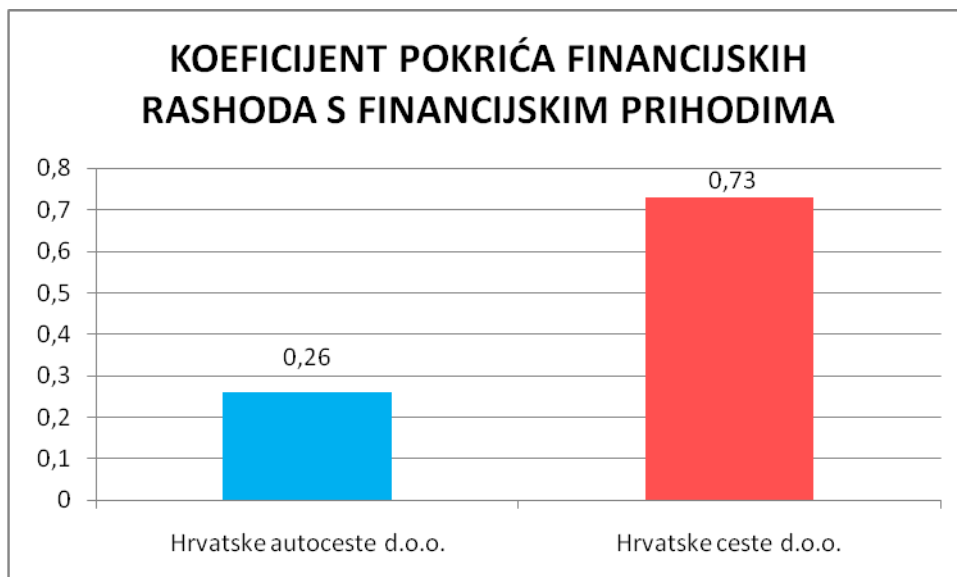
Navedeni koeficijent se izračuna stavljanjem u omjer financijskih prihoda i rashoda. [2] Za isto cestovno prometno poduzeće, HAC, kao u prethodna dva primjera, taj koeficijent iznosi 0.26, odnosno 26% što ne predstavlja povoljan odnos između financijskih prihoda i rashoda jer rashodi nadmašuju prihode za čak 74%: [7]

$$k = \frac{\text{Financijski prihodi}}{\text{Financijski rashodi}}$$

$$k = \frac{12\ 959}{49\ 191} = 0.26$$

Za primjer HC-a, koeficijent pokrića financijskih rashoda s financijskim prihodima iznosi 0.73, što je 73% i u odnosu na prvo poduzeće, predstavlja povoljniji ishod: [6]

$$k = \frac{1\ 440\ 889}{1\ 966\ 106} = 0.73$$



Grafikon 3: Usporedba koeficijenata pokrića financijskih rashoda s financijskim prihodima poduzeća HAC i HC

Izvor: [6] i [7]

#### 4.1.4. Koeficijent pokrića izvanrednih rashoda s izvanrednim prihodima

Ovaj posljednji koeficijent ekonomičnosti ukazuje na odnos neplaniranih troškova i dobiti u specifičnom razdoblju. [2] Navedeni koeficijent se dobije prema izrazu:

$$k = \frac{\text{Izvanredni prihodi}}{\text{Izvanredni rashodi}}$$

U slučaju poduzeća HAC-a, tijekom 2013. godine nije došlo ni do jednog oblika izvanrednih prihoda ili rashoda te je sukladno tome nemoguće dobiti navedeni koeficijent kao pokazatelj. [7]

Za slučaj HC-a, stavljanjem u omjer izvanredne prihode i rashode, dobije se koeficijent koji iznosi 0.21: [6]

$$k = \frac{4\,200\,249}{19\,630\,407} = 0.21$$

## 4.2. Rentabilnost ili profitabilnost

Kao drugi pokazatelj uspješnosti poslovanja cestovnih prometnih poduzeća ističe se rentabilnost ili profitabilnost. Njome se kako i sama riječ opisuje, određuje veličina iskazana prihodom i troškom. Jednostavnije se može opisati da je profit ili dobitak vrijednosna razlika između prihoda i rashoda. Određena je ostvarenim poslovnim rezultatom u nekom vremenskom razdoblju. Za određeno cestovno poduzeće se može reći da je rentabilno ukoliko je u protekloj godini poslovalo s dobitkom i ostvarilo maksimalno mogući poslovni rezultat. Pri mjerenju rentabilnosti ili profitabilnosti, za uloženi kapital se može uzeti vlastiti kapital poduzeća, odnosno kapital za koji ne postoji obveza vraćanja ili sredstva poduzeća, to jest, prosječna vrijednost uložениh sredstava koja su korištena za ostvarivanje poslovnog rezultata, a u njih se ubrajaju i osnovna i obrtna sredstva te kratkoročna financijska ulaganja. [1] Rentabilnost nekog poslovnog poduzeća može se izračunati prema formuli

$$RENTABILNOST = \frac{PRIHODI - TROŠKOVI}{KAPITAL}$$

Za cestovno prometno poduzeće HAC, rentabilnost u 2014. godini iznosila je: [7]

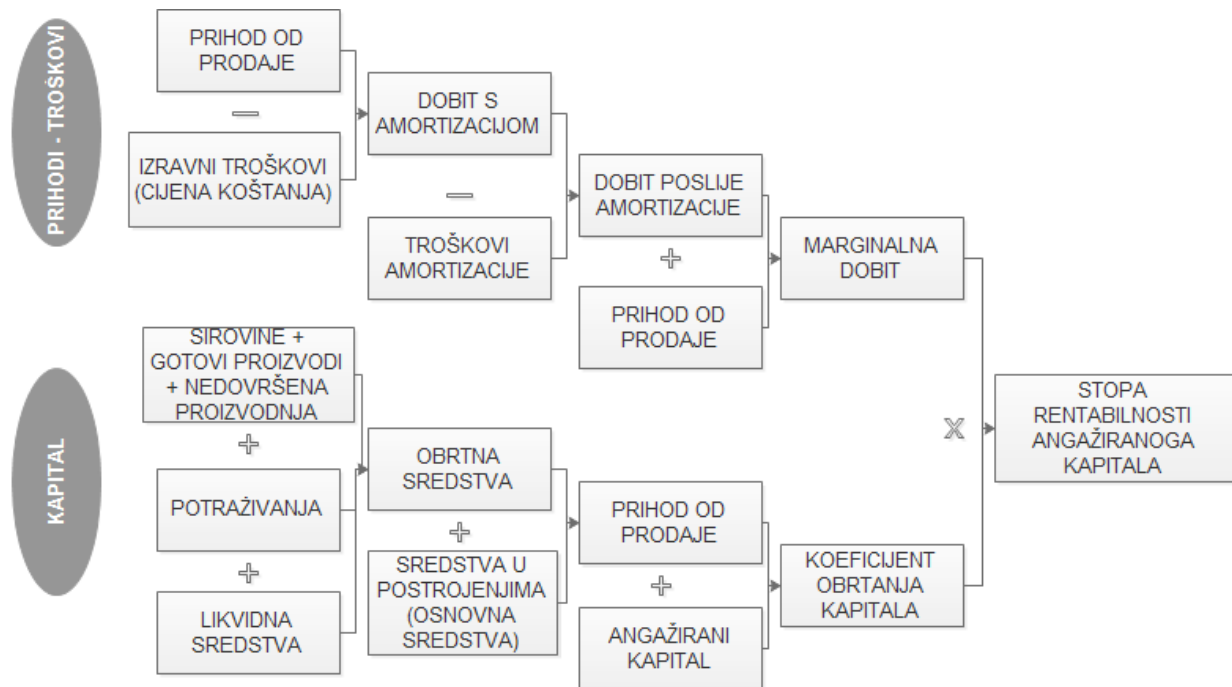
$$r = \frac{1\,510\,416\,000 - 1\,504\,367\,000}{20\,535\,239\,000} = 0.003 = 0.3\%$$

Za cestovno poduzeće HC, rentabilnost u 2013. godini iznosila je: [6]

$$r = \frac{205\,363\,865 - 160\,468\,476}{60\,901\,027\,798} = 0.007 = 0.7\%$$

Profitabilnost ili rentabilnost se iskazuje kao prinos na imovinu, kao prinos na vlastiti kapital i neto profitnu maržu. Prinos na imovinu predstavlja važan pokazatelj koji pokazuje uspješnost upravljanja kapacitetima, potencijalima i resursima kojima

raspolože cestovno prometno poduzeće. Na temelju njega se prikazuje koliki iznos profita poduzeće može ostvariti temeljem jedinice imovine. Prinos na kapital mjeri odnos neto dobitka u određenom proračunskom razdoblju te mjeri povrat na ukupan promet. Za razliku od prethodna dva, neto profitnom maržom se uspostavlja odnos između neto dobiti razdoblja i ukupnog prihoda. [1]



Shema 1: Proračun stope rentabilnosti

Izvor: [1]

Prikazana shema ukazuje na način dolaska do izračuna stope rentabilnosti angažiranog kapitala, uzimajući u obzir dva toka, tok kapitala te tok prihoda i troškova, čiji umnožak čini ostvarenu stopu rentabilnosti angažiranog kapitala. Bitno je naglasiti kako je za sve pokazatelje profitabilnosti, odnosno rentabilnosti važno ostvariti što veće vrijednosti.

#### 4.3. Produktivnost

Treći pokazatelj ostvarenja uspješnog poslovanja u cestovnom poduzeću je produktivnost. Ona se može definirati kao odnos količine učinaka, to jest, ono što se

dobije na izlazu, u odnosu na bilo koji promatrani pojedinačni element koji sudjeluje u proizvodnji prometne usluge. [1] Primjerice, unutar poduzeća Hrvatskih autocesta d.o.o ukupan izlaz može obuhvaćati zaradu od svake pojedinačne dionice autoceste na kojoj su korisnici plaćali potrebna davanja te jednako tako, kao pojedinačni ulaz ili input može se gledati samo zarada ostvarena od određenoj dijela autoceste. U takvom odnosu sagledavaju se ulaganja i troškovi nastali pri istim u odnosu na ono što je rezultiralo tim ulaganjima. Kvantitativno se izražava kao odnos realiziranog fizičkog obujma proizvodnje i njegovim odnosom prema angažiranim sredstvima ili količini utrošenog vremena. Ako se uzme u obzir manipulacijsko sredstvo, viličar, u sklopu tehnologije cestovnog prometa, koji služi jednostavnom pretovaru i manipulaciji paleta, paketa, njegova produktivnost koja utječe na cjelokupnu produktivnost poduzeća, se mjeri količinom tereta koje je uspio pretovariti u određenoj jedinici radnog vremena. Povećanjem produktivnosti se ostvaruju pozitivni efekti kao što su povećanje osobnih primanja, čime se utječe na kupovnu moć stanovništva, smanjuju se troškovi proizvodnje te se utječe na konkurenciju bilo da se radi na domaćem ili stranom tržištu, a to je jedna od vrlo važnih odrednica uspješnosti kako je prije navedeno. [1]

Na iduće dvije slike, uočava se napredak poslovanja poduzeća HAC-a u izgradnji novih prometnica.



Slika 2: Planiranje i izgradnja autocesta za razdoblje 2001.- 2005., [8]





Slika 3: Izgrađene autoceste do 2015.godine, [8]

Na slici 2, za razdoblje od 2001. do 2005. godine, uočava se planirana izgradnja autoceste A1 i A9 u potpunosti te djelomično izgradnja nepotpunih autoceste A2, A3, A4 i A6, dok se o autocestama A5, A7 i nastavku autoceste A1 prema krajnjem jugu tek razmišljalo, čija se izgradnja u kasnijoj fazi vidi na slici 3. Ovime se vidi kako su produktivnost, ekonomičnost i profitabilnost poslovanja navedenog cestovnog poduzeća doprinijele razvoju i usavršavanju cjelokupnog cestovnog prometa na području Republike Hrvatske.

## 5. MOGUĆNOST RACIONALIZACIJE POSLOVANJA CESTOVNIH TRANSPORTNIH PODUZEĆA

Za stvaranje jedinstvenog i učinkovitog poslovanja te za praćenje ekonomičnosti poslovanja, potrebno je stvoriti jedinstven i efikasan instrumentarij za tu vrstu praćenja. Kako bi se osiguralo optimalno funkcioniranje cestovnog prometa kao jedne iznimno složene grane prometa, polazna postavka je povezivanje svih gospodarskih subjekata s ostalim sudionicima sustava kao što su upravni, zakonodavni, izvršni organi, obrazovne ustanove i slično. Glavna značajka sadašnjeg trenutka u poslovanju cestovnih prijevoznika je nelojalna konkurencija koja sputava male i privatizirane tvrtke pri čemu nema jasnih pravila, a osnovni način istupanja iz sjene većih i dominantnih poduzeća, krije se upravo u povećanju kapaciteta te zapošljavanju većeg broja radnika, stoga je organizacija poslovanja poduzeća i njegovih ustrojbenih jedinica iznimno važna. [5]

S tehničkog aspekta, kako bi se ostvarila racionalizacija, potrebno je sagledati stanje i ustrojstvo prijevoznih sredstava, starosno ustrojstvo i druge tehničke pokazatelje. Za uspješno poslovanje cestovnog poduzeća, potrebno je uskladiti sve pojedinosti kako bi ono funkcioniralo na savršen način i pobijedilo konkurenciju. Prvenstveno je potrebno pri određivanju strukture voznog parka, obratiti pažnju na istrošenost, starost, procijeniti trenutak mogućeg kvara i pojave otkaza te napravljenim kalkulacijama i proračunima odrediti potrebu za ulaganjem u nova prijevozna sredstva. Pri odabiru novih prijevoznih sredstava, najvažnije je uzeti u obzir vrstu tereta i namjenu teretu kojom raspolaže to određeno poduzeće i na takav način, radi smanjenja korektivnih troškova, odabrati, ukoliko je moguće, više istih tipova vozila. Govoreći i dalje o prijevoznim sredstvima kao važnim karikama funkcioniranja cestovnog poduzeća, potrebno je pravodobno provoditi mjere održavanja radi smanjenja vremena u zastoju, povećanja učinkovitosti i vremena rada vozila. Ukoliko se određeno cestovno poduzeće bavi isključivo prijevozom putnika, nužno je osigurati u prvom redu sigurnost putnika i pratiti razvoj tehnologija, suvremenih sustava kako bi konkurencija na tržištu zaostala. Prilikom tehnoloških procesa i prijevoza tereta, radi što bolje racionalizacije, nužno je uskladiti prijevozne putove, omogućiti brže vrijeme isporuke, bez kašnjenja i u danom roku te osigurati

jedinstvenu uslugu „od vrata do vrata“ po čemu se cestovni promet ističe i razlikuje od ostalih grana.

### 5.1. Organizacija i ustrojstvo cestovnog poduzeća

Unutar organizacije određenog poduzeća, svaka radna jedinica trebala bi samostalno obavljati transportnu, komercijalnu i funkciju kontrole, a zajedničko nabavku te plan i razvoj, financije, računovodstvo i automatsku obradu podataka. Veća dislociranost osnovnih organizacijskih jedinica, zbog razlomljenosti tehnološkog procesa rada, rezultira manjom efikasnošću i uspješnošću u potpunom funkcioniranju poduzeća. [5] S obzirom na to, unutarnje ustrojstvo poduzeća podijeljeno je na putnički promet, teretni promet, mehaničku radionicu, autobusni kolodvor, službu za opće, pravne i kadrovske poslove, službu razvoja, plana i analize te na službu računovodstva i knjigovodstva.

### 5.2. Stupanj zaposlenosti poduzeća

Prvi i osnovni pokazatelj funkcioniranja poduzeća kao uspješnog, ističe se broj radnika u odnosu na vozne jedinice pri čemu se obraća pažnja na preopterećenost ili zasićenost. Ukoliko određeni broj voznih jedinica obavlja svoju primarnu funkciju, a i dalje ostaje mnogo više osoblja nego je potrebno, nastalo je preopterećenje i takvu razinu zaposlenosti je potrebno smanjiti što se može provesti na nekoliko načina. Ukoliko cestovno poduzeće dobro posluje i takav napredak se predviđa i za daljnje razdoblje, moguće je povećanje broja voznih jedinica, proširenjem postojećeg izbora usluga, obavljanjem osnovne i sporedne djelatnosti, na primjer, u putničkom prometu organizirati iznajmljivanje vozila, taksu službu, razvoj turističke djelatnosti. Drastično smanjenje zaposlenosti je moguće riješiti preusmjeravanjem radnika s neproizvodnog u proizvodni rad ili prekvalifikacijom istih. Prema [5].

### 5.3. Tehničko održavanje vozila

Održavanje vozila obavlja se stihijski i interventno, ukoliko određeno poduzeće nema konkretan plan preventivnog održavanja, to nije poželjno. Posljedice takve vrste održavanja uzrokuju pojavljivanje kvarova i potrebnih izmjena koje obuhvaćaju tehnički dotrajale dijelove koji se odbacuju. Stihijsko održavanje nije racionalno jer uzrokuje veliki utrošak radnog vremena proizvodnog osoblja na održavanju i gubitkom auto-sati, to jest, vremena provedenog u radu određenog vozila. Područje

rada prilikom tehničkog održavanja vozila uključuje potpuno dnevno održavanje vozila, preventivno održavanje s kontrolom izvršenih radova prema režimima eksploatacije, tehničkim karakteristikama vozila i režimu rada, tehničku kontrolu vozila i ovjeru tehničke ispravnosti, praćenje i odvijanje administrativnih poslova za registraciju i osiguranje vozila. [5]

## 6. TRENUTNO STANJE POSLOVANJA CESTOVNIH PROMETNIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Poslovanje cestovnih poduzeća višestruko djeluje na cjelokupno gospodarstvo države. Glavni cilj i interes u poslovanju poduzeća je ostvarenje prednosti u odnosu na konkurenciju i ostvarenje pozitivnih rezultata poslovanja. Uzimajući za primjer u ovom radu Hrvatske autoceste d.o.o i Hrvatske ceste d.o.o koje predstavljaju dva važna cestovna poduzeća u cestovnom prometu, u posljednje vrijeme nije se naišlo na pozitivne efekte. Ipak može se jasno naglasiti kako je u proteklih desetak godina znatno napredovala izgradnja autocesta i državnih cesta, čime je značajno došlo do boljeg povezivanja cijele države i čime je stvoreno bolje preklapanje paneuropskih koridora.

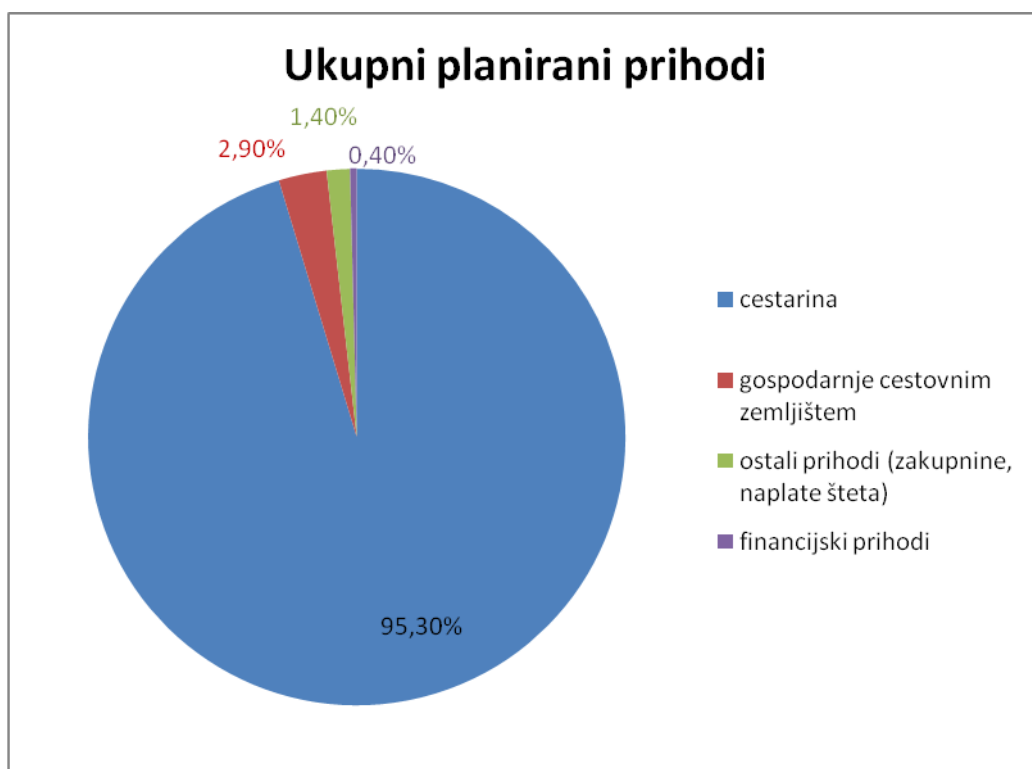
### 6.1. Poslovanje Hrvatskih autocesta d.o.o.

Trgovačko društvo Hrvatske autoceste d.o.o osnovano je s ciljem upravljanja, građenja i održavanja autocesta u Hrvatskoj. U 2014. godini, na temelju unutarnjeg ustrojstva Hrvatskih autocesta d.o.o., utvrđena je nova organizacijska struktura i sistematizacija radnih mjesta, pri čemu su pojedina radna mjesta ukinuta i na temelju čega se očekuje smanjenje troškova osoblja, čime bi se mogli smanjiti dugovi, ali to ne bi trebalo utjecati na kvalitetu i pravovremenost izvršavanja poslovnih zadataka. Za 2015. godinu, planirano je 624.801.000 kuna investicijskih ulaganja u autoceste, od čega 557.725.000 kuna u izgradnju i 67.076.000 kuna u izvanredno održavanje autocesta. Puštanjem u promet novih, dodatnih 24,2 kilometara dionica ove godine, HAC će ukupno upravljati s 925,6 kilometara. [10]

Ubrzana izgradnja autocesta u prethodnom razdoblju, uzrokovala je veliku kreditnu zaduženost te probleme s daljnjim financiranjem kreditnih obveza, zbog čega je vlada RH odlučila monetizirati autoceste po koncesijskom modelu, to jest, naplatiti koncesijske naknade i davanja autocesta koncesionaru na upravljanje i održavanje na određeno vrijeme. [10]

Ukupni prihodi iz poslovanja planirani su za 1,5% više u odnosu na procjenu ostvarenja u 2014. godini i to uglavnom zbog rasta prihoda od cestarine. Povećanje prihoda od cestarine planira se u odnosu na 2014. godinu za 3,4%, a temelji se na trendu povećanja broja vozila u 2014. u odnosu na 2013. za 1,9% te na planiranom

prihodu koji će se ostvariti puštanjem u sustav naplate cestarine dionice čvor Velika Gorica jug - Lekenik na pravcu A11 Zagreb - Sisak te dionice čvor Sredanci - Svilaj na pravcu A5 Beli Manastir – Osijek - granica BiH. Planirane ukupne prihode čine 95,3% cestarina, 2,9% prihodi od gospodarenja cestovnim zemljištem (naknade za korištenje cestovnog zemljišta, za obavljanje pratećih uslužnih djelatnosti), 1,4% ostali prihodi (zakupnine, prodaja sredstava pretplate i naplate šteta), 0,4% financijski prihodi. Ukupni rashodi poslovanja planirani su u iznosu od 684.508.000 kuna, što je za 11,5% manje od procjene ostvarenja istih u 2014. godini, a čine ih 98,6% poslovni rashodi i 1,4% financijski rashodi. [10]

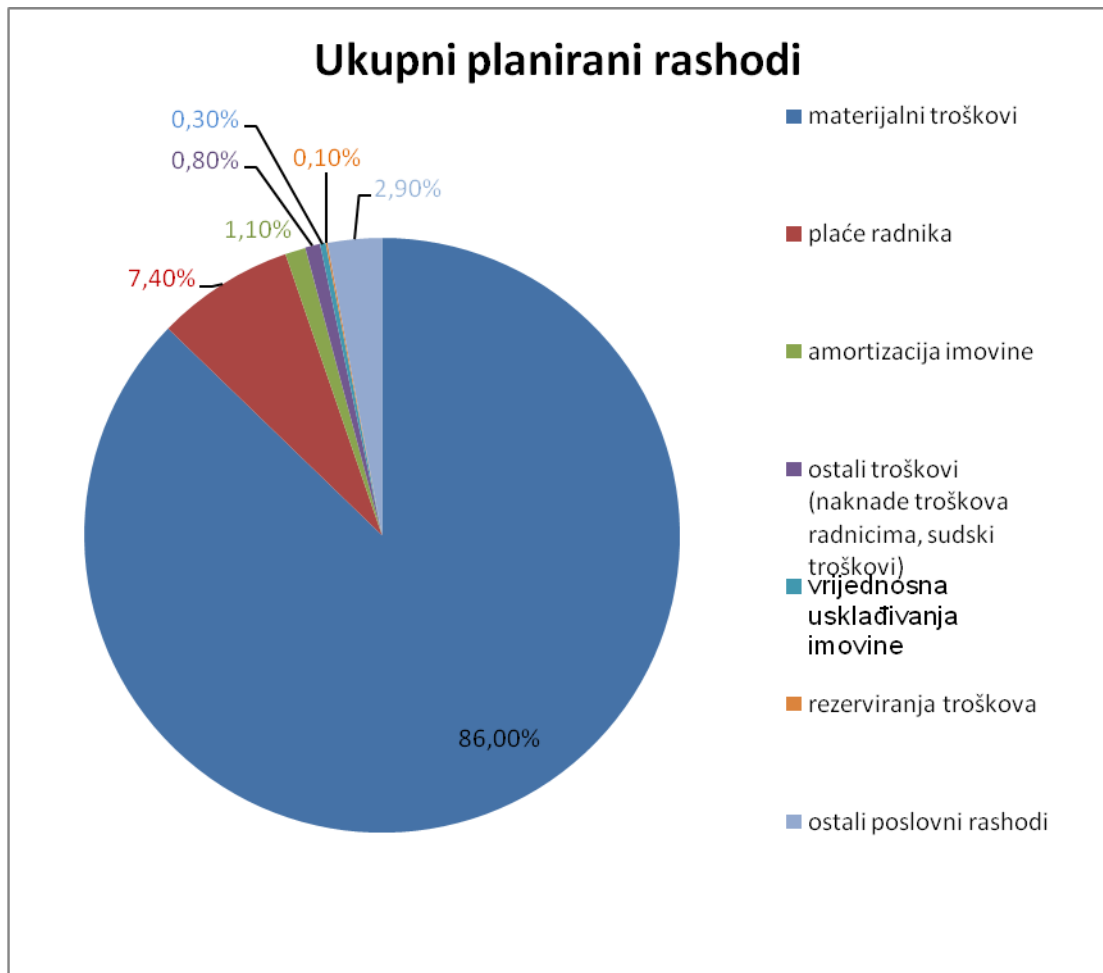


Grafikon 4: Prikaz ukupnih planiranih prihoda za 2015.godinu u poduzeću HAC

Izvor: [10]

Strukturu poslovnih rashoda čini 86,0% materijalnih troškova (od toga je 92,7% naknada HAC ONC-u za pružanje usluge redovnog održavanja autocesta i naplate cestarine, a 7,3% su materijalni troškovi u funkciji upravljanja), 7,4% su plaće radnika HAC-a, 1,1% amortizacija imovine Društva, 0,8% ostali troškovi (naknade

troškova radnicima i materijalna prava, reprezentacija, članarine, arbitražni, sudski i javno-bilježnički troškovi), 0,3% vrijednosna usklađivanja imovine, 0,1% rezerviranja troškova, a 2,9% ostali poslovni rashodi. [10]



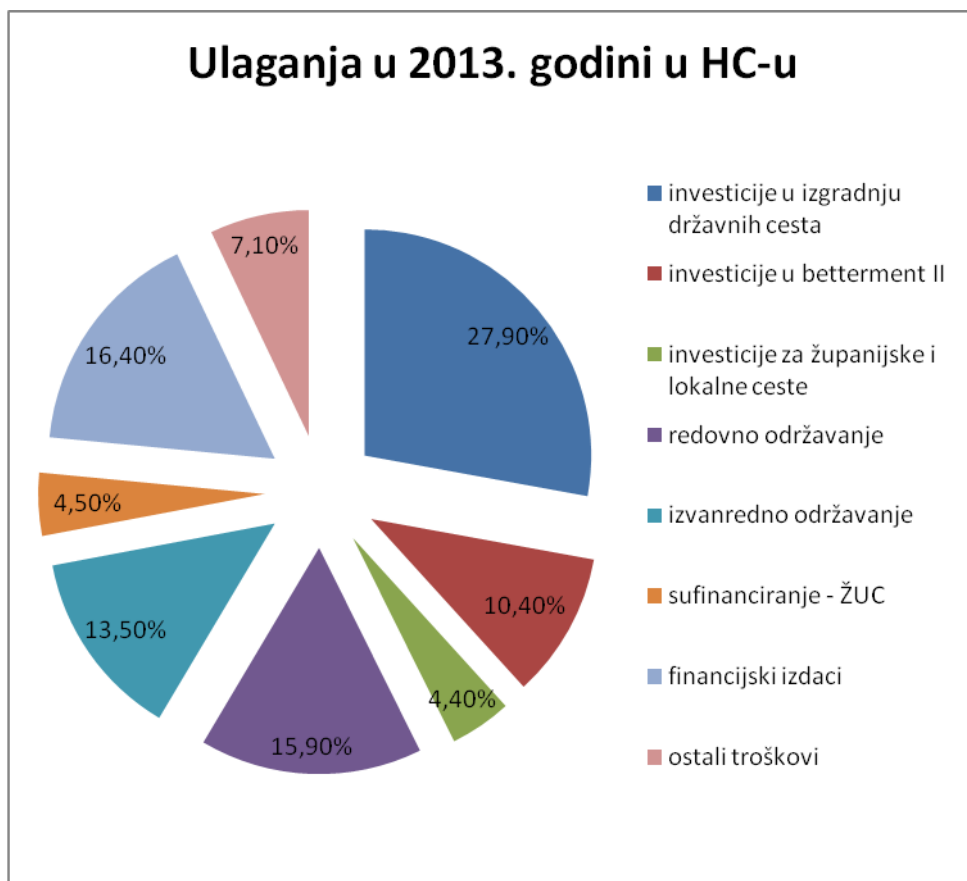
Grafikon 5: Prikaz ukupnih planiranih rashoda za 2015.godinu u HAC-u

Izvor: [10]

## 6.2. Poslovanje Hrvatskih cesta d.o.o.

Od ukupno planiranih ulaganja i troškova u 2013. godini, u iznosu od 2.835,23 milijuna kuna, realizirano je 2.723,32 milijuna kuna ili 96,1 %. Najviše je realizirano investicija u izgradnju državnih cesta, 759,18 milijuna kuna, što iznosi 27,9 % svih ulaganja, za investicije u program Betterment II je uloženo 282,93 milijuna kuna ili 10,4%, za redovno i izvanredno održavanje državnih cesta utrošeno 800,48 milijuna

kn ili 29,4 % ukupne realizacije, dok je kroz investicijski ciklus u županijske i lokalne ceste uloženo 118,87 milijuna kn to jest 4,4 % ukupne realizacije. Na sufinanciranje županijskih uprava za ceste utrošeno je 123,21 milijuna kuna što je 4,5% ukupnih ulaganja. Ostali troškovi u iznosu od 192,87 milijuna kuna ili 7,1 % su rezultat nabave dugotrajne imovine, troškova izrade studija i razvojnih priprema te troškova upravljanja. Udio u troškovima u iznosu 445,79 milijuna kn ili 16,4% odnosi se na financijske izdatke, kamate po kreditima, troškove kredita, naknade po kreditima i tečajne razlike. [6]



Grafikon 6: Podaci o investicijskim ulaganjima u poduzeću Hrvatske ceste d.o.o. u 2013. godini

Izvor: [6]



### 6.3. Usporedba cestovnog poduzeća Hrvatske autoceste d.o.o. i Hrvatske ceste d.o.o.

Vodeći se postojećim saznanjem i informiranošću o dominantnim cestovnim poduzećima u Republici Hrvatskoj, za potkrijepljenu teoriju, razmatrana su dva cestovna poduzeća približno jednakog opsega djelovanja. Osnovni ciljevi oba poduzeća uključuju povezivanje hrvatskih regija i europskih prometnih pravaca, efikasno upravljanje, gradnju i održavanje prometnica te racionalno ulaganje u prometnu infrastrukturu i raspoloživa sredstva. Oba poduzeća teže kontinuiranom unapređenju postojećeg stanja, upravljanju kvalitetom, okolišem i sigurnošću. [6] Imajući u vidu dostupne podatke godišnjih obračuna prihoda i troškova, za navedena poduzeća te vrijednosti dobivenih koeficijenta, jasno se zaključuje kako poduzeće Hrvatske autoceste d.o.o. raspolaže većim iznosima, milijardama u odnosu na Hrvatske ceste d.o.o. u milijunima. Oba poduzeća bilježe zaradu na kraju 2013. godine te jednako tako i napredak u daljnjem poslovanju, no usprkos tome, zbog mnogih zaduživanja i neotplaćenih kredita, njihovo poslovanje se kreće u manje poželjnom smjeru. Snažnom poslovnom strategijom, oba poduzeća poduzimaju mjere smanjenja troškova i planiraju ostvarenje većih prihoda, u interesu boljeg poslovanja.

## 7. ZAKLJUČAK

Uspješnost određenog cestovnog poduzeća uvelike ovisi o njegovom načinu vođenja, koje se odražava na proizvodnju i ostvarenje kvalitetne cestovne usluge. Uzimajući u obzir lojalnu konkurenciju kao glavni poticaj poboljšanja u radu i kvalitetnog napretka, svako cestovno poduzeće nastoji osigurati za korisnike što bolje pozitivne efekte, koji se odražavaju u pouzdanosti, učinkovitosti, sigurnosti i udobnosti.

Na temelju godišnjih kalkulacija i proračuna prihoda i rashoda, za svako cestovno poduzeće može se odrediti koliko je bilo uspješno u određenom razdoblju. Uzimajući u obzir pokazatelje ekonomičnosti, profitabilnosti ili rentabilnosti i produktivnosti te uspoređujući cestovno poduzeće Hrvatske autoceste d.o.o. i Hrvatske ceste d.o.o., došlo se do zaključka kako tijekom proteklih godina ni jedno poduzeće nije poslovalo uspješno. Usprkos tome što su različitim sveobuhvatnim opsegom radova prikazali znatne mogućnosti i napredovanja, neprestana zaduživanja pokazala su se jačima od ostvarenih prihoda. Pozitivna strana poslovanja navedenih poduzeća prikazuje se kroz procjene i planove ulaganja te detaljnom razradom planova prihoda i rashoda.

Racionalnim ulaganjem i tehničkim održavanjem vozila, preraspodjelom i strukturiranjem zaposlenog osoblja te upravljanjem unutarnjim ustrojstvom, svako cestovno poduzeće može ostvariti pozitivne učinke, koji će uvelike utjecati ne samo na to cestovno poduzeće već i na kompletan cestovni sustav. Najvažniji naglasak u svemu tome je u da potreba za uslugama koje pružaju cestovna poduzeća neprestano postoji i raste, a razvojem znanosti će se samo usavršavati, stoga je vrlo bitno da se na temelju ekonomskih principa reprodukcije i mjerila uspješnosti, pojača uspješnost u poslovanju cestovnih poduzeća kako bi se omogućio neprekinut i jedinstveni napredak cestovnog prometa.

## 8. POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

[1] Bukljaš Skočibušić, M., Radačević, Ž., Jurčević, M.: Ekonomika prometa, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb, 2011.

[2] Zelenika, R.: Ekonomika prometne industrije, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010.

### INTERNET IZVORI:

[3] Staletić, P.: Principi produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti [Internet]. Dostupno na: [www.viser.edu.rs/download.php?id=15791](http://www.viser.edu.rs/download.php?id=15791) [30.6.2015.]

[4] Kolaković, M.: Rad kao faktor proizvodnje, nadnice i ponuda rada na tržištu [Internet]. Dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\\_pod/12,%2013%20i%2014.TR%C5%BDI%C5%A0T A%20FAKTORAPROIZVODNJE;%20RADA,%20ZEMLJE%20I%20KAPITALA.pdf](http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/12,%2013%20i%2014.TR%C5%BDI%C5%A0T A%20FAKTORAPROIZVODNJE;%20RADA,%20ZEMLJE%20I%20KAPITALA.pdf) [30.6.2015.]

[5] Rajsman, M. (1994). Mogućnost racionalizacije poslovanja cestovnog transportnog poduzeća [Internet]. Dostupno na: <http://www.fpz.unizg.hr/traffic/index.php/PROMTT/article/viewFile/550/402> [1.7.2015.]

[6] Hrvatske ceste d.o.o.: Smjernice za projektiranje kružnih raskrižja na državnim cestama DODATAK A - Provjera opravdanosti primjene prometnog rješenja s kružnim raskrižjem [Internet]. Dostupno na: [http://www.hrvatske-cesta.hr/UserDocsImages/Smjernice%20za%20projektiranje%20kru%C5%BEnih%20raskri%C5%BEja%20na%20dr%C5%BEavnim%20cestama/Smjernice%20kruzna%20raskrizja\\_DODATAK%20A.pdf](http://www.hrvatske-cesta.hr/UserDocsImages/Smjernice%20za%20projektiranje%20kru%C5%BEnih%20raskri%C5%BEja%20na%20dr%C5%BEavnim%20cestama/Smjernice%20kruzna%20raskrizja_DODATAK%20A.pdf) [2.7.2015.]

[7] Hrvatske autoceste d.o.o.: Bilanca na dan: 31.12.2014. [Internet]. Dostupno na: <http://hac.hr/sites/hac.hr/files/cr-collections/1/rdig-bilanca31122014hrv.pdf> [2.7.2015.]

[8] Velika autokarta Hrvatske [slika s Interneta]. Dostupno na: <http://www.poslovniforum.hr/info/ceste01.asp> [1.7.2015.]

[9] Poslovni.hr/Hina. (2014). HAC-u, HC-u i ARZ-u u desetak godina 56,7 milijardi kuna državnih jamstava [Internet]. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/hac-u-hc-u-i-arz-u-u-desetak-godina-567-milijardi-kuna-drzavnih-jamstava-284025> [4.7.2015.]

[10] Hrvatske autoceste d.o.o. (2015): Plan poslovanja Hrvatskih autocesta d.o.o. za 2015. godinu [Internet]. Dostupno na: <http://hac.hr/sites/hac.hr/files/cr-collections/1/planposlovanjahrvatskihautocestad.o.o.za2015.godinu.pdf> [6.7.2015.]

## POPIS KRATICA

HAC (Hrvatske autoceste d.o.o.)

HAC – ONC (Hrvatske autoceste održavanje i naplata cestarine d.o.o.)

HC – (Hrvatske ceste d.o.o.)

## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis slika:

Slika 1: Temelji uspješnog poslovanja

Slika 2: Planiranje i izgradnja autocesta za razdoblje 2001.- 2005.

Slika 3: Izgrađene autoceste do 2015.godine

### Popis grafikona:

Grafikon 1: Usporedba koeficijenata pokrića ukupnih rashoda s ukupnim prihodima poduzeća HAC i HC

Grafikon 2: Usporedba prihoda od prodaje za 2013. godinu poduzeća HAC i HC

Grafikon 3: Usporedba koeficijenata pokrića financijskih rashoda s financijskim prihodima poduzeća HAC i HC

Grafikon 4: Prikaz ukupnih planiranih prihoda za 2015.godinu u poduzeću HAC

Grafikon 5: Prikaz ukupnih planiranih rashoda za 2015.godinu u HAC-u

Grafikon 6: Podaci o investicijskim ulaganjima u poduzeću Hrvatske ceste d.o.o. u 2013. godini

### Popis shema:

Shema 1: Proračun stope rentabilnosti



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti  
10000 Zagreb  
Vukelićeva 4

## METAPODACI

**Naslov rada:** Ekonomski principi reprodukcije i mjerila uspješnosti  
poslovanja cestovnih prometnih poduzeća

**Autor:** Maja Modrić

**Mentor:** prof. dr. sc. Mihaela Bukljaš Skočibušić

### Naslov na drugom jeziku (engleski):

Economics principles of reproduction and the measure of success for road  
transport companies

### Povjerenstvo za obranu:

- prof. dr. sc. Marinko Jurčević, predsjednik
- prof. dr. sc. Mihaela Bukljaš Skočibušić, mentor
- dr. sc. Rajko Horvat, član
- prof. dr. sc. Dubravka Hozjan, zamjena

**Ustanova koja je dodjela akademski stupanj:** Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu

**Zavod:** Zavod za cestovni promet

**Vrsta studija:** sveučilišni

**Naziv studijskog programa:** Promet

**Stupanj:** preddiplomski

**Akademski naziv:** univ. bacc. ing. traff.

**Datum obrane završnog rada:** 15.9.2015.



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti  
10000 Zagreb  
Vukelićeva 4

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj završni rad

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu završnog rada

pod naslovom **Ekonomski principi reprodukcije i mjerila uspješnosti poslovanja cestovnih prometnih poduzeća**

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

Student/ica:

U Zagrebu, 31.8.2015

Maja Modrić  
(potpis)