

**RESTRUKTURIRANJE MIKRO I MALIH PODUZEĆA
U UVJETIMA KRIZE - PRIMJER IZ PRAKSE**

**RESTRUCTURING OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES
IN TERMS OF CRISIS - CASE STUDY**

Goran Vučur¹

JEL classification:

JEL Classification: G34, L22

Professional article

Primljeno / Received: July 29, 2013

Prihvaćeno / Accepted: October 29, 2013

Sažetak

Suvremeni uvjeti poslovanja, koje uvelike diktira globalna kriza, primorali su mikro i mala poduzeća da se u potpunosti prilagode tržišnim uvjetima i pronađu prihvatljiva rješenja koja će rezultirati uštedama u poslovanju i osigurati opstanak na tržištu. Promjenjivi tržišni uvjeti zahtijevaju brzu reakciju poduzeća koja nije moguća ukoliko poduzeće nije fleksibilno. Poboljšanje fleksibilnosti i ostvarivanje konkurentne prednosti postiže se strukturnim promjenama koje obuhvaćaju promjene u strategiji poslovanja, nastupu na tržištu, organizaciji i financijskoj strukturi poduzeća. Pored kontinuiranog i etapnog unapređenja organizacije, radikalan pristup kroz restrukturiranje poduzeća nužan je u situacijama kada izrazito nepovoljni tržišni uvjeti imaju velik utjecaj na poslovanje poduzeća. Ipak, ukoliko se restrukturiranje sagleda iz drugačije perspektive moguće ga je shvatiti kao inovativni pristup koji će kroz korijenite promjene u poslovanju osigurati dugoročni opstanak poduzeća. U radu se, kroz primjer iz prakse, detaljnije analizira tržišna situacija u kojoj se mikro i mala poduzeća nalaze te se ukazuje na prednosti i nedostatke restrukturiranja koje ne mora uvijek dati željene rezultate.

Ključne riječi: restrukturiranje, mikro i mala poduzeća, financijski pokazatelji, poboljšanje poslovanja

Abstract

Today's business conditions, which are largely dictated by the global crisis, forced the micro and small enterprises to fully adapt to market conditions and find acceptable solutions that will result in savings in operations and ensure their survival on the market. Changeable market conditions require quick reaction of company which is not possible if the company is not flexible. Improving flexibility and achieving competitive advantages is possible through the structural changes which include changes in the business strategy, market appearance, organization and financial structure of the company. In addition to continuous and periodic advancement of the organization, a radical approach to the restructuring is necessary in situations when extremely unfavourable market conditions have a major impact on the company's business. However, if the restructuring is viewed from a different perspective it can be seen as an innovative approach to the radical change in the business to ensure long-term survival of the company. In this paper, a case study, analyzes the market situation in which the micro and small enterprises are located, and points out the advantages and disadvantages of restructuring that does not always give the desired results.

Keywords: restructuring, micro and small enterprises, financial ratios, improving business

¹ University of Dubrovnik, Department of Economics and Business Economics, Croatia, e-mail: goran.vucur@unidu.hr

1. UVOD

U uvjetima neizvjesnog poslovanja, koji se javljaju u vremenima kada poduzeća pod utjecajem nepovoljnih tržišnih uvjeta zapadnu u probleme, povećanje nesigurnosti i rizika poslovanja implicira vrlo veliku ranjivost poduzeća. Upravljanje poduzećem iziskuje sposobnost menadžmenta da se prilagodi novonastalim tržišnim uvjetima. Kako bi se ublažili efekti pojave nepovoljnih tržišnih uvjeta na poslovanje poduzeća potrebno je poduzeti određene radnje koje će zadržati poduzeće konkurentnim na tržištu. Poduzeće se suočava sa nizom nepovoljnih utjecaja kao što su smanjenje obujma poslovanja, smanjenje likvidnosti, višak radne snage, poskupljenje troškova poslovanje, i sl. Stoga je važno da poduzeće na vrijeme poduzme određene radnje odnosno da detektira signale sa tržišta tj. pokrene prevenciju i utvrdi ograničenja djelovanja. Pri tome, vrlo važnu ulogu ima početna procjena stanja koju menadžment poduzeća donosi na osnovu tržišnih pokazatelja i u skladu s kojom planira aktivnosti na tržištu. Restrukturiranje poduzeća nudi se kao logična strateška odluka menadžmenta koja ima za posljedicu postizanje optimalne strukture odnosno zaokret u strateškom upravljanju i operativnoj politici poduzeća. Uz restrukturiranje koje predstavlja jednu od temeljitijih mjera promjene poslovanja postoji niz drugih modela koji pridonose smanjivanju troškova i povećanju efikasnosti poslovanja.

Svrha rada je istražiti proces restrukturiranju mikro i malih poduzeća u uvjetima krize. Cilj rada je kroz problematiku restrukturiranje mikro i malih poduzeća ukazati na mogućnosti odnosno prednosti i nedostatke procesa restrukturiranja u mikro i malim poduzećima. Metodologija istraživanja bazira se na komparaciji financijskih i nefinancijskih podataka promatranog mikro poduzeća u razdoblju od pet godina odnosno promatranju procesa restrukturiranja kroz pojedine faze. Analiziranjem financijskih izvještaja i generiranjem financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja dolazi se do konkretnih saznanja o promjeni strukture financiranja poduzeća. Također se analiziranjem pojedinih aktivnosti poslovanja, dolazi do spoznaja o izdvojenim aktivnostima koje bitno utječu na fleksibilnost i rizičnost poslovanja poduzeća. Uštede koje se operacijsko-organizacijskim restrukturiranjem postižu očituju se u činjenici da se dio fiksnih troškova pretvara u varijabilne troškove koji ovise isključivo o obujmu poslovanja poduzeća. Strateško restrukturiranje poduzeća predstavlja bitan segment restrukturiranja koji često mikro i mala poduzeća izostavljaju. Praksa je pokazala da je razlog izostavljanje strateškog restrukturiranja najčešće nedovoljno menadžersko iskustvo vlasnika poduzeća i nedovoljna odlučnost za poduzimanje radikalnih promjena u poslovanju mikro i malih poduzeća, a koje često zahtijevaju napuštanje pojedinih djelatnosti i orijentaciju na djelatnosti u kojima je će poduzeće ispuniti svoje ciljeve. Strukturu rada sačinjavaju uvodni dio, teorijski aspekti restrukturiranja poduzeća, analiza restrukturiranja poduzeća na primjeru iz prakse i zaključni dio. Prvi dio rada započinje uvodom u promatranu problematiku nakon čega slijed teorijski dio rada koji razmatra obilježja mikro i malih poduzeća na tržištu Republike Hrvatske, proces i vrste restrukturiranja mikro i malih poduzeća te različite modele putem kojih se restrukturiranje može provesti. Drugi dio rada analizira restrukturiranje mikro poduzeća, na primjeru iz prakse, pri čemu se na kraju rada daju zaključna razmatranja s preporukama za buduća istraživanja i ograničenja koja su utjecala na analizu promatrane studije slučaja.

2. OBILJEŽJA MIKRO I MALIH PODUZEĆA NA TRŽIŠTU REP. HRVATSKE

Nakon dužeg razdoblja stabilnog gospodarskog rasta, od 2008. gospodarstvo u Republici Hrvatskoj počinje stagnirati. Posljednje tri godine dolazi do dramatičnog opadanja gospodarske aktivnosti što uzrokuje osjetan pad zaposlenosti. U posljednjih 10 godine sektor malog gospodarstva bilježi konstantan pad, a politika djelovanja prema mikro i malim

poduzećima nije dala željene rezultate. Kriza je najviše zahvatila sektore trgovine i graditeljstva što je prouzročilo povećanje rizičnosti poslovanja koje je impliciralo opreznu potražnju, pad likvidnosti i otežano financiranje. Pošto se gospodarska kriza multiplicirala kako na makroekonomskoj, tako i na mikroekonomskoj razini, pojedine mjere gospodarske politike nisu imale željene učinke. Obilježja gospodarske situacije očituju se u činjenici da se u razdoblju od godine dana (tijekom 2010. i 2011.) ugasilo 11 320 mikro poduzeća i 471 malo poduzeće. Istodobno se omjer mikro i malih poduzeća u ukupnom broj poduzeća smanjio za 0,3% odnosno 0,2%. U istom razdoblju ugašeno je 24 561 radno mjesto u mikro poduzećima i 9 153 radna mjesta u malim poduzećima.² Sve navedene činjenice primorale su poduzeća da intenzivno provedu mjere restrukturiranja te kroz nova rješenja nastoje zadržati tržišne udjele i ostvariti konkurentsku prednost. Za postizanje željenih rezultata nužan je širi skup mjera koji će ubrzati restrukturiranje, izdvojiti najperspektivnija poduzeća i osigurati stabilnost na tržištu.

Kad je riječ o restrukturiranju mikro i malih poduzeća, mali broj autora se bavio ovom tematikom jer se pojam restrukturiranja uglavnom vezuje za srednja odnosno velika poduzeća koja imaju kompleksniji sustav organizacije poslovanja i upravljanja. Stoga se smatra potrebnim proširiti znanja vezana za probleme s kojima se susreću mikro i mala poduzeća jer na njih otpada oko 98,5% poduzeća. Isto tako je važan podatak da je u malim poduzećima zaposleno 2/3 ukupno zaposlenih u privatnom sektoru. Specifičnosti mikro i malih poduzeća očituju se u prednostima kao što su veća fleksibilnost poslovanja, univerzalnost djelatnika, veća razina inovativnosti, veće mogućnosti umrežavanja i sl. Nedostaci mikro i malih poduzeća mogu se prepoznati kroz menadžersko neiskustvo i nestručnost vlasnika, manje mogućnosti financiranja poslovanja, velik utjecaj sezonskih oscilacija na poslovanje, veću „ranjivost“ od strane konkurencije, lakše zapadanje u probleme nelikvidnosti, nespecijaliziranost djelatnika za sve poslove koje obavljaju i sl.. (Netahli, 2008)

3. RESTRUKTURIRANJE

Poduzeća bi trebala moći podmirivati svoje obveze kad su u takvom stanju da je vrijednost poduzeća veća od vrijednosti obveza prema vjerovnicima i kreditorima. U uvjetima krize mikro i mala poduzeća suočavaju se s problemom nemogućnosti izvršenja svojih financijskih obveza pa su primorana dodatno se zadužiti kako bi uredno izvršavali dospjele obveze. Opadanjem aktivnosti poslovanja poduzeća ne uspijevaju vraćati dospjele obveze te zapadaju u probleme i prisiljena su preuzimati i rizičnije poslove u nadi da će vratiti uloženi novac i izvući se iz financijskih poteškoća. U ovakvim i sličnim situacijama često dolazi do nagomilavanja dospjelih obveza i nemogućnosti vraćanja dugova što, u konačnici u većini slučajeva, rezultira stečajem.

Restrukturiranje poduzeća obuhvaća zaokret u sljedećim područjima djelovanja poduzeća: Strategiji poslovanja i razvoja, Nastupu na tržištu, Proizvodnom programu, Organizacijskoj strukturi, Broju i kvalifikacijskoj strukturi zaposlenih, Financijskoj strukturi poduzeća. U praksi se restrukturiranje najčešće dijeli na obrambeno i strateško. Obrambeno restrukturiranje obuhvaća smanjenje broja zaposlenika i financijske mjere sanacije, a strateško upravljanje ljudskim potencijalima i investicijama. Ovisno o prethodno navedenim područjima na koje se restrukturiranje odnosi postoje različite faze restrukturiranja koje se general-

² Državni zavod za statistiku (2013), „Strukturno-poslovni pokazatelji Br. 15.1.2.“, dostupno na: <http://www.dzs.hr/>, (22.11.2013.); i Državni zavod za statistiku (2012), „Strukturno-poslovni pokazatelji Br. 15.1.2.“, dostupno na: <http://www.dzs.hr/>, (22.11.2013.)

no mogu sažeti u tri osnovne (Benaković, 2012): financijsko restrukturiranje, operativno-organizacijsko restrukturiranje i strateško restrukturiranje. Navedenim fazama restrukturiranja trebala bi prethoditi „nulta“ faza ili faza preispitivanja koja predstavlja temelj za kvalitetno provođenje procesa restrukturiranja. Financijsko restrukturiranje obuhvaća restrukturiranje bilance poduzeća, odnosno promjenu strukture stalnih i obrtnih sredstava te obveza i dugova poduzeća. U financijsko restrukturiranje spada pretvaranje kratkoročnih obveza u dugoročne (reprogramiranje i refinanciranje dugova), otpis dugova, pretvaranje dugova u vlasničke udjele i sl. Osnovni cilj je povećanje likvidnosti poduzeća.

Operativno-organizacijsko restrukturiranje naziva se još i poslovnim restrukturiranjem, a odnosi se na operativno restrukturiranje bazirano na restrukturiranju marketinga, proizvodnih procesa, tehnologije, troškova, upravljačkog sustava i osoblja te organizacijsko restrukturiranje koje obuhvaća promjene u organizaciji i upravljanju poduzećem tj. formiranje strateških poslovnih jedinica, centara odgovornosti, i sl. Osnovni cilj je poboljšati profitabilnost, smanjiti troškove i povećati solventnost poduzeća. Strateško restrukturiranje provodi se s ciljem dugoročne održivosti poslovanja, a obuhvaća smanjenje kompleksnosti asortimana, identifikaciju dodatnih profitnih područja, dizajn inovativnih nastupa na novim tržištima, fokusiranje na najprofitabilnije elemente lanca vrijednosti, uz izdvajanje sporednih aktivnosti poslovanja, te nove modele poslovanja (Benaković, 2012, s. 114). Iako su faze restrukturiranja navedene prema redosljedu provođenja, ne može se jednoznačno tvrditi da se restrukturiranje mora provoditi prema utvrđenom redosljedu. Svaka od navedenih faza uzročno-posljedično je vezana za ostale faze. Restrukturiranje mikro i malih poduzeća razlikuje se od restrukturiranja u velikim poduzećima prvenstveno u samom procesu i krajnjim rezultatima. Razlike se očituju u sljedećim činjenicama: a) unutarnje restrukturiranje, širenje poslovanja i stečaj su najčešći oblici restrukturiranja u mikro i malim poduzećima, b) restrukturiranje u mikro i malim poduzećima najčešće se odvija neplanirano odnosno bez formalnih planova restrukturiranja, c) kratkoročno gledano, rezultati su bolji u mikro i malim poduzećima, ali na dugi rok učinci restrukturiranja su lošiji i dugotrajniji i d) nepovoljniji su uvjeti financiranja za mikro i mala poduzeća.³

Jedan od najvećih nedostataka mikro i malih poduzeća je nedostatak menadžerskog iskustva vlasnika poduzeća. Kako bi se na kvalitetan način provelo restrukturiranje, nužna je dodatna edukacija odnosno stjecanje menadžerskih vještina i suradnja s konzultantima. Plan restrukturiranja predstavlja dokument koji se sastoji od analize poslovanja poduzeća i programa restrukturiranja. Analiza poslovanja odnosi se na pravni i vlasnički status, financijske izvještaje (prethodne tri godine), proizvodni program, svojstva i karakteristike postrojenja i opreme, utjecaj poslovanja poduzetnika na okoliš, organizacijsku strukturu, zapošljavanje (struktura zaposlenih), financiranje, državne potpore, analizu tržišta (prethodne tri godine) i SWOT analizu (prije restrukturiranja). Program restrukturiranja obuhvaća razdoblje restrukturiranja i plan za razdoblje od dvije godine nakon završetka restrukturiranja, a odnosi se na strateške ciljeve poduzetnika, plan prodaje proizvoda, plan nabave sirovina/proizvoda, plan proizvodnih/prodajnih kapaciteta, program zaštite okoliša, program restrukturiranja vlasništva i organizacijske strukture, plan broja i strukture zaposlenih, financijske planove za vrijeme restrukturiranja i dvogodišnje razdoblje nakon restrukturiranja, državne potpore, SWOT analizu nakon restrukturiranja (procjena) i plan radnji za restrukturiranje.

³ „Restrukturiranje malih i srednjih europskih poduzeća“, <http://europski-fondovi.eu/vijesti/restrukturiranja-malih-i-srednjih-europskih-poduze> (26.11.2013.)

Sagledavanjem problematike restrukturiranja poduzeća moguće je kroz različite modele restrukturiranja poduzeća koje se provodi na sljedeće načine: *Outsourcingom*, *Downsizingom*, Poslovnom ekspanzijom, Stečajem ili zatvaranjem poduzeća, Spajanjem ili preuzimanjem i Internim ili unutarnjim restrukturiranjem. U nastavku će se dati detaljniji pregled modela restrukturiranja putem *outsourcinga*, *downsizinga*, stečaja ili zatvaranja poduzeća te internog ili unutarnjeg restrukturiranja.

3.1 Različiti modeli restrukturiranja mikro i malih poduzeća

Suvremeni pogled razmatra *outsourcing* kao stratejski interes poduzeća na duži vremenski period koji predstavlja jedan od modela restrukturiranja poduzeća usmjerena procesnu orijentaciju poduzeća. Ekonomska efikasnost poduzeća zasniva se na optimizaciji ključnih procesa (koji se internaliziraju i optimiziraju s obzirom na raspon aktivnosti i organizaciju tijekom procesa) te izdvajanju i ugovaranju (podugovaranju) onih procesa u kojima poduzeće nema adekvatnih konkurentskih sposobnosti ili pak značajnijeg strateškog interesa. Bit *outsourcinga* je u koncentraciji i zadržavanju samo operativno i strateški najznačajnijih procesa (Kaštelan Mrak, 2005). Naime, osim smanjenja ukupnih troškova velika pozornost se posvećuje dugoročnoj strategiji poduzeća te shvaćanju *outsourcinga* kao strateškog alata za osiguravanje dugoročnog opstanka i rasta poduzeća na tržištu. Osim poboljšanja kratkoročne financijske slike poduzeća, *outsourcing* bi trebao doprinijeti poboljšanju konkurentnosti na duži vremenski period, što bi imalo za posljedicu povećanje vrijednosti poduzeća i maksimizaciju imovine vlasnika. Ostvarivanje ciljeva *outsourcinga* mora se odvijati po unaprijed utvrđenoj strategiji kojoj prethodi niz koraka koji uključuju kvalitetnu evaluaciju čiji je cilj utvrditi potrebe poduzeća i efekte koje *outsourcing* može prouzročiti. Planiranje primjene *outsourcinga* potrebno je provesti u skladu s ciljevima *outsourcinga* koji predstavljaju segment ostvarivanja postavljenih ciljeva poduzeća.

Kako bi se kvalitetno postavili ciljevi primjene *outsourcinga* u poduzeću potrebno je dati odgovor na sljedeća pitanja (Greaver, 1999): Koja je vizija poduzeća u budućnosti? Koje su trenutne i buduće temeljne aktivnosti poslovanja poduzeća? Koja je trenutna i buduća struktura poduzeća? Koliki su trenutni i budući troškovi poduzeća? Koje su trenutne i buduće performanse poduzeća? Koje su trenutne i buduće komparativne prednosti poduzeća? Različite specifičnosti i okruženje u kojem se poduzeća nalaze zahtijevaju odgovore na prethodno postavljena pitanja. Nakon utvrđivanja spomenutih činjenica koje se odnose na trenutnu i buduću situaciju u poduzeću, moguće je kvalitetno postaviti ciljeve koji se *outsourcingom* žele postići.

Ciljevi primjene *outsourcinga* mogu se razmatrati kroz (Greaver, 1999, p. 4-5): poboljšanje organizacijskih aspekata poslovanja (povećanje učinkovitosti na način da se poduzeće orijentira na aktivnosti koje najbolje obavlja, povećanje fleksibilnost kako bi se zadovoljili promjenjivi uvjeti poslovanja, potražnja za proizvodima, uslugama i tehnologijama, reorganizacija poslovanja poduzeća i povećanje vrijednosti proizvoda i usluga, zadovoljstva potrošača te vlasničkih udjela) i napredovanje poduzeća (povećanje operativne učinkovitosti, povećanje stručnosti, raspolaganje vještinama i tehnologijama koje inače poduzeću nisu bile dostupne, unapređenje upravljanja i kontrole, poboljšanje upravljanja rizicima, poticanje inovativnosti i stvaranje odnosa povjerenja i *brandiranje* poduzeća).

- Financijski prosperitet: smanjenje ulaganja u imovinu i stvaranje gotovog novca prebacivanjem imovine na izvršitelja usluge.
- Rast na tržištu: dobivanje pristupa tržištu i novim poslovnim mogućnostima kroz poslovnu mrežu izvršitelja, ubrzavanje širenja na tržištu, povećanje obujma prodaje i proi-

zvodnih kapaciteta u razdoblju kad to poduzeće nije u mogućnosti financirati samostalno i komercijalno iskoristiti vještine koje poduzeće već posjeduje.

- Smanjivanje troškova: snižavanje troškova kroz prepuštanje aktivnosti specijaliziranom poduzeću koje ima niže troškove izvršenja i prebacivanje fiksnih troškova u varijabilne.
- Poboljšanje poslovanja s aspekta zaposlenika: pružanje sigurnosti za buduće napredovanje u karijeri i poboljšanje izvršavanja sporednih aktivnosti poslovanja.

Poboljšanje poslovanja poduzeća primjenom *outsourcinga* može se razmatrati kroz napredak poduzeća u svim segmentima poslovanja stavljajući naglasak na poboljšanje organizacijskih aspekata poslovanja, financijski prosperitet poduzeća, ostvarivanje rasta na tržištu, smanjivanje troškova i poboljšanje poslovanja s aspekta zaposlenika.

Downsizing ili smanjenje opsega poslovanja predstavlja jednu od popularnijih mjera u posljednja dva desetljeća. Iako je *downsizing* pogodan alat za smanjenje troškova i povećanje efikasnosti poslovanja iskustvo je pokazalo da se navedenim alatom često ne postigne unapređenje poslovanja. Jedna od negativnih pojava primjene *downsizinga* su otpuštanja zaposlenika koja često imaju negativne implikacije kao što su pad morala i povjerenja, stvaranje negativne radne atmosfere, česta bolovanja, te pad produktivnosti. Usklađivanje ciljeva poduzeća s ciljevima koji se navedenim modelom restrukturiranja žele postići pomoći će otklanjanju negativnih posljedica koje primjena ovog alata može izazvati. Zadržavanje pozitivnih efekata odnosno izbjegavanje nepotrebnih problema i troškova može se sagledati iz dvije perspektive.

Reaktivni ili proaktivni *downsizing* predstavljaju dvije različite opcije u perspektivi koja se odnosi na „oslušivanje“ signala sa tržišta. Reaktivni *downsizing* primjenjuje se u situacijama kada su problemi na tržištu postali evidentni odnosno kada je potrebno poduzeti određene korake za spas poduzeća. Proaktivni *downsizing* primjenjuje se u trenucima kada se na tržištu pojave prvi znakovi promjena, a najčešće se odnosi na unapređenje poslovanja koje ima za cilj preduhitriti konkurenciju i ostvariti dodatnu konkurentsku prednost. Promjene se najčešće odnose na zaokrete u tehnologiji, organizaciji, upravljanju poslovnim procesima odnosno unapređenju znanja i vještina zaposlenika. Drugim riječima ovaj vid smanjivanja obujma poslovanja ima za cilj ostvarivanje optimalne veličine poslovanja.

Pristup *downsizingu* putem zaposlenika može se promatrati s dva aspekta: kontrole zaposlenika ili opunomoćenja zaposlenika. Promatranje s aspekta kontrole zaposlenika temelji se na postizanju operativne izvrsnosti koja je bazirana na proizvodima i uslugama niskih troškova tj. cijene. Cilj ovog pristupa je povećanje efikasnosti poslovanja odnosno snižavanje troškova rada, pri čemu se zaposlenici plaćaju po učinku ili na proviziju. Primjena ovog pristupa moguća je u visoko specijaliziranim poslovima gdje je odlučivanje centralizirano i gdje se kontrola provodi elektronskim putem. Pristup temeljen na opunomoćenju zaposlenika omogućuje zaposlenicima da poslove obavljaju neovisno, ali u skladu s postavljenim ciljevima poduzeća. Ovaj pristup omogućuje privlačenje kvalitetnih, obrazovanih i predanih zaposlenika koji svojom inovativnošću i unapređenjem poslovanja mogu pridonijeti ostvarivanju konkurentnosti na tržištu. Vrednovanje timskog rada, dodatno obrazovanje i obuka, udio u dobiti poduzeća i osjećaj pripadnosti, poticaj su za još bolji rad koji će poduzeću dati snagu za opstanak na tržištu. Iako poduzeća u praksi često primjenjuju različite kombinacije navedenih pristupa i opcija, osnovna razlika u shvaćanju ove tematike odnosi se na stav koji poduzeće zauzima, a koji zaposlenike smatra troškom za poduzeće ili vrijednom imovinom poduzeća (Rupčić, 2012).

Likvidacija poduzeća označava prestajanje postojanja nekog poduzeća. Razlozi za pokretanje likvidacije poduzeća mogu se razvrstati na redovne ili prisilne (stečaj). Postupak

redovite likvidacije pokreće se u sljedećim slučajevima: neispunjenje propisanih uvjeta za obavljanje određene djelatnosti, nestajanje prirodnih uvjeta za obnavljanje određenih djelatnosti (iscrpljenje sirovinskih izvora) odnosno poslovanje s gubitkom u dužem razdoblju. Postupak likvidacije pokreće skupština odnosno članovi poduzeća, a sam postupak provodi trgovački sud na području kojeg je sjedište poduzeća. Prodaja imovine poduzeća u redovitoj likvidaciji odvija se sukladno pravilima stečaja poduzeća. Po završetku postupka likvidacije poduzeće se briše iz sudskog registra.

Za razliku od redovne likvidacije, postupak prisilne likvidacije ili stečaj obuhvaća sudski postupak nad imovinom dužnika koji više nije sposoban podmiriti svoje obveze prema vjerovnicima. Prema tome, stečajnim se postupkom unovčava imovina dužnika da bi se podmirele obveze vjerovnika.⁴

Proces *internog ili unutarnjeg restrukturiranja* obuhvaća sve one aktivnosti koje poduzeću mogu omogućiti uspješno natjecanje sa konkurencijom, a temelje se na prilagodljivosti internih faktora poduzeća situaciji u okruženju. Prilagodba poduzeća očituje se kroz promjene u zaposlenosti, upotrebi inputa, odnosima s dobavljačima i preusmjeravanju poslovanja. Posebna pozornost se posvećuje aktivnostima u kojima poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost pri čemu do izražaja dolazi inovativnosti poduzeća i unapređenje poslovanja. Reakcije na promjene u okolini impliciraju konstantne promjene u poslovanju poduzeća pri čemu postupak restrukturiranja nikad ne prestaje. Četiri osnovna faktora na osnovu kojih se određuje područje restrukturiranja u poduzeću su okolina, strategija, tehnologija i veličina poduzeća. Restrukturiranje može biti odgovor na krizne situacije koje se događaju unutar ili izvan poduzeća. Interno ili unutarnje restrukturiranje može se podijeliti na fizičko, ljudsko, informacijsko i financijsko restrukturiranje (Miletić 2010, s. 59).

Fizičko restrukturiranje odnosi se na iznalaženje najboljih rješenja vezanih isključivo za optimalno korištenje materijalne imovine i materijalnih sredstva neophodna za poslovanje poduzeća. Ljudsko restrukturiranje odnosi se na upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću koji se smatraju ključnim faktorom izvora konkurentnosti. Informacijsko restrukturiranje obuhvaća pravovremeno raspolaganje informacijama koje se odnose na promjene u internoj i eksternoj okolini poduzeća, a koje osiguravaju brzu reakciju na nastale promjene. Financijsko restrukturiranje obuhvaća optimalno korištenje financijskih sredstava neophodnih za nesmetano poslovanje poduzeća. Promatranje restrukturiranja s računovodstvenog aspekta obuhvaća analizu financijskih izvještaja odnosno detaljno razlučivanje svih stavaka u bilanci, računu dobiti i gubitka te novčanom toku poduzeća. Analizom je potrebno razlučiti potrebnu od nepotrebne imovine, odnosno prihode i rashode poduzeća koji osiguravaju opstanak na tržištu.

4. PRIMJER RESTRUKTURIRANJAMIKRO PODUZEĆA

4.1 Osnovni podaci o poduzeću

Poduzeće⁵ je osnovano 02.02.1990. rješenjem današnjeg Trgovačkog suda u Splitu kao društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) za trgovinu i turizam. Temeljni kapital društva iznosio je 19.000,00 kuna. Značajnije djelatnosti poduzeća sukladno upisu u sudski registar odnose se na proizvodnju prehrambenih proizvoda, građevinarstvo, trgovinu i popravak motornih vozila, trgovinu na veliko, trgovinu na malo, poslovanje s nekretninama, djelatno-

⁴ <http://limun.hr/main.aspx?id=10100&Page=>, (04.12.2013.)

⁵ Revelin d.o.o. Dubrovnik, sjedište na adresi Bokeljska 14, 20000 Dubrovnik, R. Hrvatska

sti u prometu, IT savjetovanje, izradu baza podataka, rekreacijske djelatnosti i iznajmljivane, čišćenje svih vrsta objekata, međunarodno otpremništvo i špediciju, turističku djelatnost, i dr.

Poduzeće se od osnivanja bavilo uvozom, trgovinom na veliko i trgovinom na malo, prehrambenih i neprehrambenih proizvoda. Od samog osnivanja poduzeće posjeduje iznajmljeni skladišni prostor od cca. 100 m² u Dubrovniku u kojem je bilo zaposleno od 1 do 4 djelatnika ovisno o intenzitetu poslovne aktivnosti. Isto tako, poduzeće je imalo iznajmljivani ured u Dubrovniku gdje je bilo smješteno računovodstvo s pripadajućim djelatnikom. U razdoblju od 1990. do 2007. poduzeće se bavilo trgovinom na malo, u iznajmljenom prodajnom prostoru (cca. 50m²) u kojem je zapošljavalo od 2 do 5 djelatnika. Ukupan broj djelatnika do 2007. u poduzeću nije prelazio 8 ljudi. U istom razdoblju poduzeće je raspolagalo sa 1-2 dostavna vozila i jednim osobnim vozilom. U razdoblju od 1995. do 2000. poduzeće je imalo aktivnu podružnicu u Splitu sa skladišnim prostorom od cca. 110m² i zaposlenim djelatnikom. Zadnjih 15 godina poduzeće se orijentiralo na opskrbu hotelskih poduzeća na području Dubrovačko-neretvanske županije.

Tijekom prošlog desetljeća na tržištu trgovine na malo dolazi do prodora velikih trgovačkih lanaca, koji preuzimaju veliki udio na tržištu. U razdoblju od 2001. do 2007. u strukturi trgovine na malo, udio malih trgovina u Rep. Hrvatskoj smanjio se sa 53% na 34%. U istom razdoblju udio hipermarketa, supermarketa i cash&carry trgovina porastao je za 15% (Brezak, 2011). U 2007. 15 najvećih trgovačkih poduzeća raspolaže sa 70% tržišta trgovine na malo. Pad konkurentnosti malih trgovina i udjela na tržištu prouzročili su pad prihoda što je imalo za posljedicu masovno zatvaranje malih trgovina što se dogodilo i u slučaju promatranog poduzeća 2007. Sličan scenarij događao se u trgovini na veliko gdje su velika trgovačka poduzeća (u većini slučajeva veliki trgovački lanci koji se osim trgovinom na malo bave i trgovinom na veliko) preuzela veći dio tržišta pri čemu je došlo do pada konkurentnosti mikro i malih poduzeća. Kao dodatna otežavajuća okolnost 2008. pojavila se ekonomska kriza koja je dodatno utjecala na pad poslovne aktivnosti u sektoru trgovine na veliko što je imalo za posljedicu ostvarivanje manjih poslovnih prihoda. U otežanoj tržišnoj situaciji velika trgovačka poduzeća imaju povoljnije uvjete financiranja što im je omogućilo da proizvode nabavljaju i prodaju po nižim cijenama u odnosu na konkurenciju. Naveden činjenice prouzročile su i pad poslovnih prihoda promatranog poduzeća. U nastavku su prikazani rezultati poslovanja u prethodnih pet godina, a sve navedene vrijednosti izražene su u kunama.

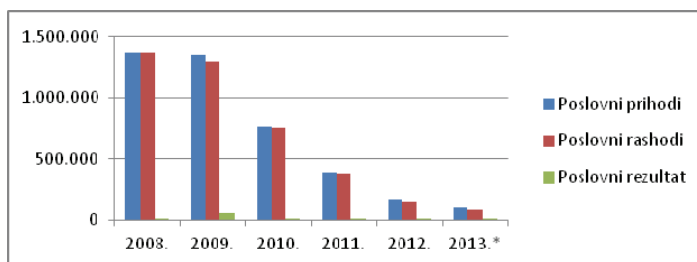
Tablica 1: Rezultati poslovanja poduzeća po godinama

Pozicija	31.12.2008.	31.12.2009.	31.12.2010.	31.12.2011.	31.12.2012.	30.04.2013.
Poslovni prihodi	1.371.456	1.349.681	767.316	388.596	170.462	103.660
Poslovni rashodi	1.374.345	1.293.026	751.610	383.443	154.705	90.765
Poslovni rezultat	111	56.655	15.706	5.153	15.757	12.895
Financijski prihodi	15.617	0	0	0	0	0
Financijski rashodi	65.475	23.331	59.808	0	15.194	712
Financijski rezultat	-49.858	-23.331	-59.808	0	-15.194	-712
Ukupni prihodi	1.387.073	1.349.681	767.316	388.596	170.462	103.660
Ukupni rashodi	1.439.820	1.316.357	811.418	383.443	169.899	91.477
Dobit/Gubitak prije poreza	-52.747	33.324	-44.102	5.153	563	12.183

Izvor: Vlastiti podaci poduzeća i FINE, (03.12.2013.)

Iz prethodno navedene tablice kreirana je slika 1. na kojoj je vidljiv pad poslovnih prihoda u proteklih pet godina.

Slika 1: Poslovni prihodi i rashodi poduzeća po godinama (stanje 31.12.)



* Stanje na dan 30.04.2013.

Izvor: Vlastita izrada prema podacima poduzeća i FINE, (03.12.2013.)

Kao što je iz navedenog grafikona vidljivo poduzeću je, kroz zadnjih pet godina, kontinuirano opadao poslovni prihod, ali su paralelno s tim, smanjivani i rashodi poslovanja što je omogućavalo ostvarivanje pozitivnog poslovnog rezultata. S opadanjem poslovne aktivnosti poduzeće je bilo primorano smanjiti broj zaposlenih. U nastavku je prikazano kretanje broja zaposlenih u prethodnih pet godina.

Tablica 2: Broj zaposlenih u prethodnih pet godina (stanje na dan 31.12.)

Godina	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Br. zaposlenih	2	2	1	1	0	0

* Stanje na dan 30.04.2013.

Izvor: Vlastita izrada prema podacima poduzeća, (03.12.2013.)

Iz priloženog je vidljivo da poduzeće u zadnje dvije godine nema zaposlenih djelatnika.

4.2 Restrukturiranje poduzeća

Poduzeće od 2007. provodi interno restrukturiranje koje obuhvaća financijsko i organizacijsko-operativno restrukturiranje. U skladu s prethodno navedenim rezultatima poslovanja za prethodnih pet godina može se zaključiti da je poduzeće paralelno s padom ukupnih prihoda, uspjelo reducirati ukupne rashode koji su bili približno na istoj razini, tako da poduzeće nije ostvarivalo dodatne gubitke. Osnovni problemi za poduzeće bili su gubitci prethodnih razdoblja koji se nisu uspjeli u potpunosti namiriti ostvarenom niskom razinom dobiti. U nastavku je prikazana struktura bilance u prethodnih pet godina.

Tablica 3: Pregled bilance poduzeća u prethodnih pet godina (stanje 31.12.)

Naziv pozicije	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.*
aktiva						
a) potraživanja za upisani a neplaćeni kapital	-	-	-	-	-	-
b) dugotrajna imovina	19.912	9.178	1.200	240	0	0
i. nematerijalna imovina	-	-	-	-	-	-

ii. materijalna imovina	19.912	9.178	1.200	240	-	-
iii. dugotrajna financijska imovina	-	-	-	-	-	-
iv. potraživanja	-	-	-	-	-	-
v. odgođena porezna imovina	-	-	-	-	-	-
c) kratkotrajna imovina	394.353	551.391	387.523	186.267	142.182	40.936
i. zalihe	108.858	111.749	61.071	32.599	21.417	0
ii. potraživanja	285.449	439.614	326.437	153.666	120.765	40.936
iii. kratkotrajna financijska imovina	-	-	-	-	-	-
iv. novac u banci i blagajni	46	28	15	2	0	0
d) plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi	4.840	0	0	0	0	0
e) ukupno aktiva	419.105	560.569	388.723	186.507	142.182	40.936
f) izvanbilančni zapisi	-	-	-	-	-	-
pasiva						
a) kapital i rezerve	-341.913	-308.589	-352.691	-347.538	-346.975	-346.975
i. temeljni (upisani) kapital	19.100	19.100	19.100	19.100	19.100	19.100
ii. kapitalne rezerve	-	-	-	-	-	-
iii. rezerve iz dobiti	-	-	-	-	-	-
iv. revalorizacijske rezerve	-	-	-	-	-	-
v zadržana dobit ili preneseni gubitak	-413.760	-361.013	-327.689	-371.791	-366.638	-366.075
vi dobit ili gubitak poslovne godine	52.747	33.324	-44.102	5.153	563	0
vii manjinski interes	-	-	-	-	-	-
b) rezerviranja	-	-	-	-	-	-
c) dugoročne obveze	-	-	-	-	-	-
d) kratkoročne obveze	761.018	869.158	741.414	534.045	489.157	387.911
e) odgođeno plaćanje troškova i prihod budućega razdoblja	-	-	-	-	-	-
f) ukupno - pasiva	419.105	560.569	388.723	186.507	142.182	40.936
g) izvanbilančni zapisi	-	-	-	-	-	-

*Stanje na dan 30.04.2013.

Izvor: Vlastita izrada prema podacima poduzeća i FINE, (03.12.2013.)

Iz strukture bilance može se zaključiti da je poduzeće, u proteklih pet godina, smanjivalo dugotrajnu materijalnu imovinu na način da je s padom poslovne aktivnosti bilo primorano smanjivati fiksne troškove poslovanja koji su bili prouzročeni održavanjem dugotrajne materijalne imovine. U nastavku je dan pregled strukture troškova poduzeća.

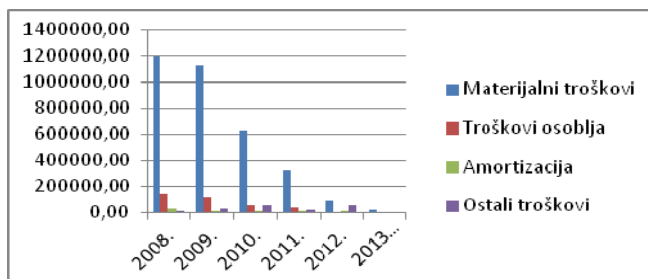
Tablica 4: Struktura troškova poduzeća u prethodnih pet godina (stanje 31.12.)

Vrste troškova	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.*
Materijalni troškovi	1.191.884	1.128.276	632.736	324.251	97.377	22.653
Troškovi osoblja	141.636	121.985	55.908	41.629	0	0
Amortizacija	25.507	10.733	7.979	960	240	0
Ostali troškovi	15.318	32.032	54.987	16.603	57.088	0
UKUPNO	1.374.375	1.293.026	751.610	383.443	154.705	22.653

* Stanje na dan 30.04.2013.

Izvor: Vlastita izrada prema podacima poduzeća i FINE, (03.12.2013.)

Slika 2: Grafički prikaz strukture troškova u prethodnih pet godina (stanje 31.12.)



Izvor: Vlastita izrada prema podacima poduzeća i FINE

Na grafičkom prikazu vidljivo je da je poduzeće financijskim restrukturiranjem uspjele značajno smanjiti materijalne troškove u koje spadaju troškovi sirovina i materijala, energije, rezervnih dijelova te otpis sitnog inventara, ambalaže, auto guma i dr. Jedan od osnovnih problema poduzeća je što kratkotrajne obveze nije pretvorilo u dugoročne odnosno izvršilo reprogramiranje i refinanciranje dugova. U nastavku su dani pregledi financijskih pokazatelja poslovanja poduzeća čiji se izračun vršio na temelju prethodno prikazanih financijskih izvješća.

Tablica 5: Financijski pokazatelji u prethodnih pet godina (stanje 31.12.)

Pokazatelji	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.*
I. Pokazatelji likvidnosti						
Pokazatelj tekuće likvidnosti	0,51819	0,63440	0,52268	0,34879	0,29067	0,10553
Pokazatelj ubrzane likvidnosti	0,37515	0,50583	0,44031	0,28774	0,24688	0,10553
Pokazatelj trenutne likvidnosti	0,00006	0,00003	0,00002	0,00000	0,00000	0,00000
II. Pokazatelji zaduženosti						
Koeficijent zaduženosti	1,81582	1,55049	1,90731	2,86340	3,44036	9,47604
Koeficijent vlastitog financiranja	-0,81582	-0,55049	-0,90731	-1,86340	-2,44036	-8,47604
Koeficijent financiranja	-2,22577	-2,81656	-2,10216	-1,53665	-1,40978	-1,11798
Stupanj pokrića I	-17,17120	-33,62268	-293,90917	-1448,075	-	-
Stupanj pokrića II	-17,17120	-33,62268	-293,90917	-1448,075	-	-
III. Pokazatelji aktivnosti						
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	3,30961	2,40770	1,97394	2,08355	1,19890	2,53225
Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	3,51734	2,44777	1,98005	2,08623	1,19890	2,53225
Koeficijent obrtaja dugotrajne imovine	69,66015	147,05611	639,43000	1619,15000	-	-
Koeficijent obrtaja zaliha	12,59858	12,07779	12,56433	11,92049	7,95919	-

Koeficijent obrtaja potraživanja	4,80456	3,07015	2,35058	2,52884	1,41152	2,53225
Trajanje naplate u danima	75,96954	118,88669	155,28088	144,33522	258,58681	144,14085
IV. Pokazatelji ekonomičnosti						
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	0,96337	1,02532	0,94565	1,01344	1,00331	1,13318
Ekonomičnost poslovanja	0,99790	1,04382	1,02090	1,01344	1,10185	1,14207
Ekonomičnost finansijskih aktivnosti	0,23852	0,00000	0,00000	-	0,00000	0,00000
V. Pokazatelji profitabilnosti						
Neto profitna marža	0,00918	0,04198	0,02047	0,01326	0,09244	0,12440
Neto rentabilnost	0,03037	0,10107	0,04040	0,02763	0,11082	0,31500
Rentabilnost vlastitog kapitala	0,15427	-0,10799	0,12504	-0,01483	-0,00162	-0,03511

* Stanje na dan 30.04.2013.

Izvor: Vlastita izrada prema podacima poduzeća i FINE, (03.12.2013.)

Pri promatranju pokazatelja likvidnosti može se zaključiti da su se sa smanjivanjem kratkotrajne imovine smanjivale i kratkoročne obveze poduzeća. Pokazatelj tekuće likvidnosti ne bi trebao biti manji od 2, iako u nekim slučajevima se navodi da minimalan koeficijenta može biti 1,5 (Žager i Žager, 1999). Iz priloženog se može zaključiti da je poduzeće u proteklih pet godina imalo evidentne probleme s podmiranjem tekućih obveza. Značajniji pad tekuće likvidnosti u protekle dvije i pol godine upućuje na činjenicu da su kratkotrajne obveze padale sporije od kratkotrajne imovine. Usporedbe radi, koeficijent tekuće likvidnosti na razini malih poduzeća između 2009. i 2010. kretao se od 1,05 do 1,01. Ukoliko se od kratkotrajne imovine oduzmu zalihe koje su njen najnelikvidniji dio, dobijemo pokazatelj ubrzane likvidnosti koji ne bi smio biti niži od 1, a koji je u ovoj godini pao na 0,1. Koeficijent trenutne likvidnosti je u proteklih pet godine neznatno veći od 0 što ukazuje da poduzeće nije u stanju pokrivati kratkotrajne obveze novčanim sredstvima.

Zanimljiv podatak trebao bi biti koeficijent zaduženosti koji je u promatranom poduzeću kretao u intervalu od 3,3 do 1,1, dok je u 2009. i 2010. na razini malih poduzeća u prosjeku iznosio oko 0,76, što znači da je poduzeće poslovalo s velikim finansijskim rizikom (u normalnim uvjetima poslovanja koeficijent zaduživanja trebao bi se kretati oko 0,5 i niže). Iz navedenih pokazatelja aktivnosti poslovanja može se jasno vidjeti da se kao konstantan problem javlja trajanje naplate potraživanja od kupaca koje je u prethodnoj godini iznosilo 259 dana. Navedeno proizlazi iz činjenice da se ekonomska kriza odrazila i na kupce poduzeća, koji se u ovom slučaju javljaju kao hotelska poduzeća, a koji već dugi niz godina imaju problema s likvidnošću. Problemi hotelskih poduzeća s kojima poduzeće posluje očituju se u dugogodišnjem nagomilavanju gubitaka prouzročenih velikim fiksnim troškovima i kratkom sezonom koja nije dostatna za podmirivanje cjelogodišnjih obveza hotelskih poduzeća. Trajanje naplate u danima na razini malih poduzeća u Republici Hrvatskoj u 2009. i 2010. u prosjeku je iznosilo oko 123 dana.

Ekonomičnost poslovanja poduzeća koja se u proteklih pet godina kretala oko 1 ukazuje na činjenicu da su djelomično provedene mjere finansijskog restrukturiranja ipak dale određene rezultate, ali nisu bile dovoljne za pokriće gubitaka iz prethodnih razdoblja poslovanja poduzeća. Usporedo s finansijskim restrukturiranjem poduzeće je provodilo i operativno-organizacijsko restrukturiranje primjenom modela *outsourcinga* i reaktivnog *downsizinga*

pri čemu je dio aktivnosti koji se odnosi na poslovnu logistiku (otpremu i dopremu robe) izdvojilo i prepustilo vanjskom partneru. Naime, poduzeće je 2011. godine prodalo dostavno vozilo i ugovorilo direktnu dostavu robe s vanjskim partnerom te na taj način smanjilo troškove i povećalo profitabilnost poduzeća. Smanjenju troškova u velikoj mjeri je doprinijelo smanjivanje zaliha, najamnine skladišnog prostora, režijskih troškova te troškova radne snage. Smanjivanje troškova radne snage provodilo se prema modelu reaktivnog *downsizinga* pri čemu je vršeno konstantno smanjivanje broja zaposlenih u poduzeću ovisno o poslovnim aktivnostima. Naime, zatvaranjem trgovine na malo 2007. poduzeće je otpustilo 3 djelatnika koja su radila u maloprodaji. Navedenim otpustanima poduzeće je smanjilo troškove zaposlenih te ostvarilo uštede u poslovanju.

4.3 Opis činjenica i okolnosti koje su utjecale na sadašnje stanje poduzeća

Sve navedene činjenice ukazuju na to da su osnovni razlozi koji su doveli do sadašnje situacije u poduzeću su: globalna ekonomska kriza, problemi sa plasmanom proizvoda na tržište, problemi s naplatom potraživanja i restrukturiranje koje nije dalo željene rezultate. Globalna ekonomska kriza multiplicirala se na sve sektore poslovanja, a jedan od najvećih tragova ostavila je u sektoru trgovine na veliko što je bilo pogubno za mala poduzeća koja su i u uvjetima „normalnog“ poslovanja imala problema s otežanim financiranjem. Dodatan oprez i nepovoljna situacija na tržištu doveli su do opadanja potražnje, gomilanja zaliha, pada likvidnosti i otežanog plasmana proizvoda. Problemi s plasmanom proizvoda posebno su došli do izražaja u sektoru trgovine na veliko, u kojem su veliki trgovačka poduzeća dobila vjetar u leđa, a koja su imala mogućnosti kvalitetnijeg financiranja te nabavljanja proizvoda po nižim cijenama. Niže cijene proizvoda značile su veću konkurentnost na tržištu što je imalo za posljedicu smanjenje poslovne aktivnosti malih poduzeća i otežani plasman proizvoda na tržište. Hotelska poduzeća koja su se otprije našla u poteškoćama postala su još nelikvidnija što je prouzročilo probleme s naplatom potraživanja od strane njihovih vjerovnika i dodatno otežalo situaciju. Nelikvidnost se odrazila i na poslovanje dobavljača što je prouzročilo probleme sa financiranjem i pad konkurentnosti dobavljača.

Sadašnja situacija u poduzeću može se promatrati kroz SWOT analizu koja predstavlja prikaz internih i eksternih činitelja, koji utječu ili će utjecati na poslovanje. Iz internog okruženja mogu se vidjeti snage i slabosti poduzeća te na njih poduzeće može utjecati, dok se kroz eksterno okruženje mogu vidjeti prilike i prijetnje na koje poduzeće ne može utjecati.

Tablica 6: SWOT analiza poduzeća

SNAGE	SLABOSTI
Izgrađen <i>image</i> poduzeća na tržištu Dugogodišnja tradicija poslovanja Pozitivna iskustva poslovnih partnera u međusobnom poslovanju	Loše financijsko stanje u poduzeću Provedeno financijsko i operativno restrukturiranje koje u konačnici nije dalo željene rezultate Nepostojanje strateškog plana restrukturiranja
PRILIKE	PRIJETNJE
Mogućnost preorijentiranja na druge djelatnosti	Konkurencija na tržištu (velika trgovačka poduzeća) Dužina trajanja ekonomske krize Nelikvidnost poslovnih partnera

Izvor: Vlastita izrada prema podacima poduzeća

Poduzeće je provelo financijsko i operativno restrukturiranje u kojem je konstantno smanjivalo svoje obveze što ipak nije bilo dovoljno da se nadoknade gubitci iz prethodnih

razdoblja poslovanja. Potrebno je istaknuti da je navedeno restrukturiranje rađeno neplanski bez unaprijed utvrđenog programa i plana restrukturiranja pomoću kojega bi se utvrdile buduće smjernice i poslovne aktivnosti u kojima bi poduzeće ostvarivalo konkurentsku prednost. Isto tako poduzeće nije provelo strateško restrukturiranje u kojem bi na vrijeme napravilo zaokret u poslovanju i usmjerilo se na druge djelatnosti poslovanja za koje je također registrirano, a u kojima bi vjerojatno ostvarilo bolju poziciju na tržištu u odnosu na onu u kojoj se sada nalazi. Strateško restrukturiranje predstavlja neophodnu fazu u procesu restrukturiranja poduzeća, čiji su osnovni ciljevi identifikacija dodatnih profitnih područja, pokretanje inovativnosti u poslovanju i pronalaženje poslovnih modela koji uključuju zaokret u poslovanju (Benaković, 2012). Sagledavanjem strateških smjernica određuju se operativno-organizacijski ciljevi koji imaju zadatak ostvariti željene financijske rezultate. Osnovni nedostatak poduzetnika je provođenje isključivo financijskog restrukturiranja koje često prate „kozmetičke“ promjene u organizaciji poslovanja bez dubinskih promjena i detaljnog plana restrukturiranja. Čak iako se provede detaljan plan restrukturiranja, često se događa da u praksi restrukturiranje ne poluču željene rezultate jer je menadžment propustio preispitati stvarni sustav vrijednosti u poduzeću. Nedostaci planova restrukturiranja često se očituju u činjenici da u srednjem i dužem roku ne predviđaju poslovne inicijative, tržišne iskorake, otvaranje novih tržišnih segmenata ili tržišta, niti lansiranje novih proizvoda i usluga. Isto tako, planovi restrukturiranja mogu sadržavati nerealne i teško ostvarive projekcije poslovnih planova. Upravo opisana situacija dogodila se u promatranom poduzeću te utjecala na tešku financijsku situaciju i upitnu budućnost nastavka poslovanja.

5. ZAKLJUČAK

Promatranjem mikro i malih poduzeća na tržištu dolazi se do zaključka da se po mnogim obilježjima razlikuju od velikih poduzeća prvenstveno u brojnosti na tržištu i specifičnostima koje poslovanje mikro i malih poduzeća iziskuje. Pristup sagledavanja i praćenja promjena na tržištu zahtijeva permanentno korištenje svih relevantnih informacija pri donošenju odluka. Važnost analize financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja dolazi do izražaja u trenucima kada je potrebno kontinuirano unapređivati poslovanje posebno stavljajući naglasak na sigurnost i ostvarivanje kontinuiranog opstanka na tržištu.

Restrukturiranje mikro i malih poduzeća zahtijeva iznimne vještine vlasnika koje se reflektiraju kroz izvrsno poznavanje funkcioniranja i poslovanja poduzeća koje uključuje unutarnje i vanjsko okruženje. Donošenju kvalitetnog plana i programa restrukturiranja trebalo bi prethoditi preispitivanje i promjena sustava vrijednosti koje će biti u skladu s okruženjem poduzeća te koje će se temeljiti na održivom i uspješnom poslovanju. Uspješnost poslovanja odražava se u činjenici da će poduzeće štiteći vlastitu imovinu stvarati dodatnu vrijednost. Restrukturiranje poduzeća trebalo bi se provoditi proaktivno, a ne reaktivno, što bi značilo da se poduzeća trebaju orijentirati na kontinuirano unapređenje poslovanja bez obzira na situaciju koja vlada na tržištu, ne čekajući dolazak nepovoljnih tržišnih uvjeta poslovanja. Restrukturiranje uz pomoć površnih i nedovoljno kvalitetnih planova restrukturiranja tj. bez jasnih planova restrukturiranja, neće dati željene rezultate. Ukoliko poduzeće nije sposobno samostalno kreirati plan restrukturiranja bitno je da angažira vanjske suradnike koji će uz pomoć smjernica ukazati na stvarne promjene koje bi rezultirale zaokretom u poslovanju i stvoriti dodatno povjerenje kod poslovnih partnera. Podaci navode da samo 1/3 poduzeća provodi restrukturiranje na temelju strateške analize i budućih predviđanja na tržištu. Poražavajući rezultati su da se većina poduzeća orijentira samo na trenutno stanje i probleme koji su zahvatili poduzeće. Sve navedeno odnosi se i na promatrano poduzeće čija je budućnost upitna.

Buduća istraživanja trebala bi biti usmjerena na istraživanje poslovnih aktivnosti mikro i malih poduzeća u nepovoljnim tržišnim uvjetima odnosno kontinuirano unapređenje poslovnih procesa koje se očituje kroz relativnu sposobnost poduzeća da izvodi pojedinu aktivnost i doprinos promatrane aktivnosti konkurentnosti poduzeća. Isto tako, zanimljivo bi bilo proširiti spoznaje o različitim mogućnostima zaokreta u poslovanju poduzeća odnosno kroz konkretne slučajeve analizirati različite mogućnosti poslovanja mikro i malih poduzeća u budućnosti.

Ograničenja provedenog istraživanja odnose se na činjenicu da postoji vrlo malo istraživanja provedenih na mikro i malim poduzećima iako oni zauzimaju vrlo veliki udio na tržištu. Iako je tema restrukturiranja dobila na značenju s dolaskom ekonomske krize, znanstvena literatura koja se bavi navedenom problematikom još uvijek je nedostatna. Kao dodatno ograničenje može se navesti činjenica da promatrano poduzeće nije imalo razrađen plan restrukturiranja te da se u skladu s time nisu jasno mogli usporediti predviđeni i ostvareni rezultati poslovanja što je moglo predstavljati ograničenje u promatranoj studiji slučaja.

LITERATURA

- Banović, T. (2011), „Outsourcing – način poduzetničkog jačanja ključnih procesa poduzeća“, Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera u Osijeku - Ekonomski fakultet, Magistarski rad, Osijek.
- Bedeković, M. (2013), „Restrukturiranje poduzeća u Republici Hrvatskoj“, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 4, No.1, 7-10.
- Belak, V. (1995), „Menadžersko računovodstvo“, RRiF Plus d.o.o. Zagreb, Zagreb.
- Benaković, I., „Kako pisati programe restrukturiranja“, Poslovna riznica d.o.o., dostupno na: http://liderpress.hr/static/media/attached_files/attachedfileitem/Igor_Benakovic_Poslovna_riznica_Kako_pisati_programe_restrukturiranja/FinK12_Benakovic.pdf, (19.11.2013.)
- Benaković, I. (2012), „Plan restrukturiranja kao dio obvezne dokumentacije u postupku predstečajne nagodbe“, Računovodstvo i financije – časopis, Broj 12, str. 113-117.
- Brezak, S. (2011), „Vještine pregovaranja s velikim trgovačkim lancima“, Medianali, Vol. 5, No. 9, str. 151-177.
- Buble, M. (2000), „Management“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
- Buble, M. et al. (2010), „Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa“, Ekonomski fakultet – Sveučilište u Splitu, Split.
- Dečman, N. (2012), „Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj“, Ekonomski pregled, Vol. 63, No. 7-8, str. 446-467.
- Derado, D. et al. (2000), „Lokalni sustavi malih poduzeća: mogući pristup restrukturiranju gospodarstva i regionalnom razvoju“, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
- Državni zavod za statistiku, (2012), „Strukturno-poslovni pokazatelji Br. 15.1.2.“, dostupno na: <http://www.dzs.hr/>, (22.11.2013.)
- Državni zavod za statistiku, (2013), „Strukturno-poslovni pokazatelji Br. 15.1.2.“, dostupno na: <http://www.dzs.hr/>, (22.11.2013.)
- Elektrometal d.d. Bjelovar, (2012.–2013.), „Operativni i financijski plan restrukturiranja“, dostupno na: <http://www.zse.hr/userdocsimages/novosti/Ch0luHzDd7DeiDXCgx7KZQ==.pdf>, (26.11.2013.)
- FINA – Financijska agencija, dostupno na: <http://tgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do>, (29.11.2013.)
- Greaver II, M. F. (1999), „Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives“, AMACOM, New York.
- Gulin, D. et al. (2012), „Sadržaj planova financijskog i operativnog restrukturiranja“, Računovodstvo i financije – časopis, Broj 12, str. 118-121.
- Hrvatska udruga banaka, (2010), „Financiranje malih i srednjih poduzeća u krizi: između želja i mogućnosti“, dostupno na: <http://www.hub.hr/Default.aspx?art=1952&sec=566>, (22.11.2013.)
- Hrvatska udruga banaka, (2013), „Mala i srednja poduzeća: Ipak oporavak kreditiranja 2013.?,“ dostupno na: <http://www.hub.hr/Default.aspx?art=2048&sec=508>, (22.11.2013.)
- <http://limun.hr/main.aspx?id=10100&Page=>, (04.12.2013.)

Jozić, F. (2002), „Ozdravljenje i restrukturiranje hrvatskih poduzeća“, Časopis Ekonomija/Economics, Rifin- Zagreb, God. 9, Br. 1, str. 97-110.

Kaštelan Mrak, M. (2005), „Procesna organizacija – pojam i ishodišta modela uz osvrt na restrukturiranje hrvatske prerađivačke industrije“, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 23, No.1, str. 113-132.

Miletić, Ž. (2010), „Restrukturiranje poduzeća u hrvatskom gospodarstvu s posebnim osvrtom na hotelska poduzeća“, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

Ministarstvo poduzetništva i obrta, „Strategija razvoja poduzetništva 2013.-2020.“, dostupno na: http://www.minpo.hr/UserDocsImages/STRATEGIJA%20RAZVOJA%20PODUZETNI%20C5%A0TVA_PRVI%20NACRT_06%2003%202013_javna%20rasprava.pdf, (22.11.2013.)

Netahli, S. (2008), „Menadžment malog poduzeća“, Veleučilište u Šibeniku, Zbornik radova, Broj 1-2, str. 1-16.

„Od restrukturiranja do profitabilnosti“, dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/224-od-restrukturiranja-do-profitabilnosti.html>, (19.11.2013.)

„Perspektiva za mala i srednja poduzeća“, dostupno na: <http://europski-fondovi.eu/vijesti/perspektive-za-mala-i-srednja-poduze>, (26.11.2013.)

Rašić, S. (2011), „Primjena strateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima“, Poslovna izvrsnost, Vol. 5, No. 1, str. 33-56.

„Restrukturiranje malih i srednjih europskih poduzeća“, dostupno na: <http://europski-fondovi.eu/vijesti/restrukturiranje-malih-i-srednjih-europskih-poduze>, (26.11.2013.)

„Restrukturiranje poduzeća“, dostupno na: <http://www.lider-bjelovar.hr/index.php/hr-mnu-usluge/5-hr-restrukturiranje>, (19.11.2013.)

Rukavina, T. (2012), „10 stvari koje trebate znati o likvidaciji poduzeća“, Liderpress, dostupno na: <http://liderpress.hr/poslovna-znanja/10-stvari-koje-trebate-znati-o-likvidaciji-poduzeca/>, (04.12.2013.)

Rupčić, N. (2012), „Restrukturiranje: vuk sit, a koza cijela?“, Poslovni savjetnik – časopis, Broj 89, str. 14-15.

Šarić, M. (2012), „Eksternalizacija kao model restrukturiranja poduzeća“, Tranzicija, Vol. 14, No. 9, str. 122-131.

Zager, K. et. al. (1999), „Analiza financijskih izvještaja“, Masmedia, Zagreb