

Predstečaj kao instrument strateškog upravljanja krizom

Belošević, Gabrijela

Professional thesis / Završni specijalistički

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:824562>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-12**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet

Gabrijela Belošević

**Predstečaj kao instrument strateškog
upravljanja krizom**

Poslijediplomski specijalistički rad

Zagreb, 12. siječnja 2020.

PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG STUDIJA

Prezime i ime: Gabrijela Belošević

Datum i mjesto rođenja 21.4.1988., Bjelovar

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2013.

PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

1. Vrsta studija: Specijalistički studij

2. Naziv studija: Poslovno upravljanje – MBA

3. Naslov rada: Predstečaj kao instrument strateškog upravljanja krizom

4. UDK (popunjava knjižnica): _____

5. Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA

1. Datum prihvaćanja teme 25.2.2020.

2. Mentor Prof. dr. sc. Darko Tipurić

3. Povjerenstvo za ocjenu rada

1. Izv. prof. dr. sc. Davor Filipović

2. Prof. dr. sc. Darko Tipurić

3. Doc. dr. sc. Davor Labaš

4. Povjerenstvo za obranu rada:

1. Izv. prof. dr. sc. Davor Filipović

2. Prof. dr. sc. Darko Tipurić

3. Doc. dr. sc. Davor Labaš

5. Datum obrane rada 13.7.2020.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski Fakultet

Gabrijela Belošević

**Predstečaj kao instrument strateškog
upravljanja krizom**

Poslijediplomski specijalistički rad

Zagreb, 12. siječnja 2020.

Gabrijela Belošević

PDS-65-2016

Poslijediplomski specijalistički rad

Predstečaj kao instrument strateškog upravljanja krizom

Poslijediplomski specijalistički studij Poslovno upravljanje – MBA

Ekonomski fakultet

Sveučilišta u Zagrebu

Mentor: Prof. dr. sc. Darko Tipurić

Zagreb, 12. siječnja 2020.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je specijalistički rad rezultat isključivo mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

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

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

U Zagrebu, 12. siječnja 2020. godine

Mjesto i datum

Gabrijela Belošević

SADRŽAJ

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | UVOD | 1 |
| 1.1 | Predmet istraživanja i ciljevi rada | 1 |
| 1.2 | Metode istraživanja | 2 |
| 1.3 | Sadržaj rada..... | 2 |
| 2 | OBILJEŽJA, UZROCI I SIMPTOMI POSLOVNE KRIZE | 4 |
| 2.1 | Definicija poslovne krize | 4 |
| 2.2 | Uzroci i vrste poslovnih kriza | 5 |
| 2.2.1 | Uzroci poslovnih kriza | 6 |
| 2.2.2 | Vrste poslovnih kriza | 8 |
| 2.3 | Faze razvoja krize | 11 |
| 2.3.1 | Faza kumulacije uzroka krize..... | 13 |
| 2.3.2 | Faza latentne krize poduzeća | 13 |
| 2.3.3 | Faza manifestne krize..... | 14 |
| 2.3.4 | Faza ambivalentne akutne krize poduzeća | 14 |
| 2.3.5 | Faza nesavladive akutne krize..... | 15 |
| 3 | ZAKONODAVNI OKVIR PREDSTEČAJA | 17 |
| 3.1 | Razlike između predstečajne nagodbe i predstečajnog sporazuma | 17 |
| 3.1.1 | <i>Svrha</i> predstečajne nagodbe u odnosu na <i>cilj</i> predstečajnog sporazuma..... | 20 |
| 3.1.2 | Predstečajni razlog – okolnosti pokretanja postupka | 20 |
| 3.1.3 | Način pokretanja postupka..... | 23 |
| 3.1.4 | Nadležnost za provođenje predstečajnog postupka | 23 |
| 3.1.5 | Način utvrđivanja tražbina | 24 |
| 3.1.6 | Pravila o glasovanju vjerovnika i potrebne većine | 26 |
| 3.2 | Tijek predstečajnog postupka..... | 28 |
| 3.2.1 | Otvaranje predstečajnog postupka radi sklapanja nagodbe i poziv vjerovnicima da prijave svoje tražbine... 28 | |
| 3.2.2 | Ročište radi ispitivanja tražbina u procesu sklapanja predstečajne nagodbe | 29 |
| 3.2.3 | Ročište za glasovanje o planu restrukturiranja i prihvatanje prijedloga za sklapanje predstečajne nagodbe . 30 | |
| 3.2.4 | Pravne posljedice otvaranja postupka predstečajne nagodbe | 31 |
| 3.2.5 | Otvaranje predstečajnog postupka radi sklapanja sporazuma i poziv vjerovnicima da prijave svoje tražbine 31 | |
| 3.2.6 | Ročište radi ispitivanja tražbina u procesu sklapanja predstečajnog sporazuma | 32 |
| 3.2.7 | Ročište za glasovanje o planu restrukturiranja kao pretpostavci potvrde sporazuma..... | 33 |
| 3.2.8 | Pravne posljedice otvaranja predstečajnog postupka u procesu sklapanja predstečajnog sporazuma | 33 |
| 3.3 | Sudionici predstečajnog postupka i njihove odgovornosti | 35 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 3.3.1 | Dužnik..... | 35 |
| 3.3.2 | Vjerovnici | 36 |
| 3.3.3 | Nagodbeno vijeće Financijske agencije | 37 |
| 3.3.4 | Povjerenik | 38 |
| 3.3.5 | Trgovački sud | 39 |
| 3.3.6 | Ostali sudionici predstečajnog postupka | 40 |
| 3.4 | Plan restrukturiranja – temelj predstečajne nagodbe / sporazuma..... | 41 |
| 4 | STRATEGIJE U KRIZNIM UVJETIMA | 45 |
| 4.1 | Strategije konsolidacije i obnavljanja | 46 |
| 4.2 | Strategije napuštanja djelatnosti..... | 51 |
| 5 | PREDSTEČAJ KAO INSTRUMENT STRATEŠKOG UPRAVLJANJA KRIZOM U PRAKSI TRGOVAČKIH DRUŠTAVA U HRVATSKOJ | 54 |
| 5.1 | Predstečajni postupak društva Spačva d.d..... | 57 |
| 5.1.1 | Prikaz društva Spačva d.d. | 58 |
| 5.1.2 | Opis okolnosti iz kojih je proizašla potreba otvaranja predstečajnog postupka | 61 |
| 5.1.3 | Analiza sklopljene nagodbe iz perspektive odabira strategije za upravljanje krizom..... | 62 |
| 5.1.4 | Analiza uzroka krize i efekata provedene strategije na temelju financijskih izvještaja | 67 |
| 5.1.5 | Opravdanost provedenog restrukturiranja društva Spačva d.d. putem predstečajnog postupka | 76 |
| 5.2 | Predstečajni postupak društva Varteks d.d..... | 77 |
| 5.2.1 | Prikaz društva Varteks d.d. | 78 |
| 5.2.2 | Opis okolnosti iz kojih je proizašla potreba otvaranja predstečajnog postupka | 80 |
| 5.2.3 | Analiza sklopljene nagodbe iz perspektive odabira strategije za upravljanje krizom..... | 81 |
| 5.2.4 | Analiza uzroka krize i efekata provedene strategije na temelju financijskih izvještaja | 86 |
| 5.2.5 | Opravdanost provedenog restrukturiranja društva Varteks d.d. putem predstečajnog postupka | 92 |
| | ZAKLJUČAK | 95 |
| | LITERATURA..... | 97 |
| | SAŽETAK | 101 |
| | ABSTRACT | 102 |
| | ŽIVOTOPIS | 104 |
| | POPIS SLIKA | 105 |
| | POPIS TABLICA..... | 105 |
| | POPIS GRAFOVA..... | 105 |

1. UVOD

Krizno stanje nije niti neuobičajen, a niti rijedak događaj u životom ciklusu poslovanja poduzeća. Kao što postoje različiti uzroci nastanka krize, tako postoje i različiti teoretski načini uspješnog ovladavanja krizom. Da bi se strategija ovladavanja krizom mogla kvalitetno odabrati potrebno je razumijeti kontekst nastanka pojedinih uzroka krize te njihov utjecaj na poslovanje. Kriza ne mora nužno rezultirati negativnim posljedicama. Ona može biti poticaj na buđenje i neočekivani izvor kreativnosti. Važno je biti svjestan da do nje može doći te da je njezin tijek moguće preokrenuti.

Predstečaj je jedan od načina kako se oduprijeti krizi. Pomoću ovog zakonodavnog okvira moguće je preokrenuti tijek krize, no on ne jamči da će preokret biti uspješan. Predstečaj je u javnosti omražen instrument upravljanja krizom. No u nekim je slučajevima bio kvalitetan instrument upravljanja krizom koji je stvorio dugoročno pozitivne efekte za sve dionike. Zbog ambivalentnosti ishoda pojedinih predstečajnih postupaka važno je baviti se ovom temom na razini rezultata predstečajnih postupaka kako bi se dobio jasniji uvid u dijelove zakonodavnog okvira koje treba promijeniti, nadopuniti ili potpuno ukloniti, a kako bi se stvorio instrument koji će u većem broju slučajeva dati pozitivnije dugoročne efekte restrukturiranja.

1.1 Predmet istraživanja i ciljevi rada

Predmet istraživanja ovog rada analiza je svrhe zakonodavnog instrumenta za restrukturiranje poslovanja poduzeća – predstečaja. Sve učestalije su situacije u kojima se institut predstečaja koristi od strane različitih trgovačkih društava čija potreba za pokretanjem instituta predstečaja proizlazi iz akutnih kriznih stanja, a koja zahtijevaju odabir strategije za uspostavljanje stabilnog tijeka poslovanja.

Istraživanje u ovom radu obuhvatit će analizu okolnosti koje su prethodile pokretanju predstečaja, analizu predstečajnog plana restrukturiranja te provedbu istog na dva hrvatska društva koja su predstečaj završila prije minimalno pet godina. Tražit će se odgovor na pitanje je li svrha restrukturiranja, koja prema institutu predstečaja uključuje operativno i financijsko restrukturiranje, ispunjena kako je planom restrukturiranja trebalo biti predviđeno.

Cilj istraživanja je stoga utvrditi svrhu predstečaja kao instrumenta strateškog upravljanja krizom te opravdanost provedenih restrukturiranja i to na temelju analize dva predstečajna postupka zaključena predstečajnom nagodbom prije minimalno pet godina.

Specifični ciljevi istraživanja u okviru ovog poslijediplomskog specijalističkog rada su sljedeći:

- utvrditi razloge pokretanja predstečaja iz perspektive vrste poslovne krize,
- analizirati sklopljene predstečajne nagodbe iz perspektive odabrane strategije za ovladavanje krizom,
- analizirati implementaciju, realizaciju i efekte odabrane strategije,
- utvrditi koristi li se institut predstečaja na način na koji je zakonodavac to predvidio, a društvo definiralo u planu restrukturiranja.

Istraživanje u ovom radu moglo bi koristiti svim interesno-utjecajnim skupinama u shvaćanju koristi, štete i nedostataka zakonodavnog okvira instituta predstečaja kao instrumenta strateškog upravljanja krizom. Sva društva koja se nalaze ili bi se mogla naći u situaciji pokretanja predstečajnog postupka rad bi mogao usmjeriti na konkretnije definiranje strategije restrukturiranja te kvalitetnije i svrsishodnije provođenje iste.

1.2 Metode istraživanja

U izradi rada korišteni su sekundarni izvori podataka. Teoretski dio rada nastao je temeljem relevantne znanstvene i stručne literature u obliku knjiga, članaka, stručnih publikacija i zakona Republike Hrvatske. Istraživački dio nastao je na temelju pravnih spisa dostupnih na e-Oglasnim stranicama sudova, analize financijskih izvještaja koji su javno dostupni u Registru godišnjih financijskih izvještaja pri Financijskoj agenciji te dodatnih podataka sa stranica Zagrebačke burze i iz internetskih novinskih članaka.

1.3 Sadržaj rada

Specijalistički rad podijeljen je u sljedećih šest poglavlja:

1. Uvod,
2. Obilježja, uzroci i simptomi poslovne krize,
3. Zakonodavni okvir predstečaja,
4. Strategije u kriznim uvjetima,
5. Predstečaj kao instrument strateškog upravljanja krizom u praksi trgovačkih društava u Hrvatskoj i
6. Zaključak.

Nakon Uvoda u temu, u drugom poglavlju Obilježja, uzroci i simptomi poslovne krize opisuje se pojam poslovne krize, te njeni uzroci, vrste i faze razvoja zato što jasnija spoznaja karakteristika krize omogućava i lakše ovladavanje istom.

U okviru trećeg poglavlja opisan je i analiziran zakonodavni instrument predstečaja u okviru starog Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi te novog Stečajnog zakona. Uspoređene su najvažnije odredbe zakonodavnih okvira predstečajne nagodbe i predstečajnog sporazuma iz perspektive stvaranja okolnosti za provođenje kvalitetnog restrukturiranja, a sa svrhom boljeg uočavanja koristi, štete i nedostataka instituta predstečaja kao instrumenta strateškog upravljanja krizom.

U četvrtom poglavlju opisane su moguće strategije za poduzeća koja se nađu u krizi. To su različite inačice strategije konsolidacije i obnavljanja te strategije napuštanja djelatnosti.

Peto poglavlje predstavlja istraživački dio rada u kojem su analizirana dva predstečajna postupka zaključena predstečajnom nagodbom prije minimalno pet godina, a kojem je cilj utvrditi svrhu instituta predstečaja te opravdanost pokretanja istog na promatranim društvima.

Na kraju rada slijedi zaključak u okviru kojeg će biti izložene završne misli i spoznaje do kojih se došlo tijekom izrade specijalističkog rada.

2 OBILJEŽJA, UZROCI I SIMPTOMI POSLOVNE KRIZE

Životni ciklus poduzeća omogućava pojavu specifičnih kriznih stanja koja ograničavaju ili dokidaju kontinuitet razvitka pa čak i ograničavaju ili dokidaju opstanak poduzeća.¹ Sve intenzivnija konkurentska borba kao i propusti i greške u upravljanju poduzećem, vode poduzeća u krizu, a s njima i njihove dobavljače i kupce.² Gotovo svako poduzeće može doći u situaciju koja prijete njegovu opstanku³ stoga je ključno razumijevanje mogućih uzroka krize te uočavanje stupnjeva poremećaja poslovanja kako bi se mogle pretpostaviti faze razvoja krize te u skladu s istima preventivno ili korektivno djelovati.⁴

2.1 Definicija poslovne krize

Kriza (grč. krisis = odluka,⁵ prijelom⁶) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu.⁷ Etimološki, kriza je sinonim za raspravu, odluku, prosuđivanje, svađu, borbu, a označava prijelom procesa ili situaciju teškog stanja.⁸ „U samoj biti krize jest da treba odlučiti, a još nije odlučeno.“⁹

Prema Osmanagić Bedenik (2007) kriza u poslovnoj ekonomiji označava stanje koje dovodi u pitanje opstanak poduzeća, odnosno ugroženost njegove egzistencije, tako da se ne mogu svi neželjeni procesi označavati kao poslovna kriza,¹⁰ niti se za krizu može reći da ona predstavlja neočekivano stanje jer se ona nikada ne pojavljuje preko noći. „Istraživanja dokazuju da se poslovna kriza nagoviješta oko četiri godine prije nego se manifestira, i to u obliku smanjenja redovitih prihoda. Konkretno uporište za dijagnozu poslovne krize je četverogodišnji kontinuirani pad dobitka iz redovitog poslovanja...“¹¹ Prema Tintoru (2009) kriza u ekonomskom smislu podrazumijeva veći privredni poremećaj ili vrhunac poremećaja odnosno neusklađenosti, a što se sadržajno u terminologiji financijske znanosti nalazi u

¹ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 141.

² Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 11.

³ Ibidem, str. 11.

⁴ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 144. i 147.

⁵ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 12.

⁶ Marković, I. (2010). Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća. Zagreb: RRiF-plus, str. 1.

⁷ Ibidem, str. 12.

⁸ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 144.

⁹ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 11.

¹⁰ Ibidem, str. 12.

¹¹ Osmanagić Bedenik, N. (2009). Bilančni pokazatelji ranog upozorenja poslovne krize. Zagreb: RRIF, 09 (06), str. 79.-87. Prema: Bickhoff, N. et al. (2004.) Die Unternehmenskrise als Chance - Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung. Berlin: Springer, str. 6.

terminima insolventije i stečaja koji predstavljaju stanja nesposobnosti podmirenja dospjelih obveza te stanja negativne neto vrijednosti poduzeća.¹² Prema Bubleu i suradnicima (2005) kriza predstavlja neplanirani i neželjeni proces koji je u stanju ugroziti ili u potpunosti onemogućiti razvojne mogućnosti poduzeća.¹³ Prema Markoviću (2010) kriza je prolazno teško financijsko stanje poduzeća, no može biti i točka preokreta u razvoju poduzeća.¹⁴

Poslovna kriza može se definirati kao neplanirani i neželjeni proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim cijevima, s ambivalentnim ishodom.¹⁵ Ambivalentnost ishoda krize navedena u definiciji poslovne krize očituje se kroz suprotstavljenost opasnosti opstanka ili gašenja poduzeća te mogućnosti uspješnog ovladavanja krizom odnosno uspješnog saniranja poduzeća.¹⁶

Prema Tipuriću (1999) krize i krahanje poduzeća postali su konstanta gospodarske svakodnevice, a jednako je tako zanimljiva činjenica da se krize i krahanje poduzeća javljaju ne samo u vremenima recesije nego i u vrijeme gospodarskog rasta.¹⁷ Bilo koja krizna situacija, pojačana nesnalaženjem menadžmenta i sinergijom ostalih negativnih čimbenika, može izazvati kaos i potencijalnu katastrofu, ali isto tako može potaknuti i kreativnost menadžmenta u stvaranju novih spoznaja, pristupa, rješenja i inicijativa te promjenu stavova, načina razmišljanja, ponašanja i svijesti ljudi u organizaciji.¹⁸

2.2 Uzroci i vrste poslovnih kriza

Kriza nije posljedica udarne mutacije u životnom ciklusu poslovanja poduzeća jer poduzeća u realnosti ne nestaju na temelju neke prirodne, biološke životne crte, već je posljedica sloma negativnog procesa koji se postupno razvijao.¹⁹ Jasnija spoznaja uzroka omogućuje djelotvornije uvođenje mjera za ozdravljenje,²⁰ a i preventivne mjere za sprječavanje „eksplozije“ i otvorenog manifestiranja krize traže pravodobnu spoznaju.²¹

¹² Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 144.

¹³ Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija, str. 120. Prema: Krystek, U. (1981). Krisenbewältigungsmanagement und Unternehmensplanung. Wiesbaden, str.14.

¹⁴ Marković, I. (2010). Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća. Zagreb: RRI+plus, str. 1.

¹⁵ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 12. Prema: Töpfer, A. (1999). Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder chance?. Neuwied, Kriftel, Luchterhand, str. 16., i Birker, K. et al. (2000). Handbuch Krisenbewusstes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung. Berlin: Cornelsen, str. 13.

¹⁶ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 13.

¹⁷ Tipurić, D. et al. (1999). Konkurentna sposobnost poduzeća. Zagreb: Sinergija, str. 379.

¹⁸ Ibidem, str. 379.-380.

¹⁹ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 141.-147.

²⁰ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 27

²¹ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 147.

Kod nastupa poslovne krize nikada se ne radi o samo jednom, već o spletu unutarnjih i vanjskih uzroka koji prethode razvoju krize u poduzeću, a u okviru kojih menadžment često zanemaruje utjecaj okoline te donosi pogrešne odluke.²² Prema Osmanagić Bedenik: „...uspjeh ili neuspjeh poduzeća proizlazi isključivo iz sposobnosti menadžmenta.“²³

2.2.1 Uzroci poslovnih kriza

S obzirom da je kriza proces koji se postupno razvija važno je pravodobno spoznati pritajne krizne uzroke kako bi se mogle poduzeti preventivne mjere ili, u slučaju da je kriza već eskalirala, kako bi se pristupilo kurativnim mjerama, a koje mjere podrazumijevaju djelovanje na uzroke krize.²⁴

Prema Hauschildtu (1988), koji je do svojih zaključaka došao na temelju empiričkih istraživanja krizom zahvaćenih poduzeća na način da je izmjerio učestalost pojedinačnih uzroka krize i eksplicirao ih u u četiri skupine uzroka, uzroci neuspjeha su:²⁵

1. Strukturalni uzroci koji se nalaze u osobi ili proizlaze iz pojedinca kao što su: pogreške u upravljanju, konstitucijsko-organizacijski uzroci i pretjerana ekspanzija,
2. Uzroci operativnog neuspjeha koji proizlaze iz neuspjeha na razini prodaje, proizvodnje, nabave, logistike i upravljanja ljudima,
3. Uzroci strategijskog neuspjeha koji proizlaze iz pogrešaka na razini investiranja te istraživanja i razvoja te
4. Potencirajući uzroci neuspjeha koji proizlaze iz nedostatka vlastitog kapitala, nedostatnog sustava analize i planiranja te kontrole.

Prema istraživanju koje je proveo Birker (2000) uzroci se mogu diferencirati na:²⁶

1. Kvantitativne uzroke krize – koji su definirani na temelju statističkih podataka i proizlaze iz:
 - Pripadnosti grani djelatnosti poduzeća – jer su neke grane podložnije krizama u okviru različitih tržišnih kretanja,

²² Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 27

²³ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 31. Prema: Presber, R., Stengert, U. (2002). Kreditrating. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, str. 118.

²⁴ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 147.

²⁵ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 149. Prema: Hauschildt, J. (1988). Krisendiagnose durch Bilanzanalyse. Köln: Verlag dr. Otto Schmidt KG, str. 7.

²⁶ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 28. Prema: Birker, K. et al. (2000). Handbuch Krisenbewusstes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung. Berlin: Cornelsen, str. 31.

-
- Pravnog oblika – jer su društva s ograničenom odgovornošću, kao i komanditna društva, podložnija insolventnosti zbog nemogućnosti samofinanciranja na način kako to čine dionička društva,
 - Veličine i starosti – jer se broj insolventnih društva povećava s porastom broja zaposlenih do 500, dok nakon toga insolventnost snažno opada, kao što su i mlada poduzeća podložnija insolventnosti dok se s porastom starosti poduzeća smanjuje broj insolventnih poduzeća, te
2. Kvalitativne uzroke krize koji se promatraju kao
- Unutarnji / endogeni uzroci krize, od kojih su najčešći:
 - Greške u vođenju i
 - Nedovoljan vlastiti kapital, a koji često proizlazi iz greški u vođenju, te
 - Vanjski / egzogeni uzroci krize, koji se odnose na okvirne uvjete i okolinu poduzeća, a od kojih su najnaglašenija dva aspekta:
 - Konjunktorni razvoj koji bitno utječe na poslovni uspjeh i neuspjeh, ne na način da uzrokuje krizu, jer često poduzeća tijekom recesije uspješno posluju, već da pojačava efekte krize i dovodi do njezina širenja i eskalacije te
 - Strukturalne promjene koje se temelje na iznenadnim i nepredvidivim promjenama te nedovoljno uočenim i zanemarenim dugotrajnijim promjenama kojima se nedovoljno ili uopće ne prilagođava.

Imajući u vidu činjenicu da je menadžment poduzeća odgovoran za cjelokupni proces upravljanja poslovanjem evidentno je kako najčešći uzrok poslovne krize proizlazi iz greški u vođenju odnosno iz nedoraslosti menadžmenta u ovladavanju izazovima poslovanja. S obzirom na navedeno i na činjenicu kako se dio poslovne aktivnosti ostvaruje na temelju donesenih ili propuštenih odluka, a koje se kasnije mogu pokazati kao pogrešne ili neučinkovite, potrebne su prethodne što kvalitetnije analize okvirnih uvjeta i situacija u poduzeću i van njega kako bi odluke imale uporište u konkretnim informacijama.²⁷ S obzirom da kriza označava devastaciju sposobnosti preživljavanja, efikasno upravljanje njome pomoću preventivnih ili kurativnih mjera moguće je samo na temelju sveaspektnog i kontinuiranog generiranja novih informacija koje iniciraju i motiviraju povratak poduzeća u stanje normalnog pulsiranja i novog rasta efikasnosti i efektivnosti.²⁸

²⁷ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 28. Prema: Birker, K. et al. (2000). Handbuch Krisenbewusstes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung. Berlin: Cornelsen, str. 29.

²⁸ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 157.

2.2.2 Vrste poslovnih kriza

Vrste poslovnih kriza prema Osmanagić Bedenik (2007) proizlaze iz sposobnosti ispunjavanja primarnih ciljeva poduzeća. Primarnim ciljevima smatraju se svi oni egzistencijalni ciljevi poduzeća čije bi neispunjavanje vodilo sankcioniranju sustava kao cjeline, a to su:²⁹

1. Načelo likvidnosti / načelo financijske ravnoteže,
2. Postizanje minimalne dobiti (barem dugoročno) / pokriće troškova te
3. Stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha: odgovarajućih znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca.

Neostvarivanje prvog egzistencijalnog cilja rezultirat će trajnom slabosti poduzeća – nelikvidnosti, a koje dovodi do krize likvidnosti. Neostvarivanje minimalne dobiti ili čak poslovanje s gubitkom vodi smanjenju vlastitog kapitala i rezultira prezaduženošću, a što dovodi do krize uspjeha. Kriza likvidnosti i kriza uspjeha zajedno mogu dovesti do insolventnosti i stečaja. Neostvarivanjem posljednjeg egzistencijalnog cilja gubi se konkurentna sposobnost i/ili tržište, odnosno sposobnost za budući uspjeh, a to stavlja poduzeće u inferioran položaj i uvodi ga u stratešku krizu.³⁰

Marković (2010) vrste krize dijeli prema intenzitetu (veličini) krize, vidljivosti, predvidljivosti te širini djelovanja:³¹

Vrste krize prema intenzitetu su:³²

1. Mala kriza. Kod male su krize financijski poremećaji manji te je kratkoročnim kurativnim mjerama moguće izlječenje (sanacija) poduzeća u kratkom roku.
2. Srednja kriza. Ova kriza je jačeg intenziteta i njezina sanacija (liječenje) traje dulje, no još uvijek postoje velike mogućnosti za oporavak i opstanak poduzeća.
3. Velika kriza. Najopasnija kriza. Ona se manifestira u prezaduženosti poduzeća, insolventnosti, poslovanju s gubitcima itd. Moguće je ovladati njome, no proces liječenja traje duže i neizvjesniji je.

Prema vidljivosti krize mogu biti:³³

²⁹ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 12. Prema: Birker, K. et al. (2000). Handbuch Krisenbewusstes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung. Berlin: Cornelsen, str. 13.

³⁰ Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija, str. 121. i Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 12.-13.

³¹ Marković, I. (2010). Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća. Zagreb: RRiF-plus, str. 3.-4.

³² Ibidem, str. 3.-4.

³³ Marković, I. (2010). Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća. Zagreb: RRiF-plus, str. 3.-4.

-
1. Nevidljiva (prikrivena) kriza. Poslovni partneri za krizu još ne znaju. Često niti menadžment, niti vlasnici poduzeća nisu svjesni krize.
 2. Vidljiva kriza. Ova je kriza vidljiva i prepoznatljiva po sve češćoj insolventnosti i gubitcima. Ovu krizu moguće je ovladati.

Prema predvidljivosti mogu biti:³⁴

1. Nepredvidljiva kriza. Ovu krizu mogu uzrokovati nepredvidljive prirodne katastrofe, požari, poplave, ratovi i slično, ali i recesije i financijske krize u drugim zemljama. Na njih je teško, pa i nemoguće, preventivno djelovati.
2. Predvidljiva kriza. Predvidljiva se kriza može predvidjeti te ju je moguće spriječiti ili pak umanjiti njezine negativne učinke.

Prema širini djelovanja mogu biti: ³⁵

1. Kompleksna kriza. Obuhvaća gotovo sva područja poslovanja.
2. Parcijalna kriza. Obuhvaća samo određeno područje, npr. kriza insolventnosti, prezaduženosti, nerentabilnosti itd.

Kriza kao specifično stanje poduzeća ima brojne uzroke, samosvojna obilježja i razvija se kao proces, stoga je važno razumijevanje njezine naravi kako bi se pravodobno mogla identificirati.³⁶ Iz tog razloga tipologija poslovne krize prema Birkeru (2000) prikazana u nastavku može olakšati procjenu vrste krize na temelju sagledavanja njenih mogućih obilježja, a s ciljem kvalitetnijeg razumijevanja, a zatim i praktičnog savladavanja krize.

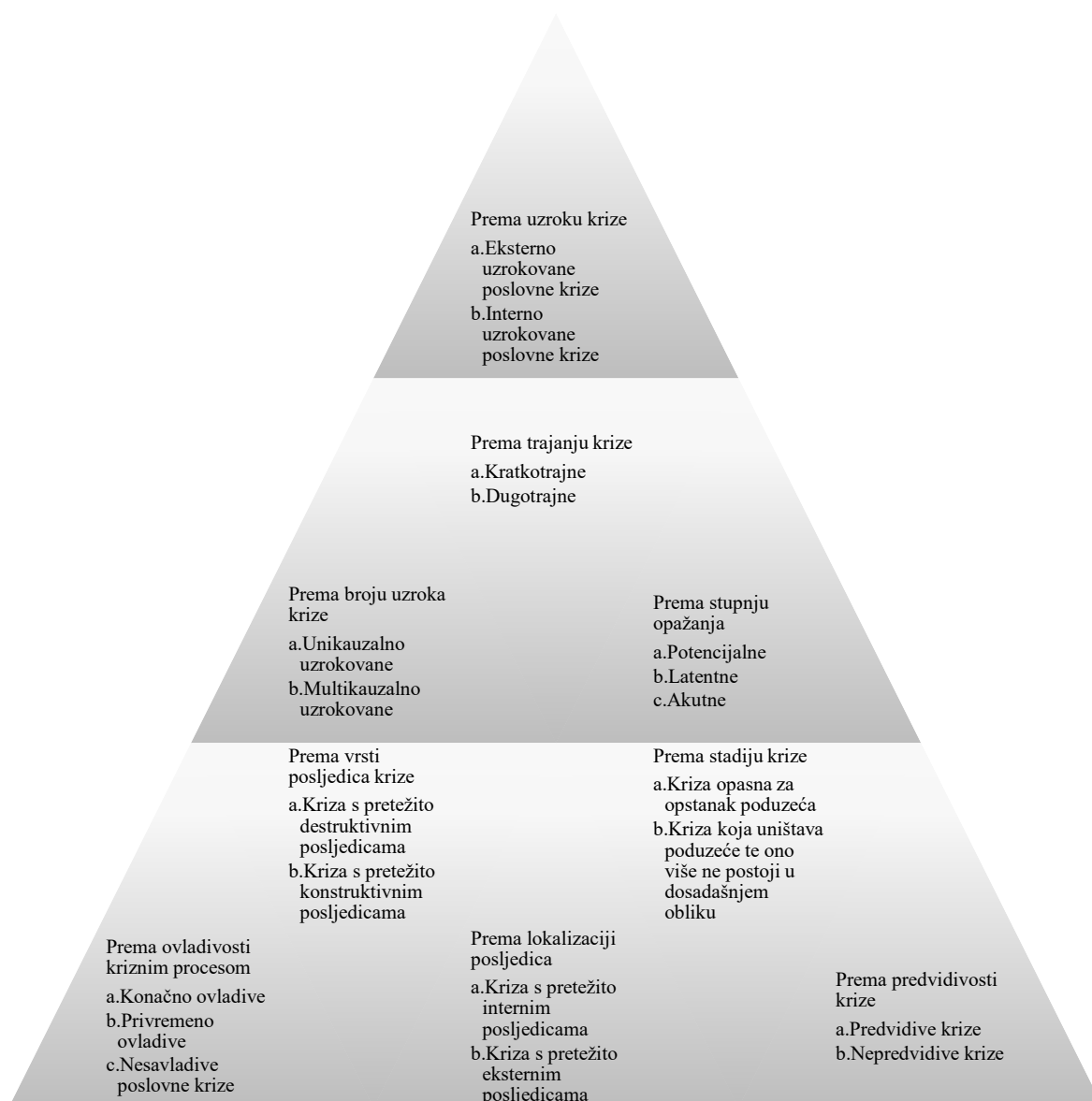
Iako kriza može uzrokovati poslovnu katastrofu ona svojim djelovanjem na određene ljude može utjecati na način da potakne kreativnost i inicijativu koja vodi ka novim spoznajama, a zatim i rješenjima. Postizanjem budnosti menadžmenta te novim načinima razmišljanja krizna stanja je moguće preokrenuti na put koji će zadržati korisne, a minimizirati loše efekte krize.

³⁴ Marković, I. (2010). Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća. Zagreb: RRiF-plus, str. 3.-4. i Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 18.

³⁵ Ibidem, str. 18.

³⁶ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmmedia, str. 144.

Slika 2.1. Tipologija poslovnih kriza na temelju njihovih mogućih obilježja



Autorica rada na temelju Tipologija poslovnih kriza na temelju njihovih mogućih obilježja prema Birker. K. et al. (2000). Handbuch Krisenbewusstes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung. Berlin: Cornelsen, str. 25.

Važno je u svijesti zadržati spoznaju kako kriza može, osim loših, potaknuti i dobre promjene jer jedino na taj način postoji realna osnova kako razumijeti krizu i njene uzroke te uočiti stupanj poremećaja poslovanja kao pretpostavku definiranja faze razvoja krize.³⁷

³⁷ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmmedia, str. 144.

2.3 Faze razvoja krize

Najčešća definicija poslovne krize koja kaže da je to neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim cijevima, s ambivalentnim ishodom ukazuje na postojanje kriznog procesa koji ima svoj početak i svoj kraj.³⁸ Početak razvoja krize teško je utvrditi jer ona najčešće nije rezultat samo jednog, već spleta različitih uzroka koji kroz određeni vremenski odmak stvaraju simptome postojanja krize. Te simptome potrebno je identificirati u što ranijoj fazi razvoja krize jer će isti, s produbljivanjem krize postajati sve očitiji, a time će i proces izlaska iz krize biti sve zahtjevniji.³⁹

Faze razvoja krize mogu se razlikovati prema:⁴⁰ stupnju opažanja, stupnju posljedica te vremenskoj dimenziji, a sukladno navedenim kriterijima prema Töpferu (1999) postoje tri faze krize:⁴¹ potencijalna, latentna i akutna kriza.

Prema Klimke i Schott (1993), koji su svoje istraživanje temeljili na intenzitetu destrukcije, zaključili su da postoji pet kriznih faza:⁴² potencijalna, latentna, akutna, ambivalentna akutna i nesavladiva akutna kriza.

Hauschildt je u svojim istraživanjima pretpostavljao sljedeće faze krize:⁴³ faza kumuliranja uzroka, faza latentne (skrivena) krize, faza manifestne (očite) krize i faza insolventnosti.

Marković (2010) navodi i mogućnost sljedećih faza razvoja:⁴⁴ faza inkubacije (kriza je skrivena i još nevidljiva), faza kriznih signala (pojava kriznih signala prema kojima menadžment i vlasnici mogu razaznati nastajanje krize), faza produbljivanja krize (kriza je očita), i posljednja, faza kolapsa (poduzeće je dezintegrirano i na putu prestanka poslovanja).

³⁸ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 12. Prema: Töpfer, A. (1999). Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder chance?. Neuwied, Krißtel, Luchterhand, str. 16., i Birker, K. et al. (2000). Handbuch Krisenbewusstes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung. Berlin: Cornelsen, str. 13.

³⁹ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 19. Prema: Birker, K. et al. (2000). Handbuch Krisenbewusstes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung. Berlin: Cornelsen, str. 28.

⁴⁰ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 19. Prema: Töpfer, A. (1999). Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder chance?. Neuwied, Krißtel, Luchterhand, str. 15.

⁴¹ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 19. Prema: Töpfer, A. (1999). Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder chance?. Neuwied, Krißtel, Luchterhand, str. 15.

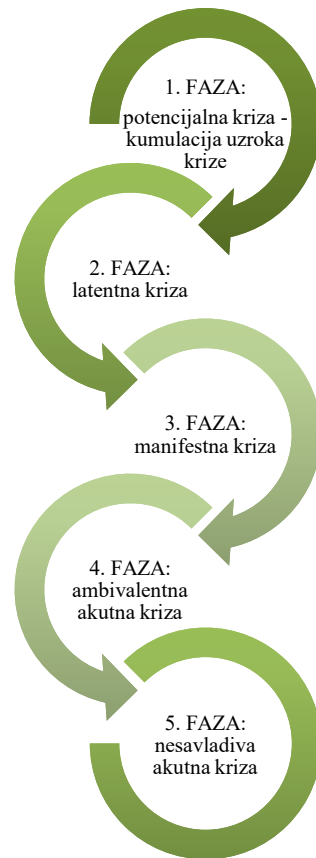
⁴² Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmmedia, str. 145. Prema: Klimke, R., Schott, B. (1993). Die Kunst der Krisen – PR. Paderborn: Junfermann. Str. 95

⁴³ Marković, I. (2010). Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća. Zagreb: RRiF-plus, str. 4. Prema: Hauschildt, J. (1998). Krisendiagnose durch Bilanzanalyse. Köln: Verlag dr. Otto Schmidt KG, str. 2.

⁴⁴ Marković, I. (2010). Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća. Zagreb: RRiF-plus, str. 4. Prema: Reporž, L. (2011). Dijagnosticiranje financijske krize poduzeća i ponašanje menadžmenta. Zagreb: RRIF. (11) 93, str. 68.

Konačno, prema Tintoru (2009), a koji je sljedeće osmislio oslanjajući se na razmišljanja prethodno navedenih, moguće je razlikovati tijek i faze razvoja na navedene na Slici 2.2. u nastavku⁴⁵, a koje će biti osnova istraživanja u ovom radu.

Slika 2.2. Tijek i faze razvoja krize u poduzeću



Autorica rada na temelju Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 145.

Svaki trenutak promjene stadija krize naziva se točka preokreta, a s obzirom da istu nije moguće objektivno procijeniti i da ovisi o načinu percipiranja kriznog procesa, točka preokreta smatra se subjektivnom procjenom.⁴⁶ Također, nije nužno da poduzeće prolazi kroz svaku, ono će, ovisno o konkretnoj situaciji u kojoj se nalazi preskočiti određene faze, primjerice, može preskočiti latentnu fazu i iz potencijalne ući u akutnu fazu poslovne krize, koja može biti savladiva (ambivalentna) ili nesavladiva.⁴⁷

⁴⁵ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 145.

⁴⁶ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 18. Prema: Birker. K. et al. (2000). Handbuch Krisenbewusstes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung. Berlin: Cornelsen, str. 25.

⁴⁷ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 20. - 21. Prema: Birker. K. et al. (2000). Handbuch Krisenbewusstes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung. Berlin: Cornelsen, str. 30.

2.3.1 Faza kumulacije uzroka krize

Faza kumulacije uzroka krize prva je faza krize u kojoj se simptomi još uvijek ne mogu prepoznati jer se javljaju poslovni problemi koji ozbiljno ne ugrožavaju uspješnost poslovanja.⁴⁸ Poduzeće ne osjeća potrebu za korektivnim djelovanjem pa se pomalo, uslijed nerješavanja i/ili ignoriranja problema te nesvjesnog destruktivnog ponašanja, problemi kumuliraju, a disproporcije produbljuju.⁴⁹

Fazu kumulacije uzroka krize možemo izjednačiti s fazom koju pojedini autori nazivaju potencijalnom krizom, a koja prema Osmanagić Bedenik (2007) predstavlja „kvazi normalno“ stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize, odnosno stanje u kojem određene poslovne odluke, aktivnosti ili nepoduzete mjere mogu u kombinaciji s nepovoljnim razvojem uzrokovati ili pojačati moguću krizu.⁵⁰ Prema Markoviću (2010) potencijalna kriza je prijeteća kriza čiji je rizik nastanka moguće smanjiti različitim mjerama.⁵¹

Potencijalna kriza, odnosno faza kumulacije uzroka krize proizlazi iz situacije u kojoj određeni rizik i njegovo kumuliranje uz druge okolnosti ugrožavaju ostvarivanje egzistencijalnih ciljeva poduzeća. Iz tog razloga je u ovoj fazi razvoja krize potrebno anticipativno djelovanje kriznog menadžmenta kako bi se mjerama ovladavanja ili smanjenja rizika preduhitrio razvoj potencijalno opasne situacije.⁵²

2.3.2 Faza latentne krize poduzeća

Latentna kriza je stanje u kojem neriješeni problemi iz prethodne faze kumuliraju⁵³ odnosno kada se iz potencijalne krize već razvila opasnost.⁵⁴ U ovoj fazi stvaraju se uvjeti za formiranje „eksplozivne naprave“ koju nije jednostavno identificirati s obzirom da zbrojeni utjecaji pojedinačnih mehanizama krize po snazi destrukcije ne generiraju dovoljno snažne signale koji bi mogli nagovijestiti opasnost krize.⁵⁵ Ta opasnost se rijetko može identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima, stoga su potrebni senzibilniji instrumenti poput indikatora ranog upozorenja,⁵⁶ koji bi mogli indicirati neusklađenost djelovanja i pojavu disproporcija kao simptome ulaska u latentnu fazu kriznog stanja.⁵⁷

⁴⁸ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 146.

⁴⁹ Ibidem, str. 146.

⁵⁰ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 19.

⁵¹ Marković, I. (2010). Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća. Zagreb: RRiF-plus, str. 4.

⁵² Ibidem, str. 19.

⁵³ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 146.

⁵⁴ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 20.

⁵⁵ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 146.

⁵⁶ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 20.

⁵⁷ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 146.

Karakteristike latentne krize su relativno veliki vremenski horizont za djelovanje i postupne, evolutivne promjene.⁵⁸ Poslovne krize bez prethodnih upozorenja relativno su rijetke. Situacije koje ugrožavaju opstanak poduzeća i koje stvaraju potrebu za preokretom nastaju barem godinu i pol do dvije prije pojave vidljivih simptoma i mogu se prepoznati pomoću slabih signala.⁵⁹

Ono što dodatno karakterizira latentnu krizu jest i „sindrom selektivnog opažanja“, a koji se odnosi na često ignoriranje ranih signala od strane menadžmenta te fokusiranje svih resursa i snaga poduzeća na budući poslovni razvoj.⁶⁰ Prema Osmanagić Bedenik (2007): „Previđanje ili ignoriranje prvih simptoma krize vodi u negativnu samopojačavajuću dinamiku tzv. „đavolju spiralu“ i sve dublju krizu koja može završiti stečajem.“⁶¹

2.3.3 Faza manifestne krize

U trećoj fazi razvoja krize stvorena je pretpostavka za „eksplozivnu napravu“, djelovanje pojedinačnih uzroka postalo je homogeno pa se njihovim uzajamnim djelovanjem, kao i utjecajem „efekta leptira“, aktivira „eksplozivna naprava“.⁶² U ovoj fazi kriza je očita.⁶³ Onima koji surađuju s poduzećem je jasno da je isto u krizi što stvara dodatne nepovoljne okolnosti za poduzeće – dobavljači zahtijevaju plaćanja unaprijed, bankarske garancije kao sredstvo osiguranja plaćanja i sl. Dodatno, ova faza označava destrukciju pretpostavki „going concern“⁶⁴ koncepcije i približavanje koncepciji sloma, a krizno je stanje vidljivo u bilanci i ostalim računovodstveno-financijskim izvješćima poduzeća.⁶⁵

2.3.4 Faza ambivalentne akutne krize poduzeća

Akutno u medicini označava situaciju kada se bolest naglo ubrzava i dostiže vrhunac.⁶⁶ Ovo je faza krize u kojem su simptomi krize jasno vidljivi i u poslovnim procesima, i u poslovnim podacima, stoga je, s obzirom na najjači stupanj opažanja i najjači stupanj posljedica, potrebno reaktivno upravljanje kriznog

⁵⁸ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 20.

⁵⁹ Ibidem, str. 20.

⁶⁰ Ibidem, str. 20.

⁶¹ Ibidem, str. 20.

⁶² Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 146.

⁶³ Marković, I. (2010). Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća. Zagreb: RRiF-plus, str. 4.

⁶⁴ „Going-concern“ koncepcija uvažava rizik budućih zarada i novčanih tokova te uzima u obzir vremensku vrijednost novca i vremensku neograničenost poslovanja poduzeća. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/kako-procijeniti-vrijednost-poduzeca-evo-nekoliko-formula-273158> [30. prosinca 2019.]

⁶⁵ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 146.

⁶⁶ Ibidem, str. 146.

menadžmenta.⁶⁷ Ovo je stanje akceleriranog produbljivanja disproporcija i neusklađenog djelovanja u kojem je „eksplozivna naprava“ eksplodirala⁶⁸ i koje ugrožava opstanak poduzeća.⁶⁹ Ono prisiljava vlasnike i menadžere na restrukturiranje i sanaciju te na promjene ponašanja na bolje.⁷⁰

Karakteristika akutne krize jest mali vremenski horizont i relativno visok pritisak za brzo, revolucionarno djelovanje uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja, a što potiče brze i konkretne odluke s ciljem poticanja strukturalnih promjena i promjena u ponašanju i time rezultira novim potencijalnim šansama za poduzeće.⁷¹ Četvrtoj fazi razvoja kriznog stanja pridodana je oznaka ambivalentnosti, a koja pretpostavlja mogućnost dijametralno suprotnih ishoda krize – ili preživljavanje ili slom.

U situaciji ovladive krize, kada menadžment potiče revolucionarne promjene, za poduzeće će se stvoriti takve mogućnosti kakve se postupnim, evolutivnim putem ne bi razvile. Ovladiva akutna kriza rezultat će sanacijom poduzeća,⁷² i predstavlja posljednju fazu u kojoj je još uvijek moguće primijeniti kurativne mjere za oporavak poduzeća.⁷³

2.3.5 Faza nesavladive akutne krize

Termin „akutno“ u ovoj fazi označava isto što i u prethodnoj, a u odnosu na prethodnu razlikuje se u tome što u situaciji nastupanja nesavladive krize poduzeće više nema potencijala izlaska iz krize, a do čega dolazi radi dugotrajnog zanemarivanja destruktivnog djelovanja organa i/ili razaranja proporcija resursa poduzeća.⁷⁴ Osnovno obilježje nesavladive krize je nemogućnost ostvarivanja primarnih ciljeva poduzeća, ciljeva bitnih za preživljavanje poduzeća,⁷⁵ a eksplicira se kao insolventnost.⁷⁶ Ova faza

⁶⁷ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 20.

⁶⁸ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 146.

⁶⁹ Marković, I. (2010). Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća. Zagreb: RRiF-plus, str. 4.

⁷⁰ Ibidem, str. 4.

⁷¹ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 20.

⁷² Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 20. Prema: Denk, R. (1996). Frühwarnung als integraler Bestandteil der Controllingkonzeption, i Eschenbach, R.(1996). Die krise als Normalfall. Wien: Österreichischer Controllertag, str. 42.

⁷³ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 147.

⁷⁴ Ibidem, str. 146.

⁷⁵ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 20.

⁷⁶ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 146.

rezultat će postupkom stečaja⁷⁷ što za vlasnike znači da će izgubiti sav ili dio uloženg kapitala.⁷⁸ Prema Birkeru (2000) faza nesalvadive akutne krize predstavlja poslovnu katastrofu.⁷⁹

Tablica 2.1. Faze procesa razvoja krize i pripadajuće karakteristike

| Faze procesa razvoja krize | Stadij razvoja | Stupanj opažanja simptoma | Posljedica opažanja | Vremenska dimenzija | Zahtijevana vrsta upravljanja krizom | Vrsta promjena kojom zahtijevano upravljanje krizom rezultira |
|--|----------------|--|--|----------------------------|--|--|
| Faza kumulacije uzroka (Potencijalna kriza) | Stadij I. | Simptomi nisu vidljivi | Rana faza mogućeg opasnog razvoja situacije | Najveći vremenski horizont | <i>Anticipativno upravljanje (misaono predsusretanje potencijalne krize)</i> | <i>U situaciji provođenja ispravnih mjera ovladavanja ili smanjenja kriza značajnih promjena neće biti, odnosno nastupat će izuzetno postupno.</i> |
| Faza latentne krize | Stadij II. | Nejasno vidljivi | Iz potencijalne mogućnoosti ravila se opasnost | Veliki vremenski horizont | <i>Preventivno (sustavi ranog upozorenja i upravljanje rizicima)</i> | <i>Evolutivne, postupne promjene niskog intenziteta</i> |
| Faza manifestne krize | Stadij III. | Stvaraju se pretpostavke za jasno očitovanje krize | Destruktivno djelovanje uzroka | Mali vremenski horizont | <i>Reaktivno upravljanje</i> | <i>Revolutivne, brze promjene visokog intenziteta</i> |
| Faza ambivalentne akutne krize | Stadij IV. | Jasno vidljivi | Kriza je nastupila | Mali vremenski horizont | <i>Reaktivno upravljanje</i> | <i>Revolutivne, brze promjene visokog intenziteta</i> |
| Faza nesalvadive akutne krize | Stadij V. | Jasno vidljivi | Kriza je nastupila | Mali vremenski horizont | <i>Reaktivno upravljanje</i> | <i>Nema utjecaja na konačni nepovoljni ishod</i> |

Autorica rada prema: Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str.18. – str.21., Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 146. i Tipurić, D. et al. (1999). Konkurentna sposobnost poduzeća. Zagreb: Sinergija, str. 386-387.

Ako zanemarimo neizbježan ishod posljednje faze krize, pretvaranje krize u šansu pitanje je upravljanja krizom, a što pretpostavlja poznavanje i razumijevanje obilježja izvora i uzroka poslovne krize, kao i poznavanje obilježja faza razvoja krize. Prema tome, uzimajući u obzir činjenicu da se kriza postupno razvija, jasno je da je pravodobnim uočavanjem konstituiranja krize moguće na nju preventivno djelovati, kao što je moguće, najkasnije u ambivalentnoj akutnoj fazi krize, korektivno djelovati na uzroke krize.⁸⁰

⁷⁷ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 147.

⁷⁸ Marković, I. (2010). Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća. Zagreb: RRiF-plus, str. 4.

⁷⁹ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 21. Prema: Birker, K. et al. (2000). Handbuch Krisenbewusstes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung. Berlin: Cornelsen, str. 30.

⁸⁰ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 147.

3 ZAKONODAVNI OKVIR PREDSTEČAJA

Tijekom svog životnog vijeka, poduzeća se često znaju naći u situaciji koja prijeti njihovoj egzistenciji, a koja zahtijeva restrukturiranje te odabir strategije za uspostavljanje stabilnog tijeka poslovanja. Kriza rijetko kada nastupa preko noći - prema istraživanjima ona se može nagovijestiti već 4 godine⁸¹ ranije. Idealan trenutak za provođenje restrukturiranja bio bi već u tom četverogodišnjem periodu, no vrlo često, što zbog nesnalaženja menadžmenta, što zbog menadžerske kratkovidnosti, taj trenutak dolazi kada je „voda već došla do grla“⁸². U Republici Hrvatskoj mogućnost trenutnog ovladavanja uznapredovalom, nerijetko dugotrajnom krizom, proizlazi iz zakonodavnog okvira, a nalazi se u institutu predstečaja.

Predstečaj je posebna vrsta izvanparničnog postupka⁸³ koja se u okviru instituta predstečajne nagodbe provodi radi omogućavanja financijskog restrukturiranja dužniku koji je postao nelikvidan i/ili insolventan, a na temelju kojeg će postati likvidan i solventan te će se na taj način omogućiti vjerovnicima povoljnije uvjete namirenja njihovih tražbina od uvjeta koje bi vjerovnik ostvario da je protiv dužnika pokrenut stečajni postupak.⁸⁴ U okviru instituta predstečajnog sporazuma, predstečaj se provodi radi uređivanja pravnog položaja dužnika i njegova odnosa prema vjerovnicima te održavanja njegove djelatnosti.⁸⁵

3.1 Razlike između predstečajne nagodbe i predstečajnog sporazuma

Institut predstečajne nagodbe uveden je u pravni poredak Republike Hrvatske Zakonom o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi⁸⁶, koji je donesen, proglašen i stupio na snagu 28. rujna 2012. godine. Tim se institutom težilo ka stvaranju pravnih mehanizama kojima bi se omogućilo brzo i efikasno saniranje posrnutih gospodarskih subjekata. Nakon stupanja na snagu Zakon je u samo godinu dana čak tri put ozbiljnije noveliran, najprije Uredbom Vlade Republike Hrvatske od 20. prosinca 2012. godine, zatim Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi od 28. lipnja 2013. godine, a onda i Uredbom o izmjenama i dopunama Zakona o financijskom poslovanju i

⁸¹ Prema istraživanju spomenutom u: Osmanagić Bedenik, N. (2009). Bilančni pokazatelji ranog upozorenja poslovne krize. Zagreb: RRIF, 09 (06), str. 79.-87., a preuzetom iz: Bickhoff, N. et al. (2004.) Die Unternehmenskrise als Chance - Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung. Berlin: Springer, str. 6.

⁸² Frazem u hrvatskom jeziku – označava trenutak u kojem situacija postaje neizdrživa.

⁸³ Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske (2015). Vodič kroz predstečajni postupak [online]. Dostupno na: <https://www.mingo.hr/public/Vkpp2015.pdf> [10. lipnja 2018.]

⁸⁴ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 20.

⁸⁵ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 2., st. (1)

⁸⁶ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15

predstečajnoj nagodbi od 5. rujna 2013. godine, što ukazuje da koncept uređenja instituta predstečajne nagodbe i njezina razrada nisu bili do kraja domišljeni i dorađeni u vrijeme donošenja.⁸⁷

Posljednja dorada instituta predstečaja, ovoga puta u formi predstečajnog sporazuma, stupila je na snagu novim Stečajnim zakonom⁸⁸ dana 1. rujna 2015. godine. Time su prestale važiti odredbe o predstečajnoj nagodbi iz Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi.

Institut predstečajne nagodbe trajao je u razdoblju od rujna 2012. do kolovoza 2015. godine, dok institut predstečajnog sporazuma traje od rujna 2015. do danas.⁸⁹ Zakone, zbog njihove opsežnosti, nije moguće detaljno prikazati, no usporedit će se najvažnije odredbe zakonodavnih okvira predstečajne nagodbe i predstečajnog sporazuma, iz perspektive stvaranja okolnosti za provođenje kvalitetnog restrukturiranja, a sa svrhom boljeg uočavanja koristi, štete i nedostataka instituta predstečaja kao instrumenta strateškog upravljanja krizom i to u okviru sljedećih poglavlja:

1. Svrha predstečajne nagodbe u odnosu na cilj predstečajnog sporazuma,
2. Predstečajni razlog – okolnosti pokretanja postupka,
3. Način pokretanja postupka,
4. Nadležnost za provođenje predstečajnog postupka,
5. Način utvrđivanja tražbina,
6. Pravila o glasovanju vjerovnika i potrebne većine.

Potreba za mijenjanjem zakonskog okvira za institut predstečajne nagodbe u onaj za predstečajni sporazum nametnula se sama od sebe jer je bilo evidentno kako nagodba nije osmišljena na dovoljno kvalitetan način da bi se učinkovito riješio problem insolventnosti poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj. I Europska komisija je u svojim Preporukama o novom pristupu stečaju i insolventnosti poduzetnika od dana 12. ožujka 2014. godine utvrdila niz općih načela za nacionalne postupke insolventnosti za poduzeća u financijskim poteškoćama kojima je cilj „...odvratiti pozornost od likvidacije te je preusmjeriti na poticanje održivih poduzeća na restrukturiranje u ranoj fazi kako bi se spriječila insolventnost. Činjenica je da se svake godine gotovo 200.000 poduzeća diljem EU-a suočava sa nesolventnosti i kao rezultat toga 1,7 milijuna osoba ostaje bez posla, stoga Komisija želi održivim poduzećima pružiti priliku za restrukturiranje i nastavak poslovanja. Reformiranje nacionalnih pravila o insolventnosti značilo bi pozitivan ishod i za održiva poduzeća, tj. za nastavak njihova poslovanja i očuvanje radnih mjesta, i za vjerovnike koji bi u takvim boljim uvjetima mogli vratiti veći dio svojih ulaganja u usporedbi sa situacijom u kojoj dužnik propada. Nakon stečaja poštenu bi poduzetnici ubrzo dobili drugu priliku jer dokazi upućuju na činjenicu da su ti poduzetnici uspješniji u drugom pokušaju

⁸⁷ Dika, M. (-). Postupak sklapanja predstečajne nagodbe - Nadležnost, pokretanje, sudionici, provedba postupka, učinci, stavljanje izvan snage [online]. Dostupno na: https://www.vtsrh.hr/.../Postupak_sklapanja_predstečajne_nagodbe... [4.12.2017.]

⁸⁸ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17., članak 2.

⁸⁹ Razdoblje pisanja specijalističkog rada: 1.2.2018. – 31.12.2019. godine.

poslovanja.⁹⁰ Europska komisija je za donošenje novih mjera zadala rok od godinu dana, a Republiku Hrvatsku je svrstala u skupinu država članica kojima je dan zadatak da reformiraju zakon(e) kako bi poboljšale mogućnosti spašavanja poduzeća u financijskim poteškoćama, smanjila razdoblje preustroja za poduzetnike i time poboljšala učinkovitost zakonodavnih okvira i za dužnike i za vjerovnike jer kako navodi - insolventnost je životna činjenica u svijetu dinamičnog i modernog gospodarstva.⁹¹

Korijeni instituta predstečaja sežu u 1916. godinu kada je za tadašnje područje Hrvatske i Slavonije uvedena *Banska naredba*, a čiji je cilj bio prinudno poravnanje dužnikovih obveza van stečaja.⁹² Već tada se: „...pokazalo da na žalost popratni mentalitet i moral zahtijevaju veće garancije protiv zlouporabe prinudnog poravnanja van stečaja no što su predviđene u Banskoj naredbi. Posledica izigravanja poverilaca o strane nesavesnih dužnika bila je da su sve češće učestali prigovori protiv ove institucije. Traženju iz poverilačkih krugova da se prinudno poravnanje van stečaja sasvim ukine udovoljeno je članom 89. Zakona o budžetskim dvanaestinama od 31. marta 1925. godine, iako je rezolucija prvog zbora pravnikâ održanog od 19. do 21. septembra 1924. godine u Zagrebu ,preporučila da se institucija smo reformira, a ne odbaci.“⁹³

Nakon *Banske naredbe* u pravni poredak dana 1. svibnja 1930. godine uveden je *Zakon o prinudnom poravnanju van stečaja* prema kojem: „*Prinudno sudsko poravnanje van stečaja ima da spreči otvaranje stečaja i štetne posledice stečajnog postupka na taj način, što će se dužnik pod nadzorom suda i uz njegovo odobrenje poravnati sa kvalifikovanom većinom svih verovnika, i što će to poravnanje vezati uz onu manjinu koja se nije složila s uvetima poravnanja. To se poravnanje zove sudskim jer se ono vrši pod nadzorom i uz učešće sudske vlasti, tj. za postanak (perfektnost) poravnanja nije dovoljan sporazum sa kvalifikovanom većinom njegovih vjerovnika, nego je potrebno da to poravnanje odobri i stečajni sud koji se u ovom postupku zove sud poravnanja.*“⁹⁴

Nakon 1930. godine, a u vrijeme Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (razdoblje 1943. – 1992. godina) zakonodavni okviri koji su trebali sanirati posrnula društva bili su: *Zakon o sanaciji i prestanku organizacija udruženog rada* - čija je karakteristika bila dugotrajna i komplicirana procedura, potom *Zakon o prisilnoj nagodbi i stečaju*, te sličan kasniji *Zakon o prisilnoj nagodbi, stečaju i likvidaciji*. Oba su zakona već u samom nazivu označavali specifičan oblik „nagodbe“, a taj bi pojam, jednako kao i „sporazum“ ili „ugovor“ trebao pretpostavljati: „...*izražavanje dobre volje stranaka koje*

⁹⁰ European Commission Press releases database (2014). Priopćenje za tisak [online]. Dostupno na: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-254_hr.htm [9. rujna 2018.]

⁹¹ Ibidem.

⁹² Galić, A. (2015), *Predstečajni postupak prema novom Stečajnom zakonu, Reforma hrvatskog insolventnog prava – Novi Stečajni zakon*. Zagreb: Inženjerski biro, 77-104, str. 78.

⁹³ Ibidem. Prema: Goršić. F. (1934). *Komentar Stečajnog zakona*. Beograd, str. 360-361.

⁹⁴ Ibidem. Prema: Culja S. (1938). *Građansko procesno pravo-vanpamični postupci*. Beograd, str. 205.

nagodbu prihvaćaju, a ne prisilu“.⁹⁵ Temeljna karakteristika ovih zakona, kao i onih nakon 2012. godine, je da pojam „nagodba“ pretpostavlja prisilu za dio vjerovnika čije su tražbine obuhvaćene predstečajnim postupcima, bez obzira na to jesu li bili suglasni i na koji su način sudjelovali u procesu.⁹⁶

3.1.1 Svrha predstečajne nagodbe u odnosu na cilj predstečajnog sporazuma

Prema Zakonu o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi svrha predstečajne nagodbe jest omogućavanje financijskog restrukturiranja dužniku koji je postao nelikvidan i/ili insolventan, a na temelju kojeg će postati likvidan i solventan te omogućavanje povoljnijih uvjeta namirenja vjerovničkih tražbina od uvjeta koje bi ti vjerovnici ostvarili da je protiv dužnika pokrenut stečajni postupak.⁹⁷

Prema Stečajnom zakonu cilj predstečajnog sporazuma jest uređenje pravnog položaja dužnika i njegova odnosa prema vjerovnicima te održavanje njegove djelatnosti.⁹⁸

Iako je svrha i nagodbe i sporazuma trebala biti ista, zakonska konstrukcija svrhe predstečajne nagodbe upućuje na izbjegavanje nastupa stečaja u situaciji kada stečajni razlozi postoje na način da se omogući, a vjerovnicima nametne, samo financijsko restrukturiranje duga kao trenutno rješenje insolventnosti poduzeća dok se operativnom restrukturiranju, a koje može osigurati dugoročno stabiliziranje poslovanja poduzeća, ne daje na važnosti unatoč tome što naslov članka kojim je definiran sadržaj plana restrukturiranja sadrži oba termina – i „financijsko“ i „operativno“.⁹⁹

3.1.2 Predstečajni razlog – okolnosti pokretanja postupka

Obveza pokretanja postupka predstečajne nagodbe zakonski se nametala poduzećima koji u roku od 60 dana od nastanka nelikvidnosti ne bi samostalnim mjerama financijskog restrukturiranja izvan postupka predstečajne nagodbe uspjela uspostaviti stanje likvidnosti. Poduzeće se smatralo nelikvidnim ako je više od 60 dana kasnilo u ispunjenju jedne ili više novčanih obveza čiji iznos je prelazio 20% iznosa

⁹⁵ Galić, A. (2015), Predstečajni postupak prema novom Stečajnom zakonu, Reforma hrvatskog insolventijskog prava – Novi Stečajni zakon. Zagreb: Inženjerski biro, 77-104, str. 78.

⁹⁶ Ibidem, str. 78.-79.

⁹⁷ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, članak. 20.

⁹⁸ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17., članak 2.

⁹⁹ Detaljnije u: Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, članak. 43.

obveza iskazanih u godišnjem financijskom izvješću za prethodnu godinu te ako je više od 30 dana kasnilo s isplatom ugovorene plaće s pripadajućim porezima i doprinosima.¹⁰⁰

Također, u situacijama kada je poduzeće bilo insolventno, odnosno nesposobno za plaćanje ili prezaduženo zakonska je obveza bila, bez odgađanja, a najkasnije 21 dan od nastanka insolventnosti, pokrenuti postupak predstečajne nagodbe.¹⁰¹ Poduzeće se smatralo nesposobnim za plaćanje ako trajnije nije moglo ispunjavati svoje dospjele novčane obveze pri čemu ne bi značilo da je solventno ako bi podmirilo ili bi moglo podmiriti u cijelosti ili djelomično tražbine nekih vjerovnika.¹⁰² Dodatno, poduzeće se smatralo nesposobnim za plaćanje u slučaju blokiranih bankovnih računa u razdoblju duljem od 60 dana odnosno, ako je u Očevidniku redosljeda osnova za plaćanje koji vodi Financijska agencija imalo evidentirane neizvršene osnove za plaćanje u razdoblju duljem od 60 dana.¹⁰³ Poduzeće se smatralo prezaduženo ako vrijednost njegove imovine nije pokrivala vrijednost postojećih obveza pri čemu se prezaduženim poduzećima nije smatralo ono koje bi u slučaju nastavka poslovanja uspijevalo uredno ispunjavati svoje obveze po dospeljuću.¹⁰⁴

Uzimajući u obzir nedovoljno precizno definirane kriterije za utvrđivanje stanja nelikvidnosti poduzeća, logično je za zaključiti kako ovaj koncept nametnute obveze pokretanja postupka predstečajne nagodbe nije mogao biti i nije održiv jer se potiče restrukturiranje i onih koji za to nisu sposobni. Također, s obzirom na izostanak kontrole tih razloga, umanjenje obveza, odnosno financijsko restrukturiranje bilo je omogućeno svim kreativnim poduzećima od čega se vjerovnici nisu mogli jednostavno obraniti jer je sve bilo po slovu zakona, a čime se direktna šteta činila upravo onima koji su imali najmanje pravo glasa.

Zakonodavni okvir predstečajnog sporazuma više, ispravno, ne koristi termin „nelikvidnost“ kao predstečajni razlog. S pravom je taj razlog ukinut jer se njegovo postojanje s teškoćama utvrđivalo u praksi.¹⁰⁵ Novim okvirom zakonodavac predviđa samo jedan predstečajni razlog – „prijeteću nesposobnost za plaćanje“, koji postoji ako sud stekne uvjerenje da dužnik svoje postojeće obveze neće moći ispuniti po dospeljuću.¹⁰⁶

Prema Garašić (2017), te u skladu sa logičkim zaključkom „prijeteća nesposobnost za plaćanje“ je: „...vrlo nezgrapna zakonska odredba, jer prijetuća nesposobnost za plaćanje jest objektivna činjenica,

¹⁰⁰ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, članak. 15.

¹⁰¹ Ibidem, članak. 18.

¹⁰² Ibidem, članak. 15. st. 2.

¹⁰³ Ibidem, članak. 15. st. 3.

¹⁰⁴ Ibidem, članak. 15. st. 4.

¹⁰⁵ Garašić J. (2017), Najznačajne novine Stečajnog zakona iz 2015. godine. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, vol. 38, br. 1, 131-186, str.133.

¹⁰⁶ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17., članak 4.

koja postoji neovisno o uvjerenju suda, no da bi se predstečajni postupak mogao otvoriti potrebno je da sud tu činjenicu utvrdi¹⁰⁷. Stečajni zakon uveo je i zakonsku presumpciju o postojanju „prijeteće nesposobnosti za plaćanje“, naime isti definira da ona postoji ako nisu nastale okolnosti zbog kojih se smatra da je dužnik postao nesposoban za plaćanje i ako:¹⁰⁸

- dužnik u Očevidniku redosljeda osnova za plaćanje koji vodi Financijska agencija ima jednu ili više evidentiranih neizvršenih osnova za plaćanje koje je trebalo, na temelju valjanih osnova za plaćanje, bez daljnjeg pristanka dužnika naplatiti s bilo kojeg od njegovih računa, ili
- duže od 30 dana kasni s isplatom plaće koja radniku pripada prema ugovoru o radu, pravilniku o radu, kolektivnom ugovoru ili posebnom propisu odnosno prema drugom aktu kojim se uređuju obveze poslodavca prema radniku, ili
- u roku od 30 dana ne uplati doprinose i poreze prema plaći iz prethodne podstavke računajući od dana kada je radniku bio dužan isplatiti plaću.

Nelogično je, a mnogi će tvrditi i protuustavno, postojanje prijeteće nesposobnosti za plaćanje temeljiti na okolnostima u kojima već postoji nesposobnost za plaćanje, jer iz svega navedenog, zakon definira prijeteću nesposobnost za plaćanje u situaciji kada je poduzeće već blokirano i nesposobno za plaćanje! Po načinu kako je redigirana ta presumpcija, proizlazi da je riječ o neoborivoj zakonskoj presumpciji.¹⁰⁹ Garašić (2017) upravo iz tog razloga upozorava kako: „...postoji mogućnost zloupotrebe predstečajnoga postupka od strane dužnika na način da 30 dana ne isplaćuje plaće i pripadajuće doprinose radnicima te da nakon toga jednostavno podnese prijedlog za predstečajni postupak i očekuje odgađanje odnosno smanjenje svojih obveza, premda objektivno nije nesposoban za plaćanje i ne prijeti mu ta nesposobnost.“¹¹⁰ Isto tako, institut predstečaja upotrijebit će se u pogrešne svrhe ako će se proces restrukturiranja provoditi na dužniku koje je već nesposobno za plaćanje i zdravo poslovanje, te kojem niti odgoda, niti smanjenje obveza neće pomoći uspostaviti dugotrajno stabilan tijek poslovanja, već će ga samo financijski dodatno iscrpiti za potrebe financiranja troškova predstečaja i popratnih sudskih sporova te na taj način dodatno otežati i/ili onemogućiti vjerovnicima naplatu njihovih tražbina.

¹⁰⁷ Garašić J. (2017), Najznačajne novine Stečajnog zakona iz 2015. godine. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, vol. 38, br. 1, 131-186, str.133.

¹⁰⁸ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17., članak 4.

¹⁰⁹ Garašić J. (2017), Najznačajne novine Stečajnog zakona iz 2015. godine. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, vol. 38, br. 1, 131-186, str.133.

¹¹⁰ Ibidem, str. 133.

3.1.3 Način pokretanja postupka

Prema zakonodavnom okviru predstečajne nagodbe.: „Dužnik u stanju nelikvidnosti ili insolventnosti dužan je predložiti otvaranje postupka predstečajne nagodbe, sukladno odredbama ovog Zakona.“¹¹¹, dok iz zakonodavnog okvira predstečajnog sporazuma proizlazi da je: „Prijedlog za otvaranje predstečajnog postupka ovlašten podnijeti dužnik ili vjerovnik, ako se dužnik suglasi s tim prijedlogom“¹¹². Nametnuta obveza dužnika za pokretanje predstečajne nagodbe kada se nađe u stanju nelikvidnosti ili nesolventnosti, neovisno od činjenice da kriteriji za utvrđivanje ovih financijskih stanja nisu precizno definirani, niti su podaci provjeravani od strane stručnih osoba, predstavlja pogrešno utemeljene pretpostavke održivog procesa restrukturiranja jer je logički očito kako svi: „...dužnici nisu sposobni za restrukturiranje odnosno sanaciju“¹¹³. Kvalitetnije rješenje proizlazi iz Stečajnog zakona koji ne nameće obvezu dužnika da pokreće predstečajni postupak, već mu samo daje ovlaštenje za to.

Predstečajnu nagodbu mogao je pokrenuti samo dužnik,¹¹⁴ ne i vjerovnici, dok zakonodavni okvir predstečajnog sporazuma ipak dopušta vjerovnicima pokretanje predstečajnog postupka, ali uz suglasnost dužnika.¹¹⁵ Ova zakonska odredba ne bi ohrabrivala vjerovnike koji ne bi dobili suglasnost dužnika za pokretanje stečaja da se novim zakonodavnim okvirom nije omogućilo restrukturiranje i sanacija dužnika i u okviru stečajnog postupka, kada bi skupština vjerovnika tako tražila od stečajnog upravitelja,¹¹⁶ sve s ciljem da se poslovanje dužnika nastavi kada je to korisno za stečajnu masu i to u razdoblju od zakonom maksimalno dopuštenih godinu i pol dana od izvještajnog ročišta,¹¹⁷ s time da je rok moguće i produžiti kada konkretna situacija to zahtijeva u okviru tzv. likvidacijskog stečaja, kada društvo može djelomično nastaviti s poslovanjem.¹¹⁸

3.1.4 Nadležnost za provođenje predstečajnog postupka

Temeljna razlika između instituta nagodbe i sporazuma proizlazi iz činjenice da se predstečajna nagodba, dakle restrukturiranje temeljem Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi,

¹¹¹ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 39., st.1.

¹¹² Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17., čl. 25.

¹¹³ Garašić J. (2017), Najznačajne novine Stečajnog zakona iz 2015. godine. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, vol. 38, br. 1, 131-186, str.141.

¹¹⁴ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 27., st.2.

¹¹⁵ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17., članak 25., st.1.

¹¹⁶ Ibidem, članak 107., st.3.

¹¹⁷ Ibidem, članak 217., st.3.

¹¹⁸ Dika, M. (2015). Stečajni zakon – tekst zakona s interpretativnim i komentatorskim bilješkama te stvarnim kazalom. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15., str.170.

provodila mimo suda, pred prvostupanjskim, nagodbenim vijećem Financijske agencije (FINA), u regionalnim centrima čija se mjesna nadležnost utvrđuje prema sjedištu dužnika,¹¹⁹ te Ministarstvom financija Republike Hrvatske kao drugostupanjskom tijelu koje odlučuje o žalbama protiv rješenja prvostupanjskih vijeća,¹²⁰ dok je predstečajni sporazum restrukturiranje temeljem Stečajnog zakona, u potpunosti u nadležnosti trgovačkih sudova Republike Hrvatske na čijem se području nalazi sjedište dužnika, a pritom Financijska agencija (FINA), koja se niti ne spominje kao tijelo predstečajnog postupka, ima ulogu tehničke pomoći sudovima. Jednako kao i kod predstečajne nagodbe, osim prvostupanjskog postupka, koju u slučaju sporazuma provodi trgovački sud odnosno sudac pojedinac, postoji i drugostupanjsko tijelo koje odlučuje o žalbama protiv rješenja prvostupanjskih tijela koje predstavlja Visoki trgovački sud Republike Hrvatske, i to u vijeću koje čine tri suca.¹²¹

Ova promjena rezultat je Preporuka Europske komisije od dana 12. ožujka 2014. godine¹²² proizašlih iz problema i prepreka u dotadašnjim postupcima predstečajnih nagodbi gdje su se vjerovnici često našli u nezavidnom položaju i nedovoljno zaštićeni jer je uloga suda bila nedostatna, a cijeli postupak nedovoljno transparentan. „Činjenica da se čitav postupak sada provodi pred sudom, otklonit će za ubuduće i sumnju javnosti u opravdanost takve vrste restrukturirajućeg insolventijskog (stečajnog) postupka s obzirom na to da se tvrdilo da su se navodno u postupcima predstečajne nagodbe koje je vodila Financijska agencija događale brojne zloupotrebe.“¹²³

3.1.5 Način utvrđivanja tražbina

Prema članku 60. Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi tražbine u pogledu kojih postoji suglasnost između dužnika i vjerovnika o postojanju i visini tražbina tog vjerovnika te tražbine za koje postoji ovršna isprava smatraju se utvrđenim tražbinama, osim ako dužnik raspolaže javnom ili ovjerovljenom ispravom kojom dokazuje da je tražbina prestala.¹²⁴ Dodatno, dužniku je omogućeno utvrditi i tražbine bez povratne informacije vjerovnika, odnosno bez prijave tražbine dužnika, ako ih je naveo u Izvješću o financijskom stanju i poslovanju dužnika uz Prijedlog za otvaranje postupka

¹¹⁹ U postupcima predstečajne nagodbe u kojima iznos dužnikovih obveza naveden u izvješću o financijskom stanju i poslovanju dužnika prelazi iznos od 10.000.000,00 kuna, isključivo su nadležna nagodbena vijeća regionalnog centra u Zagrebu. (ZFPPN, čl. 26., st. 3)

¹²⁰ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 26.

¹²¹ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl.8.

¹²² European Commission Press releases database (2014). Priopćenje za tisak [online]. Dostupno na: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-254_hr.html [9. rujna 2018.]

¹²³ Garašić J. (2017), Najznačajne novine Stečajnog zakona iz 2015. godine. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, vol. 38, br. 1, 131-186, str.141.

¹²⁴ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 60.

predstečajne nagodbe čiji je sadržaj Zakonom definiran.¹²⁵ Ova odredba predstavljala je prostor za velike zloupotrebe jer je omogućavala prijavu tražbina čije je utvrđenje ovisilo samo o dužniku s obzirom da zakon nije predvidio provjeru takovih tražbina, niti su povjerenik i vjerovnici imali pravo osporavati tražbine. Dužnik je na taj način mogao stvarati fiktivne vjerovnike značajnih iznosa, osporavati one prave, i tako si osigurati većinu u procesu izglasavanja plana restrukturiranja jer su pravo glasa imali samo vjerovnici utvrđenih tražbina.¹²⁶

Prethodno zakonsko rješenje novim je zakonom unaprijeđeno na način da se tražbine prijavljene u propisanom roku smatraju utvrđenima ako ih nije osporio dužnik, povjerenik ako je imenovan ili vjerovnik.¹²⁷ Dakle novi zakon podvrgava dužnika većoj kontroli povjerenika¹²⁸ kojem su dužnosti i ovlaštenja prošireni kako je prikazano u Tablici 3.1. Nažalost i dalje ostaju krupni nedostaci u vidu dovoljno stručnog i neovisnog pojedinca za kvalitetno i detaljno vršenje dužnosti povjerenika te tijela koje bi branilo interese vjerovnika s obzirom na činjenicu da vjerovnici nemaju svoje tijelo u predstečajnom postupku kao što ga nisu imali niti u predstečajnoj nagodbi te ovisi, u predstečajnoj nagodbi, samo o dužniku, a u postupku koji vodi prema predstečajnom sporazumu, o dužniku i povjereniku.¹²⁹

Tablica 3.1. Usporedba dužnosti povjerenika predstečajne nagodbe i predstečajnog sporazuma

| Dužnosti povjerenika predstečajne nagodbe | Dužnosti povjerenika predstečajnog sporazuma |
|--|---|
| - | Ispitati poslovanje dužnika. |
| Ispitati vjerodostojnost dostavljene dokumentacije u pogledu poslovanja i imovine dužnika. | Ispitati popis imovine i obveza dužnika. |
| Pregledati prijavljene tražbine. | Ispitati vjerodostojnost prijavljenih tražbina. |
| - | Osporiti tražbine ako na temelju priopćenja vjerovnika ili iz nekog drugog razloga posumnja u njihovo postojanje. |
| Nadzirati financijsko poslovanje dužnika. | Nadzirati poslovanje dužnika, osobito financijsko poslovanje dužnika, stvaranje obveza prema trećim osobama, izdavanje sredstava osiguranja plaćanja, te poslovanje u prodaji robe odnosno usluga, pazeći pritom da se ne oštećuje imovina dužnika. |
| Podnijeti prijavu nagodbenom vijeću ako dužnik postupi protivno odredbama članka 17. ZFPPN-a | Podnijeti prijavu sudu ako dužnik postupi protivno odredbama članka 67. SZ-a. |
| - | Izdavati naloge i potvrde prema odredbama članaka 69. i 71. |
| Nadzirati pravodobnost i potpunost podmirenja troškova predstečajne nagodbe. | Nadzirati pravodobnost i potpunost namirenja troškova predstečajnog postupka. |

¹²⁵ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 42.

¹²⁶ Garašić J. (2017), Najznačajne novine Stečajnog zakona iz 2015. godine. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, vol. 38, br. 1, 131-186, str.142.

¹²⁷ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 47.

¹²⁸ Više o povjereniku kao sudioniku predstečajnog postupka u poglavlju 3.3. ovog rada.

¹²⁹ Garašić J. (2017), Najznačajne novine Stečajnog zakona iz 2015. godine. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, vol. 38, br. 1, 131-186, str.142.

| Dužnosti povjerenika predstečajne nagodbe | Dužnosti povjerenika predstečajnog sporazuma |
|---|--|
| Nadzirati pravodobnost i potpunost ispunjavanja dužnikovih obveza prema vjerovnicima prema sklopljenoj predstečajnoj nagodbi. | - |
| Obavljati i druge poslove u skladu s ZFPPN-om | Obavljati druge poslove u skladu sa SZ-om |

Autorica rada prema: Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 35. i Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 24.

3.1.6 Pravila o glasovanju vjerovnika i potrebne većine

Glasovanje vjerovnika u postupku sklapanja predstečajnog sporazuma jednako je nedovoljno precizno definirano kao i kod njegovog prethodnika - predstečajne nagodbe. Prije svega, u oba zakona je izostala „Zabrana opstrukcije“, svojstvena za postupak stečaja, a prema kojoj se štiti većina od manjine na način da će stečajni plan biti prihvaćen i kada potrebna većina nije postignuta, ako vjerovnici nisu u lošijem položaju od onog u kojem bi bili da stečajnog plana nema, ako primjereno sudjeluju u gospodarskim koristima koje bi sudionicima trebale pripasti na temelju stečajnog plana i ako je većina glasačkih skupina plan prihvatila s potrebnom većinom.¹³⁰ Primjereno sudjelovanje u gospodarskim koristima postoji ako prema planu niti jedan drugi vjerovnik ne bi trebao primiti imovinsku korist koja bi prelazila iznos njegove tražbine, odnosno, između ostalog, ako se niti jedan od vjerovnika ne bi stavio u bolji položaj od onog u kojem se nalaze svi ostali vjerovnici.¹³¹

Značajna razlika u pravilima o glasovanju vjerovnika između nagodbe i sporazuma proizlazi iz načina razvrstavanja vjerovnika u skupine. U postupku predstečajne nagodbe vjerovnici se dijele u tri ili više grupa – jednu čine tijela javne uprave i trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu, drugu financijske institucije, a treću ostali vjerovnici koji se ovisno o specifičnostima tražbina mogu dodatno podijeliti. U praksi bi to značilo da te četiri grupe čine: država, banke i ostale financijske institucije, dobavljači roba i usluga te zaposlenici čije tražbine do dana otvaranja predstečaja predstavljaju prioritetne tražbine koje se nužno namiruju iz redovnog poslovanja tijekom trajanja predstečaja.¹³² U postupku predstečajnog sporazuma vjerovnici s različitim pravnim položajem u smislu ostvarivanja njihovih prava, razvrstavaju se u, izuzetno komplicirano definirane, posebne skupine:¹³³ vjerovnike s pravom odvojenog namirenja kada plan zadire i u njihova prava; vjerovnike koji nisu nižeg isplatnog reda – zakonodavac ovdje misli na one viših isplatnih redova kao što su u slučaju prvog isplatnog reda radnici i prijašnji dužnikovi radnici čije su tražbine nastale do dana otvaranja postupka, otpremnine i

¹³⁰ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 331. st.1.

¹³¹ Detaljnije u : Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 331. st. 2.

¹³² Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 17., st. 2.

¹³³ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 308.

tražbine po osnovi naknada šteta pretrpljenih zbog ozljede na radu ili profesionalne bolesti,¹³⁴ a u slučaju drugog višeg isplatnog reda sve ostale tražbine radnika,¹³⁵ vjerovnike pojedinih nižih isplatnih redova, ako njihove tražbine ne prestaju.¹³⁶ Pojednostavljeno, predstečajnim sporazumom definirane su tri skupine: skupina vjerovnika koji imaju pravo na odvojeno namirenje – razlučni i izlučni vjerovnici koji ne sudjeluju u glasanju, skupina onih višeg isplatnog reda – radnici koji predstavljaju prioritetne tražbine i također ne sudjeluju u glasanju, te skupina onih nižeg isplatnog reda koju čine zapravo svi ostali na koje bi sporazum utjecao i koji zbog toga sudjeluju u glasovanju. U praksi to znači da je moguće imati jednu skupinu vjerovnika – pod pretpostavkom da nije potrebno stvarati podskupine unutar te treće skupine radi različitih gospodarskih interesa čiji kriterij razvrstavanja mora biti jasno definiran u planu (npr. Kriterij razvrstavanja može biti gospodarski odnos, odnosno ekonomska osnova i svrha sklapanja pojedinih pravnih poslova – kreditne neosigurane tražbine, mjenične tražbine, regresne tražbine i sl.), čime se dužniku pojednostavljuje izglasavanje predstečajnog plana s obzirom na prostor za prilagođavanje skupina prema potrebi. Pritom valja naglasiti kako dužnik ne smije stvarati podskupine ako bi učinak sporazuma bio jednak za sve vjerovnike, što opet ide u korist dužnikovoj strategiji financijskog restrukturiranja nad kojom može imati potpunu kontrolu.

Sljedeća značajna razlika proizlazi iz potrebnih većina za izglasavanje plana. Prema predstečajnoj nagodbi Plan financijskog restrukturiranja smatra se prihvaćenim ako za njega glasaju vjerovnici čije tražbine prelaze polovinu vrijednosti prijavljenih tražbina i to za svaku grupu vjerovnika, ili ako za njega glasaju vjerovnici čije tražbine prelaze 2/3 vrijednosti svih prijavljenih tražbina.¹³⁷ Ovom zakonskom odredbom direktno se omogućavala manipulacija tražbinama visokih iznosa.

Da bi plan u predstečajnom sporazumu bio prihvaćen, za njega mora glasati većina svih vjerovnika te u svakoj skupini zbroj tražbina vjerovnika koji su glasovali za plan mora dvostruko prelaziti zbroj tražbina vjerovnika koji su glasovali protiv prihvaćanja plana.¹³⁸ Ova zakonska odredba u praksi znači da je potrebno kumulativno ispunjenje dva uvjeta - imati ukupno 50,01 % od ukupnog broja vjerovnika za plan te 66,67 % od ukupnog iznosa tražbina svih vjerovnika svake pojedine podskupine, ako podskupine postoje.

Novina u Stečajnom zakonu, a kojom se pokušalo doskočiti manipulacijama prethodnog zakona, je odredba kojom vjerovnici koji imaju neko zajedničko pravo ili čija su prava do nastanka predstečajnog razloga činila jedinstveno pravo, računaju se pri glasovanju kao jedan vjerovnik.¹³⁹ Naime, ovime se

¹³⁴ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 138. st. 1.

¹³⁵ Ibidem, čl. 138. st. 2.

¹³⁶ Detaljnije u: Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 139. i čl. 311.

¹³⁷ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 63., st. 2.

¹³⁸ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 59. st. 2.

¹³⁹ Ibidem, čl. 59. st. 3.

onemogućava multipliciranje glasova temeljem tražbina koje proizlaze iz iste osnove, kao što su tražbine temeljem regresnih i/ili solidarnih jamstava većeg broja vjerovnika, a koje proizlaze iz istog glavnog duga.

Konačno, u oba postupka smatra se da su, svi koji nisu glasali, glasali protiv plana.

3.2 Tijek predstečajnog postupka

Po ispunjavanju predstečajnog razloga navedenog u poglavlju 3.1.2. ovog rada dužnik nadležnom tijelu predlaže otvaranje predstečajnog postupka. Kako je ranije navedeno (poglavljje 3.1.4.) u postupku predstečajne nagodbe to je bilo nagodbeno vijeće Financijske agencije, a u postupku predstečajnog sporazuma to je nadležni Trgovački sud.

U okviru sljedećih poglavlja tijek predstečaja bit će prikazan odvojeno – iz perspektive sklapanja nagodbe te iz perspektive sklapanja sporazuma, bez isticanja formaliziranih zakonskih odredbi, ali sa svim poslovno važnim elementima zakona radi boljeg razumijevanja tijeka predstečajnog postupka:

1. Otvaranje predstečajnog postupka i poziv vjerovnicima da prijave svoje tražbine,
2. Ročište radi ispitivanja tražbina,
3. Ročište za glasovanje o planu restrukturiranja i prihvaćanje prijedloga plana, i
4. Pravne posljedice otvaranja postupka

3.2.1 Otvaranje predstečajnog postupka radi sklapanja nagodbe i poziv vjerovnicima da prijave svoje tražbine

Nakon zaprimanja Prijedloga za otvaranje predstečajnog postupka, čiji je sadržaj definiran zakonom,¹⁴⁰ nagodbeno vijeće dužno je u roku od osam dana donijeti rješenje o otvaranju postupka predstečajne nagodbe, ako su za taj čin ispunjene sve zakonske pretpostavke, u protivnom prijedlog odbacuje.¹⁴¹ Rješenje o otvaranju postupka predstečajne nagodbe kao i sve odluke donesene u postupku predstečajne nagodbe i dostavljene dokumente, Financijska agencija javno objavljuje na svojoj internet stranici.¹⁴² Nakon objave Rješenja o otvaranju postupka predstečajne nagodbe, nagodbeno vijeće objavljuje oglas kojim obavještava vjerovnike da je postupak predstečajne nagodbe otvoren te poziva vjerovnike da prijave svoje tražbine prema dužniku nad kojim je otvoren postupak predstečajne nagodbe i zakazuju

¹⁴⁰ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 41-45. i Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 16. i 27.

¹⁴¹ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 48.-50.

¹⁴² Ibidem, čl. 41.-45.

ročište. Vjerovnici su dužni u roku od trideset dana od dana objave oglasa na internetskoj stranici Financijske agencije prijaviti svoje tražbine nagodbenom vijeću sukladno zakonom definiranom sadržaju Prijave tražbine.¹⁴³ Dodatno, osim objave oglasa na internetskoj stranici Financijske agencije, Rješenje o otvaranju predstečajnog postupka dostavlja se dužniku, pravnim osobama koje za dužnika obavljaju poslove platnog prometa, ispostavi porezne uprave prema sjedištu dužnika te tijelima koja su dužna po službenoj dužnosti zabilježiti otvaranje predstečajnog postupka (sudski registar i drugi propisni upisnici sukladno čl. 51. st. 6.).¹⁴⁴ Također, nagodbeno vijeće može naložiti povjereniku predstečajne nagodbe da dostavi Rješenje vjerovnicima i dužnicima dužnika.¹⁴⁵

3.2.2 Ročište radi ispitivanja tražbina u procesu sklapanja predstečajne nagodbe

Prvo ročište je ročište na kojem se utvrđuju tražbine prema prijavama vjerovnika i ispravama dostavljenim od strane dužnika. Za sve tražbine za koje postoji suglasnost između dužnika i vjerovnika ili ako postoji ovršna isprava smatraju se utvrđenima.¹⁴⁶ Temeljem navedenog nagodbeno vijeće Financijske agencije sastavlja posebnu tablicu ispitanih tražbina u kojoj za svaku tražbinu navodi u kojoj je mjeri utvrđena ili osporena te donosi Rješenje kojim odlučuje o tome u kojem su iznosu tražbine utvrđene ili osporene.¹⁴⁷ Dužnik tada obrazlaže prijedlog za predstečajnu nagodbu i daje izjavu da podatci o financijskom stanju i poslovanju dužnika koji su podneseni uz prijedlog za otvaranje postupka odgovaraju stvarnom stanju. Nakon dužnika, povjerenik iznosi svoj stav. Ako se na prvom ročištu utvrdi kako postoji potrebna većina glasova vjerovnika za prihvaćanje plana financijskog restrukturiranja nagodbeno vijeće rješenjem utvrđuje da su za plan restrukturiranja glasovali vjerovnici čije tražbine čine potrebnu većinu (sukladno navedenom u poglavlju 3.1.6) te da je postupak proveden u skladu sa zakonskim odredbama.¹⁴⁸

U slučaju da se plan ne prihvati, postupak se obustavlja. Iznimno, postupak se neće obustaviti ako vjerovnici, čije tražbine čine natpolovičnu većinu svih prijavljenih tražbina, predlože da nagodbenom vijeću, dužniku i ovlaštenom revizoru, dostave u roku od maksimalno dozvoljenih trideset dana, izmijenjeni plan restrukturiranja. Nakon primitka izmijenjenog plana restrukturiranja, a u roku od osam dana, dužnik i ovlašteni revizor su se dužni pisano izjasniti nagodbenom vijeću slažu li se s prijedlogom vjerovnika. U slučaju da je mišljenje ovlaštenog revizora pozitivno i dužnik da suglasnost, nagodbeno

¹⁴³ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. čl. 54.

¹⁴⁴ Ibidem, čl. 53.

¹⁴⁵ Ibidem, čl. 53. st. 4.

¹⁴⁶ Ibidem, čl. 60. st. 1.-2.

¹⁴⁷ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 60. st. 3.-4.

¹⁴⁸ Ibidem, čl. 60. st. 7.-9.

vijeće će taj plan bez odgode objaviti na internetskoj stranici Financijske agencije te zaključkom odrediti ročište za glasanje o izmijenjenom planu restrukturiranja i to osmi dan od dana objave plana. U slučaju da dužnik ne da suglasnost na plan predložen od strane vjerovnike, ima pravo u roku od osam dana predložiti novi izmijenjeni plan restrukturiranja potvrđen od strane ovlaštenog revizora. Nagodbeno vijeće će novi izmijenjeni plan restrukturiranja bez odgode objaviti na web-stranicama Financijske agencije i zaključkom odrediti ročište za glasovanje o novom izmijenjenom planu restrukturiranja i to osmi dan od dana objave plana.¹⁴⁹

3.2.3 Ročište za glasovanje o planu restrukturiranja i prihvaćanje prijedloga za sklapanje predstečajne nagodbe

Ročište za glasovanje o izmijenjenom planu restrukturiranja održat će se ako se plan ne izglasa na „prvom ročištu“, odnosno kada se uvaži prijedlog natpolovične većine vjerovnika da predlože izmijenjeni plan restrukturiranja ili, u slučaju da dužnik nije suglasan s tim izmijenjenom planom, sam dužnik predloži novi izmijenjeni plan restrukturiranja i to osmi dan od dana objave izmijenjenog plana restrukturiranja.¹⁵⁰

U slučaju da je mišljenje ovlaštenog revizora negativno, dužnik uskrati suglasnost na izmijenjeni plan restrukturiranja vjerovnicima ili dužnikov novi izmijenjeni plan ne bude prihvaćen, postupak predstečajne nagodbe bit će obustavljen.¹⁵¹

U slučaju prihvaćanja plana restrukturiranja na prvom ročištu kao i u slučaju prihvaćanja izmijenjenog plana restrukturiranja, dužnik je dužan u roku od tri dana od dana prihvaćanja plana, nadležnom trgovačkom sudu podnijeti prijedlog za sklapanje predstečajne nagodbe uz zakonom propisanu dokumentaciju.¹⁵² Ako sud utvrdi da su ispunjene pretpostavke za sklapanje predstečajne nagodbe odredit će ročište radi sklapanja predstečajne nagodbe u roku od petnaest dana od dana podnošenja prijedloga. Najkasnije osam dana prije ročišta, isto će biti objavljeno u obliku oglasa na oglasnoj ploči suda i internetskoj stranici Financijske agencije. Ako na tom ročištu dužnik i vjerovnici koji su prihvatili plan financijskog restrukturiranja, a čije tražbine čine potrebnu većinu (poglavlje 3.1.6) dadu dopuštenje za sklapanje predstečajne nagodbe, sud će rješenjem odobriti predstečajnu nagodbu.¹⁵³

¹⁴⁹ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 64. st. 1.-7.

¹⁵⁰ Ibidem, čl. 64. st. 1.-7.

¹⁵¹ Ibidem, čl. 64. st. 8.

¹⁵² Ibidem, čl. 66. st. 1.-2.

¹⁵³ Ibidem, čl. 66. st. 3.-9.

3.2.4 Pravne posljedice otvaranja postupka predstečajne nagodbe

Pravne posljedice otvaranja postupka predstečajne nagodbe nastupaju s danom otvaranja postupka. Nakon toga dana dužnik smije izvršavati plaćanja samo uz prethodnu suglasnost povjerenika predstečajne nagodbe.¹⁵⁴

Ovršni postupci i postupci osiguranja koji su započeti prije otvaranja postupka prekidaju se, a ovrhe radi osiguranja ili namirenja tražbina temeljem ovršnih isprava donesenih do dana otvaranja postupka, nisu dopuštene, odnosno dopuštene su samo za razlučne i izlučne vjerovnike koji su svoje pravo odvojenog namirenja stekli šezdeset dana prije otvaranja postupka predstečajne nagodbe.¹⁵⁵

Osnove za plaćanje evidentirane u Očevidniku redosljeda osnova za plaćanje na teret dužnika, a temeljem kojih je dužnik i ispunio pretpostavke za otvaranje predstečajnog postupka (poglavlje 3.1.2), Financijska agencija prestaje izvršavati s danom objave rješenja o otvaranju postupka predstečajne nagodbe. U slučaju da Financijska agencija zaprimi osnovu za plaćanje nakon otvaranja postupka, po istoj neće postupati nego će je vratiti podnositelju uz obrazloženje. U slučaju da predstečajni postupak bude obustavljen, Financijska agencija će nastaviti postupati po zaprimljenim osnovama za plaćanje.¹⁵⁶

Dodatno, za sve tražbine koje su prijavljene u postupak prekida se zastara od dana podnošenja prijave do isteka roka za isplatu koji je definiran predstečajnom nagodbom, a u slučaju da ne dođe do nagodbe – do izvršnosti odluke o obustavi predstečajnog postupka.¹⁵⁷

3.2.5 Otvaranje predstečajnog postupka radi sklapanja sporazuma i poziv vjerovnicima da prijave svoje tražbine

U slučaju predstečajnog sporazuma Prijedlog za otvaranje predstečajnog postupka podnosi se nadležnom Trgovačkom sudu na obrascu i u formi propisanoj zakonom.¹⁵⁸ Jednom podnesen prijedlog više se ne može povući, a ako su podnesena dva ili više prijedloga za otvaranje postupka, sud će sve prijedloge provesti kao jedinstveni postupak i donijeti zajedničku odluku.¹⁵⁹ Prijedlog za otvaranje predstečajnog postupka objavit će se na mrežnoj stranici e-Oglasne ploče sudova u roku od tri dana od dana podnošenja potpunog prijedloga,¹⁶⁰ a sud je o istom dužan odlučiti u roku od osam dana od dana

¹⁵⁴ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15. čl. 69.

¹⁵⁵ Ibidem, čl. 70. st. 1.-3.

¹⁵⁶ Ibidem, čl. 70. st. 4.-6.

¹⁵⁷ Ibidem, čl. 78.

¹⁵⁸ Detaljnije u: Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 16. i čl. 27.

¹⁵⁹ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 16. st. 4. i st. 6.

¹⁶⁰ Ibidem, čl. 16. st. 5.

podnošenja potpunog prijedloga.¹⁶¹ Ako sud utvrdi ispunjenje pretpostavki za otvaranje postupka, donijet će Rješenje o otvaranju predstečajnog postupka i objaviti ga na mrežnoj stranici e-Oglasna ploča sudova¹⁶² kao i sva druga sudska pismena.¹⁶³ Sadržaj Rješenja o otvaranju predstečajnog postupka također je detaljno definiran zakonom,¹⁶⁴ a između ostalog sadrži poziv vjerovnicima da nadležnoj jedinici Financijske agencije, u roku od petnaest dana od dana objave Rješenja, prijave svoje tražbine. Nakon što Financijska agencija objavi tablicu prijavljenih tražbina, a u roku od tri dana,¹⁶⁵ dužnik i povjerenik su dužni u roku osam dana od objave tablice dostaviti pojedinačna očitovanja o svakoj prijavljenoj tražbini - priznaju li je ili osporavaju uz obveznu naznaku iznosa za koji se tražbina osporava te razlog osporavanja.¹⁶⁶ Na ova očitovanja vjerovnici imaju pravo u roku od osam dana od njihove objave, osporiti prijavljene tražbine koje smatraju nepostojećim.¹⁶⁷

3.2.6 Ročište radi ispitivanja tražbina u procesu sklapanja predstečajnog sporazuma

Ročište radi ispitivanja tražbina mora se održati između osmog i petnaestog dana od posljednjeg roka za osporavanje tražbine.¹⁶⁸ Na ročištu nadležni trgovački sud ispituje prijavljene tražbine i raspravlja o tražbinama koje su osporene s povjerenikom ako je imenovan, dužnikom i nazočnim vjerovnicima, dok različna i izlučna prava vjerovnika nisu predmet ispitivanja.¹⁶⁹ Tražbine prijavljene u propisanom roku smatraju se utvrđenima ako ih nije osporio niti dužnik niti povjerenik, a niti vjerovnik.¹⁷⁰ Ako je neka od tražbina osporena ili od strane dužnika ili od strane povjerenika, sud će vjerovnika uputiti na parnicu protiv dužnika radi utvrđivanja osporene tražbine, a ako je osporena od strane vjerovnika sud će tog vjerovnika kao osporavatelja uputiti na parnicu radi utvrđivanja osporene tražbine, a obje parnice vodit će se u ime, za račun i na trošak dužnika, osim u slučaju kada se vjerovnik upućuje na parnicu i u istoj ne uspije, tada on sam snosi troškove.¹⁷¹ Na ročištu se donosi tablica ispitanih tražbina i tablica razlučnih prava,¹⁷² a temeljem iste sud donosi Rješenje o utvrđenim i osporenim tražbinama te ga objavljuje na e-

¹⁶¹ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 31. st.1.

¹⁶² Ibidem, čl. 33. st. 3.

¹⁶³ Ibidem, čl. 12.

¹⁶⁴ Detaljnije u: Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 34.

¹⁶⁵ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 43. st. 4.

¹⁶⁶ Ibidem, čl. 34.

¹⁶⁷ Ibidem, čl. 34.

¹⁶⁸ Ibidem, čl. 34. st. 2.

¹⁶⁹ Ibidem, čl. 46.

¹⁷⁰ Ibidem, čl. 47.

¹⁷¹ Ibidem, čl. 48.

¹⁷² Ibidem, čl. 49.

Oglasnoj ploči sudova. Na navedeno rješenje pravo žalbe imaju i dužnik i vjerovnik, a o eventualnoj žalbi odlučuje drugostupanjski sud i to u roku osam dana o dana primitka žalbe.¹⁷³

3.2.7 Ročište za glasovanje o planu restrukturiranja kao pretpostavci potvrde sporazuma

S obzirom da nije za očekivati da je plan restrukturiranja predan uz Prijedlog za otvaranje predstečajnog postupka obuhvatio sve, sada sudskim rješenjem utvrđene i osporene tražbine, dužnik je dužan u roku od najkasnije osam dana od pravomoćnosti Rješenja o utvrđenim i osporenim tražbinama, dakle nakon što drugostupanjski sud odluči o svi žalbama, sudu dostaviti izmijenjeni plan restrukturiranja. Po dostavi istog sud će ga objaviti na e-Oglasnoj ploči sudova u roku od tri dana od primitka.¹⁷⁴

Ročište za glasovanje mora se održati najkasnije trideset dana od dana pravomoćnosti rješenja o utvrđenim i osporenim tražbinama.¹⁷⁵ Na ročištu dužnik izlaže plan restrukturiranja koji je prethodnih dvadesetičetiri dana bio dostupan na e-Oglasnoj.¹⁷⁶ O planu se očituje i povjerenik, a zatim o istom odlučuju vjerovnici glasovanjem¹⁷⁷ na način koji je već opisan u poglavlju 3.1.6. Ako su vjerovnici plan prihvatili, sud će rješenjem utvrditi prihvaćanje plana restrukturiranja i potvrditi predstečajni sporazum.¹⁷⁸

3.2.8 Pravne posljedice otvaranja predstečajnog postupka u procesu sklapanja predstečajnog sporazuma

Trenutkom otvaranja predstečajnog postupka sve osnove za plaćanje evidentirane u Očevidniku redosljeda osnova za plaćanje na teret dužnika, osim osnova temeljem tražbina zaposlenika i osnova koje se odnose na mjere osiguranja u kaznenom postupku, Financijska agencija prestaje izvršavati što dovodi do deblokade bankovnih računa dužnika.¹⁷⁹ Također, od dana primitka Rješenja o otvaranju postupka do dana primitka pravomoćnog rješenja o potvrdi sporazuma, Financijska agencija ne upisuje osnove za plaćanje u Očevidnik niti postupa po njima (osim u slučaju zakonom definiranih iznimaka iz čl. 66.).¹⁸⁰ U slučaju obustave postupka, Financijska agencija će nastaviti s provedbom ovrhe svih

¹⁷³ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 51.

¹⁷⁴ Ibidem, čl. 52.

¹⁷⁵ Ibidem, čl. 55.

¹⁷⁶ Ibidem, čl. 55.

¹⁷⁷ Ibidem, čl. 55.

¹⁷⁸ Detaljnije u: Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 61.

¹⁷⁹ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 69.

¹⁸⁰ Ibidem, čl. 69. st. 5.

osnova za plaćanje koje je prestala izvršavati od primitka rješenja o otvaranju postupka, osim ako je dužnik ispunio sve obveze prema vjerovnicima.¹⁸¹ Osnove za plaćanje izdane prije otvaranja predstečaja, a primljene nakon potvrde sporazuma, Financijska agencija ne evidentira u Očevidniku redosljeda osnova za plaćanje već je vraća podnositelju uz obrazloženje,¹⁸² dok osnove za plaćanje izdane nakon otvaranja predstečaja, a primljene nakon potvrde sporazuma, evidentira u Očevidniku, odnosno postupa po njima.¹⁸³

Od dana otvaranja predstečajnog postupka do njegovog završetka dužnik može obavljati samo plaćanja nužna za redovno poslovanje, ne smije ispunjavati obveze nastale i dospjele prije otvaranja predstečajnog postupka, a pravne poslove u smislu otuđivanja i opterećivanja imovine može poduzimati samo na temelju odobrenja povjerenika ili suda ako povjerenik nije imenovan.¹⁸⁴ Također, ne naplaćuju se niti mjenice i čekovi te drugi nalozi za plaćanje izdani prije otvaranja predstečaja.¹⁸⁵

Nadalje, od dana otvaranja postupka na snazi je zabrana pokretanja i vođenja parničnih, ovršnih, upravnih i postupaka osiguranja protiv dužnika. Postupci koji su eventualno u tijeku prekidaju se danom otvaranja predstečaja, a nastaviti će se nakon pravomoćne potvrde sporazuma za one tražbine na koje postupak nije utjecao ili nakon pravomoćne obustave predstečajnog postupka.¹⁸⁶ Navedena zabrana ne odnosi se na postupke koji su nastali nakon otvaranja postupka.¹⁸⁷

Također, za sve tražbine koje su prijavljene u postupak prekida se zastara od dana podnošenja prijave do isteka roka za isplatu koji je definiran predstečajnim sporazumom, a u slučaju da ne dođe do sporazuma – do pravomoćnosti rješenja o obustavi predstečajnog postupka.¹⁸⁸

Konačno, od dana otvaranja predstečaja do njegovog završetka kamate teku samo vjerovnicima na koje postupak ne utječe dok ostali gube pravo na kamate. Naravno, ova zakonska odredba neće vrijediti u slučaju da postupak bude obustavljen.¹⁸⁹

¹⁸¹ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 70.

¹⁸² Ibidem, čl. 71. st. 2.

¹⁸³ Ibidem, čl. 71. st. 3.

¹⁸⁴ Ibidem, čl. 29. st. 3. i 67.

¹⁸⁵ Ibidem, čl. 67. st. 5.

¹⁸⁶ Ibidem, čl. 68.

¹⁸⁷ Ibidem, čl. 68.

¹⁸⁸ Ibidem, čl. 72.

¹⁸⁹ Ibidem, čl. 74.

3.3 Sudionici predstečajnog postupka i njihove odgovornosti

Institut predstečaja osmišljen je radi uređivanja odnosa između dužnika u poslovnim poteškoćama i njegovih vjerovnika kojima je u interesu održati poslovnu egzistenciju dužnika kako bi u određenom razdoblju bio sposoban podmiriti njihova potraživanja. U tom postupku nužno je da sudjeluju i određena nadzorna i provedbena tijela kako bi isti bio zakonski i vjerodostojno proveden. Promatrajući različite odgovornosti u predstečajnom postupku moguće je prepoznati iduće sudionike:

1. Dužnik
2. Vjerovnici
3. Nagodbeno vijeće Financijske agencije
4. Povjerenik
5. Trgovački sud
6. Ostali (revizor, odvjetnici, konzultanti)

U nastavku slijedi razrada odgovornosti svakog od sudionika.

3.3.1 Dužnik

U postupku predstečajne nagodbe kao i u postupku radi potvrde predstečajnog sporazuma dužnik predstavlja istu pravnu osobu ili dužnika pojedinca. Kategorija „dužnik pojedinac“ jedino je što stilski razlikuje odredbe dva različita zakona u definiranju dužnika. Naime Prema zakonu kojim je regulirana predstečajna nagodba dužnik pojedinac predstavlja samo trgovca pojedinca i obrtnika,¹⁹⁰ dok prema zakonu koji definira predstečajni sporazum ova kategorija podrazumijeva svaku fizičku osobu obveznika poreza na dohodak od samostalne djelatnosti prema odredbama Zakona o porezu na dohodak i fizička osoba obveznik poreza na dobit prema odredbama Zakona o porezu na dobit,¹⁹¹ a ne samo trgovca pojedinca i obrtnika.

Pravila o pravnim osobama koje ne mogu provesti predstečajne postupke ista su u oba zakona i odnose se na Republiku Hrvatsku, javni sektor i određene subjekte usko povezane uz djelovanje države te na određene financijske institucije.¹⁹²

¹⁹⁰ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 25.

¹⁹¹ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 3.

¹⁹² Detaljnije u: Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 25. i Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 3.

3.3.2 Vjerovnici

Termin „Vjerovnik“ podrazumijeva pravne i fizičke osobe koje su na dan otvaranja postupka predstečaja imale imovinskopravnu tražbinu prema dužniku.¹⁹³

Ovisno o pravima vjerovnika na koja predstečajni postupak ne utječe¹⁹⁴, i koja su vezana uz predstečajne i stečajne postupke, vjerovnici mogu biti:

- Razlučni,
- Izlučni i
- Prioritetni.

Razlučni vjerovnici su oni koji imaju u javnoj knjizi upisano založno pravo ili pravo na namirenje na stvari ili pravu, a temeljem kojeg imaju pravo na odvojeno namirenje na toj stvari (predstečajni postupak) ili pravo unovčenja (stečajni postupak).¹⁹⁵

Izlučni vjerovnici su oni koji na temelju svojeg stvarnog ili osobnog prava mogu dokazati da neki predmet nije vlasništvo dužnika i temeljem toga ne može ući u stečajnu masu dužnika, već da je vlasništvo tog izlučnog vjerovnika temeljem čega on ima pravo na vraćanje te stvari¹⁹⁶

Prioritetni vjerovnici podrazumijevaju radnike i prijašnje radnike dužnika koji imaju potraživanja prema dužniku nastala do dana otvaranja predstečajnog postupka, a koja proizlaze iz radnog odnosa, otpremnina, naknada štete ili slično.

S obzirom da predstečajni sporazum ne smije zadirati u pravo razlučnih vjerovnika na namirenje iz predmeta na kojima postoji pravo odvojenog namirenja, osim ako tim sporazumom uz suglasnost razlučnog vjerovnika nije izrijekom jasno određeno na koje vrijeme i u kojem iznosu se namirenje odgađa,¹⁹⁷ nužno je da razlučni vjerovnici u prijavi tražbine daju izjavu odriču li se ili ne odriču prava na odvojeno namirenje.¹⁹⁸ Na određenim sudovima postoji praksa¹⁹⁹ da se razlučnim vjerovnicima dozvoli da usmeno promijene već danu pismenu izjavu o neodricanju prava na odvojeno namirenje na ročištu o utvrđivanju tražbina i na taj način promjene svoj status u redovnog vjerovnika koji sudjeluje u postupku i time ima pravo glasa o daljnjoj egzistenciji dužnika. U pravilu vjerovnici to čine, ovisno o visini njihova potraživanja u odnosu na druge tražbine i kvaliteti kolaterala na kojima su upisana prava,

¹⁹³ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 3. i Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 35.

¹⁹⁴ Detaljnije u: Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 66.

¹⁹⁵ Detaljnije u: Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 149., 247.-248.; 38. st.4.; 66. st.1.

¹⁹⁶ Detaljnije u: Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 147.

¹⁹⁷ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 38. st. 4

¹⁹⁸ Detaljnije u: Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 38.

¹⁹⁹ Osobno iskustvo autorice.

ili kako bi dali potporu dužniku da nastavi poslovno egzistirati pa glasaju za njegov plan restrukturiranja, ili kako bi odmorili dužniku da skupi dovoljno glasova za podržavanje plana restrukturiranja i time srušili postupak sklapanja nagodbe, odnosno potvrde sporazuma, te izazvali dužnikov prelazak iz postupka predstečaja u stečajni postupak. Izlučni vjerovnici dužni su u prijavi tražbine jasno navesti na koju se imovinu ili neki njeni dio njihovo izlučno pravo odnosi,²⁰⁰ a oba vjerovnika u prijavi trebaju dati izjavu o pristanku ili uskrati pristanka odgode namirenja iz predmeta nad kojim imaju pravo, a u svrhu realizacije plana restrukturiranja.²⁰¹

Prioritetni vjerovnici pak ne podnose prijave tražbine iz radnog odnosa jer je sukladno zakonu te tražbine podnositelj prijedloga dužan navesti u prijedlogu za otvaranje predstečanog postupka²⁰² i one se namiruju prioriteto prije svih dugih tražbina paralelo tijekom trajanja postupka s obzirom da se prioritete tražbine smatraju nužnim plaćanjima za redovno poslovanje.²⁰³

3.3.3 Nagodbeno vijeće Financijske agencije

Nagodbeno vijeće u postupku predstečajne nagodbe sastojalo se od tri člana i vodio ga je predsjednik vijeća.²⁰⁴ Sve članove vijeća imenovao je ministar financija, a preduvjeti za imenovanje bili su hrvatsko državljanstvo i diploma više ili visoke stručne spreme pravne ili ekonomske struke. Predsjednik vijeća morao je biti magistar prava i njegova zadaća bila je da samostalno vodi brigu ili da upute povjereniku predstečajne nagodbe da ispita stanje poslovanja dužnika, pregleda popis vjerovnika i dužnika i prijavljene tražbine te da postupa sukladno odredbama Zakona, odnosno da obavlja i druge poslove vezane za pripremu ispitnog postupka.²⁰⁵

²⁰⁰ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 38. st. 2.

²⁰¹ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 38. st. 3

²⁰² Detaljnije u: Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 37.

²⁰³ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 17. st. 2. i Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 29.; čl. 67. st. 2.

²⁰⁴ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 33. st. 1.

²⁰⁵ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 33. st. 2. i 3.

3.3.4 Povjerenik

Povjerenika predstečajne nagodbe imenovalo je nagodbeno vijeće Financijske agencije nakon što bi utvrdilo da su svi uvjeti za otvaranje postupka predstečaja zadovoljeni.²⁰⁶ Povjerenik se imenovao kao i stečajni upravitelj s liste stečajnih upravitelja,²⁰⁷ a na sljedeći način:

Dužnosti povjerenika u postupku sklapanja predstečajne nagodbe bile su:²⁰⁸

1. Ispitati vjerodostojnost dostavljene dokumentacije dužnika u pogledu poslovanja i imovine,
2. Pregledati prijavljene tražbine,
3. Nadzirati financijsko poslovanje,
4. Podnijeti prijavu nagodbenom vijeću ako dužnik ne postupa u skladu sa nadležnim zakonom,
5. Nadzirati pravodobnost i potpunost podmirenja troškova postupka predstečajne nagodbe,
6. Nadzirati pravodobnost i potpunost ispunjavanja dužnikovih obveza prema vjerovnicima prema sklopljenoj predstečajnoj nagodbi,
7. Obavljati i druge poslove u skladu s nadležnim zakonom.

Nadzor nad radom povjerenika obavljalo je nagodbeno vijeće Financijske agencije.²⁰⁹

Dužnosti povjerenika u postupku predstečajnog sporazuma nadopunjene su i njegova je uloga i nadležnost postala konkretnija., a razlikuju se u odnosu na povjerenika predstečajne nagodbe u sljedećim dužnostima:

- Ispitivanje poslovanja,²¹⁰
- Ispitivanje vjerodostojnosti prijavljenih tražbina,²¹¹
- Oспорavanje tražbina ako na temelju priopćenja vjerovnika ili iz nekog drugog razloga posumnja u njihovo postojanje,²¹²
- Davanje prethodnog odobrenja dužniku na pravne poslove kojima bi otuđio ili opteretio svoju imovinu.²¹³

²⁰⁶ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 34. st. 1.

²⁰⁷ Ibidem, čl. 34. st. 2 i 3.

²⁰⁸ Ibidem, čl. 35.

²⁰⁹ Ibidem, čl. 36.

²¹⁰ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 24. st. 1.

²¹¹ Ibidem, čl. 24. st. 3.

²¹² Ibidem, čl. 24. st. 4.

²¹³ Ibidem, čl. 29. st. 3. i 67. st. 3.

Dužnosti povjerenika u postupku predstečajne nagodbe u odnosu na dužnosti u postupku predstečajnog sporazuma već su ranije u ovom radu vizualno razrađene u Tablica 3.1. Usporedba dužnosti povjerenika predstečajne nagodbe i predstečajnog sporazuma.

3.3.5 Trgovački sud

U postupku predstečajnog sporazuma ovlast je s Financijske agencije prenesena na trgovačke sudove, a uloga Financijske agencije svedena je na administrativnu:

1. Zaprimanje prijave tražbine vjerovnika,²¹⁴
2. Sastavljanje tablice prijavljenih tražbina i tablice osporenih tražbina,²¹⁵
3. Objavljivanje tablica, očitovanja dužnika i povjerenika te eventualnih dopuna na e-oglasnoj ploči sudova,²¹⁶ te
4. Dostava cjelokupne primljene dokumentacije sudu u papirnatom obliku u roku od tri dana od isteka roka za osporavanje tražbine.²¹⁷

Nadzor nad radom Financijske agencije obavlja sud, a u slučaju ne poduzimanja određenih radnji, sud može kazniti Financijsku agenciju novčanom kaznom do 50.000,00 kn.²¹⁸

Dužnosti suda u postupku predstečajnog sporazuma su:²¹⁹

1. Donošenje odluke o otvaranju predstečajnog postupka,
2. Imenovanje i razrješavanje povjerenika te nadzor nad njegovim radom,
3. Nadzor nad radom financijske agencije,
4. Donošenje odluke o utvrđenim i osporenim tražbinama,
5. Donošenje odluke o obustavi predstečajnog postupka,
6. Odlučivanje o svim drugim pitanjima predstečajnog postupka, ako prema nadležnom zakonu ne odlučuje neko drugo tijelo.

²¹⁴ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 36.

²¹⁵ Ibidem, čl. 43.

²¹⁶ Ibidem, čl. 43.

²¹⁷ Ibidem, čl. 43.

²¹⁸ Ibidem, čl. 45.

²¹⁹ Ibidem, čl. 22.

Nadzor nad radom trgovačkog suda kao prvostupanjskog tijela odlučivanja provodi drugostupanjsko tijelo koje odlučuje o žalbama protiv rješenja prvostupanjskih tijela. Drugostupanjski sud predstavlja Visoki trgovački sud Republike Hrvatske, i to u vijeću koje čine tri suca.²²⁰

3.3.6 Ostali sudionici predstečajnog postupka

Prema Garašić (2017) predstečajni postupak ima previše nepreciznih i kontradiktornih odredaba.²²¹ Iz navedenog razloga dužniku koji nije pravne struke, a rijetko kada će to biti, može biti izrazito teško samostalno provesti predstečajni postupak bez konzultacija sa, nažalost često samoprozvanim, stručnjacima u tom području. Pojavom predstečajnih postupaka nastala je jedna nova, izrazito profitabilna djelatnost poslovnog savjetovanja poduzetnicima u poteškoćama. To savjetovanje obuhvaća primjenu različitih modela oporavka poslovanja, temeljenih na uopćenoj i šablonskoj izradi dokumentacije, a sukladno primjenjivim propisima, odnosno sukladno svim nedorađenim zakonodavnim odredbama. S obzirom na previše nepopravljivih i nepovratnih posljedica koje pogrešni koraci mogu imati, a mnogo ih je, mudro, ali i neophodno, je konzultirati se i s takvim stručnjacima kako bi se dobio uvid u njihovo iskustvo i praksu, no ne i potpuno se prepustiti u njihove ruke jer profitabilnost njihova poslovanja bi bila u naglom padu kada bi se detaljnije počeli baviti svakim individualnim poduzetnikom u poteškoćama. Odvjetnici s druge strane su nužni kao pravni zastupnici jer pravni sustav rijetko kada uvažava kao sugovornika nekoga tko nije pravne struke. Dodatno, s obzirom na nedovoljno jasno definirane zakonske odredbe nužno je baratati i s drugim zakonima kako bi se moglo adekvatno zaštititi. Iako potrebni, konzultanti i odvjetnici nisu zakonski preduvjet za pokretanje predstečajnog postupka, no revizori su to bili.

Prema zakonskim odredbama predstečajne nagodbe, predstečajni postupak nije bilo moguće pokrenuti ako ovlašten revizor nije dao pozitivno mišljenje o planu financijskog i operativnog restrukturiranja.²²² Izvješće ovlaštenog revizora moralo je biti dio Prijedloga za otvaranje postupka predstečajne nagodbe,²²³ a on je u svom izvješću morao izraziti stav o:²²⁴

- Nelikvidnosti i insolventnosti društva na dan sastavljanja financijskih izvještaja,
- Postojanju razumnog uvjerenja o tome hoće li provedba financijskog i operativnog restrukturiranja omogućiti likvidnost i solventnost društva,

²²⁰ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl.8.

²²¹ Garašić J. (2017), Najznačajne novine Stečajnog zakona iz 2015. godine. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, vol. 38, br. 1, 131-186, str.133.

²²² Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 49. st.5.

²²³ Ibidem, čl. 41.st. 1.

²²⁴ Ibidem, čl. 47. st. 3.

-
- Hoće li i u kojoj mjeri provedba predstečajne nagodbe omogućiti vjerovnicima i kojoj kategoriji vjerovnika bolje uvjete namirenja njihovih tražbina od uvjeta koje bi imali od onih da je nad dužnikom pokrenut stečaj.

Revizor je trebao biti ovlašten revizor, no neovisnost nitko zakonski nije uvjetovao pa se ona nije niti ispitala. Stečajni zakon kojim je definiran postupak potvrde predstečajnog sporazuma, izostavio je nužnost prilaganja i izvješća ovlaštenog revizora o planu financijskog i operativnog restrukturiranja.

3.4 Plan restrukturiranja – temelj predstečajne nagodbe / sporazuma

Plan restrukturiranja najbitniji je dokument u procesu predstečaja jer predstavlja temeljni nacrt nagodbe, odnosno sporazuma, između dužnika i vjerovnika. To je dokument bez kojeg nije moguće pokrenuti postupak predstečaja te za ili protiv kojeg vjerovnici glasaju da bi se nagodba / sporazum potvrdila / potvrdio. To je dokument koji će sud, u slučaju da zakonske odredbe za to budu zadovoljene, odobriti i time ga učiniti pravnim aktom koji je u suštini ovršna isprava i sredstvo osiguranja vjerovniku da će dužnik izvršiti sve što je u planu naveo i što je većina vjerovnika prihvatila. Zanimljivo, u razdoblju dok je na snazi bio Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi u praksi su sudovima dostavljani prijedlozi za sklapanje predstečajnih nagodbi s planovima financijskog i operativnog restrukturiranja koji nisu imali sadržaj podoban da bi se na temelju takvog teksta sastavila valjana ovršna isprava. Prema Galiću (2015) nagodbena vijeća pri Financijskog agenciji nisu kontrolirala sadržaj nacrtu predstečajne nagodbe s ciljem dokazivanja učinkovitosti i svrsishodnosti prenesenih ovlasti suđenja na Financijsku agenciju.²²⁵ Zato je Trgovački sud u Zagrebu, zbog zaštite interesa vjerovnika, zauzeo stav da predstečajne nagodbe koje odobri sud moraju imati sadržaj koji predstavlja za svakog vjerovnika ovršnu ispravu,²²⁶ a prema Ovršnom zakonu isprava je podobna za ovrhu ako su u njoj naznačeni vjerovnik i dužnik, te predmet, vrsta, opseg i vrijeme (rok) ispunjenja.²²⁷

Sadržaj plana restrukturiranja ugrubo je definiran zakonskim odredbama i u starom, gdje nosi naziv „plan financijskog i operativnog restrukturiranja“ i u novom zakonu, gdje nosi kratki naziv „plan restrukturiranja“. U nastavku u Tablici 3.2. razrađene su i uspoređene stavke sadržaja.

²²⁵ Galić, A. (2015), Predstečajni postupak prema novom Stečajnom zakonu, Reforma hrvatskog insolventijskog prava – Novi Stečajni zakon. Zagreb: Inženjerski biro, 77-104, str. 81.

²²⁶ Ibidem, str. 81.

²²⁷ Narodne novine, (2012). Ovršni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d. br. 112/12, 25/13, 93/14, 55/16, 73/17, čl. 29. st.1.

Tablica 3.2. Sadržaj plana restrukturiranja - predstečajna nagodba u odnosu na predstečajni sporazum

| Plan financijskog i operativnog restrukturiranja u postupku predstečajne nagodbe | Plan restrukturiranja u postupku predstečajnog sporazuma |
|--|--|
| 1. Opis činjenica i okolnosti iz kojih proizlazi postojanje uvjeta za otvaranje postupka predstečajne nagodbe | 1. Činjenice i okolnosti iz kojih proizlazi postojanje prijeteće nesposobnosti za plaćanje |
| 2. Izračun manjka likvidnih sredstava a dan priloženih financijskih izvještaja | 2. Izračun manjka likvidnih sredstava na dan priloženih financijskih izvještaja |
| 3. Opis mjera financijskog restrukturiranja i izračun njihovih efekata na manjak likvidnih sredstava | 3. Mjere financijskog restrukturiranja i izračun učinaka na manjak likvidnih sredstava |
| 4. Opis mjera operativnog restrukturiranja i izračun njihovih efekata na profitabilnost poslovanja i otklanjanje insolventnosti poslovanja | 4. Mjere operativnog restrukturiranja i izračun njihovih učinaka na poslovanje |
| 5. Plan poslovanja za razdoblje od pet! godina uz detaljno obrazloženje razloga za utvrđivanje svake pozicije plana | 5. Plan poslovanja za razdoblje do kraja tekuće i za dvije! sljedeće kalendarske godine uz detaljno obrazloženje razloga za utvrđivanje svake pozicije plana |
| 6. Planiranu bilancu na zadnji dan petogodišnjeg razdoblja za koje je sastavljen plan poslovanja | 6. Planirana bilanca na zadnji dan razdoblja za koje je sastavljen plan poslovanja |
| 7. Prijedlog predstečajne nagodbe koja uključuje: 7.1. Analizu tražbina prema veličini, kategoriji (prioritetne tražbine, izlučna prava, različna prava i neosigurane tražbine) - razinu očekivanog namirenja - prijedloge rokova za namirenje - usporedbu s očekivanim namirenjem u slučaju stečaja 7.2. Izračun troškova restrukturiranja | 7. Analizu svih tražbina prema visini i vrsti (tražbine radnika i prijašnjih dužnikovih radnika, izlučna prava, različna prava, tražbine za koje se vodi postupak, neosigurane tražbine i druge tražbine) 8. Ponudu vjerovnicima razvrstanim u skupine odgovarajućom primjenom pravila o razvrstavanju sudionika u stečajnom planu o načinu, rokovima i uvjetima namirenja tražbina ²²⁸ 9. Rok za dobrovoljno ispunjenje 10. Planirani iznos troškova restrukturiranja |

Autorica rada prema: Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 43. i Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 27.

Osim u nazivu, dužini razdoblja plana poslovanja i načinu razvrstavanja vjerovnika (fontom istaknute razlike) u Tablici 3.2. zakonske odredbe razlikuju se i u izostanku odredbi koje su starom zakonu postojale, a kojima su bile razrađene moguće mjere financijskog restrukturiranja koje je potrebno provesti da bi dužnik postao likvidan i solventan:²²⁹

1. Smanjenje i odgoda dospelosti dužnikovih obveza,
2. Povećanje temeljnog kapitala u društvima kapitala,
3. Otplata u ratama, izmjena rokova dospelosti, kamatnih stopa ili drugih uvjeta kredita, zajma ili druge tražbine ili instrumenata osiguranja

²²⁸ Detaljnije u poglavlju 3.1.6. ovog rada, a temeljem: Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 308.

²²⁹ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 44.

-
4. Unovčenje ili prijenos imovine radi namirenja tražbina,
 5. Otpust duga, otpis kamata, izmjena kamatnih stopa,
 6. Izvršenje, izmjena ili odricanje od založnog prava,
 7. Davanje dodatnih sredstava osiguranja od strane dužnika ili trećih osoba, uključujući davanje jamstava i garancija,
 8. Pretvaranje tražbina vjerovnika u kapital,
 9. Povezivanje poduzetničkim ugovorima sa strateškim partnerom radi održivosti nastavka poslovanja,
 10. Dokapitalizacija od strane strateškog partnera,
 11. Druge mjere na temelju kojih se u skladu s pravilima financijske struke omogućava da dužnik postane likvidan i solventan.

Ovakvo formulirane smjernice financijskog restrukturiranja nisu preslikane u novi zakon čime je prema Diki (2016) omogućena značajna fluidnost u određivanju sadržaja plana restrukturiranja, osobito onih njegovih dionica u kojima bi trebale biti određene mjere financijskog i operativnog restrukturiranja.²³⁰

Ono što je zanimljivo i kontradiktorno Zakonu o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi jest da upravo zakonske odredbe koje naslovom upućuju da plan restrukturiranja logično obuhvaća i operativno restrukturiranje (čl. 43. i 44.) u konkretnim odredbama uopće ne dotiču isto već je naglasak isključivo na financijskom restrukturiranju za koje su čak ponuđene i konkretne mjere.

Prema Diki (2016) kao orijentacija u pripremi mjera u okviru planu restrukturiranja koji vodi ka sklapanju predstečajnog sporazuma mogu poslužiti odredbe o mogućem sadržaju stečajnog plana koje kažu kako se stečajnim planom može:²³¹

1. Ostaviti dužniku svu imovinu ili dio njegove imovine radi nastavljanja poslovanja dužnika,
2. Prenijeti dio ili svu imovinu dužnika na jednu ili više postojećih osoba ili osoba koje će tek biti osnovane, uz isključenje primjene općeg pravila o pristupanju dugu u slučaju preuzimanja neke imovinske cjeline iz zakona kojim se uređuju obvezni odnosi i o dužnosti davanja izjave o nepostojanju dugovanja iz zakona kojim se uređuje postupak u sudskom registru,
3. Dužnika pripojiti drugoj osobi ili spojiti s jednim ili više osoba,
4. Prodati svu imovinu ili dio imovine dužnika s razlučnim pravima ili bez razlučnih prava,
5. Raspodijeliti svu imovinu ili dio imovine dužnika između vjerovnika,
6. Odrediti način namirenja stečajnih vjerovnika,
7. Namiriti ili izmijeniti razlučna prava,
8. Smanjiti ili odgoditi isplatu obveza dužnika,

²³⁰ Dika, M. (2016). Predstečajni postupak. Pravo u gospodarstvu 16 (3), str. 388.

²³¹ Dika, M. (2016). Predstečajni postupak. Pravo u gospodarstvu 16 (3), str. 388. i Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 303. st. 2.

-
9. Obveze dužnika pretvoriti u kredit,
 10. Preuzeti jamstvo ili dati drugo osiguranje za ispunjenje obveza dužnika,
 11. Urediti odgovornost dužnika nakon stečajnog postupka.

Kroz plan restrukturiranja kao temeljni dokument predstečajnog postupka moguće je progurati svakakve zamisli s obzirom da ne postoji tijelo koje će zaista kontrolirati svrsishodnost i provedivost napisanog plana dok god ima dovoljno vjerovnika koji su spremni glasati za isti.

Krucijalni nedostatak u konceptu oba zakona autorica rada vidi u izostanku učinaka nagodbe ili sporazuma na vjerovnike na koje nagodba ili sporazum ne utječu temeljem zakonskih odredbi koje omogućavaju odvojeno namirenje - namirenje van predstečajnog postupka nagodbe ili sporazuma, vjerovnicima koje to pravo imaju temeljem postojanja razlučnih i izlučnih prava nad imovinom dužnika. Naime, posrnula poslovanja redovito su vezana uz neadekvatna kreditna zaduženja koja za sebe vežu založna prava na imovini dužnika, a koja za dužnika najčešće predstavlja sredstvo ostvarivanja prihoda. Kada bi se razlučni i izlučni vjerovnici zaista namirili odvojeno, ovrhom imovine dužnika, kako su se pred sudom izjasnili da će učiniti, tada bi se izgubio smisao plana restrukturiranja koji redovito počiva na iskorištavanju upravo te imovine radi ostvarivanja prihoda kojima će se podmiriti obveze prema predstečajnoj nagodbi ili sporazumu.

Unaprijeđeni zakonodavni okvir pokazuje da i dalje ne postoji svijest o nužnosti obuhvaćanja i vjerovnika koji se mogu namiriti odvojeno. Naime, radi efikasnosti predstečajnog postupka zakonodavac je u oba zakona predvidio vrlo kratke i nerealne rokove za izvršenje pojedinih radnji u postupku. Tako su se i postupci predstečajne nagodbe i sporazuma morali provesti u roku od 120 dana²³² od dana podnošenja prijedloga za otvaranje predstečaja, pri čemu je kod sporazuma postojala iznimka, a to je da sud može na prijedlog dužnika, dopustiti produženje roka za dodatnih 90 dana, ako smatra da bi to bilo svrsishodno za sklapanje predstečajnog sporazuma.²³³ U slučaju da se nagodba ili sporazum ne potvrde u definiranim rokovima, jedini mogući ishod jest stečaj društva. Navedeni rokovi nedostatni su da bi se iskristalizirala situacija s vjerovnicima koji su se odlučili odvojeno namiriti. Naime, rijetko kada dolazi do dogovora s vjerovnicima koji imaju različno pravo namirenja svojih tražbina u tako kratkom periodu kao što je 120 dana ili uopće. Razlozi mogu biti razni, ali najčešće proizlaze iz nepovjerenja u dužnika i/ili nepovjerenja u institut predstečaj.

²³² Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 65., st. 4.

²³³ Ibidem, čl. 63. st. 1-2.

4 STRATEGIJE U KRIZNIM UVJETIMA

U situaciji postojanja kriznih uvjeta treba težiti stvaranju pretpostavki za opstanak poduzeća. To znači da se strategije usmjerene ka razvojnom potencijalu poduzeća ostavljaju po strani, a da se poduzeće fokusira na načine vlastita oporavka i opstanaka na tržištu putem neke od strategija namijenjenih poduzećima u krizi.

Prema Bubleu i suradnicima (2005) dvije temeljne strategije u kriznim uvjetima su strategije konsolidacije i obnavljanja čija je svrha preživljavanje poduzeća u ključnim djelatnostima putem podizanja njegove konkurentske sposobnosti te strategije napuštanja djelatnosti u okviru kojih poduzeće donosi odluku povući se iz onih djelatnosti u kojima nije uspjelo razviti dostatnu poslovnu snagu koja bi održala njegovu konkurentsku poziciju.²³⁴ Pritom strategije konsolidacije obuhvaćaju strategijske inačice kao što su strateški zaokret, probir i fokusiranje te kontrakcija, a strategije napuštanja djelatnosti inačice poput strategije ubiranja plodova, prodaje i gašenja.²³⁵

Prema Thompsonu i suradnicima (2008) postoje četiri temeljne strateške opcije za poduzeća u krizi, a to su:²³⁶

1. Strategija ofenzivnog zaokreta (engleski: offensive turnaround strategy),
2. Strategija utvrđivanja i obrane (engleski: fortify-and-defend strategy),
3. Strategija brzog izlaska (engleski: fast-exit strategy) i
4. Strategija sporog izlaska (engleski: slow-exit strategy)

Pritom ofenzivan zaokret predstavlja strategiju temeljenu na niskim troškovima ili na novim diferencijacijskim pristupima koji pretpostavljaju ulaganje u talent poduzeća koji će mu omogućiti da se u roku od oko pet godina popne stepenicu ili dvije na industrijskim ljestvicama, a za što je neophodno imati dovoljno financijskih sredstava.²³⁷ Strategija utvrđivanja i obrane s druge strane predstavlja provođenje postojeće strategije uz varijacije koje mogu omogućiti zadržavanje postojeće razine prodaje, tržišnog udjela, probitabilnosti i konkurentske prodaje.²³⁸ Strategije brzog izlaska pretpostavljaju izlazak iz djelatnosti ili prodajom poduzeća drugoj tvrtci ili, u slučaju da ne bude zainteresiranog kupca ili investitora, obustavljanjem poslovnih operacija, a u slučaju sporog izlaska postupno reinvestiranje radi

²³⁴ Buble, M. et. al. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 120.-121.

²³⁵ *Ibidem*, str. 121.-125.

²³⁶ Thompson Jr., A. A. Strickland, A. J. Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: Mate, str. 224-225.

²³⁷ *Ibidem*, str. 224.

²³⁸ *Ibidem*, str. 224.

maksimiziranje kratkoročnih novčanih tokova u pripremi za uredan tržišni izlazak.²³⁹ Navedene strateške opcije lako se mogu uklopiti u Bubleove dvije temeljne strategije na način da zaokret te obrana pripadnu strategijama obnove i konsolidacije, a izlazne strategije, koje Thompson (2008) naziva i „End-game“²⁴⁰ strategijama, strategijama napuštanja djelatnosti.

Strategije konsolidacije i obnavljanja temelje se na identifikaciji zdrave poslovne jezgre koju treba sačuvati, onih poslovnih jezgri koje treba odbaciti i poslovnih jezgri koje treba razvijati, te izradi scenarija i strategija odbacivanja, obnavljanja i razvoja temeljem identificiranog stanja,²⁴¹ a s ciljem prekida starog načina djelovanja i razmišljanja.²⁴²

Strategija napuštanja djelatnosti legitiman je, a ponekad i nužan izbor u situaciji u kojoj poduzeće strateškom analizom utvrdi da neka od njenih djelatnosti, ili čak i industrija u kojoj poduzeće djeluje, nema izglednu budućnost.²⁴³

4.1 Strategije konsolidacije i obnavljanja

Jednom definirana strategija poduzeća rijetko se mijenja, a strategija u svojoj suštini obilježava stabilnost.²⁴⁴ Kada posao kojeg vrijedi spasiti uđe u krizu potrebne su strategije zaokreta kako bi se što brže zaustavili i zaokrenuli izvori konkurentskih i financijskih slabosti.²⁴⁵ Uspostavljanje narušenog sklada između poduzeća i njegove okoline promjenom strateške pozicije, odnosno preokretanje negativnih trendova i vraćanje poduzeća na staze uspjeha cilj su strateškog zaokreta.²⁴⁶

Prema Hoferu i suradnicima (1978) pokretanje strateškog zaokreta ima smisla samo ako je poduzeće vrijedno takva napora, a da bi bilo vrijedno takva napora potrebno je dati potvrđan odgovor na sljedeće:²⁴⁷

- Može li poduzeće biti profitabilno u dugom roku?

²³⁹ Thompson Jr., A. A. Strickland, A. J. Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: Mate, str. 225.

²⁴⁰ Ibidem, str. 225.

²⁴¹ Buble, M. et. al. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 122. Prema: Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 210.

²⁴² Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 211.

²⁴³ Buble, M. et. al. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 124.

²⁴⁴ Ibidem, str. 122.

²⁴⁵ Thompson Jr., A. A. Strickland, A. J. Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: Mate, str. 225.

²⁴⁶ Buble, M. et. al. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 122.

²⁴⁷ Buble, M. et. al. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 123. Prema: Hofer, C. W., Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation; Analytical Concepts*. Minnesota, SAD: West Publishing Co, str. 172.

-
- Je li vrijednost poduzeća koja se očekuje nakon strateškog zaokreta veća od likvidacijske ili prodajne vrijednosti poduzeća?

Strateški zaokret nerijetko se koristi za prevladavanje strateške kratkovidnosti, odnosno miopije menadžmenta poduzeća kada strateški kratkovidno poduzeće ne razumije industriju u kojoj djeluje niti je u stanju definirati svoje ciljeve u budućnosti. Prema Bubleu i suradnicima (2005) strateška miopija je nepoznavanje i/ili nerazumijevanje strukturalnih obilježja okoline u kojoj poduzeće konkurira, a što rezultira neodgovarajućim strateškim pozicioniranjem.²⁴⁸ Prema Bubleu i suradnicima (2005) poduzeće bez vizije, ciljeva i strategije može konkurirati samo u uvjetima stabilnosti i sigurne okoline, a opstanak takvih poduzeća je: „...plod slučajnosti, tržišnih nesavršenosti i/ili povoljnosti koje izlaze izvan normalnih tržišnih uvjeta“,²⁴⁹ što često proizlazi iz jake zaštite domaćeg tržišta, državnih potpora i ostalih državnih intervencija zaštite od propadanja društava za koja se smatra da su „too big to fail“ - ovaj žargonski naziv preuzet je iz SAD-a, a odnosi se na poduzeća čija bi propast uzrokovala neprihvatljive troškove široj zajednici i time ugrozila stabilnost gospodarstva.²⁵⁰

Prema Tipuriću (2016) ono što je ključan element uspješnog strateškog zaokreta jesu:²⁵¹

- Novi sposoban menadžment
- Kapital iz eksternih i internih izvora financiranja
- Ekonomski i konkurentski održive ključne aktivnosti
- Pozitivan stav zaposlenika

Thompson (2008) upozorava kako je za pokretanje strategije ofenzivnog zaokreta potrebno imati dovoljno financijskih sredstava, a zbog čega u kurativne mjere obnavljanja poslovanja treba uključiti neke od sljedećih akcija:²⁵²

- prodaju imovine radi prikupljanja novca za spas preostalog dijela poduzeća,
- revidiranje postojeće strategije,
- pokretanje napora za povećanje prihoda i redukciju troškova, a
- u izrazito lošim uvjetima i kombinaciju svega navedenog.

Strategije smanjenja imovine nužne su kada je tok novca primarno pitanje, a najpraktičniji načini generiranja novca su prodaja dijela vrijedne ili profitabilne imovine, ograničavanje troškova u smislu smanjenja broja zaposlenih, izbacivanja marginalnih proizvoda iz proizvodne linije, zatvaranje pogona

²⁴⁸ Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija, str. 123.

²⁴⁹ Ibidem, str. 123.

²⁵⁰ Tipurić, D. et. al. (1999). Konkurentska sposobnost poduzeća. Zagreb: Sinergija, str. 384.

²⁵¹ Tipurić, D. (2016). Strateško usmjerenje i konkurentsko pozicioniranje (prezentacija MBA-SM-2016-3). Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. slide. 111.

²⁵² Thompson Jr., A. A. Strickland, A. J. Gamble, J. E. (2008). Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću. Zagreb: Mate, str. 225-226.

i slično.²⁵³ Ova aktivnost ne provodi se zato da se poduzeće oslobodi gubitničkih operacija, već kako bi se spasila i ojačala preostala poslovna aktivnost te kako bi se podržala obnova strategije u temeljnim djelatnostima.²⁵⁴ Ovu aktivnost Buble i suradnici (2006) uokviruju u stratešku inačicu konsolidacije i obnavljanja pod nazivom kontrakcija, a kojom se smanjuje veličina poduzeća s ciljem stvaranja pretpostavki za kvalitetno strateško repositioniranje s obzirom da se poduzeće oslobađa svih dijelova koji stvaraju negativnu sinergiju s osnovnom djelatnošću i koja su smetnja ostvarivanju strateških ciljeva.²⁵⁵

Kada je slab učinak poduzeća rezultat loše strategije nužno je istu revidirati te krenuti jednom od staza kao što su prelazak na novi konkurentski pristup koji će ponovno izgraditi tržišnu poziciju poduzeća ili ograničavanje na manju jezgru proizvoda i kupaca koji su bolje usklađeni sa snagama poduzeća.²⁵⁶ Ovu aktivnost Buble i suradnici (2006) uokviruju u stratešku inačicu strategije konsolidacije i obnavljanja pod nazivom probir i fokusiranje, a koja ima za cilj povećanje profita u kratkom roku te poboljšanje dugoročnih izgleda za opstanak poduzeća kroz jačanje položaja u onim industrijskim segmentima u kojima je profitnost dobra i gdje je moguće očuvati ulazne barijere i barijere mobilnosti, te kroz napuštanje položaja u onim segmentima u kojima nije moguće održati konkurentsku prednost.²⁵⁷

Prema Bibeaultu (1999) proces strateškog zaokreta trebao bi obuhvaćati pet faza restrukturiranja, a koje su razrađene i slikovno prikazane na Slici 4.1. u nastavku.²⁵⁸

1. Faza promjene menadžmenta ili zadržavanje menadžmenta uz promjenu stila upravljanja

Da bi poduzeće moglo riješiti krizu prvo je mora biti svjesno, a zatim i spremno poduzeti potrebne korake kako bi ju otklonilo. Trenutak spoznaje realne situacije je trenutak istine i ako ga je menadžment prihvatio i donio odluku da će poduzeti potrebne fundamentalne promjene nadvladao je potpunu propast i na putu je ka potencijalno uspješnom strateškom zaokretu. Prihvatiti činjenice i pokrenuti nužne promjene nije jednostavno niti je za to sposoban svaki menadžment, pogotovo onaj koji je dozvolio eskalaciju problema do faze potencijalne propasti. Prema Bibeaultu (1999) u sedam od deset slučajeva menadžment je nužno zamijeniti jer nije kompetentan nositi s krizom ili jer je on sam uzrok te krize zato što ju nije prepoznao i suočio se s njom na vrijeme. U onih preostalih tri slučaja menadžment je krizu

²⁵³ Thompson Jr., A. A. Strickland, A. J. Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: Mate, str. 225.

²⁵⁴ *Ibidem*, str. 225.

²⁵⁵ Buble, M. et. al. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 123.

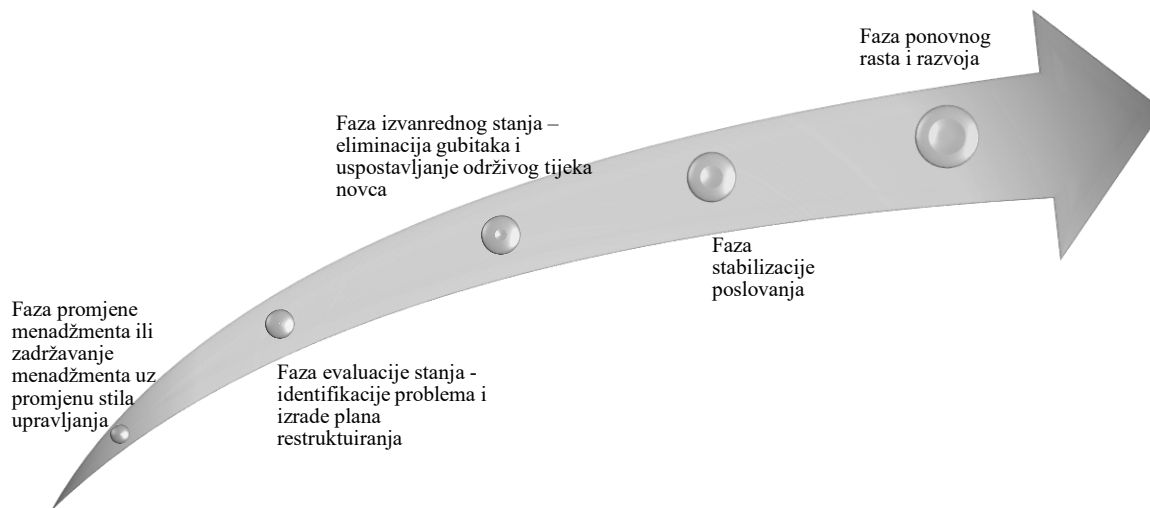
²⁵⁶ Thompson Jr., A. A. Strickland, A. J. Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: Mate, str. 225.

²⁵⁷ Buble, M. et. al. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 123.

²⁵⁸ Bibeault, D.B. (1999). *Corporate Turnaround*. Washington: Beard Books, str. 92. Dostupno na: Bibeault (1999). *Corporate Turnaround*

prepoznao na vrijeme i ista je proizašla iz kvalitativnih, vanjskih / egzogenih uzroka krize stoga ih nije potrebno zamijeniti.

Slika 4.1. Faze strateškog zaokreta



Autorica rada prema: Tipurić, D. (2016). Strateško usmjerenje i konkurentsko pozicioniranje (prezentacija MBA-SM-2016-3). Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, slide 102. Prema: Bibeault, D.B. (1999). Corporate Turnaround. Washington: Beard Books, str. 92—107.

2. Faza evaluacije stanja, identifikacije problema i izrade plana restrukturiranja

Procjena održivosti poduzeća i izrada plana strateškog restrukturiranja / plana preživljavanja podrazumijeva razumijevanje postojećeg poslovnog modela kako bi se uspješno identificirali uzroci i veličina „bolesti“ koja je zahvatila poslovanje. Nakon što se utvrde uzroci problema valja identificirati i dugoročno održive i profitabilne segmente poslovanja, a što je prema Bibeaultu (1999) moguće na temelju intuicije i iskustva, a ne nužno na temelju opsežnih i dugotrajnih dubinskih snimanja konzultantskih kuća, za koje poduzeća u fazi akutne krize nemaju dovoljno vremena, a rijetko kada i financijskih resursa.

3. Faza izvanrednog stanja – eliminacija gubitaka i uspostavljanje održivog tijeka novca

U ovoj fazi potrebno je odvažno provesti sve mjere koje mogu osigurati preživljavanje poduzeća i to često bez kvalitetno formulirane strategije, a uslijed nedostatka vremena za izradu iste. Prema Bibeaultu (1999) u ovoj fazi strateškog zaokreta: „Cash is king!“, što u slobodnom prijevodu znači da je potrebno što prije eliminirati gubitke i uspostaviti održivi tijek novca jer je jedino novac na računu mjerilo uspjeha restrukturiranja. Osim drastičnog rezanja troškova potrebno je segmentirati poslovanje i ugasiti / dezinvestirati one segmente koji stvaraju gubitke i ne doprinose stvaranju novca, a koje nije moguće u kratkom periodu strateški obnoviti na financijski povoljniji način od onog financijskog efekta koje bi dali prodaja ili gašenje. Treba biti svjestan i spreman na činjenicu kako će poduzeće gašenjem onih

segmenata koje je nemoguće restrukturirati stvoriti dodatne gubite jer se radi o likvidaciji ili prodaji neuspješnih dijelova poduzeća koji neće postići zadovoljavajući povrat na uloženo.

4. Faza stabilizacije poslovanja

Prema Bibeaultu (1999) eliminiranje gubitaka je često jednostavniji dio procesa strateškog zaokreta. Komplikiranije je postići rast i razvoj te prihvatljiv povrat na uložena novčana sredstva. Naime, unatoč efektivnom smanjenju broja zaposlenih, unaprjeđenju operativnih poslovnih procesa te eliminaciji segmenata gubitaka, a što sve vodi prema eliminaciji operativnih gubitaka koja omogućava oslobađanje novca i time uspostavljanje održivog tijeka novca, očekivani povrat na uloženo mogao bi biti neprihvatljiv na srednji rok kao što bi i sposobnost zdravog rasta i razvoja poduzeća na dugi rok mogla biti upitna.

Do faze stabilizacije poduzeće se bavi svakodnevnim problemima i pitanjima preživljavanja. U ovoj fazi poduzeću fokus mora biti na kontroliranom rastu profita s ciljem daljnjeg rasta i razvoja jer sada je jasno kako poduzeće ima budućnost, no nije jasno hoće li ona otići u pozitivnom ili negativnom smjeru te koliki joj je vijek trajanja. Stabilizacija prema Bibeaultu (1999) implicira proces smirivanja nakon traume izvanrednog stanja, a tijekom kojeg treba osmisliti smjer daljnjeg rasta i razvoja te načine kako poduzeće može postići kontrolirani rast profita temeljem postojećih i/ili potencijalnih konkurentskih prednosti.

5. Faza ponovnog rasta i razvoja

U ovoj fazi fokus je na rastu prihoda te razvoju poslovanja. Pod pretpostavkom da je poduzeće naučilo lekciju pozicionirat će se na brzorastuća tržišta na kojima je moguće ostvariti visoke marže. Da bi se postigao ponovni razvoj poduzeće mora pronaći načine proširenja baze postojećeg poslovanja kao što je selektivno uvođenje novih proizvoda, povećanje tržišnog udjela te razvoj poslovanja na novim tržištima, razvoj marketinga i jačanje povjerenja u brend, povećanje prodajne efektivnosti te unaprjeđenje službe za podršku kupcima, a sve s ciljem povećanja prihoda i razvoja zdravih temelja daljnjeg rasta.

Da bi se zdravi temelji uspješni uspostaviti i rast pokrenuti bitno je kreirati čvrstu financijsku platformu kao temelj za ulaganja koja su nužna u razvojnim strategijama, a kako bi se izbjegao status quo ili pojava nove krize.²⁵⁹ Dodatno, često osobe koje su bile odgovorne za prve četiri faze strateškog obrata nisu kompatibilne za provođenje razvojnih planova pa valja razmotriti i mogućnost smjene vodstva u ono koje će vještije osmisliti i realizirati neke od razvojnih strategija.²⁶⁰

²⁵⁹ Bibeault, D.B. (1999). *Corporate Turnaround*. Washington: Beard Books, str. 92.

²⁶⁰ *Ibidem*, str. 92.

4.2 Strategije napuštanja djelatnosti

Ponekad je za poduzeće u krizi prekasno da bi se moglo spasiti. To je ona faza akutne nesavladive krize u kojoj je poduzeće nesposobno ostvarivati primarne ciljeve bitne za preživljavanje,²⁶¹ a koje se eksplicira kao insolventnost.²⁶² To je faza koja će rezultirati postupkom stečaja²⁶³ što za vlasnike znači da će izgubiti sav ili dio uloženog kapitala.²⁶⁴ U ovoj fazi više nije moguće niti napustiti djelatnost.

S druge strane, ponekad je jasno, odnosno trebalo bi biti jasno, da se poduzeće nalazi u neatraktivnim industrijama i da drži slabe i nekonkurentne pozicije. U tim slučajevima „End-game“ strategije su su najbolja strateška rješenja, pogotovo za diverzificirana poduzeća čiji su samo neki dijelovi poslovanja nekonkurentni. Na taj način poduzeće može povući novčane tokove iz neatraktivnih poslovnih jedinica i relocirati ih u one poslovne jedinice ili projekte s profitnim potencijalom.²⁶⁵ „End-game“ strategije podrazumijevaju strategije izlaska koje se u većini literature nazivaju strategije ubiranja plodova ili strategije žetve.

Prema Thompsonu i suradnicima (2008) što je više od sljedećih sedam uvjeta ispunjeno za poduzeće je bolje da provede neku od strategija žetve:²⁶⁶

- kada su dugoročni izgledi za industriju nepovoljni,
- kada je obnavljanje i konsolidacija preskupa i u najboljem slučaju donosi neznatnu dobit,
- kada tržišni udio poduzeća postaje preskup za održavanje ili obranu,
- kada slab natjecateljski napor neće uzrokovati neposredan ili brz pad u prodaji,
- kada poduzeće ima mogućnost dislocirati oslobođene resurse u perspektivnija područja,
- kada oslabljena djelatnost nije ključna ili temeljna komponenta ukupne poslovne strukture poduzeća,
- kad djelatnost u ukupnom portfelju poduzeća ne doprinosi željenim karakteristikama primjerice stabilnošću prodaje, prestižem i dobro zaokruženom proizvodnom linijom.

Strategije napuštanje djelatnosti mogu se odvijati brzo ili u fazama. U slučaju napuštanja djelatnosti u fazama, a prije izlaska, prikladna strateška opcija je strategije žetve koje predstavlja posebnu vrstu izlazne strategije kojom se želi maksimizirati kratkoročni poslovni rezultat poduzeća, a sastoji se od

²⁶¹ Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 20.

²⁶² Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 146.

²⁶³ Ibidem, str. 147.

²⁶⁴ Marković, I. (2010). Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća. Zagreb: RRiF-plus, str. 4.

²⁶⁵ Thompson Jr., A. A. Strickland, A. J. Gamble, J. E. (2008). Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću. Zagreb: Mate, str. 229.

²⁶⁶ Ibidem, str. 228.

kontroliranih dezinvesticija čija je svrha poboljšanje novčanog tijeka u razdoblju izlaska poduzeća iz industrije.²⁶⁷ Ubriranje plodova pretpostavlja smanjenje svih vrsta ulaganja u poslovanje poput: kapitalnih ulaganja, ulaganja u održavanje, propagandu, istraživanja i slično, s ciljem smanjenja troškova i povećanja novčanih primitaka u kratkom roku.²⁶⁸ Ova strategija provodi se kroz smanjenje svih nužnih troškova što očekivano dovodi do pada prodaje i tržišnog udjela, ali i do povećanja novčanih primitaka. Dakle, iako se tržišni udjel gubi, ostvareni priljev novca se povećava, a to u nekom trenutku može rezultirati slobodnim novcem raspoloživim za preraspodjelu unutar profitabilnih djelatnosti poduzeća ili za ulazak u novu profitabilniju industriju. U ovoj fazi moguće su manje investicije u racionalizaciju poslovanja s ciljem povećanja prodajne vrijednosti poduzeća zato što strategija ubiranja plodova uvijek završava prodajom ili likvidacijom poslovanja ili dijela poslovanja.²⁶⁹ Postoje dvije inačice strategije ubiranja plodova:²⁷⁰

- Brza žetva, koja pretpostavlja oštru redukciju operativnih izdataka (katkad i uz porast cijena) s ciljem maksimiziranja novčanog tijeka, kao i minimiziranje bilo kakvog dodatnog investiranja uz preduvjet prihvaćanja rizika snažnog pada prodaje i slijednog izlaska, te
- Spora žetva, koja uključuje znatno smanjivanje dugoročnih investicija u postrojenja, opremu, istraživanje i razvoj, ali samo djelomično smanjivanje izdataka u marketing i uslugu. Na ovaj način nastoji se maksimizirati novčani tijek prolongirajući i uspoređujući smanjenje tržišnog udjela.

Problem u provedbi strategije žetve predstavlja teškoća njezine implementacije zbog posljedica koje može prouzročiti kao što su gubitak poticaja za poduzetničko ponašanje i tržišno nadmetanje te potaknuti nedostatak povjerenja kupaca i dobavljača.²⁷¹

Strategija brzog napuštanja djelatnosti prodajom poduzeća ili dijela poduzeća opcija je u sljedećim situacijama:²⁷²

- kada više ne postoji održiva konkurentna prednost poduzeća jer jedan ili više konkurenata ima znatnu i nenadvladivu prednost,
- kada se znatno mijenja misija ili vizija poduzeća te se djelatnost koja se napušta više ne vidi kao temeljnu djelatnost (core business),

²⁶⁷ Buble, M. et. al. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 124.

²⁶⁸ *Ibidem*, str. 124.

²⁶⁹ *Ibidem*, str. 124.

²⁷⁰ *Ibidem*, str. 124.

²⁷¹ *Ibidem*, str. 124.

²⁷² *Ibidem*, str. 125.

-
- kada postoje financijski motivi vlasnika u smislu mogućnosti ostvarivanja većih dugoročnih povrata na uloženo prodajom poduzeća ili dijela poduzeća nego što bi mogli ostvariti da se prodaja ne dogodi.

U situaciji kada je izlaz iz industrije jedina strateška opcija, a napuštanje djelatnosti prodajom nije ekonomski racionalno jer bi cijena u prodaji bila manja od cijene koja bi se postigla prodajom imovine u dijelovima, ili jednostavno nije moguće prodati poslovni entitet, tada se može provesti likvidacija, odnosno gašenje poduzeća ili njegova dijela.²⁷³ Likvidacija je najneugodnija i najbolnija zbog problema oko otkaza te utjecaja zatvaranja djelatnosti na lokalnu zajednicu, međutim rana likvidacija u interesu je vlasnika jer na taj način izbjegavaju dodatno iscrpljivanje organizacijskih resursa te stečaj poduzeća.²⁷⁴

Pojam likvidacija (njem. *Liquidation der Unternehmung*, engl. *winding up, liquidation*) potječe od latinskog izraza *liquidatio* koji označuje konačni obračun, završni račun, konačno sređivanje poslovanja, prestanak djelatnosti pravne osobe.²⁷⁵ Likvidacija kao strateška opcija u Republici Hrvatskoj nije provediva na način na koji literatura iz područja strateškog menadžmenta upućuje. Provedba likvidacije definirana je Zakonom o trgovačkim društvima²⁷⁶ i Zakonom o sudskom registru,²⁷⁷ i predstavlja postupak članova društva koji se provodi u slučaju kada je imovina društva veća od obaveza, a sa svrhom podjele imovine društva među članovima, ako oni tako odluče, odnosno ako nisu ugovorili drukčiji način raspodjele imovine. U slučaju kada su obveze veće od imovine, način gašenja društva je prisilna likvidacija odnosno stečaj koji predstavlja izvanparnični sudski postupak čija je svrha skupno namirenje vjerovnika iz imovine dužnika.²⁷⁸

²⁷³ Buble, M. et. al. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 125.

²⁷⁴ Thompson Jr., A. A. Strickland, A. J. Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: Mate, str. 228.

²⁷⁵ Romac, A. (1985.) *Rječnik latinskih pravnih izraza, Vademecum Iuridicum*. Zagreb: Informator, str. 186.

²⁷⁶ Detaljnije u: Narodne novine (1993). Zakon o trgovačkim društvima. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19

²⁷⁷ Detaljnije u: Narodne novine (1995). Zakon o sudskom registru. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 1/95, 57/96, 1/98, 30/99, 45/99, 54/05, 40/07, 91/10, 90/11, 148/13, 93/14, 110/15, 40/19

²⁷⁸ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17

5 PREDSTEČAJ KAO INSTRUMENT STRATEŠKOG UPRAVLJANJA KRIZOM U PRAKSI TRGOVAČKIH DRUŠTAVA U HRVATSKOJ

U Republici Hrvatskoj mogućnost trenutnog ovladavanja uznapredovalom, nerijetko dugotrajnom krizom, proizlazi iz zakonodavnog okvira, a nalazi se u institutu predstečaja. Kao što je u prethodnom poglavlju već navedeno, predstečaj je posebna vrsta izvanparničnog postupka²⁷⁹ koja se u okviru instituta predstečajne nagodbe provodi radi omogućavanja financijskog restrukturiranja dužniku koji je postao nelikvidan i/ili insolventan, a na temelju kojeg će postati likvidan i solventan te će se na taj način omogućiti vjerovnicima povoljnije uvjete namirenja njihovih tražbina od uvjeta koje bi vjerovnik ostvario da je protiv dužnika pokrenut stečajni postupak,²⁸⁰ dok se u okviru instituta predstečajnog sporazuma provodi radi uređivanja pravnog položaja dužnika i njegova odnosa prema vjerovnicima te održavanja njegove djelatnosti.²⁸¹

U ovom dijelu rada, a na temelju analize dva predstečajna postupka zaključena predstečajnom nagodbom prije minimalno pet godina cilj je utvrditi svrhu odnosno opravdanost postojanja instituta predstečaja. Istraživanje u nastavku koncipirano je kroz pet potpoglavlja, jednakih za oba promatrana predstečajna postupka, u kojima će se:

1. prikazati općeniti detalji o društvu,
2. opisati okolnosti iz kojih je proizašla potreba za otvaranjem predstečaja, a koji su navedeni od strane samog društva u predstečajnom postupku,
3. analizirati predstečajni plan restrukturiranja na temelju kojeg je sklopljena predstečajna nagodba kako bi se utvrdila strategija za koju su se društva odlučila,
4. istražiti uzroke krize i efekata provedene strategije na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društava, a kako bi se realno stanje poslovanja sagledalo objektivno i na taj način utvrdila vrsta nastale krize u razdoblju do pokretanja predstečaja te efekt odabrane strategije nakon realizacije predstečajne nagodbe,
5. utvrditi opravdanost provedenih predstečajnih restrukturiranja za oba promatrana društva kao svojevrsni zaključak svrhe instituta predstečaja.

U četvrtoj točki rada za oba poduzeća poslovanje će biti analizirano na temelju Godišnjih financijskih izvještaja za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine, odnosno na temelju financijskih pokazatelja

²⁷⁹ Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske (2015). Vodič kroz predstečajni postupak [online]. Dostupno na: <https://www.mingo.hr/public/Vkpp2015.pdf> [10. lipnja 2018.]

²⁸⁰ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 20.

²⁸¹ Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17, čl. 2., st. (1)

poslovanja kojima će se utvrditi razina likvidnosti, stupanj zaduženosti, aktivnost te profitabilnost poslovanja.

Likvidnost društva, odnosno sposobnost poduzeća da podmiri dospjele kratkoročne obveze²⁸² analizirat će se na temelju:

- Koeficijenta tekuće likvidnosti koji pokazuje odnos kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza,
- Koeficijenta financijske stabilnosti koji pokazuje odnos dugotrajne imovine i kapitala i dugoročnih obveza te
- Radno raspoloživog kapitala koji se utvrđuje na temelju razlike kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza.

Zaduženost društva, odnosno pokazatelj strukture pasive koji govori koliko se društvo financira iz tuđih izvora sredstava²⁸³ analizirat će se na temelju:

- Koeficijenta zaduženosti koji pokazuje odnos ukupnih obveza i ukupne imovine,
- Koeficijenta vlastitog financiranja koji pokazuje odnos glavnice i ukupne imovine te
- Koeficijenta financiranja koji pokazuje odnos ukupnih obveza i glavnice.

Aktivnost društva, odnosno mjere koliko učinkovito poduzeće koristi svoje resurse²⁸⁴ te kojom brzinom imovina cirkulira u poslovnom procesu²⁸⁵ analizirat će se na temelju:

- Koeficijenta obrtaja ukupne imovine koji pokazuje odnos između ukupnog prihoda i ukupne imovine,
- Koeficijenta obrtaja kratkotrajne imovine koji pokazuje odnos između prihoda od prodaje i kratkotrajne imovine,
- Koeficijenta obrtaja potraživanja koji pokazuje koliko se puta godišnje potraživanja pretvore u novac (odnos prihoda od prodaje i potraživanja) te
- Trajanja naplate potraživanja u danima koji predstavlja odnos broja dana u godini i koeficijenta obrta potraživanja.

²⁸² Žager, K. et al. (2008). Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Masmedia, str. 248.

²⁸³ Ibidem, str. 250.

²⁸⁴ Ibidem, str. 250.

²⁸⁵ Ibidem, str. 251.

Probitabilnost poslovanja, mjera uspjeha u ostvarivanju zarada, indikator upravljačke djelotvornosti²⁸⁶ te rezultat korištenja potencijala poduzeća²⁸⁷ analizirat će se na temelju profitnih marža društva te pokazatelja povrata na razini neto dobiti uvećane za trošak financiranja.²⁸⁸

- Neto marža koja pokazuje omjer neto dobiti/gubitka uvećan za trošak financiranja i ukupnih prihoda,
- Rentabilnost imovine (ROA – akronim od engleskog izraza: „return on assets“) koja proizlazi iz omjera neto dobiti uvećanog za trošak financiranja i ukupne uložene imovine bez obzira radi li se o vlastitoj ili tuđoj te
- Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE – akronim od engleskog izraza: „return on equity“) koji proizlazi iz omjera neto dobiti i ukupnog vlastitog kapitala.

Osim navedenih financijskih pokazatelja poslovanja ocjenit će se i financijska snaga poduzeća temeljem Z-indikatora poznatog kao Altmanov Z-score. Ovaj agregatni pokazatelj ponderirajući pet financijskih pokazatelja ocjenjuje koja su poduzeća financijski zdrava, koja su ugrožena, ali s potencijalom ozdravljenja, te koja su kandidati za stečaj. Prema vrijednostima pokazatelja relevantnim u njemačkom poslovnom prostoru ocjenjuje se da su poduzeća čiji je Z veći od 2,99 financijski zdrava poduzeća koja nisu ugrožena bankrotom, dok su ona čiji je Z manji od 1,81 ugroženi bankrotom.²⁸⁹ Raspon vrijednosti između 1,81 i 2,99 smatra se „zonom ignoriranja“ ili „sivom zonom“, a predstavlja poduzeća koja jesu ugrožena krizom, ali imaju pretpostavke za oporavak.²⁹⁰

Slika 5.1. Financijska snaga poduzeća prema vrijednosti Altmanovog Z-indikatora

| Poduzeća ugrožena bankrotom | Poduzeća ugrožena krizom, ali imaju pretpostavke za oporavak | Financijski zdrava poduzeća |
|-----------------------------|---|-----------------------------|
| 1,81 < | 1,81 – 2,99 | < 2,99 |

Autorica rada prema: Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 394.

U ovom poglavlju fokus će biti na zakonodavnom okviru predstečajne nagodbe jer su analizirana društva iz prakse procese predstečaja proveli temeljem Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi koji je bio na snazi od rujna 2012. do rujna 2015. godine, a prema kojem je: „Dužnik u stanju

²⁸⁶ Horvat Jurjec, K. (2011). Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja. Zagreb: RRIIF, 11 (07), str. 23.

²⁸⁷ Očko, J. i Švigir A. (2009). Kontroling – upravljanje iz backstagea. Zagreb: Altius savjetovanje i Kognosko, str.: 243.

²⁸⁸ Autorica rada skreće pozornost kako se kao trošak financiranja koristila stavka „financijski rashodi“ unutar koje za većinu promatranih godina nije bilo moguće izdvojiti iznos koji se odnosi samo na kamate, stoga postoji mogućnost pogreške za dio iznosa eventualnih tečajnih razlika te ostalih rashoda u kategoriji „financijski rashodi“.

²⁸⁹ Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia, str. 394.

²⁹⁰ Ibidem, str. 394.

nelikvidnosti ili insolventnosti dužan predložiti otvaranje postupka predstečajne nagodbe²⁹¹, odnosno, obveza pokretanja postupka predstečajne nagodbe zakonski se nametala poduzećima koji u roku od 60 dana od nastanka nelikvidnosti ne bi samostalnim mjerama financijskog restrukturiranja izvan postupka predstečajne nagodbe uspjela uspostaviti stanje likvidnosti. Također, u situacijama kada je poduzeće bilo nesposobno za plaćanje ili prezaduženo zakonska je obveza bila, bez odgađanja, a najkasnije 21 dan od nastanka insolventnosti, pokrenuti postupak predstečajne nagodbe.²⁹²

5.1 Predstečajni postupak društva Spačva d.d.

Kao jedan od najuspješnijih predstečajnih postupaka smatra se onaj Drvne industrije Spačva d.d. koji je pokrenut u prosincu 2012. godine, samo dva mjeseca nakon što je institut predstečajne nagodbe uveden u hrvatski pravni poredak Zakonom o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Kako će u nastavku biti detaljnije pojašnjeno plan financijskog restrukturiranja Spačve d.d. prihvatili su gotovo svi vjerovnici, društvu je odobren kredit za nastavak poslovanja, te je dokapitaliziran od strane Fonda za gospodarsku suradnju²⁹³ Quaestus, „vodeće hrvatske tvrtke za upravljanje rizičnim kapitalom“.²⁹⁴ Cilj Quaestusa je ostvarivanje visoke stope povrata ulagateljima u fondove u periodu od 5 do 7 godina, a ulagatelji jesu: banke, osiguravajuće kuće, mirovinski fondovi, vodeće hrvatske tvrtke i država.²⁹⁵

Iako nije prošao lišen sumnji na potencijalne kriminalne radnje,²⁹⁶ postupak je uspješno okončan – promijenjena je vlasnička struktura tvrtke, izvršena je financijska konsolidacija, stvoren investicijski potencijal, kao i druge pretpostavke za dugoročno uspješno i održivo poslovanje.²⁹⁷ Time je Spačva d.d. nakon nekoliko godina obilježenih poslovnim poteškoćama, ponovo postala stabilan i uspješan gospodarski subjekt.²⁹⁸

²⁹¹ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 39., st.1.

²⁹² Ibidem, čl. 18.

²⁹³ **Fondovi za gospodarsku suradnju** (FGS-ovi) su otvoreni investicijski fondovi rizičnog kapitala s privatnom ponudom koji su osnovani i posluju u skladu sa Zakonom o alternativnim investicijskim fondovima. Cilj njihovog osnivanja je poticanje razvoja gospodarstva, očuvanje sadašnjih i stvaranje novih radnih mjesta, jačanjem postojećih i pokretanjem novih gospodarskih subjekata, putem vlasničkog restrukturiranja kroz ulaganje dodatnog kapitala. Više na: <https://www.hbor.hr/fondovi-za-gospodarsku-suradnju-fgs/> [8. prosinca 2019.]

²⁹⁴ Dostupno na: <https://www.quaestus.hr> [8. prosinca 2019.]

²⁹⁵ Dostupno na: <https://www.quaestus.hr/o-nama/rizicni-kapital/ulagatelji/> [8. prosinca 2019.]

²⁹⁶ Dostupno na: <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/ako-je-zemljiste-precijenjeno-licic-je-pogodovao-skegrinom-fondu-20140505> [8. prosinca 2019.]

²⁹⁷ Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/nakon-brojnih-poteskoca-spacva-ponovno-stabilna-265237> [8. prosinca 2019.]

²⁹⁸ Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/nakon-brojnih-poteskoca-spacva-ponovno-stabilna-265237> [8. prosinca 2019.]

5.1.1 Prikaz društva Spačva d.d.

Spačva je prvotno bila drvno-industrijski kombinat koji je nastao spajanjem poduzeća Slavonski hrast iz Vinkovaca i poduzeća za piljenje drva i izradu građevinske stolarije iz Cerne, a dana 20.6.1956. godine počinje djelovati kao poduzeće DIP Slavonski hrast koji u to vrijeme zapošljava 158 radnika. Tijekom 1961. godine dolazi do spajanja DIP Slavonski hrast i šumskog gospodarstva Spačva, a novo poduzeće posluje pod nazivom ŠPIK Spačva Vinkovci.²⁹⁹

U 1969. godini dolazi do dezintegracije. Šumarstvo se izdvaja u zasebno poduzeće, a drvna industrija nastavlja poslovanje pod nazivom DIK Spačva Vinkovci. Početkom srpnja 1990. godine dolazi do daljnje dezintegracije jer se iz Kombinata izdvajaju pogoni na lokaciji u općini Županja u samostalna poduzeća, a svi pogoni u Vinkovcima nastavljaju djelovati kao jedinstveno poduzeće.³⁰⁰

Sljedeća važna statusna promjena proizašla je temeljem Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća. DIK Spačva Vinkovci, društveno poduzeće Prema Rješenju Okružnog privrednog suda u Osijeku broj FI-5888/02, od 31. prosinca 1992. godine, registrirano je kao dioničko društvo. Pretvorba društvenog poduzeća u dioničko društvo izvršena je na način da su dioničari poduzeća čija je procijenjena vrijednost iznosila 26.687.600 DEM postali republički fondovi s učešćem u osnivačkoj dioničkoj glavnicu s udjelom od 36,74 % te zaposleni i bivši radnici kao mali dioničari s udjelom od 63,26 %.³⁰¹

Od 1992. do 2003. godine Društvo je prolazilo kroz više statusnih promjena koje su uredno registrirane kod Trgovačkog suda u Osijeku (osnivanje društava s ograničenom odgovornošću, pripajanje i spajanje društava i sl.),³⁰² a šezdesetogodišnja tradicija prerade drva očuvana je i kroz godine Domovinskog rata te poslijeratne gospodarske i društvene promjene.³⁰³

Drvna industrija Spačva osnovana je 1993. godine pri Trgovačkom sudu u Osijeku kao dioničko društvo čija je djelatnost prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti br.: 1623 - Proizvodnja ostale građevne stolarije i elemenata.³⁰⁴

²⁹⁹ Spačva d.d. (2010). Bilješke uz konsolidirane financijske izvještaje za 2009. [online]. Vinkovci: Spačva d.d. Dostupno na: <https://spacva.eu/wp-content/uploads/2018/09/SPVA-fin2009-1Y-NotREV-K-HR.pdf> [8. prosinca 2019.].

³⁰⁰ Ibidem.

³⁰¹ Ibidem.

³⁰² Ibidem.

³⁰³ Spačva d.d. (2019). Godišnje izvješće na 31.12.2018. [online]. Vinkovci: Spačva d.d. Dostupno na: <https://spacva.eu/wp-content/uploads/2019/05/Spacva-d.d.-FS-2018.pdf> [8. prosinca 2019.].

³⁰⁴ Sudski registar pri Ministarstvu pravosuđa Republike Hrvatske. Dostupno na: <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1> [8. prosinca 2019.].

Danas je uspješno, stabilno i perspektivno poduzeće³⁰⁵ te je vodeća drvna industrija u Hrvatskoj s obzirom na broj zaposlenih, ukupni prihod, prihod od prodaje u inozemstvu te dobit prije oporezivanja.³⁰⁶

Krajem 2012. godine, kada je predstečaj pokrenut, društvo je na temelju sati rada imalo 678,³⁰⁷ a na kraju 2018. godine 778³⁰⁸ zaposlenih osoba što ga čini najvećim poslodavaca u drвноj industriji Republike Hrvatske (sljedeći nakon Spačve u 2018. godini imao je 296³⁰⁹ zaposlenih), Vukovarsko-srijemskoj županiji i Vinkovcima.³¹⁰ Spačva je u 2018. godini osvojila Zlatnu kunu Hrvatske gospodarske komore – Županijske komore Vukovar za poslovanje u 2017. godini.

Spačva d.d. proizvodi isključivo finalne proizvode, najvećim dijelom u hrastu, koje izvozi u 30 zemalja širom svijeta, a kao najvažnija tržišta ističu Francusku, Italiju i Njemačku.³¹¹

Profitni centri društva su:³¹²

1. Pilana – interna proizvodnja sirovine za finalne proizvode,
2. Furnir – proizvodnja i prodaja furnira,
3. Finala – proizvodnja i prodaja finalnih proizvoda i
4. Bioenergenti – proizvodnja i prodaja peleta i briketa,

Glavni proizvodi su: seljački pod, parket, ulazna vrata, sobna vrata, ploče i lijepljeni elementi, peleti i briketi, furnir te vrtne garniture, stepeništa, drvne galanterije itd.

U godini pokretanja predstečajnog postupka, na dan 31.12.2012., najveći dioničar društva bio je Čvor d.o.o. iz Vinovaca čiji su izravni vlasnici bili Dario Puljiz i Tomislav Konjevod, pri čemu je Puljiz bio zastupnik društva Spačva d.d., a Konjevod društva Čvor d.o.o.

³⁰⁵ Dostupno na: <https://spacva.eu/hr/o-nama> [8. prosinca 2019.]

³⁰⁶ Digitalna komora (2019). Rezultati naprednog pretraživanja na uzorku od 321 poslovnog subjekata (NKD djelatnosti C1623 – proizvodnja ostale građevne stolarije i elemenata) temeljem podataka iz Godišnjih financijskih izvješća za 2018. godinu. [online]. Hrvatska gospodarska komora. Dostupno na: <https://digitalnakomora.hr/pretraga/poslovni-subjekti/napredna> [10. prosinca 2019.]

³⁰⁷ Drvna industrija Spačva d.d. (2013). Godišnji financijski izvještaj za 2012.

³⁰⁸ Ibidem.

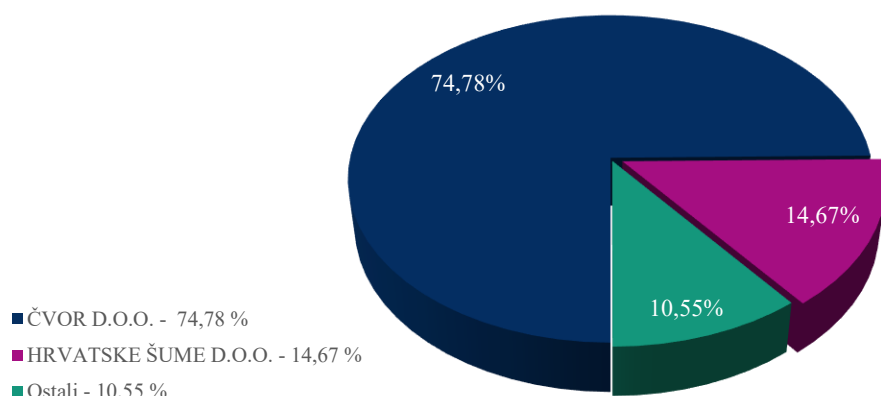
³⁰⁹ Digitalna komora (2019). Rezultati naprednog pretraživanja na uzorku od 321 poslovnog subjekata (NKD djelatnosti C1623 – proizvodnja ostale građevne stolarije i elemenata) temeljem podataka iz Godišnjih financijskih izvješća za 2018. godinu. [online]. Hrvatska gospodarska komora. Dostupno na: <https://digitalnakomora.hr/pretraga/poslovni-subjekti/napredna> [10. prosinca 2019.]

³¹⁰ Dostupno na: <https://spacva.eu/hr/o-nama> [8. prosinca 2019.]

³¹¹ Dostupno na: <https://spacva.eu/hr/o-nama> [8. prosinca 2019.]

³¹² Spačva d.d. (2019). Godišnje izvješće na 31.12.2018. [online]. Vinkovci: Spačva d.d. Dostupno na: <https://spacva.eu/wp-content/uploads/2019/05/Spacva-d.d.-FS-2018.pdf> [8. prosinca 2019.]

Graf 5.1. Vlasnička struktura Drvne industrije Spačva d.d. na dan 31.12.2012

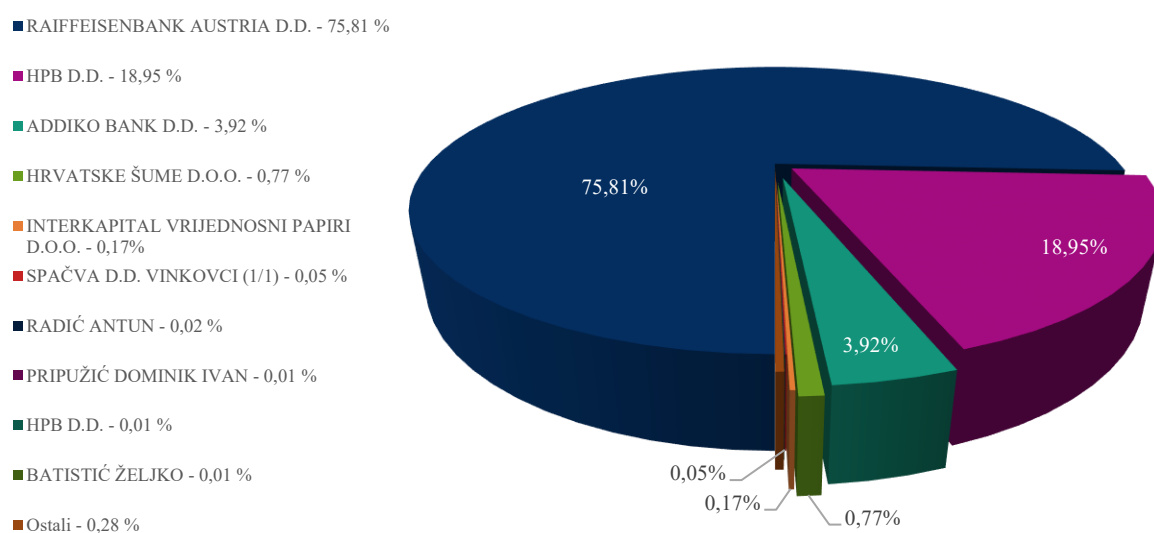


Autorica rada prema: Spačva d.d. (2013). Financijsko izvješće za razdoblje 1.1.-31.12.2012. godinu. Vinkovci: Spačva d.d.³¹³

U isto vrijeme kada je predstečajni postupak pokrenut za Spačvu d.d., pokrenut je i za Čvor d.o.o. te je nagodba također sklopljena. Promjena u vlasničkoj strukturi društva Čvor d.o.o. nije bilo, a u trenutku pisanja ove rečenice ono je već preko 90 dana u blokadi i izvjestan je stečaj.³¹⁴

U Spačvi d.d. vlasnička struktura se od 2012. mijenjala više puta, a na dan 30.11.2019. izgledala je kako je prikazano u nastavku:

Graf 5.2. Vlasnička struktura Drvne industrije Spačva d.d. na dan 30.11.2019.



Autorica rada prema: Zagrebačka burza - Top dioničari vrijednosnice SPVA.³¹⁵

³¹³ Dostupno na: <https://zse.hr/userdocsimages/financ/SPVA-fin2012-1Y-REV-N-HR.pdf> [8. prosinca 2019.]

³¹⁴ Informacija preuzeta s: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/spacva/Detaljno/53303> [21. prosinca 2019.]

³¹⁵ Dostupno na: <https://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=905> [30. studenog 2019.]

5.1.2 Opis okolnosti iz kojih je proizašla potreba otvaranja predstečajnog postupka

Spačva d.d. je u Planu financijskog i operativnog restrukturiranja predanom Financijskoj agenciji dana 7. prosinca 2012. godine kao okolnost iz koje proizlazi postojanje uvjeta za otvaranje postupka predstečajne nagodbe navela kako je društvo nelikvidno po dva osnova:³¹⁶

1. Više od 60 dana nije podmirilo obveze u iznosu većem od 20,00 % ukupnih obveza iskazanih u financijskom izvješću za prethodnu godinu na dan 31.12.2011. godine. Ukupne obveze na dan 31.12.2011. godine iznosile su 276.258.088 kn, a društvo do dana 1.10.2012. nije podmirilo obveze dospjele do 31.7.2012. u apsolutnom iznosu od 107.102.000 kn, a što čini 38,77 % ukupnih obveza iskazanih na 31.12.2011.
Obveze koje nisu podmirene do 1.10.2012. godine, a dospjele su do 31.7.2012. godine činile su obveze prema: financijskim institucijama (glavnice), Hrvatskim šumama (dugoročne obveze) i Poreznoj upravi (porezi i doprinosi).
2. Ukupne obveze za poreze i doprinose iz i na plaću djelatnika na dan 30.9.2012. godine iznosile su 23.768.320 kn i bile su u dospjeću više od 30 dana.

Navedeni predstečajni razlozi konstruirani su sukladno zakonskim odredbama,³¹⁷ i kao takvi prihvaćeni su kao relevantni od strane neovisnog revizora i Financijske agencije temeljem čega je i sud prihvatio Prijedlog i pokrenuo predstečajni postupak dana 21. prosinca 2012. godine.³¹⁸

Autorica rada ističe detalj djelomične (ne)usklađenosti sa zakonskim odredbama uslijed činjenice kako drugi uvjet nelikvidnosti nije zadovoljen – društvo je kao okolnost navelo kašnjenje s isplatom poreza i doprinosa iz i na plaće, no nije navelo kako kasni i s isplatom iznosa neto plaće, a prema relevantnoj zakonskoj odredbi detalj neisplate plaće više od 30 dana morao je biti zadovoljen jer je u suprotnom društvo koje uspijeva isplaćivati plaću - likvidno društvo: „više od 30 dana kasni s isplatom plaće u visini ugovorene plaće te plaćanjem pripadajućih poreza i doprinosa koje je dužan obračunati i uplatiti zajedno s plaćom.“³¹⁹

³¹⁶ Spačva d.d Vinkovci (2012). Plan financijskog i operativnog restrukturiranja. Vinkovci: Spačva d.d., str.2. [online]. Preuzeto s: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/spacva/Detaljno/53303> [30. studenog 2019.]

³¹⁷ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, članak. 15.

³¹⁸ Postupak pokrenut pod oznakama: Klasa: UP - I/110/07/12-01/188, Ur.br.: 04-06-12-188-13

³¹⁹ Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, članak. 15. st. 2. t. 2

5.1.3 Analiza sklopljene nagodbe iz perspektive odabira strategije za upravljanje krizom

Kako su ispunjene sve zakonske pretpostavke za sklapanje predstečajne nagodbe te su ročištu za glasovanje o Izmijenjenom planu financijskog restrukturiranja dana 5. travnja 2013. godine pred Nagodbeno vijeće pri Financijskoj agenciji pristupili i dali pristanak vjerovnici čije tražbine prelaze 50,00 % vrijednosti utvrđenih tražbina unutar svake skupine odnosno 66,67 % svih utvrđenih tražbina, Trgovački sud u Osijeku je dana 15.5.2013. godine Rješenjem o prihvaćanju izmijenjenog plana financijskog restrukturiranja³²⁰ Financijske agencije od 5. travnja 2013. godine odobrio sklapanje predstečajne nagodbe, koja je u sadržaju u cijelosti istovjetna sadržaju prihvaćenog plana restrukturiranja. Rezultati glasovanja o Izmijenjenom planu restrukturiranja su prikazani u Tablici 5.1.

Tablica 5.1. Rezultati glasovanja o Izmijenjenom planu financijskog restrukturiranja društva Spačva d.d.

| Skupina | Utvrđeni iznos tražbina (s pravom glasa) | ZA (prihvatili plan) | PROTIV (nisu prihvatili plan) | PRAG |
|--|---|-------------------------|-------------------------------------|-----------|
| A Tijela javne uprave i trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu | 32.592.710,75 kn | 93,80 % | 6,20 % | < 50,00 % |
| B Financijske institucije | 108.145.844,37 kn | 97,89 % | 2,11 % | < 50,00 % |
| C Ostali vjerovnici | 370.149.895,74 kn | 98,55 % | 1,45 % | < 50,00 % |
| Ukupno | 510.888.450,86 kn | 98,11 % | 1,89 % | < 66,67 % |

Autorica rada prema: Republika Hrvatska, Trgovački sud u Osijeku. (2013.) Rješenje (o odobrenju sklopljene predstečajne nagodbe). Poslovni broj predmeta: 13 Stpn-2/13-12 i Financijska agencija. (2013.) Rješenje o prihvaćanju izmijenjenog plana financijskog restrukturiranja. Poslovni broj predmeta: Klasa: UP - I/110/07/12-01/188, Ur.br: 04-06-12-188-13

Prihvaćenim planom restrukturiranja sklopljena je nagodba koja se sastoji od mjera operativnog i financijskog restrukturiranja. Kao osnovni cilj restrukturiranja planirano je postići pozitivnu EBITDA kontribuciju primarno kroz smanjenje operativnih troškova te osigurati dugoročnu održivost poslovanja putem smanjenja trenutne prezaduženosti.³²¹

S namjerom smanjenja operativnih troškova, društvo je u planu definiralo niz mjera operativnog restrukturiranja prikazanih u sljedećoj tablici:³²²

³²⁰ Republika Hrvatska, Trgovački sud u Osijeku. (2013.) Rješenje (o odobrenju sklopljene predstečajne nagodbe). Poslovni broj predmeta: 13 Stpn-2/13-12 i Financijska agencija. (2013.) Rješenje o prihvaćanju izmijenjenog plana financijskog restrukturiranja. Poslovni broj predmeta: Klasa: UP - I/110/07/12-01/188, Ur.br: 04-06-12-188-13

³²¹ Spačva d.d Vinkovci (2012). Plan financijskog i operativnog restrukturiranja. Vinkovci: Spačva d.d., str.10. [online]. Preuzeto s: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/spacva/Detaljno/53303> [30. studenog 2019.]

³²² Ibidem.

Tablica 5.2. Mjere operativnog restrukturiranja društva Spačva d.d.

- Smanjenje općih troškova na razini približno 2,5 milijuna kuna – vanjske usluge, troškovi prijevoza radnika – pri čemu nije navedeno kako će se to postići.
- Smanjenje troškova energije kroz stabilno mjesečno planiranje proizvodnje što podrazumijeva optimizaciju duljine proizvodnih serija, korištenje pojedinih strojeva te organizaciju smjenskog rada.
- Smanjenje troškova sirovina kroz stabilnije planiranje proizvodnje i uredno plaćanje sirovina i materijala, čime je predviđena ušteda od približno 5 % ukupnog troška, a što iznosi 3 do 4 milijuna kuna godišnje.
- Postizanje veće varijabilnosti troškova djelatnika, što prema planu restrukturiranja podrazumijeva uvođenje varijabilnosti nagrađivanja u skladu s mjerama operativne učinkovitosti.
- Uvođenje bolje integriranosti funkcije prodaje s funkcijom proizvodnje što podrazumijeva stabilno planiranje prodaje i proizvodnje te ugovaranje godišnje proizvodnje s kupcima.

Autorica rada prema: Spačva d.d Vinkovci (2012). Plan financijskog i operativnog restrukturiranja. Vinkovci: Spačva d.d.

Sve navedeno trebalo je stvoriti sljedeće financijske efekte:³²³

- ⇒ Porast operativnog rezultata poslovanja s 2,6 milijuna kuna u 2011. godini na 13,2 milijuna kuna u 2013. godini,
- ⇒ Smanjenje udjela direktnih troškova proizvodnje u prihodu od prodaje za 3% (s 70,34% u 2011. na 67,32% u 2013. godini),
- ⇒ Smanjenje udjela općih troškova u prihodu od prodaje za 9,92% (s 31,86% u 2011. na 21,94% u 2013. godini).

Mjere financijskog restrukturiranja čiji je cilj smanjenje trenutne prezaduženosti u predstečajnoj nagodbi definirane su po skupinama vjerovnika u jednakom pravnom položaju na sljedeći način:³²⁴

- Djelomični otpis glavnice
- Potpuni otpis kamata (i naknada)
- Unovčenje ili prijenos vlasništva nad imovinom
- Konverzija duga u temeljni kapital
- Diskontirana otplata duga / refinanciranje duga uz diskont
- Reprogram duga / kredita

U nastavku, u Tablici 5.3. prikazan je sažetak pravomoćne Predstečajne nagodbe društva Spačva d.d. po sljedećim skupinama vjerovnika:

- A. Tijela javne uprave i trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu,
- B. Financijske institucije,

³²³ Spačva d.d Vinkovci (2012). Plan financijskog i operativnog restrukturiranja. Vinkovci: Spačva d.d., str. 10-11. [online]. Preuzeto s: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/spacva/Detaljno/53303> [30. studenog 2019.]

³²⁴ Republika Hrvatska, Trgovački sud u Osijeku. (2013.) Rješenje (o odobrenju sklopljene predstečajne nagodbe). Poslovni broj predmeta: 13 Stpn-2/13-12

C. Ostali neosigurani vjerovnici i

D. Regresni jamci / sudužnici.

Prema prikazanom sažetku vidljivo je kako je od ukupnih tražbina u iznosu od 514.210.491 kn (od kojih su vjerovnici samo za dio od 510.888.451 kn imali pravo glasa), vjerovnicima otpisano ukupno 299.310.311 kn (otpis glavnice i kamate), a što čini 58,21 % otpisa ukupnih tražbina. Pripalo im je 239.547.145 kn (46,59 %) unutar kojih je prema skupini vjerovnika A - tijela javne uprave i trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu, nastala pretplata u iznosu od 24.646.966 kn (-4,79 %) kao posljedica preuzimanja imovine čija je vrijednost prelazila iznos obveza, a ista se namijenila za podmirenje budućih obveza, kao što je u slučaju Hrvatskih šuma d.o.o. koji su pretplatu u iznosu 16.292.619 kn trebali iskoristiti za plaćanje sirovine za proizvodnju, te Porezne uprave koja je pretplatu u iznosu 8.354.346 kn trebala iskoristiti za zatvaranje budućih obveza prema Ministarstvu financija.

Prema prikazanom, skupini A - tijelima javne uprave i trgovačkim društvima u većinskom državnom vlasništvu, kamate su otpisane u cijelosti (3,13 % ukupne tražbine). Dio glavnice duga od 91,54 % podmiren je prijenosom vlasništva nad imovinom na vjerovnike (iznos unovčene imovine u stupcu 8, umanjene za pretplatu u stupcu 14 u odnosu na ukupne tražbine u stupcu 4), a dio od 5,33 % podmiren je jednokratnom isplatom iz dokapitalizacije društva.

Skupini B - financijskim institucijama, dug s osnove kamate u cijelosti je otpisan (7,44 % ukupne tražbine), otpisan je i dio glavnice (10,24 %), dio od 15,07 % duga pretvoreno je u temeljni kapital, dio od 20,81 % duga jednokratno je podmireno iz novoodobrenog kreditnog zaduženja dok je preostalih 46,45 % kreditnih obveza reprogramirano na 10 godina.

Prema skupini C – ostalim neosiguranim vjerovnicima, 100 % kamata i 50 % glavnice duga se otpisalo, a preostalih 50 % glavnice reprogramiralo se na otplatno razdoblje od 6 godina s jednom godinom počeka i to u 5 godišnjih rata.

Vjerovnici koji nisu dio predstečajne nagodbe, skupina vjerovnika D, su oni koji su prije pokretanja predstečajne nagodbe imali osigurane tražbine u obliku zaloge na imovini dužnika i koji se se izjasnili da se ne odriču svojih razlučnih prava već da će se namiriti odvojeno od predstečajnog postupka, a iz imovine nad kojom imaju upisana razlučna prava. U slučaju Drvne industrije Spačva d.d. to su u najvećoj mjeri financijske institucije i to u ukupnom iznosu razlučnih prava od 73.721.615 kn. S obzirom da nisu dio nagodbe, neće biti navedeni u prikazanom sažetku.

Tablica 5.3. Sažeti prikaz pravomoćne predstečajne nagodbe društva Spačva d.d.

| R.br.: | Skupi na vjerovnika | Vjeronik | Ukupna tražbina (kamata + glavnica) | Utvrđene tražbine s pravom glasa | Otpis glavnice | Otpis kamata 100% | Unovčenje ili prijenos vlasništva nad imovinom | Konverzija duga u temeljni kapital | Reprogram duga - 1 godina grace period + otplata 5 godina / 5 godišnjih rata (50%) | Reprogram kredita - 10 godina (100%) | Diskontirani dug - jednokratna isplata iz novoodobrenog kredita HPB-a | Jednokratna isplata 100% iz dokapitalizacije | Predujam (pretplata) 14 = 4 - [sum(6:13)] |
|--|---------------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------|--|------------------------------------|--|--------------------------------------|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | |
| A - Tijela javne uprave i trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | A | Hrvatske šume d.o.o. | 62.117.239 | 953.140 | - | - | 78.409.858 | | | | - | | - |
| 2 | A | RH, Porezna uprava | 33.730.911 | 28.729.711 | | 3.025.302 | 33.588.220 | | | | | 5.471.736 | - |
| 3 | A | HEP Opskrba d.o.o. | 6.894.817 | - | | 194.051 | 6.700.766 | | | | | | - |
| | | | 102.742.967 | 29.682.850 | - | 3.219.352 | 118.698.844 | - | - | | - | 5.471.736 | 24.646.966 |
| | | | 100% | | | 3,13% | 91,54% | | | | | 5,33% | X |
| B - Financijske institucije | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | B | Hrvatska poštanska banka d.d. | 85.908.826 | 101.032.164 | | 4.045.249 | | 20.000.000 | | 61.663.578 | 200.000 | | - |
| 5 | B | Raiffeisenbank Austria d.d. | 14.011.735 | 1.454.219 | 5.147.254 | 1.143.600 | | | | | 7.720.881 | | 0 |
| 6 | B | Privredna banka Zagreb d.d. | 32.827.746 | - | 8.441.845 | 4.688.263 | | | | | 19.697.638 | | 0 |
| | | | 132.748.307 | 102.486.384 | 13.589.099 | 9.877.112 | - | 20.000.000 | - | 61.663.578 | 27.618.519 | - | 0 |
| | | | 100% | | 10,24% | 7,44% | | 15,07% | | 46,45% | 20,81% | | |

| R.br.: | Skupi na vjerovnika | Vjeronik | Ukupna tražbina (kamata + glavnica) | Utvrđene tražbine s pravom glasa | Otpis glavnice | Otpis kamata 100% | Unovčenje ili prijenos vlasništva nad imovinom | Konverzija duga u temeljni kapital | Reprogram duga - 1 godina grace period + otplata 5 godina / 5 godišnjih rata (50%) | Reprogram kredita - 10 godina (100%) | Diskontirani dug - jednokratna isplata iz novoodobrenog kredita HPB-a | Jednokratna isplata 100% iz dokapitalizacije | Predujam (pretplata) |
|--------|---------------------|----------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------|-------------------|--|------------------------------------|--|--------------------------------------|---|--|----------------------|
|--------|---------------------|----------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------|-------------------|--|------------------------------------|--|--------------------------------------|---|--|----------------------|

C - Ostali vjerovnici

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|---------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|----------------|---|---|------------------|--|---|---|---|
| 7 | A,B,C | Ostali - neosigurani vjerovnici | 12.297.044 | 11.749.169 | 6.094.468 | 108.107 | | | 6.094.468 | | | | - |
| | | | 12.297.044 | 11.749.169 | 6.094.468 | 108.107 | - | - | 6.094.468 | | - | - | - |
| | | | <i>100%</i> | | <i>49,56%</i> | <i>0,88%</i> | | | <i>49,56%</i> | | | | |

Regresna jamstva / sudužnici

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---|---|---|---|--|---|---|---|
| 8 | C | Čvor d.o.o. | 142.174.757 | 142.717.632 | 142.174.757 | | | | | | | | - |
| 9 | C | Ostali (fizičke osobe) | 122.064.681 | 222.069.681 | 122.064.681 | | | | | | | | - |
| 10 | A | Hypo Alpe Adria Bank d.d. | 2.182.735 | 2.182.735 | 2.182.735 | | | | | | | | - |
| | | | 266.422.173 | 366.970.048 | 266.422.173 | - | - | - | - | | - | - | - |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------|--|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|---------------|-------------|------------|------------|---------------|------------|
| Ukupno | | | 514.210.491 | 510.888.451 | 286.105.740 | 13.204.571 | 118.698.844 | 20.000.000 | 6.094.468 | 61.663.578 | 27.618.519 | 5.471.736 | - |
| (a) | <i>100%</i> | | 514.210.491 | | | | | | | | | | |
| (b) Ukupan otpis duga | | | | | <i>58,21%</i> | 299.310.311 | | | | | | | |
| (c) Ukupno podmirenje | | | | | | | | <i>46,59%</i> | 239.547.145 | | | | |
| (d) Ukupna pretplata | | | | | | | | | | | | <i>-4,79%</i> | 24.646.966 |
| (a) - (b) - (c) - (d) = | | | | | | 0 | | | | | | | |

Autorica rada prema: Republika Hrvatska, Trgovački sud u Osijeku. (2013.) Rješenje (o odobrenju sklopljene predstečajne nagodbe). Poslovni broj predmeta: 13 Stpn-2/13-12 i Financijska agencija. (2013.) Rješenje o prihvaćanju izmijenjenog plana financijskog restrukturiranja. Poslovni broj predmeta: Klasa: UP - I/110/07/12-01/188, Ur.br: 04-06-12-188-13

Navedene mjere operativnog i financijskog restrukturiranja te željeni efekti tih mjera upućuju da se prilikom definiranja mjera restrukturiranja vodilo za strategijom strateškog zaokreta kao strategijom prikladnom za ovladavanje zatečenog kriznog stanja – provele su se brze i radikalne promjene s ciljem preokretanja negativnih trendova u pozitivne. Elementa strateške kontrakcije je bilo u smislu oslobađanja poslovanja dijela imovine koja stvara negativnu sinergiju s osnovnom djelatnošću, no ne u okviru strateškog izbora već u okviru ustupanja vlasništva nad tim dijelovima imovine, a nad kojima je postojao zalog kao instrument osiguranja naplate potraživanja ili interes vjerovnika.

5.1.4 Analiza uzroka krize i efekata provedene strategije na temelju financijskih izvještaja

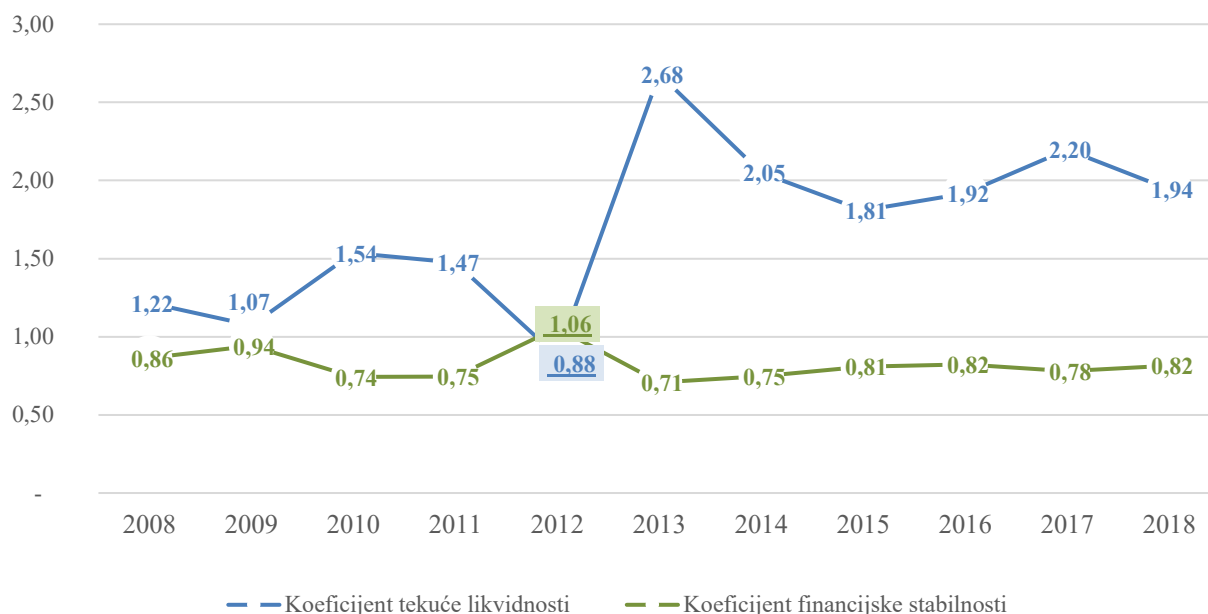
U okviru ovog poglavlja prikazani su izabrani pokazatelji uspješnosti i sigurnosti poslovanja izračunati na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine. Grafovima je prikazano kretanje financijskih pokazatelja poslovanja kroz čitavo promatrano razdoblje kako bi se stekao uvid u realno stanje i kvalitetu poslovanja društva i prije pokretanja predstečaja i nakon sklapanja nagodbe.

S obzirom da je radi sigurnosti poslovanja i održavanja tekuće likvidnosti u smislu izbjegavanja situacija nepravodobnog plaćanja obveza potrebno imati dvostruko više kratkotrajne imovine nego što ima kratkoročnih obveza³²⁵ iz prikazanog Grafa 5.3. dalo bi se zaključiti kako je društvo Spačva d.d. u periodu do pokretanja predstečaja bilo nedovoljno likvidno za podmirenje svojih obveza. Ali ako uzmemo u obzir da je „dvostruko više kratkotrajne imovine u odnosu na kratkoročne obveze“, odnosno koeficijent 2 referentna vrijednost u američkoj poslovnoj praksi, dok je u europskoj poslovnoj praksi zadovoljavajući odnos onaj između 1,3 i 1,4³²⁶ zaključak je kako je Spačva d.d. u razdoblju do pokretanja predstečaja, ali i nakon bilo sposobno podmiriti svoje dospjele kratkoročne obveze, uz iznimku 2012. godine kada je predstečaj otvoren, a što je mogao biti i kreativan knjigovodstveni manevar kako bi se ispunili uvjeti za pokretanje predstečajnog postupka.

³²⁵ Žager, K. et al. (2008). Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Masmedia, str. 249.

³²⁶ Horvat Jurjec, K. (2011). Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja. Zagreb: RRIF, 11 (07), str. 20.

Graf 5.3. Koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Što se tiče dugoročnih aspekata likvidnosti, ako polazimo od pretpostavke da omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze mora biti manji od 1 jer poduzeće dio svoje kratkotrajne imovine treba financirati iz kvalitetnih dugoročnih izvora (radnog kapitala) koeficijent financijske stabilnosti na Grafu 5.3. pokazuje kako je u promatranom razdoblju, uz iznimku godine u kojoj je predstečajni postupak bio pokrenut, sigurnost poslovanja iz perspektive financijske stabilnosti također bila zadovoljavajuća, štoviše, i relativno nepromijenjiva ako promatramo razdoblje prije i razdoblje nakon predstečajnog postupka.

Radno raspoloživi kapital daje informaciju o vrijednosti kapitala koji stoji na raspolaganju za podmirenje tekućih obveza i neočekivanih izdataka³²⁷ odnosno pokazuje koliko je kratkotrajne imovine financirano iz kvalitetnih dugoročnih izvora.³²⁸ Da bi se održala normalna likvidnost poduzeća, a zbog rizika i potencijalno neizvjesne dinamike naplativosti potraživanja, nužno je da se dio kratkoročnih obveza financira iz dugotrajne imovine.

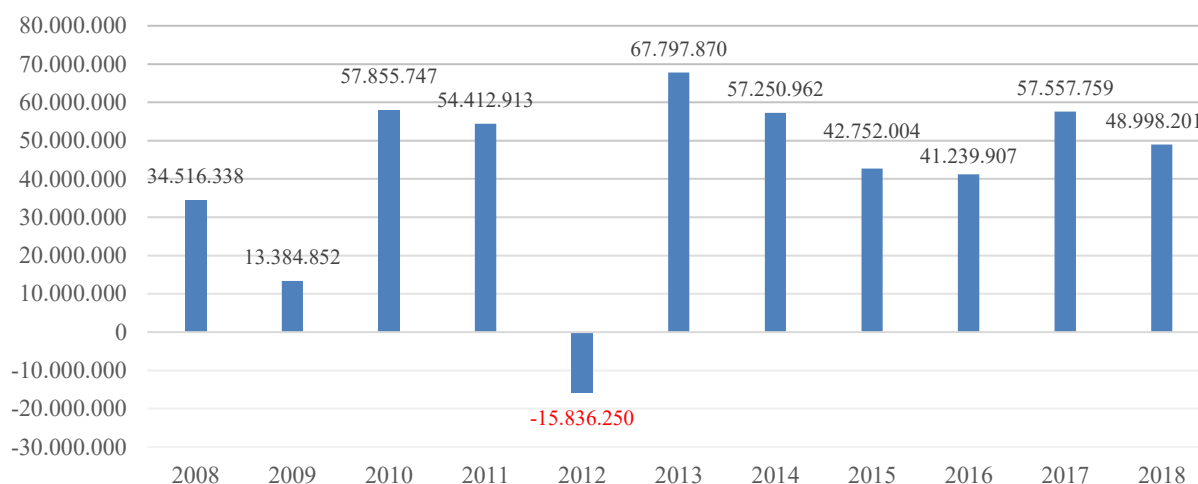
Graf 5.4. prikazuje kako je društvo Spačva d.d. negativni radni kapital imalo samo u godini kada je pokrenut predstečaj. Također, ova rezerva likvidnosti u razdoblju nakon sklopljene predstečajne nagodbe ima stabilniji trend kretanja dok se u razdoblju do pokretanja predstečaja i u godini 2009. nazirala nesigurnost u poslovanju, a na što ukazuje i prethodni koeficijent tekuće likvidnosti (2009. =

³²⁷ Horvat Jurjec, K. (2011). Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja. Zagreb: RRIF, 11 (07). str. 22.

³²⁸ Žager, K. et al. (2008). Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Masmedia, str. 249.

1,07). Iako je radni kapital u razdoblju nakon 2013. stabilno pozitivan valja istaknuti da izrazito visok iznos radnog kapitala može značiti potencijalno smanjenje rentabilnosti.³²⁹

Graf 5.4. Radno raspoloživi kapital društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



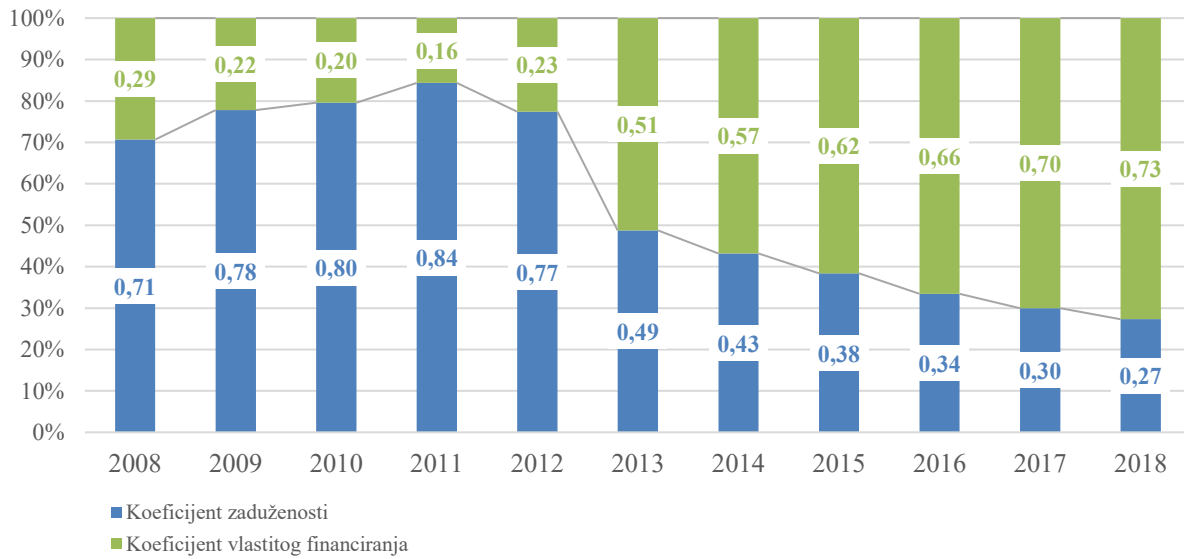
Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Naime u razdoblju nakon 2013. godine društvo je prosječno godišnje imalo 49 milijuna kuna kratkoročnih obveza dok je radni kapital u istom razdoblju prosječno iznosio 53 milijuna kuna. Ako uzmemo u obzir razdoblje do godine u kojoj je pokrenut predstečaj kratkoročne obveze su prosječno iznosile 138 milijuna kuna pri čemu radni kapital niti u jednoj godini, uz iznimku 2012. godine, nije bio negativan. Štoviše, 2010. i 2011. godine ova rezerva likvidnosti iznosila je prosječno 56 milijuna kuna što je već razina neoptimalne rezerve pri kojoj rentabilnost poslovanja postaje upitna. Graf 5.5. prikazuje stupanj korištenja financijske poluge odnosno udio tuđeg kapitala u ukupnim izvorima financiranja tijekom promatranog razdoblja. S obzirom da iskustveni podaci govore da bi koeficijent zaduženosti trebao biti manji ili jednak 50,00 %, ³³⁰ može se zaključiti kako je društvo u razdoblju do pokretanja predstečajnog postupka imalo nepovoljan odnos tuđeg i vlastitog kapitala i da je bilo prezaduženo. Po sklapanju predstečajne nagodbe u 2013. godini te izvršenoj dokapitalizaciji društva koeficijent zaduženosti značajno se smanjio, odnosno udio financiranja iz vlastitih sredstava se povećao pa je time društvo postalo sigurnije za ulaganja i više nije prezaduženo.

³²⁹ Horvat Jurjec, K. (2011). Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja. Zagreb: RRIF, 11 (07), str. 22.

³³⁰ Ibidem, str. 22.

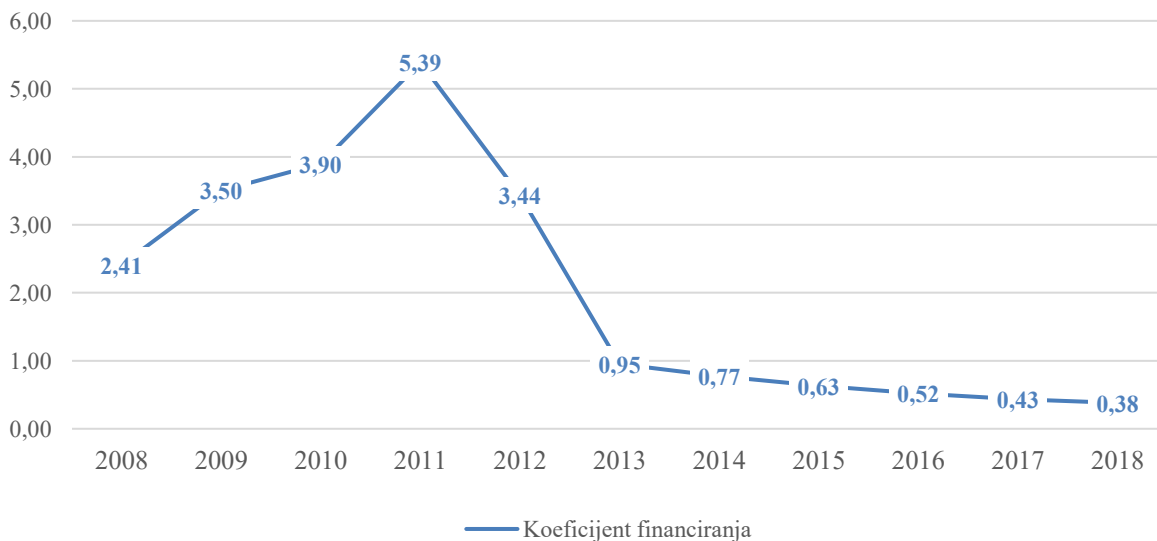
Graf 5.5. Koeficijent zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Na Grafu 5.6. prikazan je trend kretanja koeficijenta financiranja koji prikazuje odnos ukupnih obveza i kapitala. S obzirom da se iskustveno smatra da bi odnos kapitala i dugova trebao biti 1:1³³¹ može se još jednom potvrditi da je društvo Spačva do godine pokretanja predstečaja bilo prezaduženo. Po sklopljenoj predstečajnoj nagodbi i dokapitalizaciji društva u 2013. godini zaduženost je značajno smanjena.

Graf 5.6. Koeficijent financiranja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



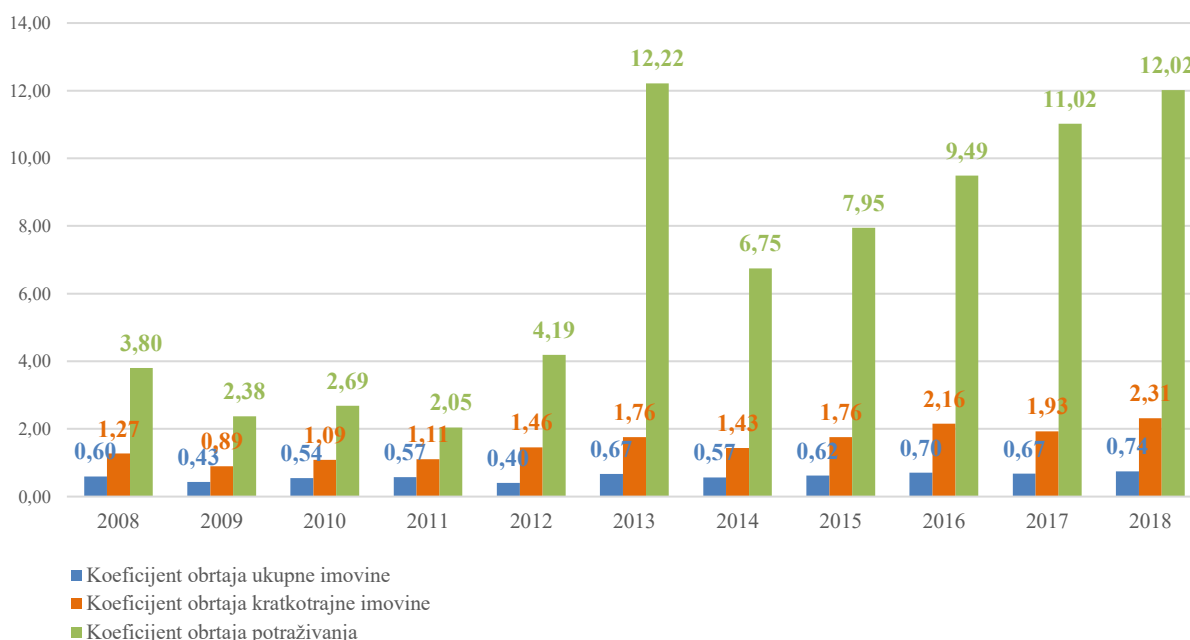
Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

³³¹ Horvat Jurjec, K. (2011). Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja. Zagreb: RRIF, 11 (07), str. 23.

Pokazatelji aktivnosti imovine društva upućuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu i moraju biti što veći kako bi vrijeme vezivanja imovine bilo što manje. Tako koeficijent obrtaja ukupne imovine pokazuje relativno isti trend kretanja kroz promatrano razdoblje što znači da je, prema Grafu 5.7. svaka kuna imovine društva u prosjeku rezultirala s 0,59 kuna prihoda, a što predstavlja vrlo nizak intenzitet uporabe kapitala za financiranje imovine.³³² Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine ima nešto bolji trend kretanja u promatranom razdoblju te tendenciju blagog rasta.

Koeficijent obrtaja potraživanja je najkvalitetniji prikaz poboljšanja poslovne situacije u okviru pokazatelja aktivnosti. On prikazuje značajno ubrzavanje pretvaranja potraživanja u novac – od 3,80 puta u 2008. godine do 12,2 puta u 2013. godini te nakon pada brzine naplate na 6,75 u 2014. godini brzina pretvaranja potraživanja u novac ponovno se penje na 12,02 puta u 2018. godini.

Graf 5.7. Pokazatelji aktivnosti imovine društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

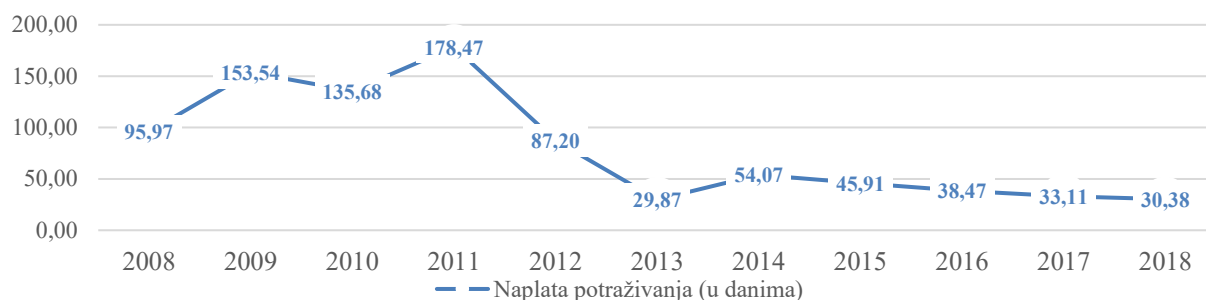


Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Efikasnija naplata potraživanja nakon sklapanja predstečajne nagodbe vidljiva je i iz sljedećeg pokazatelja prikazanog na Grafu 5.8. Dakle, nakon prosječno 140 dana tijekom razdoblja od 2008. godine do 2011. godine, trajanje naplate potraživanja značajno se ubrzava u razdoblju nakon sklapanja predstečajne nagodbe i to čak na prosječno 39 dana u razdoblju od 2014. do 2018. godine.

³³² Horvat Jurjec, K. (2011). Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja. Zagreb: RRIF, 11 (07), str. 23.

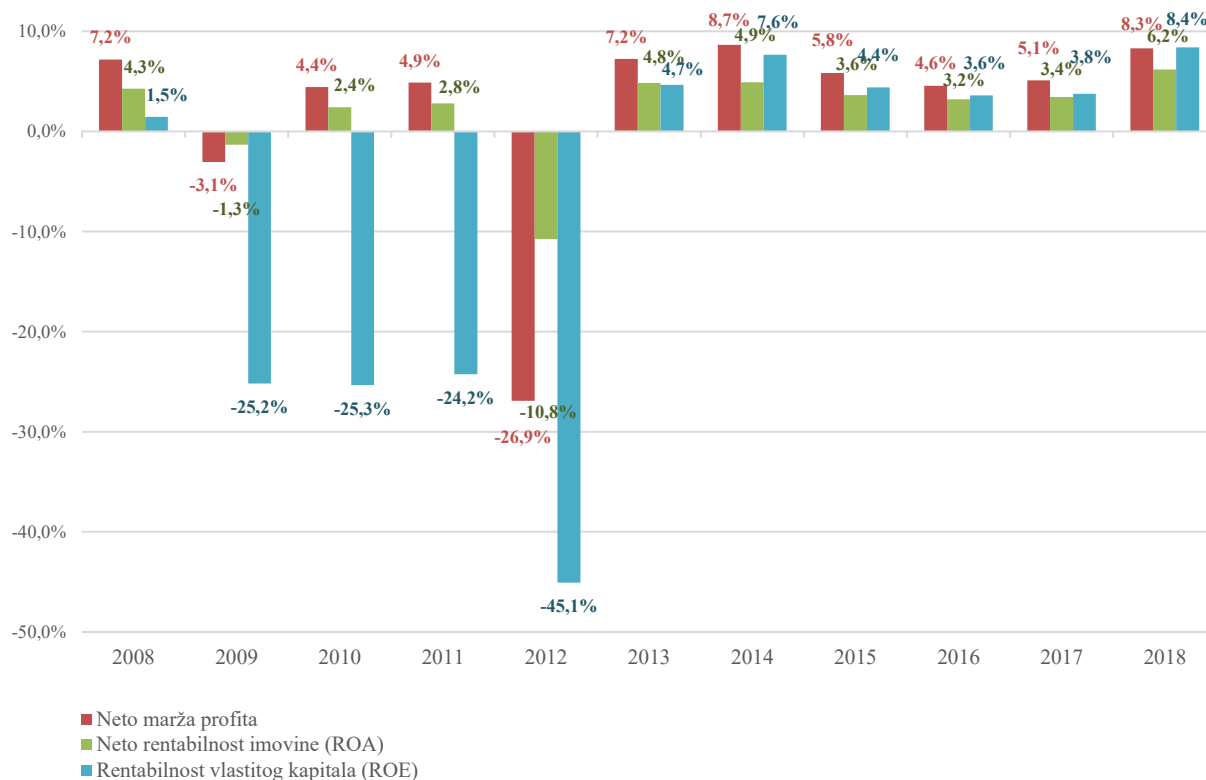
Graf 5.8. Trajanje naplate potraživanja u danima društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Prema priloženom Grafu 5.9. može se jasno uočiti snažan pad profitabilnosti poslovanja u razdoblju koje je prethodilo pokretanju predstečajnog postupka, ali i iznenađujuće zadovoljavajuća razina profitabilnosti u prvoj promatranoj godini 2008. kada su pokazatelji profitabilnosti na temelju neto profitne marže i rentabilnosti imovine bili na razini koju je društvo uspjelo postići u razdoblju nakon provedenog operativnog i financijskog restrukturiranja.

Graf 5.9. Profitabilnost društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

U promatranom jedanaestogodišnjem razdoblju pokazatelj koji je najmanje oscilirao, uz iznimku 2009. i 2012. godine bio je pokazatelj rentabilnosti imovine što govori da je društvo relativno jednako

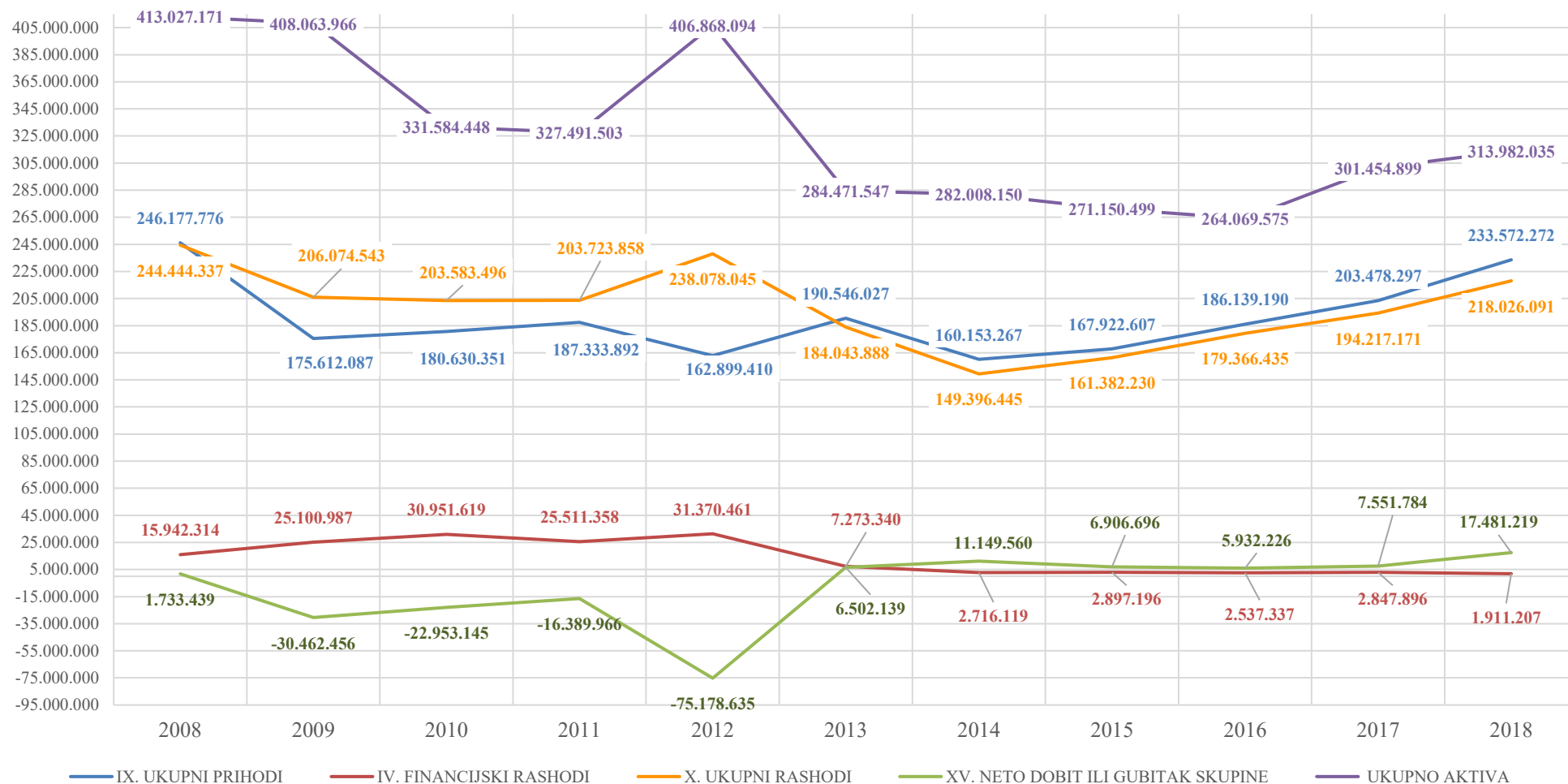
učinkovito u upotrebi vlastitih resursa i prije razdoblja predstečaja kao i nakon. S obzirom na provedeno operativno restrukturiranje za očekivati bi bilo kako se našao način za dodatno angažiranje postojeće imovine radi ostvarivanja većeg poslovnog rezultata i time povećanja profitabilnosti. Ovako je za pretpostaviti, a pritom imajući u vidu trend kretanja financijskih parametra pomoću kojih se profitabilnost izračunava (vidi Graf 5.10.) kako je društvo uspješnije zahvaljujući smanjenju imovine društva, a koja je posljedica unovčenja ili prijenosa vlasništva nad dugotrajnom imovinom na predstečajne vjerovnike u skupini A u iznosu 119 milijuna kuna (detaljnije u Tablici 5.3.) te financijskom restrukturiranju obveza prema bankama između ostalog na način da su kamate u cijelosti otpisane u iznosu 13 milijuna kuna dok su glavnice, osim preuzimanjem imovine pod dug, reprogramirane i refinancirane po povoljnijim uvjetima financiranja. Da bi se rentabilnost poboljšala potrebno je smanjiti troškove uz istu razinu prihoda ili povećati prihode više od povećanja troškova.³³³ U procesu restrukturiranja promatrano društvo je uspjelo smanjiti razinu rashoda u odnosu na prihode, no ne i zadržati istu razinu prihoda ili stvoriti veću razliku između prihoda i rashoda zbog čega niti u razdoblju od 2013. do 2018. godine nije uspjelo stvoriti probitabilnije poslovanje u odnosu na ono kada je društvo bilo prezaduženo i imalo zabrinjavajuće niže prihode u odnosu na rashode (Graf 5.10.) U godini 2018. rentabilnost imovine je za 2,8 postotna poena viša od rentabilnosti imovine prethodne godine pa možemo optimistično zaključiti kako ova godina neće biti izolirani slučaj te da će pokazatelj poboljšati u razdoblju koje slijedi. Tuđi kapital predstavlja tuđi izvor financiranja i isplati ga se koristiti sve do trenutka kada ulaganje donosi veći prinos od troška posuđenog kapitala.³³⁴ Graf 5.5. prikazao je odnos vlastitih i tuđih izvora financiranja, a Graf 5.9. kretanje rentabilnosti vlastitog kapitala. U razdoblju do 2012. prilično je jasno kako je društvo bilo apsolutno neuspješno u stvaranju zarade vlasnicima, odnosno povrata na uloženi vlastiti kapital nije bilo jer je društvo poslovalo sa značajno visokim gubitcima. Od 2013. godine situacija se značajno mijenja uslijed provedene dokapitalizacije društva te financijskog restrukturiranja. Od 2013. do 2018. godine društvo je u prosjeku ostvarilo 5,4 % povrata na vlastiti kapital, odnosno na 100 jedinica uloženog vlastitog kapitala zaradilo je 5,4 kune. S obzirom da je u razdoblju do predstečaja društvo ostvarivalo veću rentabilnost ukupne imovine u odnosu na rentabilnost vlastitog kapitala možemo zaključiti kako financijska poluga tada nije djelovala i društvu se nije isplatilo koristiti tuđim kapitalom, a što je činilo. Name visoka razina upotrebe financijske poluge kao u ovom slučaju, a što znači da je društvo imalo mali udio vlastitog kapitala, opisuje strukturu koja je opterećena dugom. Prema Očko i Švigir (2009): „korištenje financijske poluge mač je s dvije oštrice.“ Kada je poslovanje uspješno financijska poluga će pomoći oplemeniti angažirani vlastiti kapital zato što rentabilnost vlastitog kapitala raste kada njegov udio u ukupnim izvorima imovine pada, a kada je poslovanje neuspješno financijska poluga predstavlja veliku opasnost i uteg oko vrata.³³⁵

³³³ Očko, J. i Švigir A. (2009). Kontroling – upravljanje iz backstagea. Zagreb: Altius savjetovanje i Kognosko, str.: 243.

³³⁴ Ibidem, str. 243.

³³⁵ Očko, J. i Švigir A. (2009). Kontroling – upravljanje iz backstagea. Zagreb: Altius savjetovanje i Kognosko, str.: 252.-254.

Graf 5.10. Trend kretanja ukupnih prihoda, ukupnih rashoda, financijskih rashoda, neto dobiti i aktive društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

U razdoblju nakon pokretanja predstečaja te provedene dokapitalizacije značajno se promijenio odnos vlastitih i tuđih izvora imovine, a što je rezultiralo i značajnom promjenom rentabilnosti vlastitog kapitala. Tako je od 2014. godine rentabilnost vlastitog kapitala bila veća od rentabilnosti ukupne imovine, a što znači da je financijska poluga djelovala te da se sada isplatilo koristiti tuđim kapitalom. Prema Očko i Švigir (2009) visoku razinu upotrebe financijske poluge mogu imati visoko profitabilna poduzeća sa sigurnom materijalnom imovinom i zrele kompanije s velikim gotovinskim tijekom za očuvanje tekuće likvidnosti,³³⁶ a s obzirom da ovo društvo to nije, ispravno je smanjen udio tuđih izvora imovine s 0,43 (2014. godina) na 0,27 (2018. godina), a što je svakako zdravija situacija za društvo od prethodne.

Graf 5.11. Trend kretanja Altmanovog Z-indikatora za društvo Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

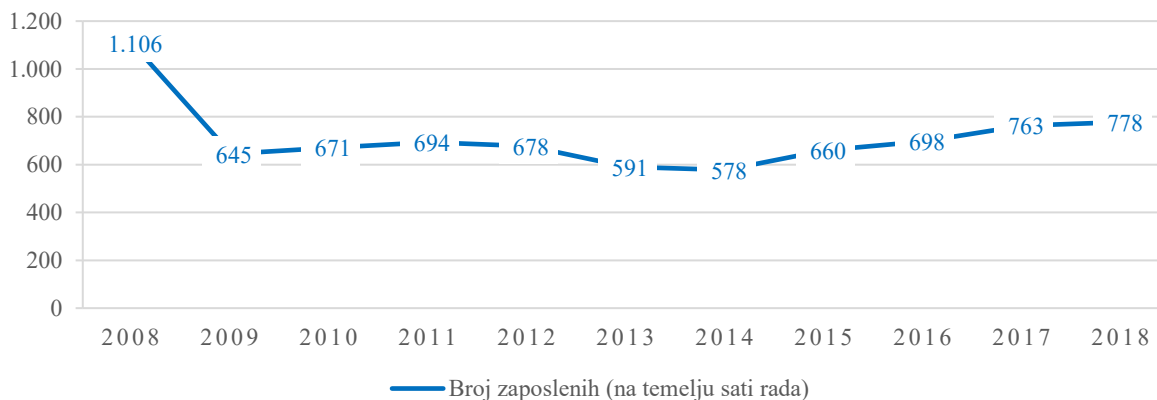
Prema Altmanovom Z-indikatoru Spačva d.d. je tijekom razdoblja do otvaranja postupka predstečaja predstavljalo poduzeće koje je kandidat za stečaj. U razdoblju trajanja postupka Spačva je bila ugrožena, no s potencijalom oporavka čiji je pozitivan trend rasta, u razdoblju od 2015. do 2018. godini, jasno vidljiv.

³³⁶ Očko, J. i Švigir A. (2009). Kontroling – upravljanje iz backstagea. Zagreb: Altius savjetovanje i Kognosko. str. 254.

5.1.5 Opravdanost provedenog restrukturiranja društva Spačva d.d. putem predstečajnog postupka

Društvo Spačva d.d. kreativno je iskoristilo zakonske mogućnosti kako bi otklonilo prezaduženost, racionaliziralo strukturu izvora imovine i time stvorilo pretpostavke za profitabilnije poslovanje.

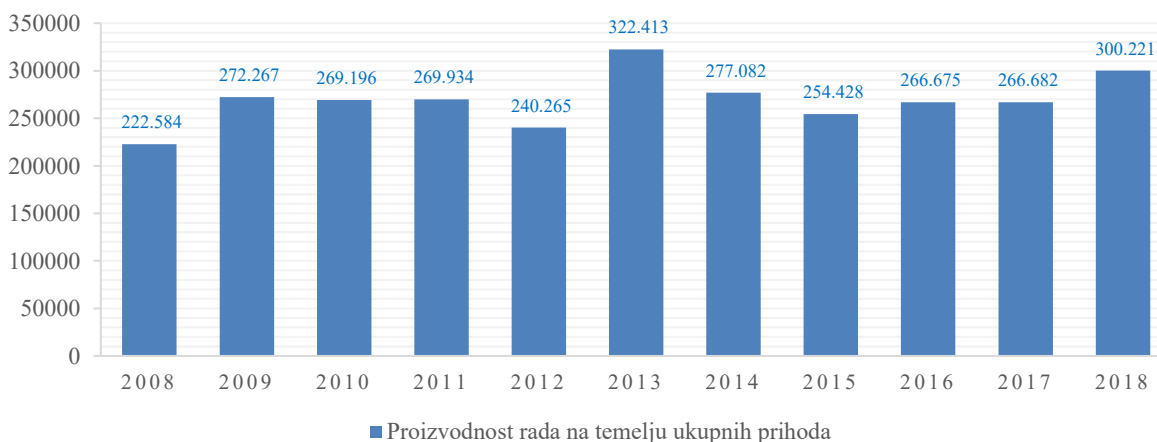
Graf 5.12. Broj zaposlenih na temelju sati rada društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Prema prikazanoj analizi financijskih pokazatelja za zaključiti je kako društvo nije imalo problem s likvidnosti u razdoblju do godine otvaranja predstečaja, ali jest bilo zabrinjavajuće prezaduženo i to u mjeri koja je, s obzirom na evidentno nedovoljno učinkovito korištenje raspoloživih resursa, ugrožavala opstanak društva. Navedeno je dovelo do smanjenja profitabilnosti poslovanja te stvaranja gubitaka. Društvo je pravovremeno uočilo nastanak krize uspjeha koja je, u trenutku pokretanja postupka predstečaja ušla u fazu ambivalentne akutne krize. Ova kriza uspješno je savladana.

Graf 5.13. Produktivnost rada na temelju ukupnih prihoda društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Slučaj Spačve d.d. pripada u kategoriju kreativnih predstečajnih postupka jer je institut predstečaja iskorišten kako bi se poduzeće konsolidiralo radi povećanja atraktivnosti na tržištu kapitala odnosno radi povećanja vrijednosti društva. U slučaju Spačve proces restrukturiranja je u cijelosti proveden u skladu sa zahtjevima zainteresiranog investitora, a koji je u startu definirao prihvatljivu razinu duga. Zahvaljujući jasnim smjernicama zainteresirane strane, a koja je omogućila i olakšala dobivanje potpore i ostalih vjerovnika, u prvom redu financijskih institucija, društvo je prepolovilo financijski dug i oslobodilo se svih neprofitabilnih poslovnih segmenata (neuspješnih povezanih društava i neuspješnih proizvodnih lokacija).

Da je predstečajni postupak restrukturiranja društva bio uspješan proizlazi iz činjenice da se Spačva d.d. uspješno financijski konsolidirala, promijenila vlasničku strukturu, s vremenom promijenila i menadžment, a što je sve omogućilo investicijski potencijal za buduće razdoblje te pretpostavke za dugoročno uspješno i održivo poslovanje.

5.2 Predstečajni postupak društva Varteks d.d.

Kao neuspješan primjer predstečajne nagodbe u javnosti se percipira onaj društva Varteks d.d. Društvo je proces konsolidacije i restrukturiranja, a kao odgovor na krizu, pokrenulo u 2009. godini izradom Integralnog plana poslovnog i financijskog restrukturiranja. Isti je bio proveden u okviru tadašnjih mogućnosti i zakonskih propisa, odnosno u vrlo ograničenom obujmu zbog samo načelnih suglasnosti vjerovnika, ali ne i potpisanih sporazuma, a što je imalo negativan efekt na likvidnost i rezultate poslovanja.³³⁷ Nakon što je u listopadu 2012. godine Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi stupio na snagu, društvo je već krajem studenog iste godine podnijelo prijedlog za pokretanje predstečajnog postupka. Predstečajni postupak je nad društvom otvoren 5. veljače 2013. godine.

Temeljni problem sklapanja ove predstečajne nagodbe, odnosno Plana financijskog restrukturiranja društva bio je izostanak suglasnosti banaka s istim, a od kojih se očekivala i interventna financijska injekcija koja je trebala osigurati nastavak proizvodnih procesa društva te namirenje zaostalih plaća i otpremnina. Nakon višemjesečne neizvjesnosti banke su u konačnici plan prihvatile pa je predstečajna nagodba uspješno sklopljena dana 11. srpnja 2013. godine, provedena je konverzija duga prema Republici Hrvatskoj u temeljni kapital i to u iznosu od 15 milijuna kuna, a ishođen je i kredit od 10,9 milijuna eura za stabiliziranje likvidnosti i poslovanja.³³⁸

³³⁷ Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/sef-varteksa-nakon-cetiri-godine-borbe-hvala-svima-sto-ste-uspjeli-ostati-hladne-glave-257675> [29. prosinca 2019.]

³³⁸ Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/varteks-jos-posluje-s-gubitkom-ohrabruje-rast-izvoza-276887> [29. prosinca 2019.]

5.2.1 Prikaz društva Varteks d.d.

Varteks varaždinska tekstilna industrija d. d. vodeća je modna i tekstilna kompanija u segmentu proizvodnje i prodaje odjeće te sinonim za klasičnu eleganciju.³³⁹

Počeci Varteksa datiraju iz 1918. godine kada je osnovana Tekstilna tvornica Varaždin. Proizvodnja vunenog prediva i tkanina započinje 1922., a godine 1926. se proizvodnja širi na izradu odjevnih predmeta, a u godini 1929. otvorena je prva prodavaonica. Do 1948. godine tvornica je nosila naziv Tekstilna industrija d.d. Varaždin ili skraćeno Tivar, a nakon toga preimenovana je u Varteks – naziv pod kojim izrasta u najvećeg proizvođača i izvoznika tekstila u zemlji.³⁴⁰ Tijekom svog stogodišnjeg postojanja Varteks je uspostavio suradnju s različitim uglednim svjetskim brendovima kao što su svjetski poznati brendovi Levi's® od 1983. godine i Hugo Boss od 1994. godine, zatim švedski brend J.Lindeberg od 2003. godine te francuski Zadig & Voltaire³⁴¹ od 2017. godine, a u razdoblju od 1994. do 2018. godine imao je vlastiti premium brend Di Caprio.³⁴²

U veljači 2013. godine, u razdoblju kada je pokrenut predstečajni postupak društva, Varteks d.d. je izgubio ekskluzivni distributerski ugovor sa strateškim partnerom Levi Strauss Europe zbog nemogućnosti izvršavanja financijskih obaveza, a koji je osiguravao između 10 i 15 posto Varteksovih prihoda.³⁴³ Nagodba je u konačnici uspješno sklopljena dana 11. srpnja 2013. godine, provedena je dokapitalizacija od 15 milijuna kuna, a ishođen je i kredit od 10,9 milijuna eura za stabiliziranje likvidnosti i poslovanja.³⁴⁴ Unatoč sklopljenoj nagodbi društvo je i nakon 2013. godine u konstantnoj borbi s nelikvidnošću i prezaduženošću. Ono i dalje poduzima aktivnosti usmjerene na poboljšanje likvidnosti,³⁴⁵ no uz visoki stupanj zaduženosti ne dolazi do poboljšanja krvne slike društva.

U 2018. godini uspješno je provedena dokapitalizacija Varteksa u iznosu od 20 milijuna kuna³⁴⁶ od strane gospodina Nenada Bakića, od tog trenutka većinskog vlasnika društva, a koja je trebala stvoriti temelje za strateški zaokret te stabilizaciju poslovanja i revitaliziranje brenda.³⁴⁷ Funkciju predsjednika Uprave društva Varteks preuzeo je gospodin Nenad Bakić i pokrenuo niz kompleksnih procesa za oporavak nekadašnjeg tekstilnog diva kao što su uvođenje agilnog mentaliteta radi postizanja potpunog

³³⁹ Dostupno na: <https://www.varteks.com/kompanija/prica-o-varteksu/> [29. prosinca 2019.]

³⁴⁰ Dostupno na: <https://www.varteks.com/kompanija/tradicija/> [29. prosinca 2019.]

³⁴¹ Dostupno na: <https://www.varteks.com/kompanija/prica-o-varteksu/> [29. prosinca 2019.]

³⁴² Dostupno na: <https://www.varteks.com/kompanija/tradicija/> [29. prosinca 2019.]

³⁴³ Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/varteks-izgubio-ekskluzivni-distributerski-ugovor-s-levisom-232305> [29. prosinca 2019.]

³⁴⁴ Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/varteks-jos-posluje-s-gubitkom-ohrabruje-rast-izvoza-276887> [29. prosinca 2019.]

³⁴⁵ Varteks d.d. (2019): Prospekt uvrštenja redovnih dionica na Službeno tržište Zagrebačke burze d.d. [online] Dostupno na: <https://www.varteks.com/wp-content/uploads/2019/12/Prospekt-uvr%C5%A1tenja-dionica-Varteks-d.d.pdf> [29. prosinca 2019.], str. 20.-21.

³⁴⁶ Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/biznis/nenad-bakic-posmulj-brend-varteks-vraca-na-trziste-1358776> [29. prosinca 2019.]

³⁴⁷ Dostupno na: <https://www.varteks.com/kompanija/prica-o-varteksu/> [29. prosinca 2019.]

restrukturiranja poslovanja u svim segmentima.³⁴⁸ Ova dokapitalizacija prvenstveno se smatra uspješnom zbog medijskog odjeka koji je Varteksu stvorio uspješnu marketinšku kampanju jer su energija, strast i vizija novog većinskog vlasnika ujedinili mnogo poznatih osoba da volonterski pridonese promidžbi brenda te na taj način potaknu tržište da da šansu posrnulom modnom divu.

Nakon dokapitalizacije od 2018. godine Varteks je uveo proizvodnju luksuzne kolekcije od kašmira, alpake i svjetski priznatog materijala Loro Piana 130's te započeo s ponovnim otvaranjem dućana nakon višegodišnjeg intenzivnog smanjivanja prodajne mreže. Također unaprijedio je internet prodaju, uveo liniju za mlade Varteks Young namijenjenu mlađim muškarcima koji kupuju svoje prvo odijelo, a koja je u nižoj cjenovnoj kategoriji, razvio ekskluzivnu liniju šivanja po mjeri „Made to measure by Varteks“,³⁴⁹ pokrenuta je pilot serija V:TEX outdoor proizvoda najviše kvalitete za maloprodaju koja slijedi iz ekspertize Varteks Pro koji proizvodi najzahtjevnije uniforme prema visokim standardima kao i unikatni projekt Modni autobus (putujući dućan).³⁵⁰

Društvo Varteks d.d. navodi kako danas ima tri glavna segmenta poslovanja:³⁵¹

- šivanje za druge modne kuće,
- proizvodnju i prodaju vlastitih marki te prodaju trgovačke robe, prvenstveno kroz vlastitu maloprodajnu mrežu i
- proizvodnju i prodaju odjeće specijalne namjene,

a pri Trgovačkom sudu u Varaždinu prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti upisana je djelatnost br.: 1413 - Proizvodnja ostale vanjske odjeće.³⁵²

S obzirom da se radi o društvo čijim se dionicama trguje na Zagrebačkoj burzi, vlasnička struktura društva je promijenjiva. Na dan 30.11.2019. izgledala je kako je prikazano na Grafu 5.14.

³⁴⁸ Predavanje gospodina Nenada Bakića na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu u organizaciji udruge MBA EFZG: „Transformacija Varteksa“, od 8.3.2019. godine

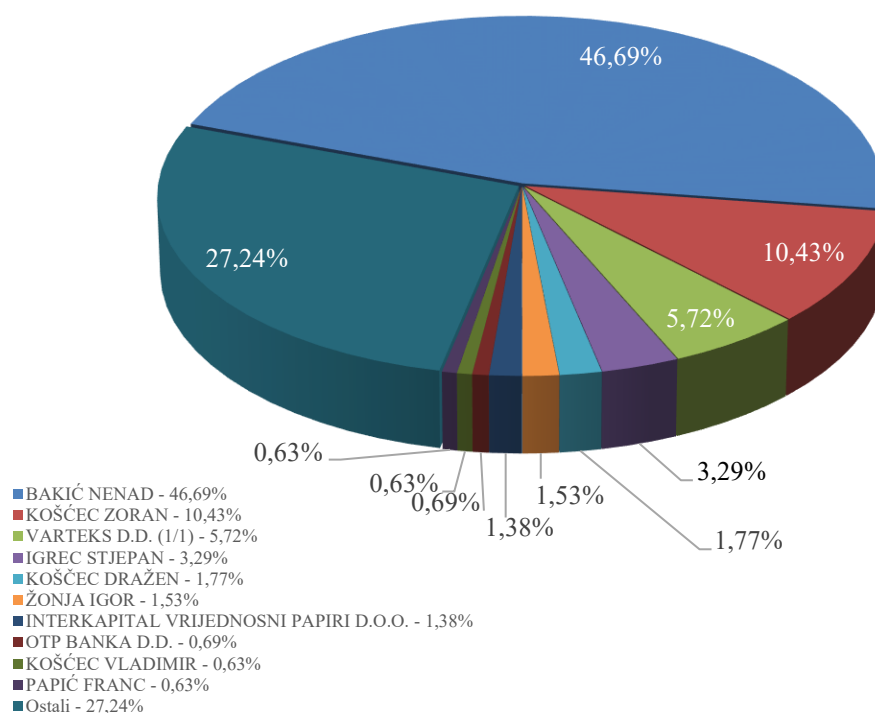
³⁴⁹ Dostupno na: <https://www.varteks.com/kompanija/prica-o-varteksu/> [29. prosinca 2019.]

³⁵⁰ Varteks d.d. (2019): Prospekt uvrštenja redovnih dionica na Službeno tržište Zagrebačke burze d.d. [online] Dostupno na: <https://www.varteks.com/wp-content/uploads/2019/12/Prospekt-uvr%C5%A1tenja-dionica-Varteks-d.d.pdf> [29. prosinca 2019.], str. 38.

³⁵¹ Ibidem, str. 37.

³⁵² Sudski registar pri Ministarstvu pravosuđa Republike Hrvatske. Dostupno na: <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1> [8. prosinca 2019.]

Graf 5.14. Vlasnička struktura Drvne industrije Varteks d.d. na dan 30.11.2019.



Autorica rada prema: Zagrebačka burza - Top dioničari vrijednosnice SPVA³⁵³

5.2.2 Opis okolnosti iz kojih je proizašla potreba otvaranja predstečajnog postupka

Varteks d.d. je u Planu operativnog i financijskog restrukturiranja za razdoblje 2013. – 2018. godine predanom Financijskoj agenciji u siječnju 2013. godine kao okolnost iz koje proizlazi postojanje uvjeta za otvaranje postupka predstečajne nagodbe naveo kako je na dan stupanja na snagu Zakona o financijskom polovanju i predstečajnoj nagodbi zadovoljavao uvjete iz članka 15. kojima su definirani uvjeti nelikvidnosti, no iste nije eksplicitno naveo.³⁵⁴

Društvo je, između ostalog, u Planu istaknulo kako je kriza likvidnosti nastala na temelju kontinuiranog pada prihoda i profitabilnosti od 2009. godine, a zbog sljedećih faktora: kontrakcije potražnje koja je uzrokovala značajnu neiskorištenost kapaciteta, neprimjene usvojene sektorske strategije o kašnjenja u provođenju mjera restrukturiranja nad neprofitabilnim segmentima i neprofitabilnim prodajnim lokacijama.

³⁵³ Dostupno na: <https://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=10> [30. studenog 2019.]

³⁵⁴ Varteks d.d. (2013). Plan operativnog i financijskog restrukturiranja za razdoblje 2013. – 2018. godine. Varaždin: Varteks d.d., str. 3. [online]. Preuzeto s: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/varteks/Detaljno/312> [29. prosinca 2019.]

5.2.3 Analiza sklopljene nagodbe iz perspektive odabira strategije za upravljanje krizom

Zanimljiva karakteristika ovog predstečanog postupka jest činjenica kako prihvaćena nagodba nije proizašla iz Plana operativnog i financijskog restrukturiranja za razdoblje 2013. – 2018. godine koji je predan Financijskoj agenciji u siječnju 2013. godine, a koji je predložio Varteks d.d., već iz Izmijenjenog plana financijskog restrukturiranja za Varteks d.d.³⁵⁵ predložen od strane vjerovnika Ministarstva financija Republike Hrvatske. Razlog tome je neprihvatanje Plana koji je predložio Varteks d.d. na ročištu za glasanje o predloženom planu koje je održano 13.5.2013. godine. Ministarstvo financija je tada, kao predstavnik vjerovnika čije tražbine čine natpolovičnu većinu, predložilo izradu izmijenjenog plana financijskog restrukturiranja, a na što je Nagodbeno vijeće pri Financijskoj agenciji prihvatilo prijedlog i naložilo vjerovniku da dostavi izmijenjeni plan.³⁵⁶ Na Izmijenjeni plan društvo Varteks d.d. dalo je svoju suglasnost, a nakon njega i ostali vjerovnici. Rezultati glasanja o Izmijenjenom planu financijskog restrukturiranja su prikazani u Tablici 5.4.:

Tablica 5.4. Rezultati glasanja o planu financijskog restrukturiranja društva Varteks d.d.

| Skupina | Utvrđeni iznos tražbina (s pravom glasa) | ZA (prihvatili plan) | PROTIV (nisu prihvatili plan) | PRAG |
|---|---|-------------------------|----------------------------------|-----------|
| A Tijela javne uprave i trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu | 310.233.287,62 kn | 89,27 % | 10,73 % | < 50,00 % |
| B Financijske institucije | 14.489.059,61 kn | 12,56 % | 87,44 % | < 50,00 % |
| C Ostali vjerovnici | 12.230.044,26 kn | 19,12 % | 80,88 % | < 50,00 % |
| D Strateški vjerovnici | 34.908.276,48 kn | 23,16 % | 76,84 % | < 50,00 % |
| Ukupno | 371.860.667,97 kn | 77,77 % | 22,23 % | < 66,67 % |

Autorica rada prema: Republika Hrvatska, Trgovački sud u Varaždinu. (2013.) Rješenje (o odobrenju sklopljene predstečajne nagodbe). Poslovni broj predmeta: 9 Stpn-51/13-8 i Financijska agencija. (2013.) Rješenje o prihvaćanju izmijenjenog plana financijskog restrukturiranja. Poslovni broj predmeta: Klasa: UP - I/110/07/12-01/106, Ur.br: 04-06-13-106-358

Prema Rješenju Nagodbenog vijeća pri Financijskoj agenciji od dana 4. lipnja 2013. godine, a temeljem rezultata glasanja svih vjerovnika koji su glasanju pristupili utvrđeno je da su za prihvaćanje plana glasovali vjerovnici čije tražbine prelaze 2/3 vrijednosti svih utvrđenih tražbina, te je sukladno članku 63. Zakona utvrđeno da se plan financijskog restrukturiranja smatra prihvaćenim. Trgovački sud u

³⁵⁵ Republika Hrvatska, Ministarstvo financija. (2013.) Izmijenjeni plana financijskog restrukturiranja za Varteks d.d. Zagreb. [online]. Preuzeto s: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/varteks/Detaljno/312> [29. prosinca 2019.]

³⁵⁶ Ibidem, str. 3.

Varaždinu je Rješenjem od dana 11. srpnja 2013., a s obzirom na ispunjene zakonske pretpostavke odobrio sklapanje predstečajne nagodbe.

Prihvaćeni plan na temelju kojeg je sklopljena nagodba nadovezivao se na onaj plan koji je startu bio predložen od strane društva Varteks d.d., a u okviru kojeg su bile predviđene mjere operativnog restrukturiranja i to usmjerene na prodajnu i troškovnu učinkovitost unutar tri segmenta poslovanja:³⁵⁷

Tablica 5.5. Mjere operativnog restrukturiranja društva Varteks d.d.

| Segment trgovine | Segment proizvodnje | Segment korporativne podrške |
|---|--|--|
| -Implementacija redefinirane strategije brandova i shop koncepata | -Fokus na ključne kupce | -Smanjivanje troškova administrativnog segmenta poslovanja |
| -Uvođenje franšiznog modela i početak ciljanog širenja | -Restrukturiranje neprofitabilnih segmenata poslovanja | -Informatizacija i integracija poslovnog sustava |
| -Unaprijeđivanje prodajne infrastrukture | -Podizanje učinkovitosti operativnih procesa proizvodnje i preseljenje | -Reorganizacija upravljanja |
| -Rast u B2B segmentu | | |
| -Optimalizacija prodajnog asortimana | | |
| -Restrukturiranje neprofitabilnih dućana | | |

Autorica rada prema: Varteks d.d. (2013). Plan operativnog i financijskog restrukturiranja za razdoblje 2013. – 2018. godine.

Varaždin: Varteks d.d.

Sve navedeno trebalo je stvoriti sljedeće efekte:³⁵⁸ restrukturiranje poslovnog područja prodaje, eliminaciju generatora neprofitabilnog poslovanja, efikasnije korištenje proizvodnih resursa, efikasniju i ekonomski opravdanu administraciju.

Izmijenjeni plan financijskog restrukturiranja za Varteks d.d.,³⁵⁹ onaj koji je predložen od strane vjerovnika Ministarstva financija Republike Hrvatske te prihvaćen od strane ostalih vjerovnika sastojao se od sljedećih mjera financijskog restrukturiranja:³⁶⁰

- Djelomičnog otpisa glavnice
- Potpunog otpis kamata
- Unovčenja ili prijenosa vlasništva nad imovinom
- Konverzije duga u temeljni kapital
- Diskontirane otplate duga / refinanciranja duga uz diskont

³⁵⁷ Varteks d.d. (2013). Plan operativnog i financijskog restrukturiranja za razdoblje 2013. – 2018. godine. Varaždin: Varteks d.d., str. 3. [online]. Preuzeto s: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/varteks/Detaljno/312> [29. prosinca 2019.]

³⁵⁸ Ibidem.

³⁵⁹ Republika Hrvatska, Ministarstvo Financija. (2013). Izmijenjeni plana financijskog restrukturiranja za Varteks d.d. Zagreb. [online]. Preuzeto s: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/varteks/Detaljno/312> [29. prosinca 2019.]

³⁶⁰ Republika Hrvatska, Trgovački sud u Varaždinu. (2013.) Rješenje (o odobrenju sklopljene predstečajne nagodbe). Poslovni broj predmeta: 9 Stpn-51/13-8, str. 5.

- Reprograma duga / kredita

Osim restrukturiranja duga, nagodbom je bilo predviđeno i novo kreditno zaduženje na temelju preostale imovine kao kolaterala u novom zaduženju u iznosu od ukupno 75,8 milijuna kuna, a radi pokrića negativnih novčanih tokova do stabilizacije poslovanja i troškova restrukturiranja. U nastavku, u Tablici 5.6. prikazan je sažetak pravomoćne Predstečajne nagodbe društva Varteks d.d. po sljedećim skupinama vjerovnika:

- A. Tijela javne uprave i trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu,
- B. Financijske institucije,
- C. Ostali neosigurani vjerovnici i
- D. Strateški vjerovnici

Prema prikazanom sažetku vidljivo je kako je od ukupnih tražbina u iznosu od 371.860.668 kn, vjerovnicima otpisano ukupno 212.870.254 kn (otpis glavnice i kamate), a pripalo im je 158.990.914 kn. Konkretno, skupini A - tijelima javne uprave i trgovačkim društvima u većinskom državnom vlasništvu, otpisano je 53,31 % ukupne glavnice te 11,07 % kamata. Dio glavnice duga od 21,49 % podmiren je prijenosom vlasništva nad imovinom na vjerovnike, a dio duga od 4,84 % je pretvoren u temeljni kapital društva. Preostali dug (9,28 % ukupne tražbine) reprogramiran je na otplatno razdoblje od 5 godina i to u 60 mjesečnih rata s jednom godinom počeka, pri čemu godina počeka počinje teći od dana pravomoćnosti Rješenja o predstečajnoj nagodbi.

Skupini B - financijskim institucijama, otpisano je glavnice 59,18 % ukupnog duga skupine, a što je zapravo potpuni otpis duga samo jednoj banci van prostora Republike Hrvatske. S osnove kamate otpisano je 15,62 % ukupne tražbine, 2,34 % duga podmireno je prijenosom vlasništva nad imovinom, 12,03 % ukupnog duga skupine reprogramirano je na 10 godina dok je namirenje obveza prema leasing kućama definiran sukladno važećim ugovorima, a što čini 10,84 % ukupnog duga skupine B.

Prema skupini C – ostalim neosiguranim vjerovnicima, kamate su otpisane u cijelosti, a što je činilo 7,34 % duga skupine dok je preostalih 92,66 % glavnice reprogramirano na otplatno razdoblje od 5 godina i to u 60 mjesečnih rata s jednom godinom počeka, pri čemu godina počeka počinje teći od dana pravomoćnosti Rješenja o predstečajnoj nagodbi.

Skupini D – strateškim dobavljačima društva Varteks d.d. te onima s instrumentima osiguranja su otpisane kamate, a što je u ukupnom dugu skupine činilo 3,97 %, dok je preostalih 96,03 % trebalo biti namireno u roku od jedne godine od dana pravomoćnosti Rješenja o predstečajnoj nagodbi.

Vjerovnici koji su se odlučili namiriti odvojeno od predstečajnog postupka bile su financijske institucije i to u ukupnom iznosu razlučnih prava od 223.907.444 kn. Ovi vjerovnici neće biti prikazani u nastavku jer nisu dio predstečajne nagodbe.

Tablica 5.6. Sažeti prikaz pravomoćne predstečajne nagodbe društva Varteks d.d.

| R.br.: | Skupina vjerovnika | Vjerovnik | Ukupna tražbina (kamata + glavnica) | Utvrđene tražbine s pravom glasa | Otpis glavnice | Otpis kamata 100% | Unovčenje ili prijenos vlasništva nad imovine | Konverzija duga u temeljni kapital | Reprogram duga - 1 godina grace period + otplata 5 godina / 60 mjesečnih rata (100%) | Reprogram kredita - rok podmirenja 1 godina (100%) | Namirenje sukladno važećim leasing ugovorima |
|--|--------------------|---|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------------|---|------------------------------------|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| A - Tijela javne uprave i trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu | | | | | | | | | | | |
| 1 | A | RH (Ministarstvo financija, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo obrane) | 265.851.428 | 265.851.428 | 156.842.237 | 28.764.330 | 65.244.860 | 15.000.000 | | | |
| 2 | A | RH (lokalne jedinice i trgovačka društva) | 35.056.421 | 35.056.421 | 4.849.279 | 5.562.317 | 354.136 | | 24.290.689 | | |
| 3 | A | Grad Varaždin | 9.325.439 | 9.325.439 | 3.706.164 | 24.012 | 1.081.643 | | 4.513.621 | | |
| | | | 310.233.287 | 310.233.288 | 165.397.680 | 34.350.659 | 66.680.639 | 15.000.000 | 28.804.309 | | |
| | | | 100% | | 53,31% | 11,07% | 21,49% | 4,84% | 9,28% | | |
| B - Financijske institucije | | | | | | | | | | | |
| 4 | B | Banke u Republici Hrvatskoj | 2.164.172 | 2.164.172 | - | 83.321 | 338.532 | | 1.742.318 | | |
| 5 | B | Banke u Republici Srbiji | 10.754.504 | 10.754.504 | 8.574.219 | 2.180.285 | - | | | | |
| 6 | B | Leasing kuće (izlučni vjerovnici s pravom glasa) | 1.570.384 | 1.570.384 | | | | | | | 1.570.384 |
| | | | 14.489.060 | 14.489.060 | 8.574.219 | 2.263.606 | 338.532 | - | 1.742.318 | - | 1.570.384 |
| | | | 100% | | 59,18% | 15,62% | 2,34% | | 12,03% | | 10,84% |
| C - Ostali vjerovnici | | | | | | | | | | | |
| 7 | C | Ostali vjerovnici | 12.230.044 | 12.230.044 | | 897.870 | | | 11.332.175 | | |
| | | | 12.230.044 | 12.230.044 | - | 897.870 | - | - | 11.332.175 | | |
| | | | 100% | | | 7,34% | | | 92,66% | | |

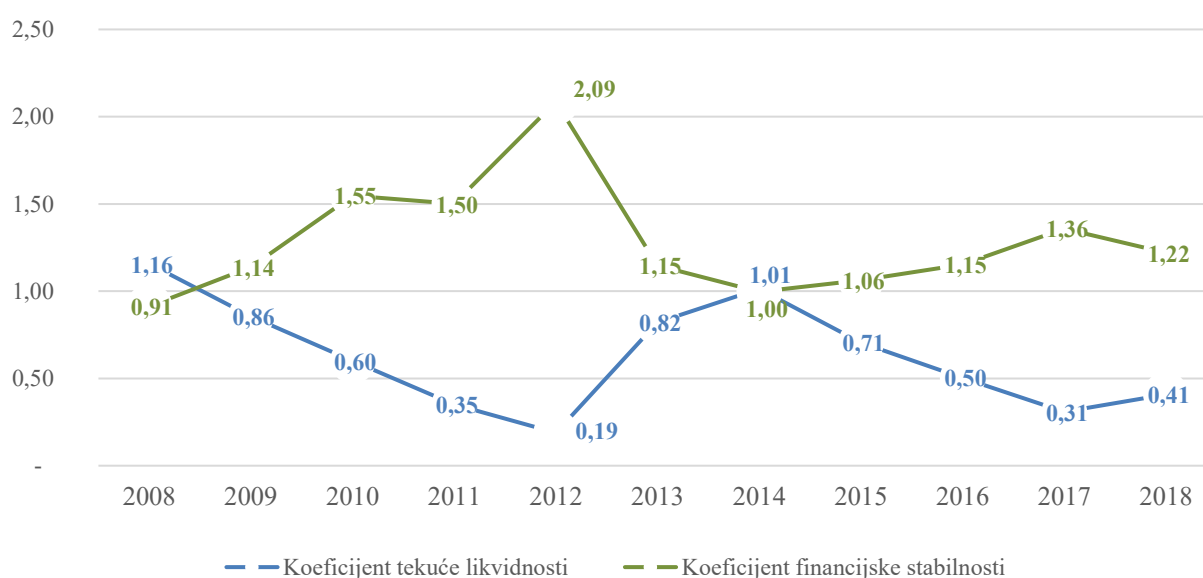
| R.br.: | Skupina vjerovnika | Vjerovnik | Ukupna tražbina (kamata + glavnica) | Utvrđene tražbine s pravom glasa | Otpis glavnice | Otpis kamata 100% | Unovčenje ili prijenos vlasništva nad imovine | Konverzija duga u temeljni kapital | Reprogram duga - 1 godina grace period + otplata 5 godina / 60 mjesečnih rata (100%) | Reprogram kredita - rok podmirenja 1 godina (100%) | Namirenje sukladno važećim leasing ugovorima |
|---------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------|-------------------|---|------------------------------------|--|--|--|
| D - Strateški dobavljači | | | | | | | | | | | |
| 8 | D | Strateški dobavljači | 34.908.276 | 34.908.276 | - | 1.386.220 | | | | 33.522.057 | |
| | | | 34.908.276 | 34.908.276 | - | 1.386.220 | | | - | 33.522.057 | |
| | | | <i>100%</i> | | | <i>3,97%</i> | | | | <i>96,03%</i> | |
| Ukupno | | | 371.860.668 | 371.860.668 | 173.971.899 | 38.898.355 | 67.019.171 | 15.000.000 | 41.878.802 | 33.522.057 | 1.570.384 |
| (a) | <i>100%</i> | | 371.860.668 | | | | | | | | |
| (b) | Ukupan otpis duga | | | | | <i>57,24%</i> | 212.870.254 | | | | |
| (c) | Ukupno podmirenje | | | | | - | | | | <i>42,76%</i> | 158.990.414 |
| (d) | Ukupna pretplata | | | | | | | | | | |
| (a) - (b) - (c) - (d) = | | | 0 | | | | | | | | |

Autorica rada prema: Republika Hrvatska, Trgovački sud u Varaždinu. (2013.) Rješenje (o odobrenju sklopljene predstečajne nagodbe). Poslovni broj predmeta: 9 Stpn-51/13-8, str. 5.

5.2.4 Analiza uzroka krize i efekata provedene strategije na temelju financijskih izvještaja

S obzirom da je radi sigurnosti poslovanja i održavanja tekuće likvidnosti u smislu izbjegavanja situacija nepravodobnog plaćanja obveza potrebno imati dvostruko više kratkotrajne imovine nego što ima kratkoročnih obveza³⁶¹ iz prikazanog Grafa 5.15. za zaključiti je kako je društvo Varteks d.d. je tijekom promatranog razdoblja od 2008. do 2018. godine bilo apsolutno nelikvidno, čak i u 2012. i 2013. godini kada je predstečajni postupak pokrenut i kad društva uobičajeno financijskim restrukturiranjem uspiju doći do daha i prevladati nelikvidnost, a što cilj predstečajnog postupka i jest.

Graf 5.15. Koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Što se tiče dugoročnih aspekata likvidnosti, ako polazimo od pretpostavke da omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze mora biti manji od 1 jer poduzeće dio svoje kratkotrajne imovine treba financirati iz kvalitetnih dugoročnih izvora (radnog kapitala) kretanje koeficijenta financijske stabilnosti na Grafu 5.15. pokazuje kako je u promatranom razdoblju sigurnost poslovanja iz perspektive financijske stabilnosti bila izrazito nezadovoljavajuća i zabrinjavajuća.

Radno raspoloživi kapital daje informaciju o vrijednosti kapitala koji stoji na raspolaganju za podmirenje tekućih obveza i neočekivanih izdataka³⁶² odnosno pokazuje koliko je kratkotrajne imovine financirano iz kvalitetnih dugoročnih izvora.³⁶³ Da bi se održala normalna likvidnost poduzeća, a zbog

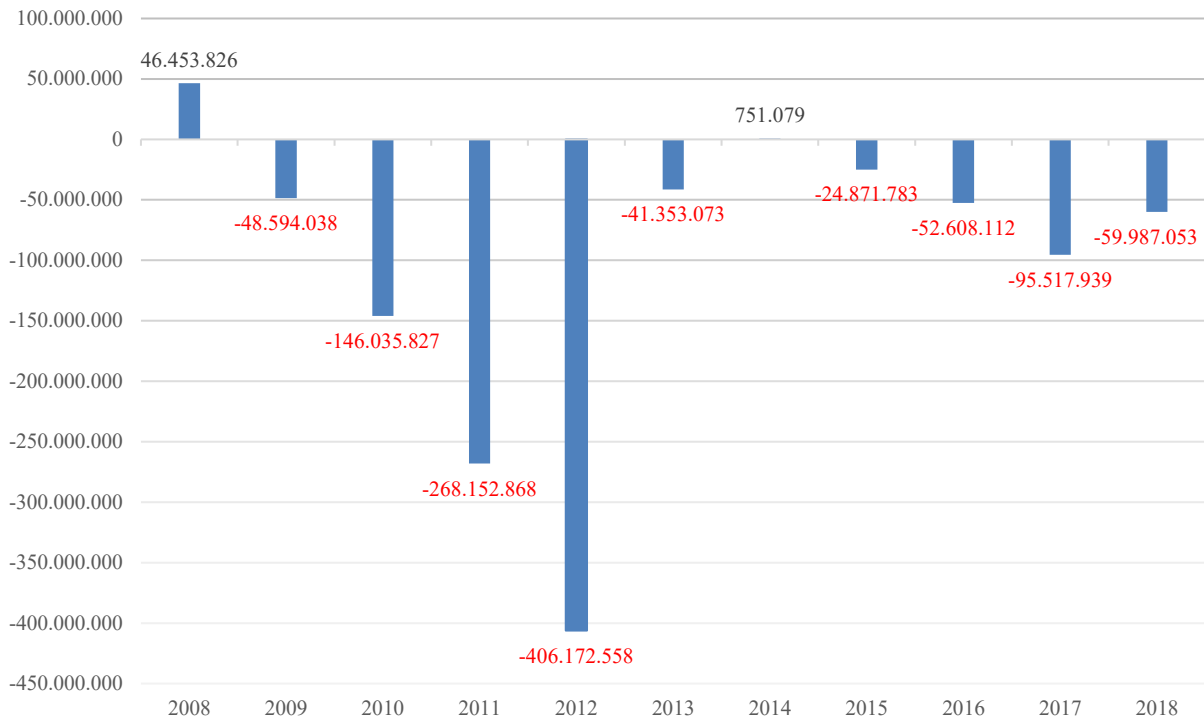
³⁶¹ Žager, K. et al. (2008). Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Masmedia, str. 249.

³⁶² Ibidem, str. 22.

³⁶³ Žager, K. et al. (2008). Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Masmedia, str. 249.

rizika i potencijalno neizvjesne dinamike naplativosti potraživanja, nužno je da se dio kratkoročnih obveza financira iz dugotrajne imovine. Graf 5.16. prikazuje kako je društvo Varteks d.d. pozitivan radni kapital imalo samo u 2008. i 2014. godini dok u preostalim promatranim godinama rezerve likvidnosti nije bilo, štoviše, društvo je, kao i na temelju prethodnih pokazatelja dugoročno zabrinjavajuće nelikvidno.

Graf 5.16. Radno raspoloživi kapital društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

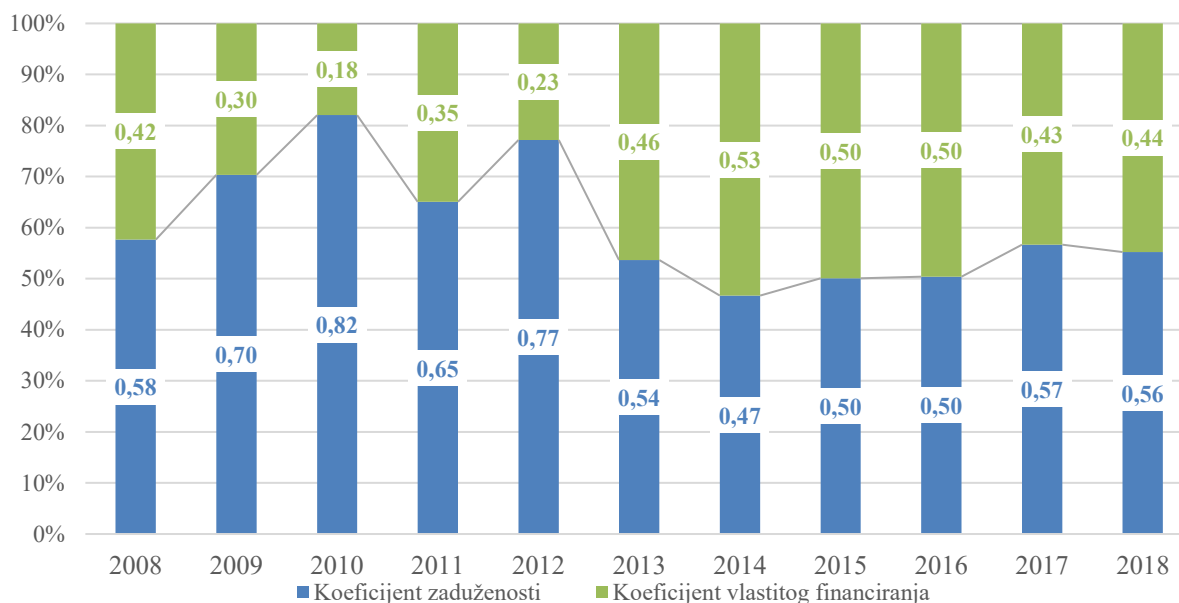


Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Graf 5.17. prikazuje stupanj korištenja financijske poluge odnosno udio tuđeg kapitala u ukupnim izvorima financiranja tijekom promatranog razdoblja. S obzirom da iskustveni podaci govore da bi koeficijent zaduženosti trebao biti manji ili jednak 50,00 %, ³⁶⁴ zaključak je kako je društvo u razdoblju do pokretanja predstečajnog postupka imalo nepovoljan odnos tuđeg i vlastitog kapitala i da je bilo prezaduženo. Po sklapanju predstečajne nagodbe u 2013. godini te izvršenoj dokapitalizaciji društva koeficijent zaduženosti značajno se smanjio, odnosno udio financiranja iz vlastitih sredstava se povećao, a na što je utjecalo i trgovanje dionicama društva na Zagrebačkoj burzi čime je društvo normaliziralo razinu zaduženosti i učinilo ju optimalnom.

³⁶⁴ Horvat Jurjec, K. (2011). Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja. Zagreb: RRIF, 11 (07), str. 22.

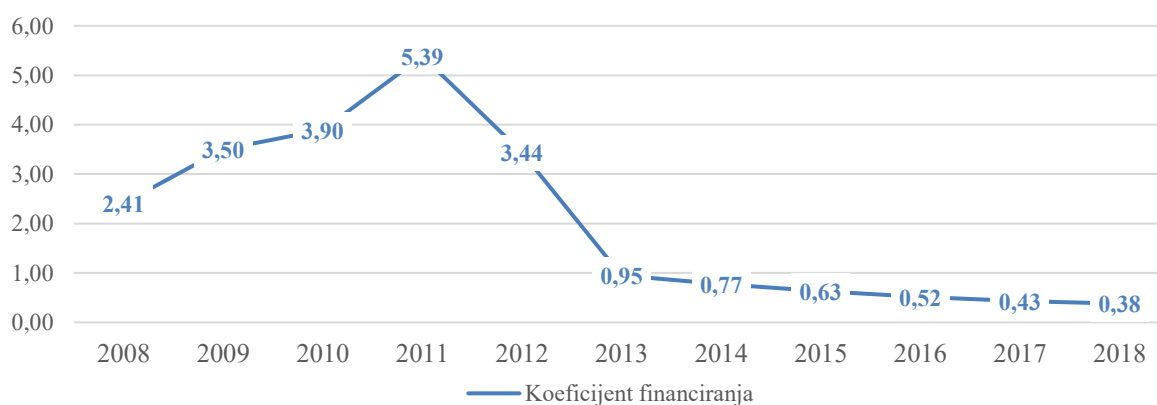
Graf 5.17. Koeficijent zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Trend kretanja koeficijenta financiranja koji prikazuje odnos ukupnih obveza i kapitala prikazan je na Grafu 5.18. Obzirom da se iskustveno smatra da bi odnos kapitala i dugova trebao biti 1:1³⁶⁵ može se još jednom potvrditi da je društvo Varteks d.d. do godine pokretanja predstečajna bilo prezaduženo. Po sklopljenoj predstečajnoj nagodbi i dokapitalizaciji društvo je značajno smanjilo razinu financiranja iz tuđih sredstava.

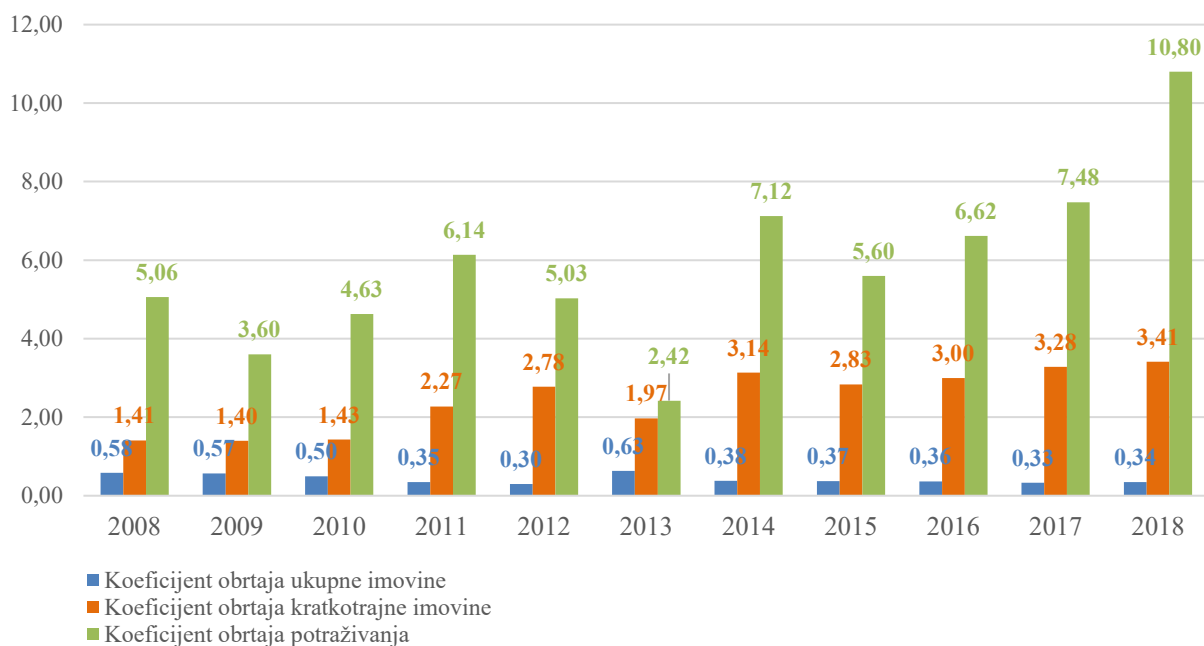
Graf 5.18. Koeficijent financiranja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

³⁶⁵ Horvat Jurjec, K. (2011). Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja. Zagreb: RRIF, 11 (07), str. 23.

Graf 5.19. Pokazatelji aktivnosti imovine društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

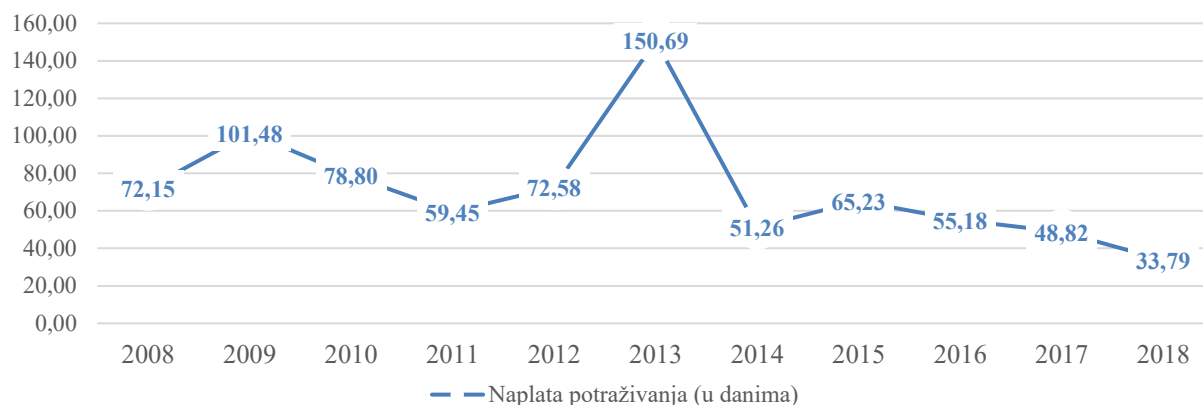
Pokazatelji aktivnosti imovine društva upućuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu i moraju biti što veći kako bi vrijeme vezivanja imovine bilo što manje. Tako koeficijent obrtaja ukupne imovine pokazuje relativno isti niski trend kretanja kroz promatrano razdoblje što znači da je svaka kuna imovine društva u prosjeku rezultirala s 0,43 kuna prihoda, a što predstavlja vrlo nizak intenzitet uporabe kapitala za financiranje imovine.³⁶⁶

Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine ima nešto bolji trend kretanja u promatranom razdoblju te tendenciju blagog rasta. Koeficijent obrtaja potraživanja je najkvalitetniji prikaz poboljšanja poslovne situacije u okviru pokazatelja aktivnosti. On prikazuje značajno ubrzanje pretvaranja potraživanja u novac u periodu nakon predstečajne nagodbe – nakon pada brzine naplate na 2,42 u 2013. godini koeficijent obrtaja potraživanja popeo se na 7,12 puta u 2014. godini, a zatim i na 10,80 puta u 2018. godini.

Efiksasnija naplata potraživanja nakon sklapanja predstečajne nagodbe vidljiva je i iz sljedećeg pokazatelja prikazanog na Grafu 5.20.:

³⁶⁶ Horvat Jurjec, K. (2011). Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja. Zagreb: RRIF, 11 (07), str. 23.

Graf 5.20. Trajanje naplate potraživanja u danima društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

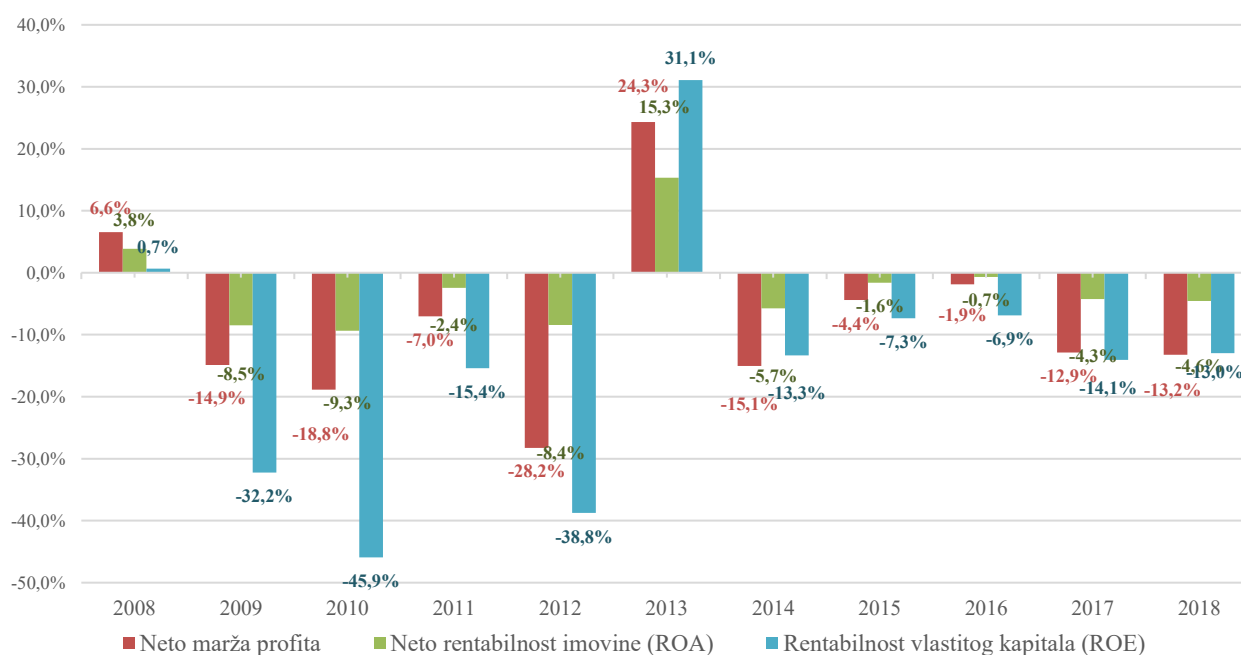


Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Dakle, nakon prosječno 89 dana tijekom razdoblja od 2008. godine do 2013. godine, trajanje naplate potraživanja se ubrzava u razdoblju nakon sklapanja predstečajne nagodbe i to čak na prosječno 51 dan u razdoblju od 2014. do 2018. godine.

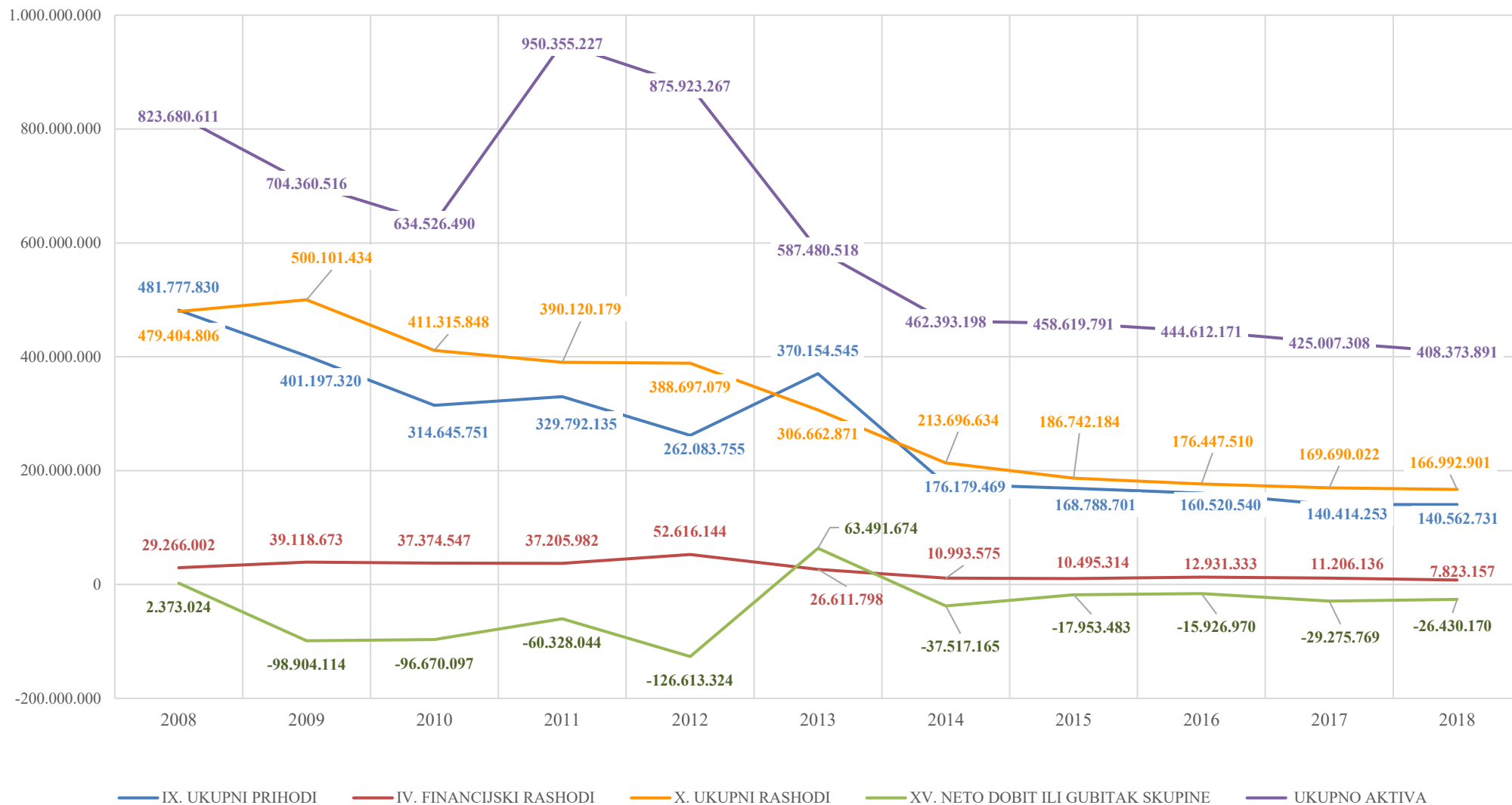
Snažan pad profitabilnosti poslovanja u razdoblju nakon 2008. godine te izrazito zabrinjavajuća razina kronične dugogodišnje neprofitabilnosti, unatoč nerealnom skoku u 2013. godini koji je rezultat isključivo knjigovodstvenih knjiženja, vidljiva je na Grafu 5.21.:

Graf 5.21. Profitabilnost društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Graf 5.22. Trend kretanja ukupnih prihoda, ukupnih rashoda, finansijskih rashoda, neto dobiti i aktive društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

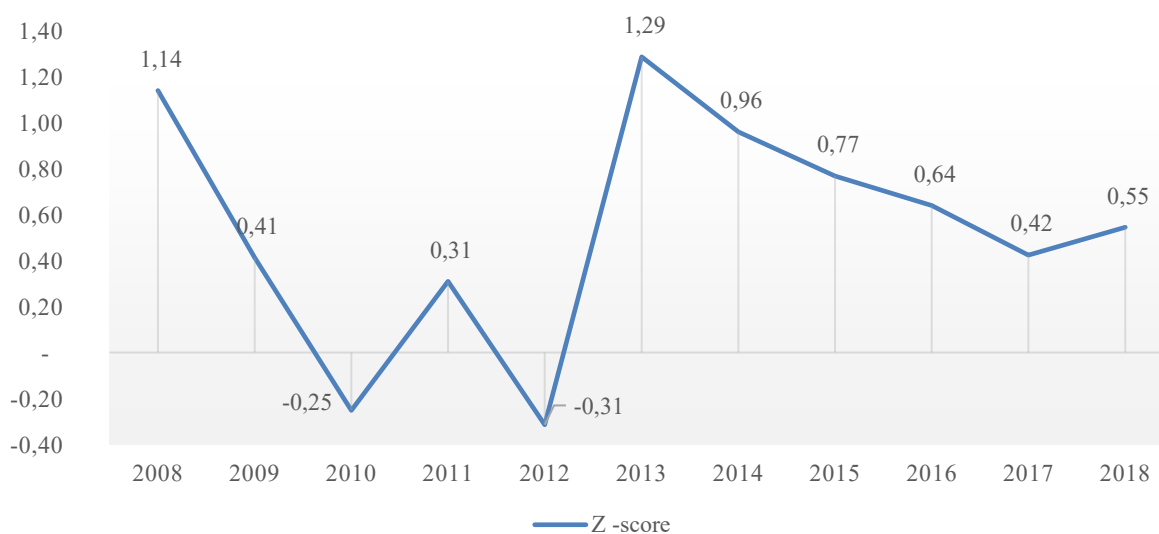


Autorica rada na temelju analize Godišnjih finansijskih izvještaja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Prema Grafu 5.22. razdoblje nakon provedenog restrukturiranja je manje loše od prethodnog i poboljšanja u odnosima istih jesu vidljiva, no već sama činjenica da rashodi ne uspijevaju ostati ispod razine prihoda i to tijekom tako dugog promatranog razdoblja ne ulijeva povjerenje da se situacija može značajno preokrenuti.

Dodano, prema Altmanovom Z-indikatoru Varteks d.d. je tijekom razdoblja do otvaranja postupka predstečaja, ali i nakon, predstavljalo poduzeće koje je apsolutni kandidat za stečaj. (vidi Graf 5.23.)

Graf 5.23. Trend kretanja Altmanovog Z-indikatora za društvo Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



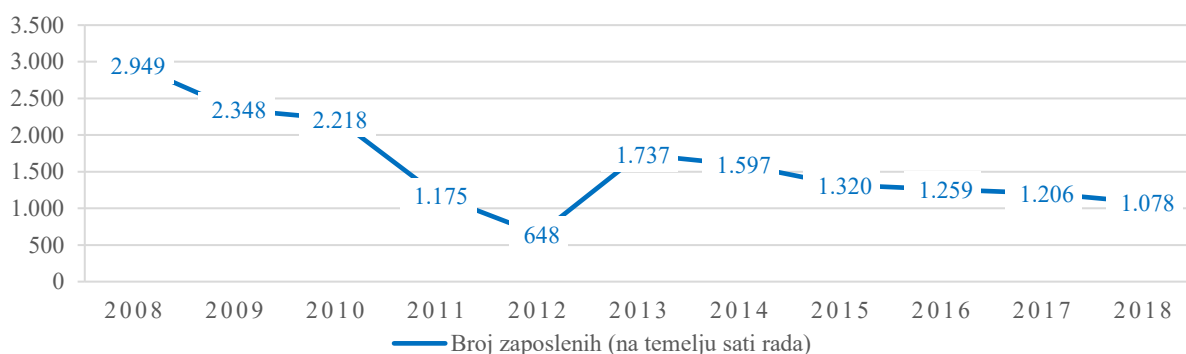
Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Društvo Varteks d.d. čak i u svojim najpozitivnijim godinama nije uspijevalo ostvariti Z-indikator koji bi indicirao da se radi o poduzeću koje ima potencijala za oporavak. Ono što je dodatno zabrinjavajuće jest činjenica da se potencijal oporavka nije pojavio čak niti navodno provedenog operativnog restrukturiranja, a evidentnog financijskog restrukturiranja.

5.2.5 Opravdanost provedenog restrukturiranja društva Varteks d.d. putem predstečajnog postupka

Na temelju svih prikazanih pokazatelja sigurnosti, uspješnosti i financijske snage jedino što se može zaključiti kako je poduzeće neuspješno provelo postupak restrukturiranja i da je zrelo za stečaj. Unatoč nastojanjima da ovlada strateškom krizom i da provede strateški zaokret u evidentnoj fazi akutne, iz ove perspektive nesavladive krize, poduzeće nije uspjelo restrukturirati poslovanje i učiniti ga učinkovitijim kako bi moglo konkurirati u svojoj industriji.

Graf 5.24. Broj zaposlenih na temelju sati rada društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Analizirajući prethodnih 11 godina poslovanja i uzimajući u obzir obujam poslovanja i industrijsku granu u kojoj društvo djeluje zaključak je da bi primjerenija strategija uoči pokretanja predstečajnog postupka bila neka od strategija napuštanja djelatnosti. Naime, osim negativnih financijskih pokazatelja u obzir treba uzeti činjenicu kako je proizvodnja tekstila u Republici Hrvatskoj nekonkurentna industrija jer nije moguće proizvoditi robu jednake kvalitete i cjenovne dostupnosti, a za jednako niske troškove kao što to može prisutna globalna konkurencija čija je tekstilna proizvodnja smještena u najsiromašnijim zemljama svijeta gdje je radna snaga iznimno jeftina.

Graf 5.25. Proizvodnost rada na temelju ukupnih prihoda društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine



Autorica rada na temelju analize Godišnjih financijskih izvještaja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine

Predstečajna nagodba Varteksa d.d. primjer je koji potvrđuje nedorečenost zakonodavnog okvira jer, temeljem konkretnih financijskih podataka, ovo društvo nije trebalo biti kandidat za predstečaj. Varteks d.d. je već u razdoblju do pokretanja postupka predstavljalo kandidata za stečaj. Da je stečaj tada bi proveden, financijska sredstva koja su bila utrošena za konstantno gašenje požara, mogla su biti uložena

u profitabilnije industrije. Iz perspektive investitora povoljnije bi bilo proizvodna postrojenja kupiti iz stečajne mase te pokrenuti tekstilnu proizvodnju rasterećenu dugova. Ovako, temeljem dosadašnjeg poslovnog modela koji je troškovno nekonkurentan svaki oblik strateške konsolidacije i obnavljanja poduzeća u slučaju Varteksa predstavlja preskup proces koji će postići minimalnu ili nikakvu dobit.

ZAKLJUČAK

U životnom ciklusu poduzeća kriza nije neuobičajena. Uzroci mogu biti različiti i dugo „tinjati“ dok ne izađu na površinu. Važno je primjetiti ih u što ranijoj fazi kako bi se krizom ovladalo dok su posljedice minimalne. U Republici Hrvatskoj mogućnost trenutnog ovladavanja uznapredovalom, nerijetko dugotrajnom krizom, proizlazi iz zakonodavnog okvira, a nalazi se u institutu predstečaja. Predstečaj predstavlja izvanparnični postupak koji omogućava, u prvom redu, financijsko restrukturiranje poduzeću koje je nelikvidno i/ili insolventno, a radi uređivanja njegovog pravnog položaja i njegova odnosa prema vjerovnicima te održavanja njegove djelatnosti. Pomoću ovog zakonodavnog okvira moguće je preokrenuti tijek krize, no on ne jamči da će preokret biti uspješan. Predstečaj je u javnosti omražen instrument upravljanja krizom. Razlog tome su nedorečeni zakonodavni okviri i nedostatak stručne kontrole od strane osoba kompetentnih provoditi procese restrukturiranja. Predstečajni postupci se u okviru postojećih zakona često zloupotrebljavaju tako da ih provode društva koja su već zrela za stečaj ili ona društva koja nemaju realnu potrebu za predstečajem, ali imaju potrebu poduzeće rasteretiti dugova kako bi postigli njegovu veću vrijednost. Navedeno ne mora nužno biti loše jer često dugoročno može donijeti veće koristi za sve dionike.

Istraživanje u ovom radu obuhvatilo je analizu okolnosti koje su prethodile pokretanju predstečaja, analizu predstečajnog plana restrukturiranja te provedbu istog na slučaju društva Spačva d.d., inicijalno predviđenog kao pozitivan primjer predstečajnog postupka, te društva Varteks d.d., inicijalno predviđenog kao negativan primjer predstečajnog postupka. Cilj istraživanja bio je utvrditi svrhu predstečaja kao instrumenta strateškog upravljanja krizom te opravdanost provedenih procesa restrukturiranja. Temeljem provedenih analiza zaključak je kako je predstečaj poželjan instrument za trenutno i kratkotrajno ovladavanje krizom koji je u slučaju krize koja je zahvatila društvo Spačva d.d. omogućio uspješan strateški zaokret u okviru kojeg se društvo oslobodilo neprofitabilnih segmenata, financijski konsolidiralo i promijenilo vlasničku strukturu, a što je sve omogućilo investicijski potencijal te pretpostavke za dugoročno uspješno i održivo poslovanje. U slučaju Varteksa d.d. mogućnosti predstečaja kao instrumenta strateškog upravljanja krizom nisu iskorištene. Društvo se nije značajno restrukturiralo niti je poduzelo mjere koje pretpostavljaju strateški zaokret. Dodatno, ovaj slučaj primjer je i nedorečenog zakonodavnog okvira predstečaja s obzirom da je nad Varteksom predstečaj otvoren kada za isti više nije bio sposoban, odnosno kada je već bio spreman za stečaj. Pretpostavka uspješnog strateškog zaokreta je potencijal ostvarivanja profitabilnosti na dugi rok, a što neučinkoviti, i industrijski nekonkurentni poslovni modeli nisu u stanju postići. Kada se tome pridoda i činjenica prezaduženosti evidentno je kako je predstečajni postupak preskup scenarij u situaciji u kojoj ulaganja nužna za postizanje učinkovitijeg poslovnog modela i konkurentske snage izostaju dok se financijski resursi iscrpljuju u korist sustavnog gašenja požara.

Predstečaj, iako poželjan i koristan instrument za trenutno ovladavanje krizom likvidnosti i krizom uspjeha, u ovom je obliku nedostatan za postizanje dugoročnog efekta jer samostalno neće postići otklanjanje uzroka krize, već će samo zamaskirati neke od simptoma uvažavajući činjenicu da je u okviru predstečaja naglasak samo na financijskom restrukturiranju. Dok god se zakonodavni okvir ne unaprijedi u smislu preciznije definiranih kriterija za utvrđivanje stanja dužnika podobnog za otvaranje predstečajnog postupka te odgovarajućeg nadzora nad procesima restrukturiranja koji nužno moraju podrazumijevati i konkretne mjere operativnog restrukturiranja, odgovornost je jedino na menadžmentu i vlasnicima da shvate kako samo financijsko restrukturiranje neće omogućiti dugoročnu održivost i uspješnost, već da je za isto potrebno suočiti se s uzrocima krize i na operativnoj razini, ovladati njima i stvoriti dugoročno učinkovito i profitabilno poslovanje.

LITERATURA

Knjige i članci

1. Bibeaault, D.B. (1999). Corporate Turnaround. Washington: Beard Books
2. Bickhoff, N. et al. (2004.) Die Unternehmenskrise als Chance - Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung. Berlin: Springer
3. Birker, K. et al. (2000). Handbuch Krisenbewusstes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung. Berlin: Cornelsen
4. Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija
5. Culja S. (1938). Građansko procesno pravo-vanparnični postupci. Beograd: Geca Kon
6. Denk, R. (1996). Frühwarnung als integraler Bestandteil der Controllingkonzeption
7. Dika, M. (2015). Stečajni zakon – tekst zakona s interpretativnim i komentatorskim bilješkama te stvarnim kazalom. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15
8. Dika, M. (2016). Predstečajni postupak. Pravo u gospodarstvu 16 (3)
9. Eschenbach, R.(1996). Die krise als Normalfall. Wien: Österreichischer Controllertag
10. Galić, A. (2015), Predstečajni postupak prema novom Stečajnom zakonu, Reforma hrvatskog insolventijskog prava – Novi Stečajni zakon. Zagreb: Inženjerski biro, 77-104
11. Garašić J. (2017), Najznačajne novine Stečajnog zakona iz 2015. godine. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, vol. 38, br. 1, 131-186
12. Goršić. F. (1934). Komentar Stečajnog zakona. Beograd
13. Hauschildt, J. (1988). Krisendiagnose durch Bilanzanalyse. Köln: Verlag dr. Otto Schmidt KG
14. Hofer, C. W., Schendel, D. (1978). Strategy Formulation; Analytical Concepts. Minnesota, SAD: West Publishing Co
15. Horvat Jurjec, K. (2011). Analiza financijskih izvještaja pomoću financijskih pokazatelja. Zagreb: RRIF, 11 (07)
16. Klimke, R., Schott, B. (1993). Die Kunst der Krisen – PR. Paderborn: Junfermann
17. Krystek, U. (1981). Krisenbewältigungsmanagement und Unternehmensplanung. Wiesbaden
18. Krystek, U. (1981). Krisenbewältigungsmanagement und Unternehmensplanung. Wiesbaden
19. Marković, I. (2010). Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća. Zagreb: RRiF-plus
20. Očko, J. i Švigir A. (2009). Kontroling – upravljanje iz backstagea. Zagreb: Altius savjetovanje i Kognosko
21. Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga

-
22. Osmanagić Bedenik, N. (2009). Bilančni pokazatelji ranog upozorenja poslovne krize. Zagreb: RRIF, 09 (06)
 23. Presber, R., Stengert, U. (2002). Kreditrating. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
 24. Republika Hrvatska, Ministarstvo Financija. (2013). Izmijenjeni plana financijskog restrukturiranja za Varteks d.d. Zagreb.
 25. Romac, A. (1985.) Rječnik latinskih pravnih izraza, Vademecum Iuridicum. Zagreb: Informator
 26. Spačva d.d Vinkovci (2012). Plan financijskog i operativnog restrukturiranja. Vinkovci: Spačva d.d.
 27. Thompson Jr., A. A. Strickland, A. J. Gamble, J. E. (2008). Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću. Zagreb: Mate
 28. Tintor, J. (2009). Poslovna analiza. Zagreb: Masmedia
 29. Tipurić, D. (2016). Strateško usmjerenje i konkurentsko pozicioniranje (prezentacija MBA-SM-2016-3). Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
 30. Tipurić, D. et al. (1999). Konkurentska sposobnost poduzeća. Zagreb: Sinergija
 31. Töpfer, A. (1999). Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder chance?. Neuwied, Kriftel, Luchterhand
 32. Varteks d.d. (2013). Plan operativnog i financijskog restrukturiranja za razdoblje 2013. – 2018. godine. Varaždin: Varteks d.d.
 33. Žager, K. et al. (2008). Analiza financijskih izvještaja. Zagreb: Masmedia

Zakoni

1. Narodne novine (2012). Ovršni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d. br. 112/12, 25/13, 93/14, 55/16, 73/17
2. Narodne novine (2015). Stečajni zakon. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 71/15, 104/17
3. Narodne novine (2012). Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15, čl. 25.
4. Narodne novine (1993). Zakon o trgovačkim društvima. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19
5. Narodne novine (1995). Zakon o sudskom registru. Zagreb: Narodne novine d.d., br.: 1/95, 57/96, 1/98, 30/99, 45/99, 54/05, 40/07, 91/10, 90/11, 148/13, 93/14, 110/15, 40/19

Rješenja sudova u Republici Hrvatskoj i Financijske agencije

1. Financijska agencija. (2013.) Rješenje o prihvaćanju izmijenjenog plana financijskog restrukturiranja. Poslovni broj predmeta: Klasa: UP - I/110/07/12-01/188, Ur.br: 04-06-12-188-13
2. Republika Hrvatska, Trgovački sud u Osijeku. (2013.) Rješenje (o odobrenju sklopljene predstečajne nagodbe). Poslovni broj predmeta: 13 Stpn-2/13-12

-
3. Republika Hrvatska, Trgovački sud u Varaždinu. (2013.) Rješenje (o odobrenju sklopljene predstečajne nagodbe). Poslovni broj predmeta: 9 Stpn-51/13-8

Registar godišnjih financijskih izvještaja (RGFI)

1. Drvna industrija Spačva d.d. (2008). Godišnji financijski izvještaj za 2008.
2. Drvna industrija Spačva d.d. (2009). Godišnji financijski izvještaj za 2009.
3. Drvna industrija Spačva d.d. (2010). Godišnji financijski izvještaj za 2010.
4. Drvna industrija Spačva d.d. (2011). Godišnji financijski izvještaj za 2011.
5. Drvna industrija Spačva d.d. (2012). Godišnji financijski izvještaj za 2012.
6. Drvna industrija Spačva d.d. (2013). Godišnji financijski izvještaj za 2013.
7. Drvna industrija Spačva d.d. (2014). Godišnji financijski izvještaj za 2014.
8. Drvna industrija Spačva d.d. (2015). Godišnji financijski izvještaj za 2015.
9. Drvna industrija Spačva d.d. (2016). Godišnji financijski izvještaj za 2016.
10. Drvna industrija Spačva d.d. (2017). Godišnji financijski izvještaj za 2017.
11. Drvna industrija Spačva d.d. (2018). Godišnji financijski izvještaj za 2018.
12. Varteks d.d. (2008). Godišnji financijski izvještaj za 2008.
13. Varteks d.d. (2009). Godišnji financijski izvještaj za 2009.
14. Varteks d.d. (2010). Godišnji financijski izvještaj za 2010.
15. Varteks d.d. (2011). Godišnji financijski izvještaj za 2011.
16. Varteks d.d. (2012). Godišnji financijski izvještaj za 2012.
17. Varteks d.d. (2013). Godišnji financijski izvještaj za 2013.
18. Varteks d.d. (2014). Godišnji financijski izvještaj za 2014.
19. Varteks d.d. (2015). Godišnji financijski izvještaj za 2015.
20. Varteks d.d. (2016). Godišnji financijski izvještaj za 2016.
21. Varteks d.d. (2017). Godišnji financijski izvještaj za 2017.
22. Varteks d.d. (2018). Godišnji financijski izvještaj za 2018.

Internetski izvori

1. Digitalna komora (2019). Rezultati naprednog pretraživanja na uzorku od 321 poslovnog subjekata (NKD djelatnosti C1623 – proizvodnja ostale građevne stolarije i elemenata) temeljem podataka iz Godišnjih financijskih izvješća za 2018. godinu. [online]. Hrvatska gospodarska komora. <https://digitalnakomora.hr/pretraga/poslovni-subjekti/napredna>
2. Dika, M. (-). Postupak sklapanja predstečajne nagodbe - Nadležnost, pokretanje, sudionici, provedba postupka, učinci, stavljanje izvan snage [online]. https://www.vtsrh.hr/.../Postupak_sklapanja_predstečajne_nagodbe...
3. European Commission Press releases database (2014). Priopćenje za tisak [online]. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-254_hr.htm
4. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/nakon-brojnih-poteskoca-spacva-ponovno-stabilna-265237>
5. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/sef-varteksa-nakon-cetiri-godine-borbe-hvala-svima-sto-ste-uspjeli-ostati-hladne-glave-257675>
6. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/varteks-jos-posluje-s-gubitkom-ohrabruje-rast-izvoza-276887>
7. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/varteks-izgubio-ekskluzivni-distributerski-ugovor-s-levisom-232305>
8. <https://spacva.eu/hr/o-nama>
9. <https://www.fininfo.hr/>
10. <https://www.quaestus.hr>
11. <https://www.quaestus.hr/o-nama/rizicni-kapital/ulagatelji/>
12. <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/ako-je-zemljiste-precijenjeno-linic-je-pogodovao-skegrinom-fondu-20140505>
13. <https://www.varteks.com/kompanija/prica-o-varteksu/>
14. <https://www.varteks.com/kompanija/tradicija/>
15. <https://www.vecernji.hr/biznis/nenad-bakic-posrnuli-brend-varteks-vraca-na-trziste-1358776>
16. Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske (2015). Vodič kroz predstečajni postupak [online]. <https://www.mingo.hr/public/Vkpp2015.pdf>
17. Spačva d.d. (2019). Godišnje izvješće na 31.12.2018. [online]. Vinkovci: Spačva d.d. <https://spacva.eu/wp-content/uploads/2019/05/Spacva-d.d.-FS-2018.pdf> [8. prosinca 2019.]
18. Varteks d.d. (2019): Prospekt uvrštenja redovnih dionica na Službeno tržište Zagrebačke burze d.d. [online] <https://www.varteks.com/wp-content/uploads/2019/12/Prospekt-uvr%C5%A1tenja-dionica-Varteks-d.d.pdf>

SAŽETAK

U Republici Hrvatskoj mogućnost trenutnog ovladavanja uznapredovalom, nerijetko dugotrajnom krizom, proizlazi iz zakonodavnog okvira, a nalazi se u institutu predstečaja. Predstečaj predstavlja izvanparnični postupak koji omogućava, u prvom redu, financijsko restrukturiranje poduzeću koje je nelikvidno i/ili insolventno, a radi uređivanja njegovog pravnog položaja i njegova odnosa prema vjerovnicima te održavanja njegove djelatnosti. Istraživanje u ovom radu obuhvatilo je analizu okolnosti koje su prethodile pokretanju predstečaja, analizu predstečajnog plana restrukturiranja te provedbu istog na slučaju društva Spačva d.d., inicijalno predviđenog kao pozitivan primjer predstečajnog postupka, te društva Varteks d.d., inicijalno predviđenog kao negativan primjer predstečajnog postupka. Cilj istraživanja bio je utvrditi svrhu predstečaja kao instrumenta strateškog upravljanja krizom te opravdanost provedenih procesa restrukturiranja. Temeljem provedenih analiza zaključak je kako je predstečaj poželjan instrument za trenutno i kratkotrajno ovladavanje krizom koji je u slučaju krize koja je zahvatila društvo Spačva d.d. omogućio uspješan strateški zaokret u okviru kojeg se društvo oslobodilo neprofitabilnih segmenata, financijski konsolidiralo i promijenilo vlasničku strukturu, a što je sve omogućilo investicijski potencijal te pretpostavke za dugoročno uspješno i održivo poslovanje. U slučaju Varteksa d.d. mogućnosti predstečaja kao instrumenta strateškog upravljanja krizom nisu iskorištene. Društvo nije značajno financijski restrukturiralo obveze niti je poduzelo mjere koje pretpostavljaju strateški zaokret. Dodatno, ovaj slučaj primjer je koji potvrđuje nedorečenost zakonodavnog okvira predstečaja s obzirom da je nad Varteksom predstečaj otvoren kada za isti više nije bio sposoban, odnosno kada je već bio spreman za stečaj. Pretpostavka uspješnog strateškog zaokreta je potencijal ostvarivanja profitabilnosti na dugi rok, a što neučinkoviti, i industrijski nekonkurentni poslovni modeli nisu u stanju postići. Kada se tome pridoda i činjenica prezaduženosti evidentno je kako je predstečajni postupak preskup scenarij u situaciji u kojoj ulaganja nužna za postizanje učinkovitijeg poslovnog modela i konkurentne snage izostaju dok se financijski resursi iscrpljuju u korist sustavnog gašenja požara. Predstečaj, iako poželjan instrument za trenutno ovladavanje krizom, u ovom je obliku nedostatan za postizanje dugoročnog efekta jer samostalno neće postići otklanjanje uzroka krize, već će samo zamaskirati neke od simptoma uvažavajući činjenicu da je u okviru predstečaja naglasak samo na financijskom restrukturiranju. Dok god se zakonodavni okvir ne unaprijedi, odgovornost je jedino na menadžmentu i vlasnicima da shvate kako samo financijsko restrukturiranje neće omogućiti dugoročnu održivost i uspješnost, već da je za isto potrebno suočiti se s uzrocima krize i na operativnoj razini, ovladati njima i stvoriti dugoročno učinkovito i profitabilno poslovanje.

Ključne riječi: poslovna kriza, strategije konsolidacije i obnavljanja, strategije napuštanja, strateški zaokret, restrukturiranje, predstečaj, Spačva, Varteks

ABSTRACT

The possibility of immediate control over an advanced and often long-going crisis – in the Republic of Croatia – derives from the legislative framework and is located in the institute of pre-bankruptcy. Pre-bankruptcy represents an extra-judicial procedure that enables, first and foremost, financial restructuring of an illiquid and/or insolvent company – all in order to regulate its own legal position as well as its relation to creditors – while maintaining its activity. The research that was undertaken in this work includes the analysis of the circumstances that preceded the initiation of the pre-bankruptcy, the analysis of the pre-bankruptcy restructuration plan and its implementation in two different companies. One being Spačva d.d., initially considered as a positive example of pre-bankruptcy proceedings, and the other one being Varteks d.d. initially thought to be an example of the poorly executed pre-bankruptcy procedure. The goal of this research was to determine the existence of the purpose of the pre-bankruptcy instruments seen as instruments of strategic crisis management as well as the justification of the restructuring processes that were carried out. Based on the conducted analyses, the conclusion can be drawn that the pre-bankruptcy is the preferred instrument for immediate and short-term crisis management. This proved to be a successful way of dealing with the crisis that affected Spačva d.d. as it enabled a successful strategic turnaround and allowed the company to cut loose its unprofitable segments, financially consolidate and change its ownership structure. As a result, investment potential was enabled, setting preconditions for long-term successful and sustainable business. On the other hand, in the case of Varteks d.d. the opportunities of the pre-bankruptcy as an instrument of strategic crisis management have not been exploited. The Company failed to undergo substantial financial restructuration of its liabilities or take any measures that imply a decisive turnaround. Furthermore, this case is an example of a poorly regulated legislative framework of the pre-bankruptcy institute since it was even possible to implement pre-bankruptcy procedures in Varteks d.d. to begin with. At this point, the company was no longer capable of forgoing pre-bankruptcy rather it was ready to file for bankruptcy instead. The premise of a successful strategic turnaround is the potential to achieve long-term profitability which inefficient and industry-uncompetitive business models are incapable of accomplishing. When the fact of over-indebtedness is added to this situation, it becomes clear that the pre-bankruptcy procedure is too expensive. Especially considering that the investments needed to achieve a more efficient and competitive business model are lacking and instead, the existing financial resources are depleted in favour of putting down fires as they appear. Pre-bankruptcy, although a desirable instrument for immediate crisis management, in this form, is not sufficient in achieving a long-term effect since, if used alone, will not manage to accomplish a complete reconstruction of the problems that caused the crisis in the first place. In this case – and bearing in mind that within the pre-bankruptcy procedure, the emphasis is only on financial restructuring – it will, however, mask some of the symptoms of the crisis

without tackling the root of it. Until the legislative framework is improved, the sole responsibility falls on the management and owners to understand that financial restructuring alone will not ensure long-term sustainability and success. Rather, it is also necessary to tackle and manage the cause of the crisis on the operational level. This way, the crisis can be contained, controlled, and long-term profitability and efficiency of the business can be achieved.

Keywords: business crisis, consolidation and renewal strategies, abandonment strategies, strategic turnaround, restructuring, pre-bankruptcy, Spačva, Varteks

ŽIVOTOPIS

Osobni podaci

Ime i prezime
Adresa
E-mail
Datum rođenja

Gabrijela Belošević
Krste Frankopana 70, 43000 Bjelovar
Gabrijela.Belosevic@gmail.com
21. travnja 1988.

Radno iskustvo

srpanj '16. –

VRT d.o.o. Bjelovar,
Matice hrvatske 4/1, 43000, Bjelovar
Direktorica

siječanj '15. – srpanj '16.

VRT d.o.o. Bjelovar,
Matice hrvatske 4/1, 43000, Bjelovar
Voditeljica financija i računovodstva

listopad '13. – prosinac '14.

VRT d.o.o. Bjelovar,
Matice hrvatske 4/1, 43000, Bjelovar
Voditeljica kontrolinga

listopad '12. – rujan '13.

VRT d.o.o. Bjelovar,
Matice hrvatske 4/1, 43000, Bjelovar
Pripravnik u financijama i računovodstvu

Obrazovanje

studenj '11. – srpanj '13.

Ekonomski fakultet Zagreb, Diplomski studij,
smjer: Analiza i poslovno planiranje,
titula: Magistra ekonomije / mag.oec.
tema diplomskog rada: „Ocjena isplativosti ulaganja u investicijski projekt izgradnje postrojenja za proizvodnju bioplina“, Mentorica: Prof. dr. sc. Lidija Dedi
Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb

rujan '07. – listopad '11.

Ekonomski fakultet Zagreb, Preddiplomski studij poslovne ekonomije,
titula: Sveučilišni prvostupnik ekonomije / univ.bacc.oec.
tema završnog rada: „Kanali distribucije jabuka i proizvoda od jabuka“,
Mentor: Doc. dr. sc. Mirko Palić
Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb

rujan '03. – lipanj '07.

Gimnazija Bjelovar, Opći smjer,
Matice hrvatske 17, 43000 Bjelovar

rujan '97. – srpanj '02.

Glazbena škola Vatroslava Lisinskog Bjelovar,
Vatroslava Lisinskog 1, 43000 Bjelovar

POPIS SLIKA

| | |
|---|----|
| Slika 2.1. Tipologija poslovnih kriza na temelju njihovih mogućih obilježja..... | 10 |
| Slika 2.2. Tijek i faze razvoja krize u poduzeću | 12 |
| Slika 4.1. Faze strateškog zaokreta..... | 49 |
| Slika 5.1. Financijska snaga poduzeća prema vrijednosti Altmanovog Z-indikatora | 56 |

POPIS TABLICA

| | |
|---|----|
| Tablica 2.1. Faze procesa razvoja krize i pripadajuće karakteristike | 16 |
| Tablica 3.1. Usporedba dužnosti povjerenika predstečajne nagodbe i predstečajnog sporazuma..... | 25 |
| Tablica 3.2. Sadržaj plana restrukturiranja - predstečajna nagodba u odnosu na predstečajni sporazum | 42 |
| Tablica 5.1. Rezultati glasovanja o Izmijenjenom planu financijskog restrukturiranja društva Spačva d.d. | 62 |
| Tablica 5.2. Mjere operativnog restrukturiranja društva Spačva d.d. | 63 |
| Tablica 5.3. Sažeti prikaz pravomoćne predstečajne nagodbe društva Spačva d.d. | 65 |
| Tablica 5.4. Rezultati glasovanja o planu financijskog restrukturiranja društva Varteks d.d. | 81 |
| Tablica 5.5. Mjere operativnog restrukturiranja društva Varteks d.d. | 82 |
| Tablica 5.6. Sažeti prikaz pravomoćne predstečajne nagodbe društva Varteks d.d. | 84 |

POPIS GRAFOVA

| | |
|--|----|
| Graf 5.1. Vlasnička struktura Drvne industrije Spačva d.d. na dan 31.12.2012 | 60 |
| Graf 5.2. Vlasnička struktura Drvne industrije Spačva d.d. na dan 30.11.2019. | 60 |
| Graf 5.3. Koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 68 |
| Graf 5.4. Radno raspoloživi kapital društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 69 |
| Graf 5.5. Koeficijent zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 70 |
| Graf 5.6. Koeficijent financiranja društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 70 |
| Graf 5.7. Pokazatelji aktivnosti imovine društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine | 71 |
| Graf 5.8. Trajanje naplate potraživanja u danima društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 72 |
| Graf 5.9. Profitabilnost društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 72 |
| Graf 5.10. Trend kretanja ukupnih prihoda, ukupnih rashoda, financijskih rashoda, neto dobiti i aktive društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 74 |
| Graf 5.11. Trend kretanja Altmanovog Z-indikatora za društvo Spačva d.d. | 75 |
| Graf 5.12. Broj zaposlenih na temelju sati rada društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 76 |
| Graf 5.13. Proizvodnost rada na temelju ukupnih prihoda društva Spačva d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine | 76 |
| Graf 5.14. Vlasnička struktura Drvne industrije Varteks d.d. na dan 30.11.2019..... | 80 |
| Graf 5.15. Koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 86 |
| Graf 5.16. Radno raspoloživi kapital društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 87 |

| | |
|---|----|
| Graf 5.17. Koeficijent zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 88 |
| Graf 5.18. Koeficijent financiranja društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 88 |
| Graf 5.19. Pokazatelji aktivnosti imovine društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine | 89 |
| Graf 5.20. Trajanje naplate potraživanja u danima društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 90 |
| Graf 5.21. Profitabilnost društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 90 |
| Graf 5.22. Trend kretanja ukupnih prihoda, ukupnih rashoda, financijskih rashoda, neto dobiti i aktive društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 91 |
| Graf 5.23. Trend kretanja Altmanovog Z-indikatora za društvo Varteks d.d. | 92 |
| Graf 5.24. Broj zaposlenih na temelju sati rada društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine..... | 93 |
| Graf 5.25. Proizvodnost rada na temelju ukupnih prihoda društva Varteks d.d. za razdoblje od 2008. godine do 2018. godine | 93 |