

# Kontroling i postupak predstečajne nagodbe

---

Ivček, Tihana

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:158977>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**TIHANA IVČEK**

**KONTROLING I POSTUPAK PREDSTEČAJNE NAGODBE**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**KONTROLING I POSTUPAK PREDSTEČAJNE NAGODBE**

**Mentorica:**  
**dr. sc. Ivona Santini, prof. v. š.**

**Naziv kolegija:**  
**KONTROLING**

**Studentica:**  
**Tihana Ivček**

**JMBAG studenta:**  
**0067547950**

## Sadržaj

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	2
1. UVOD .....	3
2. KONTROLING .....	4
2.1 Definiranje kontrolinga.....	4
2.2 Uloga kontrolera .....	5
2.2.1 Kontroler kao registrator .....	5
2.2.2 Kontroler kao navigator .....	6
2.2.3 Kontroler kao inovator .....	6
2.3 Kontroling u Hrvatskoj .....	6
2.4 Proces kontrolinga .....	8
2.4.1 Operativni kontroling .....	8
2.4.2 Strateški kontroling .....	9
2.5 Objekti kontrolinga.....	9
2.5.1 Sustav vrednota .....	10
2.5.2 Sustav planiranja .....	11
2.5.3 Sustav kontrole .....	11
2.5.4 Informacijski sustav .....	12
2.5.5 Sustav organiziranja .....	12
2.5.6 Sustav upravljanja ljudskim potencijalima .....	12
3. PREDSTEČAJNA NAGODBA .....	13
3.1 Definiranje predstečajne nagodbe .....	13
3.2 Postupak predstečajne nagodbe .....	14
4. POSTUPAK PREDSTEČAJNE NAGODBE: SLUČAJ MALOG PODUZEĆA.....	16
4.1 Predstavljanje poduzeća .....	16
4.2 Analiza eksternih potencijala.....	17
4.3 Strategija pozicioniranja .....	21
4.4 Analiza internih potencijala.....	23
4.4.1 Organizacijski resursi .....	23
4.4.2 Organizacijska struktura.....	24
4.4.3 Organizacijska kultura.....	26
4.5 SWOT ANALIZA .....	27
4.6 Financijsko stanje i poslovanje poduzeća.....	28
4.6.1 Račun dobiti i gubitka .....	28

4.6.2	Bilanca.....	29
4.7	Plan financijskog i operativnog restrukturiranja .....	29
4.7.1	Opis mjera financijskog restrukturiranja.....	29
4.7.2	Opis mjera operativnog restrukturiranja .....	30
4.8	Prijedlog predstečajne nagodbe .....	32
5.	ZAKLJUČAK .....	34
6.	POPIS LITERATURE .....	36
6.1	Knjige i članci.....	36
6.2	Internetski izvori.....	36
6.3	Ostalo.....	36
7.	POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....	37
	ŽIVOTOPIS .....	38

## SAŽETAK

Kontroling kao poslovna funkcija u poduzeću pomaže menadžmentu prilikom donošenja odluka, kroz tri temeljna zadatka, a to su planiranje, analiza i izvještavanje. Analizom se utvrđuje sadašnje stanje poduzeća, iznose se podaci o likvidnosti poduzeća, financijskoj stabilnosti, zaduženosti, učinkovitosti i rentabilnosti te uzroci financijskih problema u poduzeću. Kontroling poduzeća u postupku predstečajne nagodbe od velike je važnosti upravo zbog analize sadašnjih problema i planiranja budućih rješenja. Poduzeća koja u svojoj organizacijskoj strukturi nemaju kontroling kao organizacijski segment mnogo teže utvrđuju uzroke nastalih problema. Mogućnost pokretanja postupka predstečajne nagodbe u Hrvatskoj stvara priliku poduzećima za restrukturiranje poslovanja. U radu je predstavljen postupak predstečajne nagodbe malog poduzeća u Hrvatskoj. Poduzeće je zbog lošeg gospodarskog stanja i recesije, ali i zbog prezaduženosti te nedostatka strategije došlo u probleme koji su rezultirali nelikvidnošću i insolventnošću. Rješenje problema poduzeće vidi kroz predstečajnu nagodbu, u kojoj traži otpis dijela duga, uz otplatu ostatka duga u narednih 5 godina.

**Ključne riječi:** kontroling, postupak predstečajne nagodbe, restrukturiranje poslovanja

## **ABSTRACT**

The controlling as a business function within a company helps the company management in the process of decision-making through its three fundamental tasks which are planning, analysis and reporting. Based the conducted analysis it can be determined the current state of the company's business and financial performance such as the information on the company's liquidity, financial stability, indebtedness, efficiency, profitability and the causes of financial problems. During the process of pre-bankruptcy settlement, the controlling has a very important role since it provides the analysis of current problems and also the planning of future solutions. For companies that do not have the controlling as a organizational segment within their organizational structure it is much more difficult to determine the causes of problems. The ability to initiate the process of pre-bankruptcy settlement in Croatia allows the companies to restructure their business in Croatia. This final paper presents the process of pre-bankruptcy settlement of a small business in Croatia. This small company because of the poor economic situation and recession in Croatia, on the one hand, but also because of its insolvency and the lack of strategy, on other hand, ran into problems which resulted in the lack of liquidity and insolvency. The small company sees the solution of mentioned problems in the process of pre-bankruptcy settlement in which it seeks a partial debt write-off, with the repayment of the remaining debt within the next 5 years.

**Key words:** controlling, process of pre-bankruptcy settlement, business restructuring

## 1. UVOD

Sve veće potrebe i promjene na tržištu, zahtjevaju od poduzeća brzu prilagodbu cijele organizacije kako bi opstala na tržištu. Sve značajnija funkcija u rješavanju konkretnih mjera je kontroling. Kroz pružanje stručne podrške donositeljima odluka, pomaže u procesu odlučivanja, vođenja i upravljanja poduzećem. Za efikasno i efektivno djelovanje malih poduzeća potrebno je imati jasnu koncepciju poslovanja, cilj koji se želi ostvariti i mogućnosti postojanja kompletne usluge kontrolinga u poduzeću.

U uvjetima lošeg gospodarskog stanja i recesije, sve veći broj poduzeća zapada u probleme s poslovanjem. Pad kupovne moći potrošača, pojava sve veće konkurencije i sve viši troškovi nabave uzrok su opadanja poduzeća. Sve veći problemi s likvidnošću i solventnošću prisiljavaju poduzeća na pokretanje postupka predstečajne nagodbe, dok dio poduzeća direktno pokreće postupak stečaja. Cilj predstečajne nagodbe je restrukturiranje duga poduzeća kako bi se ponovno uspostavilo stanje likvidnosti i solventnosti.

U prvom dijelu rada obrađen je teorijski dio koji se sastoji od definiranja kontrolinga i predstečajne nagodbe. U drugom dijelu rada predstavljen je postupak predstečajne nagodbe malog poduzeća koje se bavi maloprodajom obuće. Cilj ovog rada je predstavljanje važnosti kontrolinga u poduzeću, posljedice ukoliko poduzeće nema u svojoj organizacijskoj strukturi kontroling kao jedan segment te predstavljanje postupka predstečajne nagodbe na primjeru.



## 2. KONTROLING

### 2.1 Definiranje kontrolinga

U suvremenom poslovnom okruženju dolazi do sve bržih promjena i zaoštavanja konkurentskih odnosa. Nameće se potreba za učinkovitijim i bržim donošenjem menadžerskih odluka s ciljem adekvatnog odgovora na promjene u makro i mikrookruženju poduzeća. Potreba za uvođenjem i kontinuiranom primjenom kontrolinga proizlazi iz povećanja značenja planiranja na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini. Kontroling je funkcija vođenja bez koje je teško zamisliti suvremeno poduzeće. Kontrolingom se rješavaju sve prisutniji problem koordinacije i integracije u poduzeću. Kontrola i kontroling su neizostavni dio planiranja, jedne od temeljnih funkcija i sastavnica menadžmenta. Bez kontrole nema kvalitetnog plana.

Učinkovitost sustava kontrolinga postiže se uspostavom željenih standarda izvedbe pomoću dostižnih, mjerljivih, razumno postavljenih i terminski uvjetovanih ciljeva te usporedbom ostvarenih u odnosu na planirane rezultate i ciljeve poduzeća. Ključna aktivnost koja usmjerava orijentaciju kontrolinga na budućnost poslovanja i time ga razlikuje od menadžerske kontrole je predlaganje preventivnih i korektivnih mjera usmjerenih na dostizanje željenih poslovnih rezultata i ostvarenje poslovnih ciljeva. (Rupčić i Datković, 2013.).

Kontroling je funkcija i podsustav menadžmenta kojima doprinosi efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta, čime se povećava sposobnost prilagođavanja poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama, povećava vitalnost poduzeća i njegovu tržišnu prihvatljivost. (Osmangović Bedenik, 2004., str. 64) Definicija Međunarodne grupacije za kontroling naglašava da kontroleri djeluju zajednički s upravom i menadžerima kako bi postigli ciljeve. Zajedničko djelovanje menadžera i kontrolera je ključno za uspješno vođenje. Orijetiranost na ciljeve zajedničko je menadžmentu i kontrolerima. Međutim, bitna razlika između menadžera i kontrolera ipak postoji. Dok su menadžeri odgovorni za donošenje odluka i odabir strateškog, taktičkog i operativnog usmjerenja poduzeća, kontroleri generiraju smjernice za donošenje odluka na temelji dostupnih i relevantnih podataka i informacija. Iz tog proizlazi da je uloga kontrolinga osigurati alate koji podupiru racionalno, na analizi temeljeno menadžersko odlučivanje.

Kontroling je proces koji usmjerava poslovne funkcije poduzeća k cilju poslovanja poduzeća. Kako bi se cilj realizirao potrebno je ostvariti sljedeću koordinaciju osnovnih aspekata poslovanja:

- Oblika i dinamike realizacije (kako i kada?)
- Dimenzije organizacije (što, gdje i s čime?)
- Način realizacije (na koji način?)

Zadaci kontrolinga su koordiniranje, planiranje, upravljanje, kontrola te prikupljanje i obrada podataka. Glavni zadatak odnosi se na osiguranje racionalnosti vođenja. Kontroling samim time nije odvojen od vođenja, ali ga je moguće jasno ograničiti.

## **2.2 Uloga kontrolera**

Kontroling predstavlja jednu od najznačajnijih funkcija podrške menadžmentu pri procesu upravljanja poduzećem. Kako bi se postigla učinkovitost kontrolinga, nužno je planiranje i postojanje plana. Planiranje sadrži potrebne standarde i ciljeve. Kontroleri su savjetnici u procesu planiranja, a njihova uloga je podređena potrebama menadžera.

Zadaci kontrolera obuhvaćaju sljedeće:

- Osiguravanje transparentnosti poslovnih rezultata, financija, procesa i strategija te pridonosenje većoj ekonomskoj učinkovitosti
- Koordiniranje podciljeva i odgovarajućih planova te postavljanje sustava izvješćivanja koji je usmjeren prema budućnosti
- Modeliranje i oblikovanje kontrolorskog procesa definiranja ciljeva, planiranja i menadžerskog nadzora tako da oni koji donose odluke mogu djelovati u skladu s dogovorenim ciljevima
- Dostavljanje menadžerima sve relevantne kontrolorske informacije

Povijesno gledano postoje tri generacije kontrolinga, a to su uloga kontrolera kao registratora, uloga kontrolera kao navigatora i uloga kontrolera kao inovator.

### **2.2.1 Kontroler kao registrator**

Razdoblje kontrolinga kao registratora odnosi se na razdoblje pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća u relativno statičkom okruženju. Glavna obilježja tog razdoblja su rijetke promjene uvjeta poslovanja, učestalo ponavljanje istih ili sličnih situacija, korištenje provjerenih tehnoloških postupaka i niska razina inovativnosti. Tržište nije bilo dovoljno razvijeno i na njemu ne postoje značajnije turbulencije koje bi mogle značajno ugroziti organizaciju. Osnovno pravilo uspjeha organizacija je temeljila na zadovoljenju rastuće potražnje na tržištu. Dok su poduzeća poslovala u stabilnoj okolini, kontroler je imao ulogu registratora koji je bio usmjeren na pravodobnost i točnost računovodstvenog izvješćivanja. Jedina uloga kontrolera u to vrijeme je bilježenje, odnosno registriranje problema koji su zahvatili poduzeće. Osnovni instrumenti kojima se služio kontroler bili su knjigovodstvo, balance i kalkulacije. (Osmanagić Bedenik, 2004., str. 22)

### **2.2.2 Kontroler kao navigator**

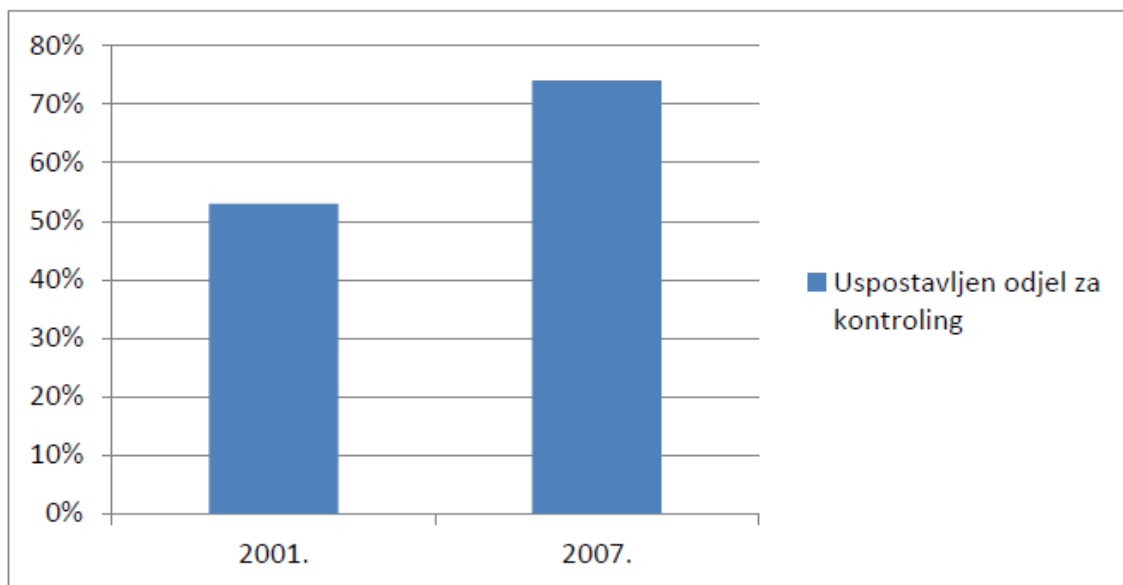
Povećanje kompleksnosti u poslovnom okruženju razvija se sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Ograničeno dinamičko okruženje obilježava povećanja rizičnosti u provedbi poslovnog planiranja. Zasićenost potražnje i povećana ponuda prisiljavala su poduzeća na usmjeravanje pogleda prema van. Informacije nisu više tako sigurne te ih treba privaćati s rizikom. Prognoziranje postaje sve neizvjesnije i teže, dok planiranje zahtjeva veću fleksibilnost. Poduzeća su prisiljena aktivno prilagođavati ponašanje promjenama u okruženju. U fazi navigator, poduzeća traže načine kako utjecati na okruženje, dok kontroler zauzima poziciju voditelja ekonomike poduzeća. Kontroler kao navigator služi se proračunima i teži uspoređivanju sadašnjeg ostvarenja s unaprijed postavljenim ciljevima i standardima. (Osmanagić Bedenik, 2004., str. 24)

### **2.2.3 Kontroler kao inovator**

Globalizacija, internacionalizacija i regionalizacija uvelike su utjecali na turbulencije koje se događaju na tržištu devedesetih godina prošlog stoljeća. Svi dosadašnji koncepti kontrolinga više nisu dovoljni kako bi se osigurale pravovremene i relevantne informacije koje bi služile menadžmentu pri donošenju odluka. Poduzeća su neprekidno izložena novim problemima, dinamika i kompleksnost iznimno su porasle, mogućnost prognoze sve je manja. Takvo okruženje naziva se ekstremno dinamičko. Poduzeća konstantno moraju mijenjati proizvodni program, životni vijek proizvoda se skraćuje te kapital više nije primaran činitelj poslovnog uspjeha. Posljednji koncept kontrolinga, stavlja kontrolera u ulogu inovatora koji predstavlja iznimnu važnost u doprinosu prilikom donošenja strategija koje će omogućiti poduzeću da u što većoj mjeri iskoristi svoje konkurentske prednosti.

## **2.3 Kontroling u Hrvatskoj**

Kontroling u Hrvatskoj počeo se primjenjivati devedesetih godina prošlog stoljeća. U strukturi hrvatskog poduzetništva prevladavaju mala i srednja poduzeća koja su najvećim dijelom doprinjela razvoju kontrolinga u Hrvatskoj.



**Grafikon 1 Zastupljenost odjela za kontroling u hrvatskim poduzećima 2001. i 2007. godine**

Izvor: Osmaganic Bedenik (2007.)

Iz grafikona je vidljivo kako 2001. godine tek nešto više od polovice ispitanika, odnosno 53%, u poduzeću ima ustrojen odjel za kontroling, dok 2007. godine odjel za kontroling je zastupljen u 74% ispitanih poduzeća.

Odjel za kontroling u Hrvatskoj ima uglavnom linijski i centralizirani oblik, najčešće se nalazi na drugoj hijerarhijskoj razini i organizacijski je samostalan. Među zadacima kontrolinga ističe se kontrola izvršenja proračuna i analiza odstupanja, izvještavanje, obračun i analiza troškova. Operativni kontroling ima dominantnu ulogu naspram strategijskom kontrolingu, što se najviše vidi iz niske zastupljenosti predlaganja i uvođenja preventivnih mjera te uvođenju sustava ranog upozorenja.

## 2.4 Proces kontrolinga

### 2.4.1 Operativni kontroling

Operativni kontroling prema Osmanagić Bedenik definira se kao “stručna podrška menadžmentu radi povećanja efiksnosti poduzeća”. Temelji se pretežito internim informacijskim izvorima te koristi poznate metode i rješenja prilikom prilagođavanja postojećim situacijama posebice s aspekta ostvarivanja kratkoročnih ciljeva. Osnovni instrumenti koji se koriste su instrumenti operativnog planiranja, razne kontrole, organiziranje i upravljanje ljudskim potencijalima. Operativni kontroling predstavlja sastavni dio strategijskog upravljanja te obuhvaća upravljanje poslovnim rezultatom u skladu sa zadacima koji su definirani u godišnjim planovima poslovanja. Pokazatelji kojima se koristi operativni kontroling su pokazatelji profitabilnosti i likvidnosti, sustav ranih pokazatelja rizika, strateški proračun i sl. Operativni kontroling zajedno sa strateškim čini jedinstven i cjelovit kontroling sustav. (Osmanagić Bedenik, 2004., str. 234)

Zadaci operativnog kontrolinga su sljedeći:

- Kontinuirana komunikacija kroz cijelo poduzeće
- Rad na unapređenju informacijskog sustava s posebnim naglaskom na financije i računovodstvo
- Aktivna suradnja na izradi operativnih planova
- Izrada poslovnih izvješća prema potrebama i specifičnostima poduzeća na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj, kvartalnoj i godišnjoj razini te prema hijerarhijskim razinama

Operativni kontroling danas obuhvaća automatiziran sustav planiranja, budžetiranja i predviđanja ključnih pokazatelja poslovanja, automatizirane izvještaje o odstupanju realizacije i planove, definirane razine planiranja, izrade planova i sl. U budućnosti, operativni kontroling obuhvaćati će zaokružen sustav ostvarenih, planiranih i predviđenih financijskih indikatora, jače povezivanje operativnog i strateškog kontrolinga te jaču povezanost kontrolinga i organizacijskih jedinica u poduzeću- centara odgovornosti (prodajni kontroling, kontroling nabave, troškovni kontroling).

## 2.4.2 Strateški kontroling

Poslovanje u današnjim vrlo nesigurnim i dinamičnim uvjetima, odnosno u uvjetima recesije, zahtjeva uvođenje sustava praćenja uspješnosti implementacije strategije koji omogućava pravovremenu i adekvatnu reakciju menadžmenta. Usmjerenost na izgradnju potencijalnih uspjeha poduzeća, jačanje vitalnosti poduzeća te poboljšanje izgleda za trajan uspjeh neke su od karakteristika strateškog kontrolinga. Osnovni instrumenti su instrumenti strategijskog planiranja, kontrole, informiranja, organiziranja te upravljanje ljudskim potencijalima.

Zadaci strateškog kontrolinga odnose se na:

- Izradu strateških prognoza na temelju analiza i trendova tržišta te konkurencije
- Pomoć menadžmentu pri procjeni smjernica budućeg poslovanja na temelju gospodarskih kretanja te savjetovanje za ostvarenje vizije i podizanje ukupne efikasnosti poduzeća
- Permanentno promatranje okoline, odnosno promatranje makroekonomskih kretanja, kupaca, dobavljača, političkog i socijalnog okruženja
- Pomoć pri upravljanju ljudskim potencijalima

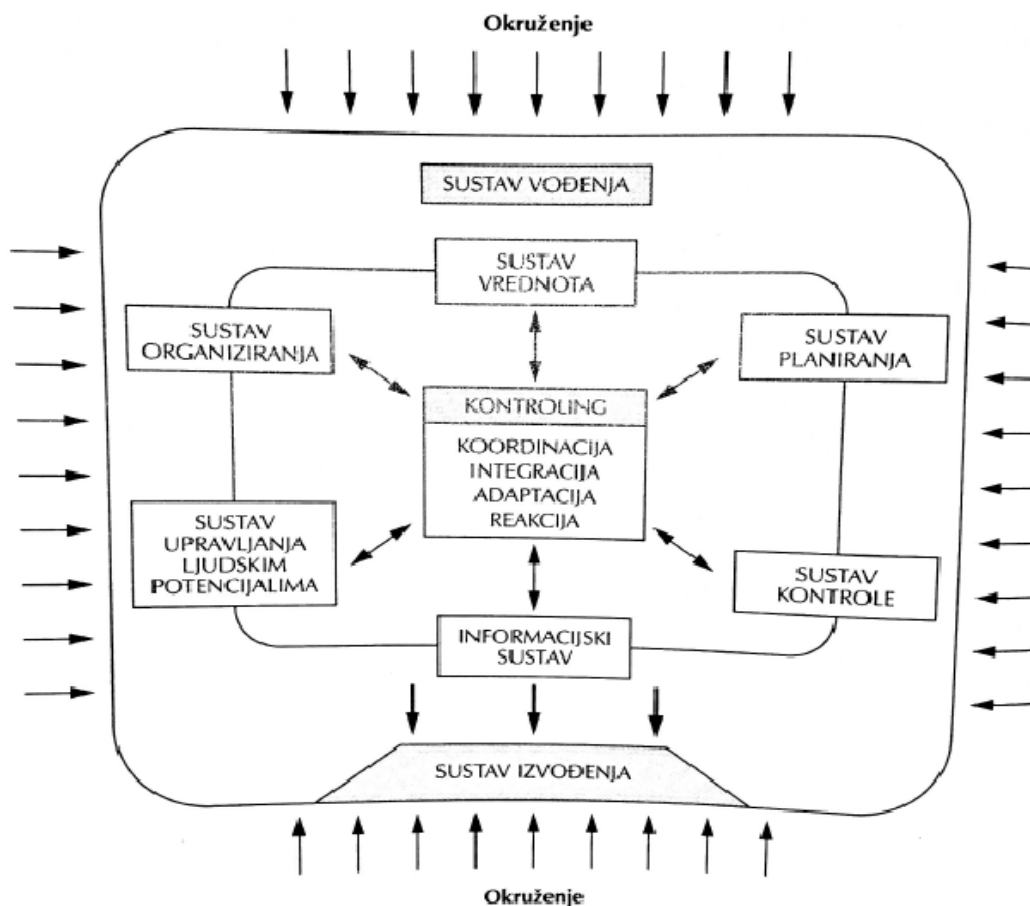
Strateški kontroling odnosi se na procjenjivanje budućeg razvoja i trendova tijekom ostvarenja dugoročno postavljenih ciljeva na temelju vanjskih informacija.

## 2.5 Objekti kontrolinga

Kontroling se provodi kroz podsustave menadžmenta koji predstavljaju objekte kontrolinga. Prema literaturi (Osmanagić Bedenik, 2004, str. 92), to su slijedeći sustavi:

- sustav vrednota
- sustav planiranja
- sustav kontrole
- informacijski sustav
- sustav organiziranja
- sustav upravljanja ljudskim potencijalima

Dakle, objekti kontrolinga su zapravo sve funkcije u poduzeću kojima kontroling mjeri učinkovitost.



Slika 1 Upravljački orijentirana koncepcija kontrolinga

Izvor: Osmanović Bedenik (2004.)

### 2.5.1 Sustav vrednota

Sustav vrednota predstavlja podsustav menadžmenta u kojem se definiraju vizija, misija i ciljevi poduzeća. Uloga kontrolinga je konstantno preispitivanje vizije i ciljeva poduzeća. Preispitivanje obuhvaća analizu cijelog poduzeća, konkurenciju, granu djelatnosti te cjelokupno tržište. Ukoliko su ciljevi poduzeća pogrešno postavljene, uzrokuju krivo formiranje sustava vrednota, što zahtjeva korektivne mjere.

Temeljna pretpostavka za postavljanje ciljeva i vizije poduzeća je njihova optimalnost. Dakle, ciljevi moraju biti realno postavljene, dostižni jer u suprotnom dolazi do demotiviranosti menadžmenta za njihovo ostvarivanje. Uz to, ciljevi moraju biti jasni jer u suprotnom dolazi do otežavanja njihovog ispunjenja, mjerljivi kako bi se mogao pratiti stupanj ostvarenja, djeljivi na pojedine funkcije, projekte i programme, te vremenski ograničeni. Zadatak kontrolinga je analiza optimalno postavljenih ciljeva. Sustav vrednota prema Osmanagić Bedenik predstavlja “duhovni temelj poslovne aktivnosti poduzeća te predstavlja orijentir za cijelo poduzeće”.

Uloga kontrolinga u sustavu vrednota promatra se primjenom osnovnih načela kontrolinga, odnosno koordinacije i integracije. Koordinacija se odnosi na usklađivanje na istim razinama unutarnje i vanjske koordinacije. Unutarnja koordinacija odnosi se na usklađivanje unutar pojedinog podsustava menadžmenta s ciljem poticanja i pružanja stručne podrške u stvaranju sustava vrednota. Integracija kao drugo načelo kontrolinga odnosi se na usklađivanje na različitim hijerarhijskim razinama. U sustavu vrednota to se odnosi na stvaranje uzajamnog sklada između vizije, misije i ciljeva poduzeća.

### **2.5.2 Sustav planiranja**

Planiranje u poduzeću obuhvaća sve odluke kojima se određuju buduće aktivnosti i rezultati te realizacija tih aktivnosti te predstavlja podlogu za odlučivanje. Jedan od najvažnijih objekata u kontrolingu je planiranje. Osigurava putokaz računovodstvu, menadžerima i zaposlenicima poduzeća, a služi za bolje ostvarivanje planskih ciljeva.

Kroz načelo koordinacije rješavaju se problemi vezani uz usklađivanje unutar sustava planiranja. Načelo integracije stvara sklad između različitih hijerarhijski razina. Integracija planiranja provodi se kroz postupke retrogradnog planiranja, progresivnog planiranja i kružnog ili susretnog planiranja.

### **2.5.3 Sustav kontrole**

Kontrolom se radi usporedba dvije ili više veličina kako bi se utvrdila odstupanja od planova. Cilj postavljanja planova je njihova realizacija, koja u određenim okolnostima dolazi do odstupanja. Potrebno je definirati sustave kontrole, kako bi se to odstupanje svelo na minimum. Sustavi kontrole prate poslovanje kroz njegovo realiziranje planova te uklanjaju nedostatke koji uzrokuju odstupanje od zacrtanih planova i veličina. Zadatak sustava kontrole je provođenje mjera i akcija koje će povećati efikasnost poslovanja s ciljem realizacije postavljenih ciljeva.

Najčešće korišteni instrumenti su analiza odstupanja i analiza uzorka. Analiza odstupanja predstavlja posljednju fazu u procesu kontrole i instrument kontrole rezultata pri čemu se određena veličina koristi kao usporedna. Njena svrha je ispunjena kada postoji usporedivost planiranih i ostvarenih veličina. Analiza kontrole je centralni element povezivanja kontrole i sustava informiranja. Usmjeren je na spoznaju uzroka odstupanja i predlaganje mjera prilagođavanja. Analiza uzoraka, za razliku od analize odstupanja koja se odnosi na kontrolu rezultata, odnosi se na kontrolu procesa. Provodi se identifikacija aktivnosti koje su provedene u poduzeću kako bi se kontrola provela na što efikasniji način te kako bi se definirao uzrok odstupanja. Postoje dvije grupe postupaka kontrole, kontrola na temelju iskustva i znanja kontrolera te kontrola na temelju statističkih podataka. Koordinacijom sustava kontrole nastoje se strukturno i procesno uskladiti pojedine aktivnosti kontrole, dok se integracijom nastoje



uskладiti strategijske, taktičke i operativne kontrole u svim pojedinim dimenzijama. (Osmanagić Bedenik, 2004., str. 151)

#### **2.5.4 Informacijski sustav**

Osnovni zadatak informacijskog sustava je prikupljanje, pohranjivanje, obrada i usporuka informacija. Informacijski sustav ima izrazitu važnost za kontroling. Informacijska orijentiranost zauzima važno mjesto u razvoju kontrolinga koji se u praksi realizira uspostavljanjem informacijskog sustava koji je orijentiran potrebama menadžmenta. Informacijski sustav temelji se na sustavu obrade podataka i nezamisliv je bez njega. Najvažnije područje u sklopu informacijskog sustava je računovodstvo, koje je neophodno za bilježenje poslovnih događaja.

#### **2.5.5 Sustav organiziranja**

Kako se danas od organizacija očekuje visok nivo prilagodbe promjenama koje se događaju u okolini, decentralizirani sustavi s definiranim centrima odgovornosti najviše se prilagođavaju takvim situacijama. Takve sustave potrebno je neprestano nadograđivati i uslađivati na ostvarivanje uspostavljenih vrijednosti u poduzeću. Uloga kontrolinga u poduzeću odnosi se na formuliranje nove ili restrukturiranje postojeće organizacijske structure radi lakšeg i potpunijeg kolanja podataka i informacija. Instrumenti oganiziranja kao sredstva kojima se uspostavlja i osigurava organizacijska struktura i procesi su organizacijski plan, plan raspoređivanja suradnika, opis radnih mjesta, opis ovlaštenja, podjela rada kao instrument standardizacije proizvoda, razni pravilnici i smjernice.

#### **2.5.6 Sustav upravljanja ljudskim potencijalima**

Ljudski potencijali predstavljaju temeljnu vrijednost i bogatstvo svake organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na sve aspekte utjecanja menadžmenta na suradnike i podređene. Zadatak kontrolinga je koordinacija sustava upravljanja ljudskim potencijalima sa sustavom vrednota, planiranja, kontrole, informacijskim sustavom te sustavom organiziranja. Osnovni instrument upravljanja ljudskim potencijalima jesu sustavi poticanja. Poticaji su instrument utjecaja na ponašanje, usmjereno kako bi se sposobnosti suradnika u poduzeću koristile na željeni način.

### **3. PREDSTEČAJNA NAGODBA**

#### **3.1 Definiranje predstečajne nagodbe**

Globalna gospodarska kretanja, pojava snažnih ekonomskih i financijskih kriza, potakle su preispitivanje pravnih postupaka kojima se nastoji riješiti problem prezaduženosti, nelikvidnosti i poteškoća u poslovanju poduzeća. Zbog velikog broja blokiranih poduzeća i velikog broja radnih mjesta koja su izravno povezana s poduzećima u poteškoćama, 1. listopada 2012. u Hrvatskoj je stupio na snagu Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, a 21. prosinca 2012. godine Uredba o izmjenama i dopunama Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zakonom se nastoji uvesti disciplina u financijsko poslovanje poduzetnika i rokove plaćanja obveza te posljedično smanjenje nelikvidnosti, koje danas predstavlja jedan od najvećih problema hrvatskog gospodarstva. Cilj predstečajne nagodbe je omogućiti restrukturiranje duga poslovnih poduzeća, kako bi problem nelikvidnosti i insolventnosti umanjio.

Predstečajna nagodba definira se kao postupak koji se provodi s ciljem uspostavljanja likvidnosti i solventnosti poduzeća. Postupak predstečajne nagodbe dužna su pokrenuti sva poduzeća koja prema Zakonu ispunjavaju preduvjete za pokretanje predstečajne nagodbe. Postupak se može provesti nad pravnom osobom i nad dužnikom pojedincem, odnosno trgovcu pojedincu i obrtniku. Uvjeti za pokretanje postupka prema Zakonu su:

- ako dužnik u roku od 60 dana poduzetim mjerama financijskog restrukturiranja izvan postupka predstečajne nagodbe ne može ispuniti stanje likvidnosti
- najkasnije 21 dan od nastanka insolventnosti

Postupak se pokreće isključivo temeljem prijedloga dužnika za otvaranje postupka predstečajne nagodbe. Prijedlog za otvaranje postupka predstečajne nagodbe nije dopušten ako je nad dužnikom pokrenut stečajni postupak. Predstavlja hitan postupak i mora se dovršiti pred nagodbenim vijećem najkasnije u roku 120 dana od dana njegovog otvaranja, odnosno u roku od 60 dana od dana njegovog otvaranja za skraćeni postupak. Dakle, prema Zakonu razlikuje se:

- redovni postupak predstečajne nagodbe kod kojeg ukupan iznos obveza iz izvješća o financijskom stanju i poslovanju dužnika iznosi između 1.000.000,01 kuna i 10.000.000,00 kuna ili ukupan iznos obveza iz izvješća o financijskom stanju i poslovanju dužnika iznosi od 0,01 kuna i 10.000.000,00 kn, a dužnik zapošljava 10 ili više radnika
- skraćeni postupak predstečajne nagodbe kod kojeg ukupan iznos obveza iz izvješća o financijskom stanju i poslovanju dužnika ne prelazi iznos od 1.000.000,00 kuna i dužnik zapošljava manje od 10 radnika

Prema Zakonu, postupak predstečajna nagodba provodi se s ciljem da se dužniku koji je postao nelikvidan i/ili insolventan omogući financijsko restrukturiranje na temelju kojeg će postati likvidan i solventan te da se vjerovnicima omoguće povoljniji uvjeti namirenja njihovih tražbina od uvjeta koje bi vjerovnik ostvario da je protiv dužnika pokrenut stečajni postupak.

Nadležna tijela za provedbu postupka predstečajne nagodbe u Hrvatkoj su regionalni centri Financijske agencije, čija se mjesna nadležnost utvrđuje prema sjedištu dužnika. U postupcima predstečajne nagodbe kod kojih je ukupan iznos dužnikovih obveza naveden u izvješću o financijskom stanju i poslovanju preko 10.000.000,00 kuna isključivo su nadležna nagodbena vijeća regionalnog centra u Zagrebu. Predstečajna nagodba sklapa se pred trgovačkim sudom, nadležnim prema sjedištu dužnika.

U Zakonu o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi utvrđena su neka od načela predstečajne nagodbe:

1. Načelo dobrovoljnosti, prema kojem se predstečajna nagodba smatra sklopljenom ukoliko na nju dobrovoljno pristanu dužnik i vjerovnici čije tražbine čine potrebnu većinu za prihvaćanje plana predstečajne nagodbe
2. Načelo jednakog postupanja prema vjerovnicima, prema kojem je dužnik obavezan jednako postupati prema svim vjerovnicima istog ranga i ne poduzimati radnje koje bi za posljedicu imale dovođenje vjerovnika u nejednak položaj
3. Načelo postupanja u dobroj vjeri, koje obuhvaća načelo savjesnosti i poštenja pri zasnivanju obveznih odnosa i ostvarivanju prava i obveza iz tih odnosa
4. Načelo pristupa podacima, prema kojem je dužnik obavezan osigurati nagodbenom vijeću, povjereniku predstečajne nagodbe i vjerovnicima, pravodoban i nesmetan pristup podacima i dokumentaciji

### **3.2 Postupak predstečajne nagodbe**

Po zaprimanju prijedloga dužnika za otvaranje postupka predstečajne nagodbe, nagodbeno vijeće u roku od osam dana donosi rješenje o otvaranju postupka predstečajne nagodbe. Rješenje o otvaranju postupka, sve odluke donesene u postupku i dostavljenju dokumentaciju, Financijska agencija objavljuje na svojoj web stranici. Nakon donošenja rješenja o otvaranju postupka predstečajne nagodbe, pozivaju se svi vjerovnici da prijave svoje tražbine prema dužniku nad kojim je otvoren postupak predstečajne nagodbe. Vjerovnici su obavezni u roku od 30 dana od dana objave oglasa prijaviti svoje tražbine. Nakon prijave tražbina, nagodbeno vijeće zakazuje prvo ročište na kojem utvrđuje tražbine vjerovnika prema njihovim prijavama i ispravama dostavljenih od strane dužnika. Ukoliko se postigne potrebna većina za prihvaćanje plana financijskog restrukturiranja postupak se nastavlja. Vjerovnici se dijele u tri grupe, od kojih jednu čine javna tijela i trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu, drugu čine financijske institucije, a treću ostali vjerovnici. Vjerovnici odlučuju o planu financijskog restrukturiranja glasovanjem. Pravo glasa imaju svi vjerovnici čije su tražbine uvrđene. Plan

financijskog restrukturiranja smatra se prihvaćenim ukoliko za njega glasaju vjerovnici čije tražbine prelaze polovinu vrijednosti prijavljenih tražbina za svaku grupu vjerovnika ili ako za njega glasaju vjerovnici čije tražbine prelaze  $2/3$  vrijednosti svih prijavljenih tražbina. Nakon prihvaćanja plana, dužnik je obvezan u roku od tri dana od dana prihvaćanja plana podnijeti trgovačkom sudu koji je nadležan prema sjedištu dužnika prijedlog za sklapanje predstečajne nagodbe.

( <https://www.fina.hr/predstecajne-nagodbe> )

## **4. POSTUPAK PREDSTEČAJNE NAGODBE: SLUČAJ MALOG PODUZEĆA**

### **4.1 Predstavljanje poduzeća**

Poduzeće je osnovano 1991. godine s osnovnom djelatnošću maloprodaja obuće. Upisano je u sudski registar kao društvo s ograničenom odgovornošću, osnovano od strane jedne osobe. Početni temeljni kapital, sukladno tadašnjem Zakonu, iznosio je 17.000 kn. Poduzeće je smješteno u Zagrebačkoj županiji te prvi maloprodajni objekt otvara u Bedekovčini.

Dio asortimana obuće poduzeće proizvodi samo dok dio nabavlja od malih hrvatskih proizvođača u razvoju. Dakle, osim maloprodaje obuće poduzeće se bavi i proizvodnjom obuće koju plasira na tržište kroz vlastite maloprodajne objekte. Kroz godine poslovanje se proširuje te poduzeće postaje prepoznatljivo i konkurentno na području Hrvatskog zagorja.

Godine rasta i razvoja stvarale su mogućnost za kupnju vlastitih poslovnih prostora za obavljanje djelatnosti. Dobit koja se ostvarivala tijekom godina rasta investirala se u kupnju i uređenje novih poslovnih prostora. Zbog sve većeg utjecaja svjetskih modnih trendova, vlastita proizvodnja obuće zapala je u krizu. Nemogućnosti brze prilagodbe trendovima, ubrzani razvoj tehnologije u samoj proizvodnji te sve veći troškovi proizvodnje doveli su do zatvaranja proizvodnog pogona.

Poduzeće pronalazi nove dobavljače te asortiman proširuje svjetski poznatim brendovima obuće cjenovno prihvatljivim hrvatskom standardu. U fazi vrhunca poslovanja, poduzeće posluje u 13 maloprodajnih objekata te zapošljava 35 ljudi. Prepoznatljiva kvaliteta, poznati domaći i strani brendovi omogućili su stabilno pozicioniranje poduzeća na području djelovanja. Uspješno je poslovalo sve dok nije zapalo u poteškoće koje zapravo nisu izravna posljedica njegovih poslovnih aktivnosti već globalnih zbivanja kao i onih specifičnih za okruženje u kojem posluje. Može se reći da je jedan od tipičnih primjera sudbine maloprodaje u Hrvatskoj.

Temeljni uzroci, počevši s 2011.godinom su smanjenje poslovnih aktivnosti uzrokovanih recesijom i lošim općim stanjem i trendovima u gospodarstvu, a time i padom potrošačke moći građana. Dolaskom krize, otvaranjem trgovačkih centara, uvjetovanim poslovanjem jakih brendova, jeftinom nekvalitetnom obućom i sve sve slabijom kupovnom moći stanovništva, ljudi su jednostavno bili prisiljeni kupovati takvu obuću. Poduzeće je prisiljeno prodati jedan od poslovnih prostora zbog velike prijetnje od nelikvidnosti. U 2014.godini prodaju obavlja s deset zaposlenih u pet prodavaonica, od čega su dvije u vlasništvu, dok su ostale u najmu.

Racionalizacija poslovanja, smanjenje broja prodavaonica te orjentiranost na vlastite poslovne prostore, uslijeda je prekasno. Više od dvadeset godina u potpunosti i na vrijeme poduzeće ispunjava sve obveze prema zaposlenicima, državi, dobavljačima, financijskim institucijama i drugim vjerovnicima. Kad su se uvidjele posljedice recesije na poslovanje društva, smanjio se

broj prodavaonica i zaposlenih, provodile su se prodajne akcije s popustima, ali ne dovoljno rano. Tako je poduzeće sve manje stvaralo dovoljno novčanih sredstava za podmirenje obveza.

Krenulo se i u pregovore s dobavljačima, ali jedan od ključnih dobavljača pokrenuo je postupak prisilne naplate, što je dovelo u pitanje financiranje vlastitog poslovanja i potom do nelikvidnosti i insolventnosti te je po prvi put u svojem postojanja, društvo sukladno Zakonu o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, ispunjavalo uvjete za pokretanje postupka predstečajne nagodbe i to zbog insolventnosti i nelikvidnosti jer više nije bilo u mogućnosti u ugovorenim i zakonskim rokovima podmirivati dospjele obveze te poduzetim mjerama izvan postupka prestečajne nagodbe poduzeće nije bilo u mogućnosti uspostaviti stanje likvidnosti, pribaviti nove izvore financiranja i nastaviti s poslovanjem.

## 4.2 Analiza eksternih potencijala

Eksterni potencijali poduzeća sastoje se od čimbenika u kojima poduzeće posluje, čimbenika koji indirektno utječu na poslovanje. Okolina stvara prilike za poslovanje poduzeća te ih se treba uzeti u obzir prilikom donošenja odluka. Društvo ima karakteristike otvorenog poduzeća što znači da je podložno utjecajima iz okoline s kojom je u stalnoj interakciji. Poduzeće u svakom trenutku treba biti sposobno i spremno amortizirati udarce budući da okolina kao vanjski čimbenik organizacije djeluje bez najave, stoga odgovor poduzeća treba biti brz i bez suvišnog čekanja.

Hrvatsku maloprodajnu mrežu obilježava usitnjenost, što se odražava u dominaciji malih prodavaona površine do sto četvornih metara. No, od 2007. godine velike prodavaone počele su se razvijati u Hrvatskoj ubrzanim tempom jer su primjerene promjenama u načinu življenja i novim potrebama kupaca. Veliki moderni trgovački centri pružaju različite pogodnosti kupnje i zabave pod jednim krovom te postaju mjesta društvenih okupljanja.

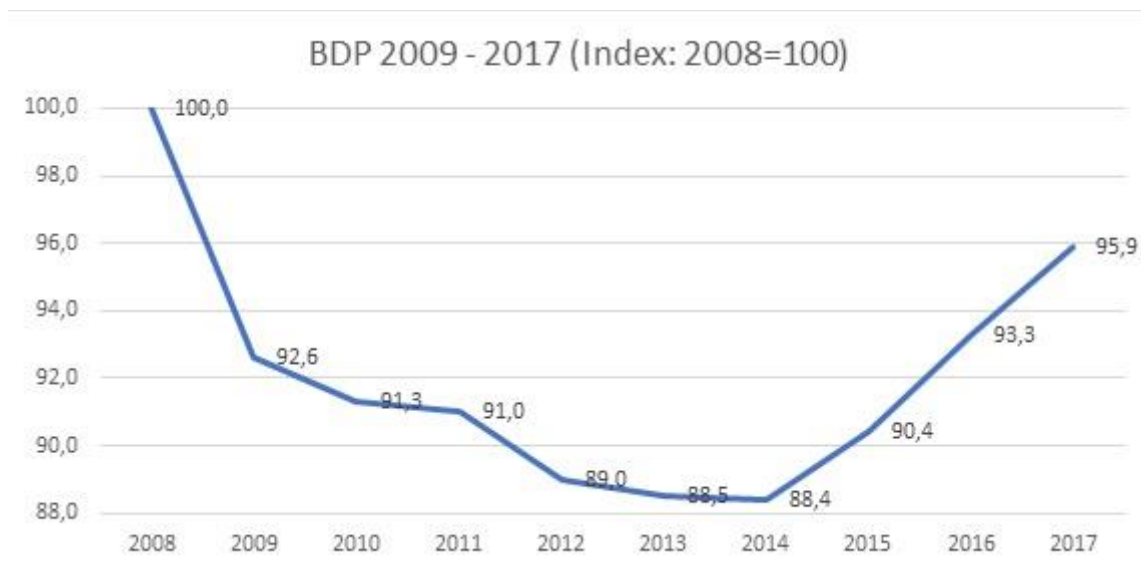
Hrvatska je ostvarivala rast na području distributivne trgovine sve do nastupa svjetske krize koja je zahvatila naše područje. Od 2007. godine, intenzivno s 2009. godinom, brojne prodavaone su se počele zatvarati, došlo je do velikih otpuštanja radnika, a shodno tome i do pada prometa. Trgovci su suočeni s deflacijom i padom marži te se na tržištu vodi ozbiljna bitka za svakog kupca, dok su ozbiljnijim padom profitabilnosti najviše pogođeni upravo maloprodajni trgovci, na koje se gospodarska kriza najviše odrazila. Troškovi poslovanja i financijski rashodi su ili povećani ili su pak rasli brže od prihoda te se to odrazilo na smanjenje dobiti trgovaca na malo.

Kriza je imala negativniji utjecaj na tvrtke koje posluju u djelatnostima neprehrane, nego na one koje posluju u djelatnostima prehrane. Veliki trgovci povećavaju i dalje svoj tržišni udio, a mala i srednja trgovačka društva te obrtnička trgovina su ga smanjile. Pad potražnje je najveći ograničavajući čimbenik u hrvatskoj maloprodaji te da zajedno s rastućim eksternim troškovima, posebice financijskim rashodima, utječe na pad profitabilnosti trgovaca na malo.

Isto tako, ograničavajući čimbenici razvoja maloprodajnih tvrtki su i nelikvidnost u gospodarstvu, siva ekonomija, porezna opterećenja, nelojalna konkurencija te loši uvjeti kreditiranja.

Kupovna moć predstavlja zbroj svih dostupnih novčanih sredstava po stanovniku – neto primanja građana i jedan od najznačajnijih indikatora potrošačkog potencijala. Prodaja roba i usluga direktno ovisi od razine kupovne moći. Prema prosjeku Hrvatska je na 26. mjestu od 28 zemlje Europe u kojima se izračunava indeks kupovne moći. Prema istraživanjima potrošačkih navika u maloprodaji i posebnu segmentaciju kupaca prema stavovima i navikama kupovanja, hrvatski potrošači se sve više okreću prema većim formatima. Naime, supermarket su najpopularniji oblik trgovine, na drugom su mjestu hipermarketi koji bilježe konstantan rast, dok sve više padaju male trgovine. Osnovni razlozi zbog kojih se najviše novca potroši u određenoj trgovini svode se na sljedeće kategorije: blizina stanovanju ili poslu, širina ponuđenog asortimana te vrijednost za novac i prihvatljivost cijena. Istraživanje je uočilo grupe mjera koje tvrtke provode. Mjere su usmjerene prema smanjivanju troškova poslovanja i nabavne vrijednosti robe i prema privlačenju kupaca kvalitetnijom uslugom i nižim cijenama.

Ekonomski faktori najznačajnije utječu na poslovanje poduzeća. Bogatstvo države i zdrava ekonomija bitni su faktori utjecaja za opstanak i uspjeh poduzeća. Ekonomskim faktorima smatraju se godišnja stopa rasta, BDP, dostupnost kreditnih sredstava za financiranje poslovnih projekata, visina kamatne stope, devizni tečaj, stopa nezaposlenosti, dostupnost, cijena i kvaliteta radne snage i energenata, bilanca uvoza i izvoza. Poslovni ciklus privrede tijekom rasta i razvoja poduzeća nalazio se u ekspanziji. Ekspanziju obilježava rast realnog BDP-a, zaposlenosti i osobne potrošnje te rast investicija. Takvo gospodarsko stanje omogućavalo je proširenje poduzeća, pozitivno poslovanje te ostvarivanje dobiti. Jedan od glavnih pokretača rasta nacionalne ekonomije predstavljala je domaća potražnja koja je u periodu 2001.-2007. rasla. Krajem 2008. godine globalna ekonomska kriza manifestirala se i u Hrvatskoj, prvotno zaustavljenjem gospodarskog rasta, zatim smanjenjem proizvodnje i potrošnje te naposljetku padom BDP-a.



**Grafikon 2 Kretanje realnog BDP-a Hrvatske u razdoblju 2009.-2017. godine**

Izvor: Državni zavod za statistiku ([https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/Pokazatelji/Bruto%20domaci%20proizvod.xls](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/Pokazatelji/Bruto%20domaci%20proizvod.xls))

Grafikon prikazuje kretanje realnog BDP-a Hrvatske u odnosu na druge zemlje. Promatrajući samo realni BDP Hrvatske, 2008. godine ostvaren je pozitivan rast, no u 2009. godini dogodio se nagli pad od 6,9%. 2010. godine BDP smanjuje se za dodatnih 2,3%. Pad se privremeno zaustavlja u 2011. godini, dok naredne 2012. godine ponovno dolazi do pada realnog BDP-a za 2%. Realni BDP Hrvatske po stanovniku 2012. godine iznosio je 63.897 kn te nije dostigao vrijednost iz predkrizne 2008. godine. Tijekom 2009. i 2010. došlo je do pada realne potrošnje kućanstva od skoro 10%. Položaj hrvatske industrije u globalnom vrijednosnom lancu prevladava na proizvodnim aktivnostima niske razine dodane vrijednosti. Ključni razlozi za tako lošu poziciju su niska razina opremljenosti kapitalom, niska razina udjela visobrazovane radne snage u ukupnom broju zaposlenih te izrazito niska ulaganja u inovacije i razvoj novih proizvoda i usluga. Najbolji pokazatelj budućeg kretanja BDP-a i cjelokupnog gospodarstva je industrijska proizvodnja. Trend industrijske proizvodnje u Hrvatskoj u razbolju 2009.-2012. godine je u kontinuiranom padu. U razdoblju 2008.-2011. godine prosječni godišnji pad industrijske proizvodnje iznosio je 2,7% te u 2012. godini u odnosu na 2011. iznosio je 5,5%. S obzirom na rastuće troškove zaduživanja, gospodarska aktivnost u Hrvatskoj počela se usporevati 2008. godine te 2009. započinje veliko razdoblje recesije. Ostvarena je velika stopa smanjenja industrijske proizvodnje i maloprodaje na godišnjoj razini.



Društvo se može definirati kao veća grupa ljudi koja dijeli zajedničke vrijednosti i norme, a kulturna pripadnost državi je politička kreacija. Vrijednosti i norme rezultat su velikog broja poslovnih faktora u društvu. Ti faktori uključuju političku i ekonomsku filozofiju, socijalnu strukturu, dominantnu religiju, jezik i obrazovanje. U sociokulturološke čimbenike koji utječu na poduzeće spadaju vrijednosti i uvjerenja, jezik, simboli i niz drugih međusobnih odnosa ljudi u društvu. Kultura je dinamička kategorija i mijenja se tijekom vremena interakcijom pojedinaca i grupa, što otežava proces prolagodbe poduzeća stranom okruženju. Ljudski kapital je jako važan za razvoj poduzeća te je potrebno poticati model cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenika. Socijalni faktori važni su za svako poduzeće, a ono što utječe na njih su promjene stila života. Mijenjajući svoje životne navike, mijenjaju se želje i potrebe potrošača. Poduzeće treba iskoristiti priliku da zadovolji potrebe i želje potrošača, kako bi nadmašilo svoju konkurenciju i ostvarilo pozitivan rezultat poslovanja. Potrebno je konstantno pratiti promjene u društvu kako bi na vrijeme uspjelo se predvidjeti i procijeniti promjene koje će se dogoditi. Tada poduzeće može planirati svoje poslovanje u skladu s promjenama.

Demografsko okruženje u Hrvatskoj već dugu niz godina je nepovoljno, što se odražava i na gospodarsku situaciju kao i na poslovanje svih poduzeća. Razlog tome je što demografske prilike određuju raspoloživost i kvalitetu radne snage, ali i potražnje. Negativna demografska kretanja bitno otežavaju poduzeću pronalazak kvalitetnih zaposlenika koji su u maloprodaji od presudne važnosti zbog direktne prodaje. Dugogodišnji problem Hrvatske jest kontinuirani negativni priraštaj stanovništva, odnosno značajno veće stopa mortaliteta od nataliteta u Hrvatskoj. O ovome problem sve se češće raspravlja i u javnosti, no adekvatna pronatalitetna politika na razini države još uvijek nije usvojena. Još jedan veliki problem predstavlja nedostatak stručnog kadra za pojedina radna mjesta, koji se nastoji reducirati konkretnim pothvatima na razini poduzeća. Usavršavanje zaposlenika te dokvalifikacija neke su od mjera.

Tehnološke značajke okruženja predstavljaju veliku važnost za poduzeće. Tehnološki razvoj u svijetu i sve veći udio usluga u gospodarskoj djelatnosti dovele su do prestrukturiranja gospodarstva, posebice u Hrvatskog. Poduzeće može opstati i napredovati ukoliko prilagodi svoj proizvodni program, tehnologiju i kvalitetu proizvoda zahtjevima suvremenog tržišta. Promatrano poduzeće svjesno je da ulaganje u tehnologiju i inovativna tehnološka rješenja su od ključne važnosti. Prestavljaju privremeni trošak, ali dugoročno pozitivno utječu na kvalitetu poslovanja i konkurentsku poziciju. Evidentna su kontinuirana ulaganja u tehnologiju. To se očituje kroz ustrojstvo poslovanja, ali i kroz pristup marketingu.

U kontekstu eksternih potencijala poduzeća, poseban značaj ima političko i pravno okruženje. U suštini, određuje uvjete poslovanja poduzeća i važno je prilagoditi mu se bez ikakve iznimke. S gledišta trenutne pravno političke situacije u Hrvatskoj, radi se u trajnoj političkoj nestabilnosti, ali i o pravnom pritisku na poduzeća. Takve nestabilnosti otežavaju poslovanje poduzeća svih djelatnosti te umanjuju mogućnosti njihova razvoja. Tendencije Europske unije da se minimiziraju državne potpore poduzećima stvaraju negativan utjecaj na privredu. Povećanje poreza, posebice poreza na dodanu vrijednost stvara negativan utjecaj na poslovanje.

### 4.3 Strategija pozicioniranja

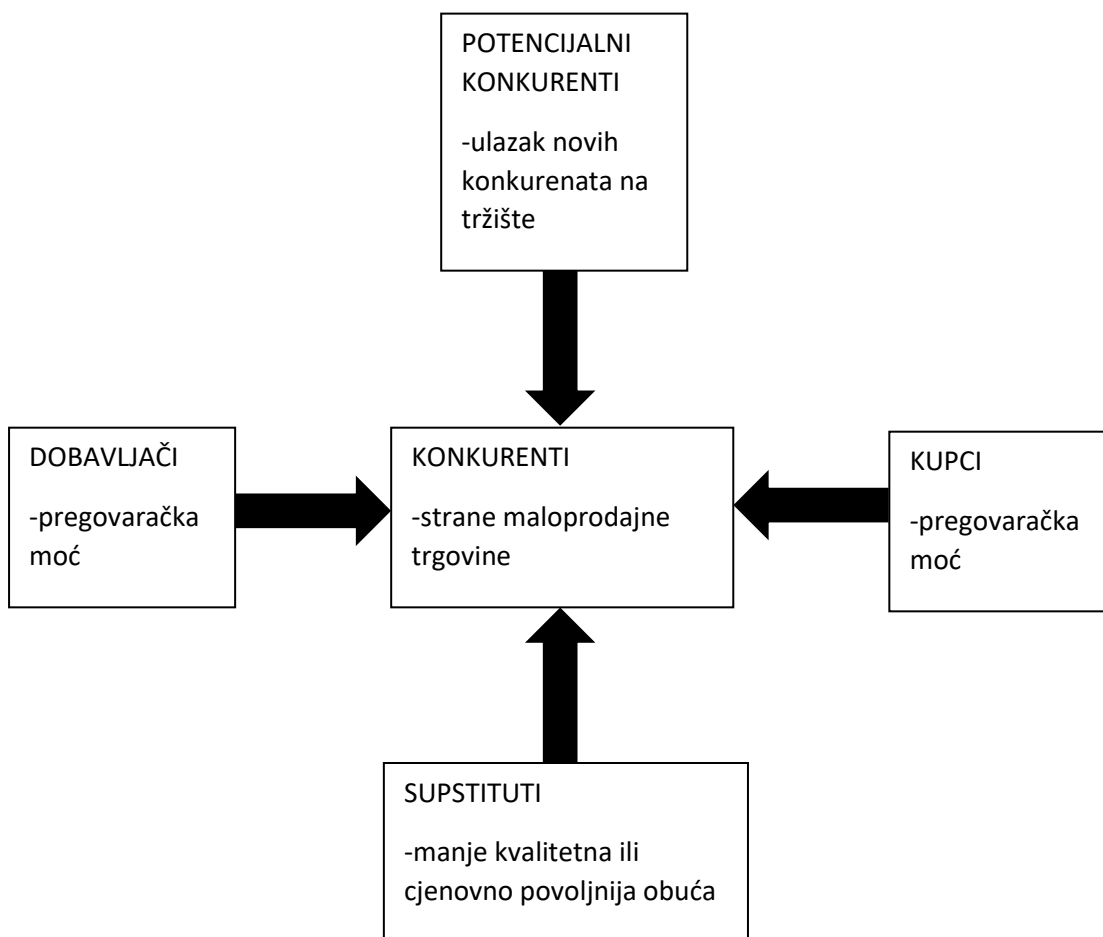
Pozicioniranje se može definirati kao stvaranje posebnog i poželjnog položaja u svijesti potrošača za određeni proizvod, uslugu, marku ili poduzeće u cjelini. Proizvod se mora jasno isticati i imati jasno određen položaj na tržištu. Pozicioniranje je proces u kojem treba poduzeti sljedeće korake:

- Identificiranje konkurentskih proizvoda, odnosno marki proizvoda
- Identificiranje kriterija
- Analiza postojeće pozicije na tržištu
- Lansiranje strategije pozicioniranja na tržište
- Mjere efikasnosti strategije pozicioniranje

Promatrano poduzeće regionalno je pozicionirano na područje koje obuhvaća Zagrebačku i Krapinsko-zagorsku županiju. Poduzeće je prepoznatljivo po klasičnim, modnim i sportskim brendovima, kvaliteti, velikom asortimanu te prihvatljivim cijenama. Posebnu pozornost posvećuje linijama udobne i antistres obuće te dječjoj obući hrvatskih proizvođača proizvedenoj od prirodne kože.

*Porterov model konkurentskih snaga*

Zadaća analize konkurentske okoline je utvrditi sposobnost poduzeća da efektivno djeluje na izabranom tržištu, odnosno da ostvaruje rast profitabilnosti. Analiza omogućuje poduzeću da identificira područje na kojem ostvaruje konkurentske prednosti.



**Slika 2 Porterov model konkurentskih snaga**

Izvor: izradio autor

1. PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA – tržište na kojem djeluje poduzeće je regionalno, pregovaračka moć kupaca zbog mogućnosti prelaska kod konkurenata je velika
2. ULAZAK NOVIH KONKURENATA – ulaz novih konkurenata u rastu je od 2009. godine, otvaranjem sve većeg broja trgovačkih centara, ulazak stranih velikih lanaca maloprodaje obuće
3. OPASNOST OD SUPSTITUTA – veliki broj konkurenata koji nude supstitucijske proizvode, odnosno nebrendiraju obuću nižih cijena

4. PREGOVARAČKA MOĆ DOBAVLJAČA – uvjetovanje narudžbe količinom, zaključivanje robe putem kolekcija za naredne sezone, nemogućnost nabavljanja putem lagera bitno otežavaju poslovanje
5. SUPARNIŠTVO MEĐU POSTOJEĆIM KONKURENTIMA – visoka razina broja konkurenata na tržištu, zadnjih godina dovodi do nemogućnosti konkuriranja velikim lancima

#### **4.4 Analiza internih potencijala**

Poduzeće značajnu pažnju posvećuje svojoj unutrašnjoj okolini i potencijalima jer je to dio okoline na koji poduzeće može djelovati te na taj način ostvariti konkurentsku prednost i poboljšati svoju tržišnu situaciju. Interna i eksterna okolina imaju jednaku važnost za poduzeće i podjednako su važne. Zajedno čine cjelinu koju je potrebno neprestano analizirati i promatrati.

U internu okolinu poduzeća ubrajaju se:

1. Organizacijski resursi – zaposlenici i tehnologija
2. Organizacijska struktura – u procesu transformacije povezuje sve resurse
3. Organizacijska kultura – sustav vrijednosti, vjerovanja i normi koje dijele svi članovi organizacije

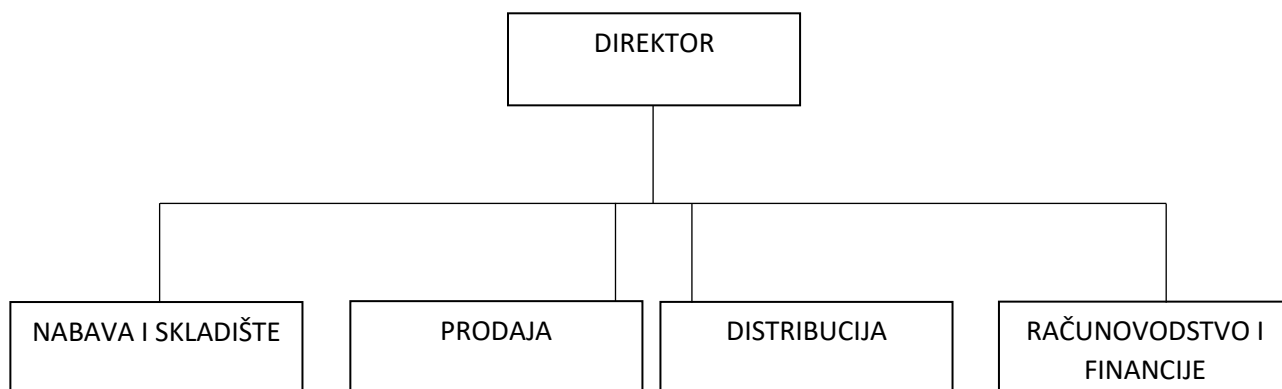
##### **4.4.1 Organizacijski resursi**

Organizacijski resursi su sve komponente inputa koje se ili pomoću kojih se u procesu transformacije proizvode gotovi proizvodi ili usluge. Dva temeljna resursa koja su potrebna svakoj organizaciji su materijalni resursi i ljudski potencijal. Pod materijalnim resursima podrazumijeva se materijal, sirovine i oprema, odnosno sve što ulazi u proizvodni proces i pomaže da se inputi pretvore u outpute. U materijalne resurse ubrajaju se i financijski i informacijski resursi. Financijski resursi obuhvaćaju novčanu imovinu poduzeća koja ujedno čini i polazni oblik ulaganja u druge oblike imovine. S obzirom da promatrano poduzeće se bavi maloprodajom, ljudski potencijali su iznimno bitni. Pod njima podrazumijeva se sve zaposlene u organizaciji koji svojim znanjem, vještinama i sposobnostima najviše doprinose ostvarenju ciljeva organizacije. Upravljanje ljudskim resursima ima svrhu ispunjenja ekonomskih ciljeva, koji se odnose na profitabilnost, efikasnost i efektivnosti.

Zaposlenici su najveća snaga poduzeća i generator stvaranja novih vrijednosti te predstavljaju jedano od temelja konkurentnosti i prepoznatljivosti. U današnjim uvjetima poslovanja važno je prepoznati ljudski potencijal, educirati ga i nagraditi prema rezultatima. Poduzeće koje se bavi maloprodajom veliku pažnju posvećuje zaposlenicima zbog toga što cjelokupno poslovanje ovisi o njima. Kvaliteta zaposlenika od ključne je važnosti.

#### 4.4.2 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura podrazumijeva cjelokupnost odnosa i veza među čimbenicima organizacijskog sustava. Svako poduzeće ima svoju definiranu struktura, odnosno svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. Oblikovanje organizacije poduzeća, odnosno odabir naprikladnije vrste organizacijske structure poduzeća predstavlja jednu od najvažnijih odluka u poduzeću. Organizacijska struktura sastoji se od organizacijskih segmenata.



Slika 3 Organizacijska struktura poduzeća

Izvor: izradio autor

### *Organizacijski segment nabave i skladišta*

Politika poduzeća je nabavljanje u većim količinama zbog rabata na količinu. Poduzeće nabavlja robu od domaćih i stranih proizvođača. Prednost nabave kod domaćih proizvođača je kupnja robe s lagera te rabati. Prednost poduzeća je mogućnost skladištenja zaliha koje se ne plasiraju odmah u prodavaone. Kod nabave robe od stranih proizvođača, roba se nabavlja odnosno zaključuje isključivo putem kolekcija i naručivanja robe za iduću sezonu. Strikti rokovi plaćanja, ne odobravanje rabata bez obzira na količinu te avansno plaćanje neki su od problema sa stranim dobavljačima. Poduzeće ima jedno centralno skladište koje se nalazi u sklopu sjedišta poduzeća. Poduzeće zapošljava jednog skladištara koji ujedno obavlja i poslove transporta robe u prodavaone. Utvrđeni slijed aktivnosti u procesu nabavljanja robe osigurava da će nabavljena roba biti sukladna utvrđenim zahtjevima u pogledu određenih značajki, cijene i rokova isporuke. Poduzeće posluje s dobavljačima po načelima partnerstva i dugoročne suradnje.

### *Organizacijski segment prodaje*

Prodaja kao proces obuhvaća djelatnike prodaje i marketinga koji kontinuirano rade na pribavljanju novih kupaca te održavanju dobrih poslovnih odnosa s postojećim kupcima. Poduzeće u zreloj fazi posluje u 13 maloprodajnih objekata, od kojih 3 ima u vlasništvu. Zapošljava 35 djelatnika, od kojih je 31 djelatnika prodaje. Svi organizacijski segmenti su usko povezani, a kao najvažniji izdvaja se organizacijski segment prodaje. Profesionalno i produktivno poslovanje zajedno s kvalitetom robe osigurava prepoznatljivost na tržištu. Zadatak djelatnika osim prodaje, obuhvaća i prikupljanje te prenošenje informacija o željama i potrebama kupaca. Zadovoljni kupci s višegodišnjom navikom kupnje u promatranom poduzeću jedna su od glavnih prednosti. Lojalnost kupaca poduzeće je iznimno cijenilo te nastojalo nuditi što kvalitetniju robu po što nižim cijenama. Dolaskom velikih trgovačkih centara te recesijom kupci su prisiljeni usredotočiti se samo na cijenu robe.

### *Organizacijski segment distribucije*

Distribucija kao organizacijski segment u ovom poduzeću obuhvaća odabir kanala nabave i prodaje. Kanali distribucije mogu se definirati kao tijekovi robe. Prodajni kanali se odvijaju izravnom prodajom krajnjem potrošaču. Poduzeće posluje na području Zagrebačke i Krapinsko-zagorske županije. Lokacije prodavaona su u Zaprešiću, Bedekovčini, Jakovlju, Samoboru te u Donjoj Bistri. Poduzeće razmatra mogućnost online prodaje putem vlastite web stranice.

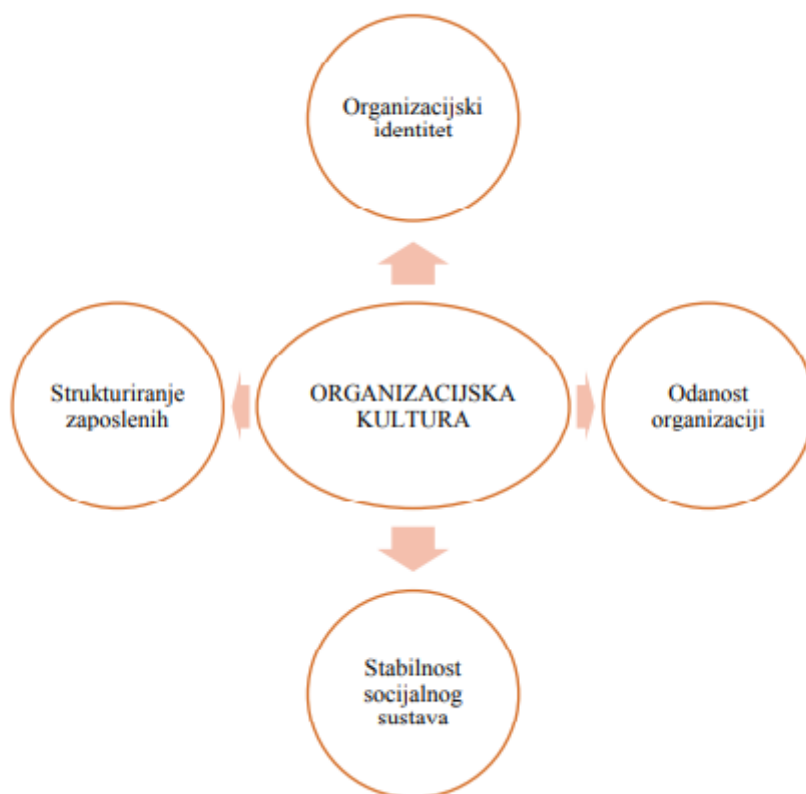
### *Organizacijski segment računovodstva i financija*

Poduzeće zapošljava jednog djelatnika za obavljanje poslova računovodstva i financija. Računovodstvo kao informacijski sustav usmjeren je prvenstveno internim korisnicima, kao osnovica za donošenje poslovnih odluka. Temeljni zadaci računovodstva i financija su izrada statističkih izvještaja, financijskih izvještaja i završnih računa, izrada internih izvještaja, implementacija funkcije kontrolinga, nadgledavanje rada i praćenje poslovanja, praćenje

važćih propisa iz područja financija, obraćun plaća, vođenje evidencija o rokovima plaćanja, kreditni poslovi i sl.

#### 4.4.3 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja rezultat procesa u kojem se stavovi, vjerovanja, načela i ponašanja ljudi oblikuju i predstavljaju osobnost poduzeća. Utjeće na vrstu strukture i način organiziranja, stupanj (de) centralizacije, standardizaciju postupka te način kontrole, provođenje strategije i kadrovsku politiku.



Slika 4 Organizacijska kultura

Izvor: Žugaj, M., (2004): Organizacijska kultura.

Zbog smanjenja obujma poslovanja, u fazi pokretanja postupka predstečajne nagodbe, poslove prodaje obavlja 10 djelatnika u 5 prodavaone. Poduzeće poštuje sva prava svojih djelatnika te je svjesna njihove vrijednosti. U godinama rasta i razvoja kontinuirano je osiguravalo dodatke na plaću, nematerijslne stimulacije te stvaralo ugodnu okolinu i atmosferu za rad.

## 4.5 SWOT ANALIZA

SWOT analiza je analitička metoda koja prikazuje unutrašnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje. Snaga poduzeća su prednosti u kojima je poduzeće uspješno, dok su slabosti nedostaci koji ga čine slabijim na tržištu. Eksterne prilike otvaraju mogućnosti širenja na nova tržišta te jačanje pozicije nad konkurencijom, dok prijetnje mogu ugroziti poslovanje. Cilj SWOT analize je maksimalizirati snage i prilike te minimalizirati slabosti i prijetnje.

**Tablica 1 SWOT analiza poduzeća**

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepoznatljiv brend</li> <li>- Dugogodišnje iskustvo</li> <li>- Lojalnost kupaca</li> <li>- Visoka kvaliteta</li> <li>- Motivirani i pristupačni djelatnici u maloprodaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatak strategije</li> <li>- Viši troškovi nabave robe</li> <li>- Viša cijena robe</li> <li>- Sve veći problemi s održavanjem stanja likvidnosti i solventnosti</li> <li>- Nedostatak marketinškog plana</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogućnosti povoljnije nabave robe iz zemalja EU</li> <li>- Utjecaj društvenih mreža u promociji poduzeća</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loša ekonomska situacija</li> <li>- Direktna i indirektna konkurencija</li> <li>- Sve slabija kupovna moć</li> </ul>

Izvor: izradio autor

### *Snage*

Temeljna snaga promatranog poduzeća je dugogodišnja regionalna pozicioniranost na tržištu. Iz tog proizlazi prepoznatljivi brend, dugogodišnja lojalnost kupaca koja se počela prenositi generacijama. Visoka prepoznatljiva kvaliteta osigurava zadovoljstvo kupaca.

### *Slabosti*

Kroz godine smanjenja obujma poslovanja, uzrokovanih lošim općim gospodarskim stanjem, ali i pojavom sve snažnije konkurencije, poduzeće sve teže planira na strategijskoj razini. Bez strateškog planiranja, ciljevi poduzeća su nedefinirani, a uzrok tome su problemi na operativnoj



razini koji obuhvaćaju nelikvidnost i insolventnost. Nedostatak marketinškog plana također ima negativan utjecaj na cjelokupno poslovanje. Dakle, najveći problem predstavlja nelikvidnost i insolventnost. Poduzeće najprije treba uspostaviti stanje stabilne likvidnosti i solventnosti, a zatim izraditi strateški plan kojim će ponovno podići svoje poslovanje, proširiti se na tržištu te povećati broj zaposlenih.

#### *Prilike*

Prilike predstavljaju izvor rasta i razvoja poduzeća. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju otvara se mogućnost povoljnije nabave robe iz zemalja EU, stoga je potrebno istražiti nova tržišta i mogućnosti nabave. Sve veći utjecaj marketinga i društvenih mreža omogućava povoljnu promociju.

#### *Prijetnje*

Zbog ekonomske krize i dugotrajne recesije kupovna moć potrošača sve više opada. Ulazak novih konkurenata na tržište, koji su cjenovno prihvatljivi hrvatskim potrošačima, otežava nastavak rada malih poduzeća i mogućnosti njihova širenja na tržištu.

## **4.6 Financijsko stanje i poslovanje poduzeća**

### **4.6.1 Račun dobiti i gubitka**

Više od 95% ukupnih prihoda poduzeća prethodnih godina čine prihodi ostvareni u maloprodaji koji su u razdoblju 2009.-2014. godine pali za 39%, dok je nabavna vrijednost prodane robe smanjena za 42%. Ukupni rashodi smanjeni su za 38%, materijalni troškovi i korištene vanjske usluge za 30%, a od čega najviše troškovi zakupnina. Prvi pad prihoda značajniji je 2011. godine, iznosio je 14% da bi se 2012. godine usporio i bio manji za daljnjih 6%. Od 2013. godine prihod od prodaje pao je za daljnjih 22% što se pokušalo nadoknaditi povećanjem razlike u cijeni, prodajom poslovnog prostora, no to je bilo nedovoljno i ostvaren je gubitak u poslovanju. Materijalni troškovi čine prosječno oko 67% poslovnih rashoda i sadrže pretežito troškove nabavljene robe, opće materijalne troškove poput uredskog materijala, energije i goriva, sitnog inventara i drugih općih troškova poslovanja kao i troškove vanjskih usluga. Troškovi osoblja čine oko 17% poslovnih rashoda, dok su troškovi amortizacije najvećim dijelom ovisili o promjenama vrijednosti dugotrajne imovine te su prosječno iznosili 3% od ukupnih poslovnih rashoda.

## 4.6.2 Bilanca

U promatranom razdoblju 2009.-2014. godine, usporedne balance pokazuju da od ukupne imovine društva, trećina se odnosi na kratkotrajnu imovinu. Kratkotrajna imovina sastoji se od 90% zaliha, 6,62% potraživanja od kupaca, 1% novac na računu, a 3% ostala potraživanja. Kvaliteta kratkotrajne imovine nepovoljnija je nego ranije tako da je udio potraživanja od kupaca pao s 9% 2010. godine, na 6,5% u 2013. godini dok je u 2014. godini iznosio 3,5%.

Kapital društva sastoji se od upisanog kapitala i do sada ostvarenih rezultata poslovanja te u promatranom razdoblju prosječno iznosi 28% izvora financiranja. Dugoročne obveze čine obveze za kredite bankama namijenjenih obrtnim sredstvima i čine 6% izvora financiranja, dok kratkoročne obveze u prosjeku iznose 66% izvora financiranja, a gotovo u cjelosti sastoje se od obveza prema dobavljačima. Prema presjeku kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza, 2014. godine manjak likvidnih sredstava iznosi 87%.

## 4.7 Plan financijskog i operativnog restrukturiranja

### 4.7.1 Opis mjera financijskog restrukturiranja

Kratkotrajna imovina prikladna za podmirenje obveza čini svega desetinu potrebnih sredstava da bise osigurala likvidnost. U slučaju da predstečajna nagodba ne bude postignuta u predstečajnom postupku, poduzeće bi moglo podmiriti najviše desetinu dospjelih obveza. Procjenjuje se da bi kroz predstelajnu nagodbu poduzeće podmirilo velik dio svojih obveza, dok se u slučaju stečaja, odnosno neprovođenja predstečajne nagodbe, može očekivati znatno manje.

Mjere financijskog restrukturiranja fokusirane na osiguranje likvidnosti kroz smanjivanje duga kako bi se postojeći dug smanjio na održivu razinu nakon provedbe predstečajne nagodbe su sljedeće:

- 1) Mjere restrukturiranja i refinanciranja, odnosno smanjivanja duga kako bi se postojeći dug smanjio na održivu razinu nakon provedbe predstečajne nagodbe
- 2) Dugoročno refinanciranje ostatka duga prema razlučnom vjerovniku banci uz pripis kamata i reprogram postojećih kreditnih obveza
- 3) Otpis dijela duga od strane dobavljača i otplata duga u 60 mjesečnih rata uvećano za kamatnu stopu od 4,5% godišnje nakon šest mjeseci počeka
- 4) Otpis dijela duga tijela državne uprave i poduzeća u većinskom državnom vlasništvu i otplata duga u 60 mjesečnih rata uvećano za kamatnu stopu od 4,5% godišnje nakon šest mjeseci počeka
- 5) Otpis zateznih kamata svih vjerovnika

#### 4.7.2 Opis mjera operativnog restrukturiranja

Poduzeće osnovne pretpostavke za svoje poslovanje temelji na sadašnjim i dosadašnjim stabilnim poslovnim aktivnostima. U prilog tome govori to da je poduzeće posljedice globalne krize i recesije osjetilo tek 2011. godine, mnoge tvrtke maloprodajne djelatnosti su ranije osjetile značajne poteškoće u poslovanju i postale nelikvidne i insolventne.

Mjere operativnog restrukturiranja usmjerene su na:

- Smanjivanje troškova zakupnina kod korištenja tuđih poslovnih prostora pregovaranjem o smanjenju fiksnog dijela zakupnine
- Smanjivanje troškova prodavaona limitiranjem mjesečnih dopuštenih općih troškova
- Povećanje prihoda i smanjenje troškova uvođenjem stimulativnog obračuna plaća vezanih uz rezultat poslovanja prodavaone
- Smanjivanje općih i zajedničkih troškova, limitiranje mjesečnih troškova telefona i uredskih troškova, nematerijalnih troškova poput službenih putovanja i drugih rashoda
- Smanjivanje nabavne vrijednosti robe kroz pregovore o uvjetima s dobavljačima
- Analiza tržišta ponude obuča s ciljem odabira povoljnijeg dobavljača
- Istražiti mogućnosti nabavke robe izravno od proizvođača

Mjere koje se odnose na prodaju:

- Zadržavanje postojećih lojalnih kupaca uvođenjem lojaliti card
- Poboljšanje kvalitete usluge
- Efikasniji način promocije, iskoristiti prepoznatljivi brend koji je građen preko dvadeset godina
- Preispitivanje prodajnog programa i racionalizacija nabave
- Motiviranje na kupnju stanovništva koje stanuje u blizini kako bi osjetili da je to "njihova" prodavaona
- U trgovačkim centrima povezati se s drugim prodavateljima i međusobno poticati kupnju uz popuste

Mjere koje se odnose na dobavljače:

- Smanjenje broja dobavljača prvenstveno onih čiji se asortiman obuča preklapa
- Smanjenje broja malih dobavljača radi širine ponude
- Koncentracija ponude i asortimana na prioritetne dobavljače i proširenje ponude
- Bolja prezentacija brendova unutar prodavaona te učiniti ih prepoznatljivima

Mjere koje se odnose na robu:

- Osigurati promptnu dopunu asortimana koji ima brzi obrtaj (program papuča i bio program)
- Tražiti striktno poštivanje rokova isporuke, isporuka robe u pravo i planirano vrijeme
- Striktna kontrola kvalitete robe s prezentiranim uzorcima na kolekcijama
- Povećati koeficijent obrtaja zaliha

Poduzeće je kroz godine rasta i razvoja stvaralo dodatni kapital koji je investiran u kupnju poslovnih prostora. Uspješno je poslovalo sve dok nije zapalo u teškoće koje nisu izravna posljedica njegovih poslovnih aktivnosti već globalnih zbivanja kao i onih specifičnih za okruženje u kojem posluje. Recesiju koja zahvaća područje Hrvatske 2009. godine poduzeće nije na vrijeme prepoznalo i krenulo u proces racionalizacije poslovanja. Zaduživanjem kod banaka, uzimanjem kredita, nastoji zadržati likvidnost i solventnost.

Privremena rješenja, bez strateškog plana za ponovni rast, dovode do nelikvidnosti i insolventnosti. Glavni uzroci ovih problema nalaze se u koeficijentu obrtaja zaliha. Naime, rokovi plaćanja dobavljačima u prosjeku iznose 90 dana, dok je koeficijent obrtaja zaliha u prosjeku 120 dana. Dolaskom krize, općim lošim stanjem u gospodarstvu, posebice u maloprodaji, koeficijent obrtaja zaliha još se povećava. Nemogućnost ispunjenja obveza prema dobavljačima dovode do blokade računa.

Poduzeće je u razdoblju 2010.-2014. godine smanjilo obujam poslovanja. Prodaju obavlja s deset zaposlenika u pet prodavaona. Poduzeće nastoji ostvariti likvidna sredstva provođenjem dodatnih akcija s popustima, rasprodajama zaliha u prodavaona koje je zatvaralo, ali nedovoljno rano. Postupak predstečajne nagodbe pokreće se 2014. godini nakon blokade računa od strane jednog od ključnog dobavljača.

Po prvi puta u svojem postojanju, poduzeće je sukladno Zakonu o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, ispunjavalo uvjete za pokretanje postupka predstečajne nagodbe i to zbog insolventnosti i nelikvidnosti jer više nije bilo u mogućnosti u ugovorenim i zakonskim rokovima podmirivati dospjele obveze i poduzetim mjerama izvan postupka predstečajne nagodbe poduzeće nije bilo u mogućnosti uspostaviti stanje likvidnosti, pribaviti nove izvore financiranja i nastaviti s poslovanjem.

## 4.8 Prijedlog predstečajne nagodbe

Prijedlog predstečajne nagodbe je otpis duga kako je prikazano prema sljedećim grupama:

Vjerovnici prve grupe čije tražbine iznose 6,52% ukupnih tražbina svih vjerovnika, nisu osigurane razlučnim pravom prijedlog mogućeg financijskog restrukturiranja u dijelu obveza prema financijskim institucijama prikazan kako slijedi:

- Otpis zateznih kamata
- Otpis 30% glavnice, otplata 70% duga u 36 jednakih mjesečnih rata uvećano za 4,5% kamata

Vjerovnici druge grupe čije tražbine iznose 15,98% ukupnih tražbina svih vjerovnika, nisu osigurane razlučnim pravom prijedlog mogućeg financijskog restrukturiranja u dijelu obveza prema financijskim institucijama prikazan je kako slijedi:

- Otpis zateznih kamata
- Otplata duga u 48 jednakih mjesečnih rata uvećano za 4,5% kamata, nakon počeka od šest mjeseci

Vjerovnici treće grupe čije tražbine iznose 77,50% ukupnih tražbina svih vjerovnika, nisu osigurane razlučnim pravom prijedlog mogućeg financijskog restrukturiranja u dijelu obveza prema financijskim institucijama prikazan je kako slijedi:

- Otpis zateznih kamata
- Otpis 30% glavnice, otplata 70% duga u 60 jednakih mjesečnih rata uvećano za 4,5% kamata, nakon počeka od šest mjeseci

Postupak predstečajne nagodbe pokreće se kod Fine u veljači 2015. te se pozivaju svi vjerovnici da u roku 30 dana od dana objave oglasa, prijave svoje tražbine u ukupnom iznosu nagodbenom vijeću. Nakon što sus vi vjerovnici dostavili svoja usklađena potraživanja, u kolovozu 2015. godine Fina određuje ročište za glasovanje. Vjerovnici su podijeljeni u tri grupe.

Prvu grupu čine tijela javne uprave i trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu. Za privaćanje plana je glasovalo 1,61%, odnosno protiv prihvaćanja plana glasovalo je 82,39%.

Druga grupa vjerovnika su financijske institucije, od kojih je za prihvaćanje plana glasovalo 99,87%, odnosno protiv prihvaćanja glasovalo je 0,13%.

Treću grupu vjerovnika čine ostali vjerovnici, od kojih je za prihvaćanje plana glasovalo 95,94%, odnosno protiv prihvaćanja glasovalo je 4,06%.

Od ukupnog omjera glasova koji imaju pravo glasa, za prihvaćanje plana glasovalo je 91,77%, a protiv 8,73%. Obzirom na rezultate glasovanja, nagodbeno vijeće konstatiralo je da je plan financijskog i operativnog restrukturiranja dužnika prihvaćen, budući da su za njega glasovali vjerovnici čiji glasovi predstavljaju 91,77% vrijednosti od ukupno prijavljenih tražbina svih vjerovnika. Trgovački sud odobrava sklapanje predstečajne nagodbe, kojim se dužnik predstečajne nagodbe obvezuje vjerovnicima isplatiti iznose tražbine utvrđene u prihvaćenom planu financijskog i operativnog restrukturiranja.

Prijedlog plana otplate prihvaćen je u izrazito velikom postotku zbog malog otpisa duga. Plan otplate duga temelji se na planu prodaje i prihoda za naredno razdoblje od 5 godina. Plan prodaje i prihoda definira rast prodaje i prihoda za 10% kroz razdoblje od 5 godina. U slučaju stečaja, vjerovnici bi namirili 10% svojih ukupnih tražbina, dok u slučaju predstečajne nagodbe, namira je 70% tražbina. S obzirom na sve interne i eksterne slabosti i prijetnje, teško je za očekivati rast prodaje i prihoda za 10% kroz buduće razdoblje. Također, otplata 70% ukupnog duga, predstavlja izrazito malo smanjenje dospjelih obveza. Dakle, poduzeće bi kroz naredno razdoblje trebalo ostvarivati prihode koji bi pokrili tekuće poslovanja, ali i omogućili otplatu starog duga kroz narednih 5 godina. Mjere operativnog restrukturiranja trebale bi imati izrazito povoljno djelovanje na stabilizaciju i ponovni rast poduzeća. Međutim, postavlja se pitanje da li su planovi realno i ostvarivo postavljeni. U uvjetima lošeg i nestabilnog gospodarskog stanja, očekivati rast prodaje i prihoda prilično je optimistično. Zbog promjena na tržištu, orijentiranosti kupaca k velikim trgovačkim lancima, koncepcija malih obiteljskih poduzeća koja se bave maloprodajom vrlo teško, gotovo nemoguće mogu opstati.

## **5. ZAKLJUČAK**

Kontroling se danas smatra neizostavnim dijelom poslovnog upravljanja s ciljem usmjeravanja poduzeća ka ostvarenju postavljenih ciljeva. Povećana kompleksnost i dinamika okruženja ukazuju na potrebu za kontrolom poslovanja.

Uvođenjem Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi u Republici Hrvatskoj nastoji se omogućiti financijsko i operativno restrukturiranje poslovanja poduzeća koja su prezadužena, nelikvidna i insolventna. Promatrajući podatke o poduzećima koja su u predstečajnoj nagodbi, dolazi do zaključka da poduzeća posluju godinu do eventualno dvije nakon sklapanja predstečajne nagodbe. Najčešći razlozi tome su premali otpis duga te nedefinirana strategija za realni ponovni rast i razvoj poduzeća. Promatrano poduzeće u postupku predstečajne nagodbe tražilo je početak od 6 mjeseci u smislu ispunjavanja obveza, tako da je veće izdatke poduzeće ostavilo za kasnije razdoblje, kako bi se ostvarilo stanje stabilnosti poslovanja.

# IZJAVA

## Izjava o akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Tihana Ivček

Matični broj studenta: 0067547950

Naslov rada: Kontroling i postupak predstečajne nagodbe

Svojim potpisom jamčim:

- Da sam jedini/a autor/ica ovog rada.
- Da su svi korišteni izvori, kako objavljeni, tako i neobjavljeni, adekvatno citirani i parafrazirani te popisani u bibliografiji na kraju rada.
- Da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zapešić ili drugim obrazovnim ustanovama.
- Da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio nastavnik.

Potpis studenta



## 6. POPIS LITERATURE

### 6.1 Knjige i članci

1. Abramović, A. (2014). Upravnosudski aspekti primjene Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, Rijeka: Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci
2. Holjevac Avelini, I. (1997). Kontroling upravljanje poslovnim rezultatom, Rijeka: Sveučilište u Rijeci
3. Osmanagić Bedenik, N. (2004). Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga
4. Osmanagić Bedenik N. i suradnici (2010). Kontroling između profita i održivog razvoja, Zagreb: M.E.P. d.o.o.
5. Rupčić N., Datković A. (2013). Kontroling - pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici
6. Ziegenbein, K. (2008). Kontroling. Zagreb: RRIF

### 6.2 Internetski izvori

1. FINA, n.d., *Predstečajna nagodba*, <https://www.fina.hr/predstecajne-nagodbe>
2. Državni zavod za statistiku, n.d., *Bruto domaći proizvod*, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/Pokazatelji/Bruto%20domaci%20proizvod.xls](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/Pokazatelji/Bruto%20domaci%20proizvod.xls)
3. Porezna uprava, n.d., *Predstečajna nagodba*, <https://www.porezna-uprava.hr/bi/Stranice/Predstecajna-nagodba.aspx>
4. Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa Hrčak , 31.5.2013., *Kontroling-pretpostavka djelotvornoga rada menadžmenta* [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=175102](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=175102)
5. Zakon, n.d., *Zakon o financijskom poslovanju i prestečajnoj nagodbi*, <https://www.zakon.hr/z/543/Zakon-o-financijskom-poslovanju-i-predste%C4%8Dajnoj-nagodbi>

### 6.3 Ostalo

1. Plan financijskog i operativnog restrukturiranja malog poduzeća u postupku predstečajne nagodbe, financijsko stanje i pozicija društva promatranog poduzeća, 29.5.2015.

## 7. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Grafikon 1 Zastupljenost odjela za kontroling u hrvatskim poduzećima 2001. i 2007. godine.	7
Grafikon 2 Kretanje realnog BDP-a Hrvatske u razdoblju 2009.-2017. godine .....	19
Slika 1 Upravljački orijentirana koncepcija kontrolinga.....	10
Slika 2 Porterov model konkurentskih snaga .....	22
Slika 3 Organizacijska struktura poduzeća .....	24
Slika 4 Organizacijska kultura .....	26
Tablica 1 SWOT analiza poduzeća .....	27

## ŽIVOTOPIS

### OSOBNE INFORMACIJE Ivček Tihana

📍 Fijanova 3, 10297 Jakovlje (Hrvatska)

☎ +385992510516

✉ tihanaivcek2011@gmail.com

### RADNO ISKUSTVO

2016–2018 Macan Ivček d.o.o.

2018– Shoeselection j.d.o.o.

### OBRAZOVANJE

2011–2015 ekonomist, Srednja škola ban Josip Jelačić

2016– poslovna ekonomija i financije, Veleučilište Baltazar Zaprešić

### OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici engleski

Komunikativna sam, otvorena prema novim izazovima, marljiva i spremna učiti.