

PREDSTEČAJ - NOVI POSLOVNI POČETAK

Džaja, Ante

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:389680>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-08**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**



DIPLOMSKI RAD

PREDSTEČAJ - NOVI POSLOVNI POČETAK

Mentor:

Doc.dr.sc Ivana Bilić

Student:

Ante Džaja, univ.bacc.oec

Split, veljača 2016.

SADRŽAJ:

1	UVOD	4
1.1	Problem istraživanja	4
1.2	Predmet istraživanja	7
1.3	Istraživačke hipoteze	9
1.4	Svrha i ciljevi istraživanja	10
1.5	Metode istraživanja.....	10
1.6	Doprinos istraživanja	11
2	KRIZA.....	12
2.1	Krize općenito.....	12
2.2	Odgovor na krizu i krizne strategije	16
2.2.1	Ofenzivne krizne strategije.....	18
2.2.2	Defanzivne krizne strategije.....	21
3	PROGNOSTIČKI MODELI	25
3.1	Predviđanje korporacijskog neuspjeha	25
3.2	Altmanov Z-score	28
4	POSTUPAK PREDSTEČAJNE NAGODBE	33
4.1	Općenito o Zakonu o finansijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi.....	33
4.2	Vrste postupka predstečajne nagodbe.....	37
4.3	Tijela u postupku predstečajne nagodbe.....	40
4.4	Pokretanje postupka predstečajne nagodbe	42
4.5	Tijek postupka predstečajne nagodbe i glasovanje vjerovnika	47
4.5.1	Predstečajna nagodba	49
4.5.2	Pravni učinci predstečajne nagodbe, upisi i troškovi	51
4.6	Restrukturiranje u postupku predstečajne nagodbe	52

5	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POSTAVLJENIH HIPOTEZA	56
5.1	Prikaz odabranih poduzeća	57
5.2	H1- Poduzeća koja su imala bolji Z-score prije pokretanja predstečajne nagodbe su uspješnije prošla kroz sam proces	105
5.3	H2- Predstečajna nagodba predstavlja uspješan alat za rješavanje problema nelikvidnosti i insolventnosti poslovnog subjekta.....	111
5.4	H3- Altmanov model uspješno predviđa nastupanje krize poslovnog subjekta u budućnosti.....	112
6	ZAKLJUČAK	115
	SAŽETAK.....	117
	SUMMARY	118
	LITERATURA.....	119

1 UVOD

1.1 Problem istraživanja

U ovom radu istražiti će se jedan od najvećih problema svakog gospodarskog sustava u svijetu, a posebno u Hrvatskoj. Taj problem se odnosi na stanje nelikvidnosti i insolventnosti poslovnih subjekata jedne države, u konkretnom slučaju poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj. Isto tako pokušat će se istražiti primjena alata za predviđanje korporacijskog neuspjeha korištenjem signala ranog upozorenja, odnosno Altmanovog modela, te primjena predstečajne nagodbe u rješavanju istih.

U teoriji, filozofski rječnik ističe da kriza predstavlja prijelom, prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu, pri čemu je u samoj biti krize spoznaja da treba odlučiti o nečemu što još nije odlučeno¹. Preslikano u poslovnu krizu, ona predstavlja neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja koja šteti primarnim ciljevima poduzeća i koji u sebi nosi ambivalentnost ishoda². Najčešće greške menadžmenta poduzeća u krizi se odnose na loše odluke o kreditnom zaduženju, prekapaciranosti proizvodnje, nereagiranje na promjene u okolini, gubitak operativne kontrole naročito nad tijekom gotovine, troškovima i uspješnosti poslovanja što rezultira prezaduženošću kompanija³.

Uzrok problema se može promatrati kroz početak Svjetske financijske krize koja je započela 2007. godine u Sjedinjenim Američkim Državama, te se s vremenom počela osjećati i u poslovanju poduzeća u Hrvatskoj. Nakon niza godina u kojem je Hrvatska bilježila kontinuirani gospodarski rast, 2008. godine počinje stagnacija koja se postupno pretvorila u drastičan gospodarski pad. Kriza je najviše zahvatila sektor trgovine i građevine, te se implicirala na pad likvidnosti i zaposlenosti. Kroz razdoblje od samo jedne godine (2010-2011) ugasilo se 11320 mikro poduzeća s 24561 radnim mjestom te 471 malo poduzeće sa 9153 radnim mjestom.⁴

¹ Filozofski rječnik, Naknadni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1989., str.182.

² Osmanagić Bedenik, N., Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str.12.

³ Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). Strategije u kriznim uvjetima, u: Tipurić, D. (ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb

⁴ Državni zavod za statistiku (2013), „Strukturno-poslovni pokazatelji Br. 15.1.2.“ http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2013/15-01-02_01_2013.htm. i Državni zavod za statistiku (2012), „strukturno-poslovni pokazatelji Br. 15.1.2.“ http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2012/15-01-02_01_2012.htm. Pristupljeno: 28.8.2015

U takvim uvjetima poslovanja, poduzeća su se morala prilagoditi tržištu kako bi osigurala tržišni udio i konkurentsku prednost. Promjenjivi tržišni uvjeti zahtijevaju veliku fleksibilnost poduzeća, koja se postiže strukturnim promjenama u strategiji poslovanja, organizacijskoj i financijskoj strukturi i nastupu na tržištu. Radikalni pristup kroz restrukturiranje je nužan kod izrazito nepovoljnih tržišnih uvjeta koji imaju velik utjecaj na poslovanje poduzeća. Promatrano s drugog stajališta, restrukturiranje je inovativni pristup koji korjenitim promjenama u poslovanju osigurava dugoročni opstanak.

Za postizanje željenih rezultata nužan je širi skup mjera koji će ubrzati restrukturiranje, te se provodi kroz 3 faze: financijsko restrukturiranje, operativno restrukturiranje i strateško restrukturiranje.

Kako dotadašnje vladine mjere nisu dale željene efekte, dana 1. listopada 2012. godine stupio je na snagu Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s ciljem da se smanji broj blokiranih poslovnih subjekata koji je u siječnju 2013 iznosio čak 65.504 sa ukupnim dugom od 40 milijardi kuna!⁵

Prije donošenja samog Zakona o financijskom poslovanju, jedino rješenje za poslovne subjekte u blokadi bilo je pokretanje stečajnog postupka. Glavno obilježje postupka je da njegovo provođenje traje dugi vremenski period, te postoji određeni broj postupaka koji traju duže i od 10 godina. Stečajni postupak u Republici Hrvatskoj uglavnom znači prodaju imovine dužnika s ciljem namirivanja potraživanja, te posljedično tome i smrt samog poslovnog subjekta. Na temelju tih činjenica, Vlada Republike Hrvatske je donijela spomenuti zakon 2012. godine s ciljem bržeg i učinkovitijeg načina rješavanja financijskih problema poslovnih subjekata.

Donošenjem Zakona, poslovni subjekt u blokadi je dobio mogućnost rješavanja problema nelikvidnosti i insolventnosti na način da ne otvara stečajni postupak, te nastavi poslovanje uz očuvanje radnih mjesta.

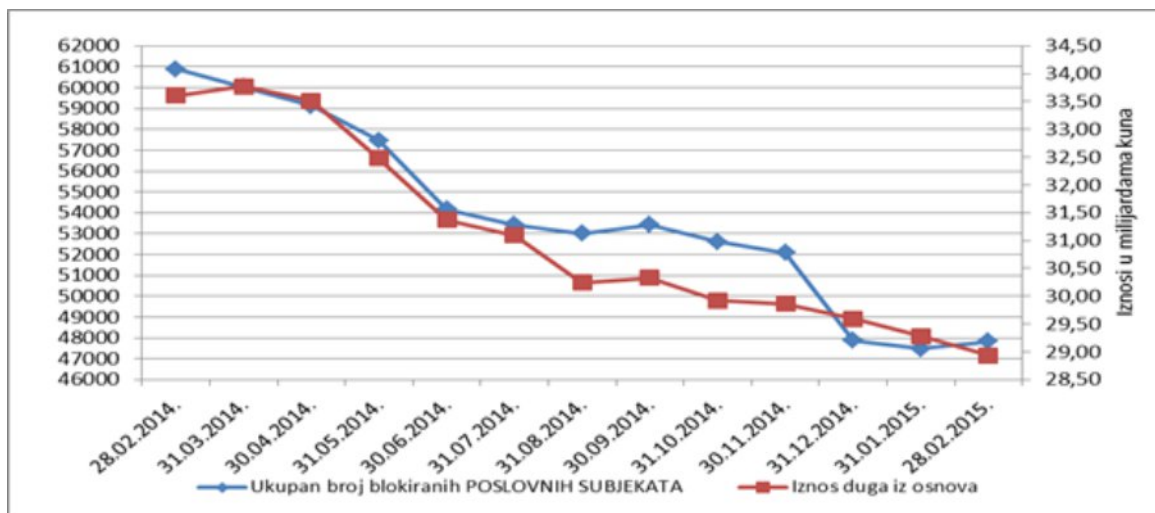
Prema podacima na dan 31.01.2014. ukupna vrijednost neizvršenih osnova za plaćanje iznosi 33,45 milijardi kuna. Od ukupnog broja blokiranih poslovnih subjekata 65.810, njih 31% se

⁵ Financijska agencija Republike Hrvatske (2013), Informacija o neizvršenim osnovama za plaćanje poslovnih subjekata i građana za siječanj 2013. godine, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1562>. Pristupljeno: 18.7.2015

odnosi na građevinsku industriju dok se 24% odnosi na trgovinu. Te dvije grane prednjače u prijavljenim predstečajnim nagodbama.

Prema zadnjim podacima, na dan 31.12.2015. bilo je blokirano 41.659 poslovnih subjekata, što je za 4,8% manje u odnosu na studeni 2015. godine. Ukupna vrijednost neizvršenih osnova za plaćanje poslovnih subjekata iznosila je 25,14 milijardi kuna, što je za 1,2% manje nego u studenom 2015. godine. U odnosu na stanje godinu dana ranije, riječ je o smanjenju za 6.211 poslovna subjekta (13%) i smanjenju prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje u iznosu od 4,45 milijardi kuna (13%)⁶. Od ukupnog broja blokiranih poduzeća, njih čak 31.311 je insolventno, odnosno blokirano duže od 360 dana, te takva poduzeća imaju najveći doprinos u stvaranju negativnih posljedica za funkcioniranje cjelokupnog gospodarstva.

Tablica 1. kretanje broja blokiranih poslovnih subjekata



Izvor: Fina

Postupak predstečajne nagodbe je postupak koji se provodi s ciljem uspostavljanja likvidnosti i solventnosti dužnika te je navedenim Zakonom propisana obveza pokretanja postupka predstečajne nagodbe za dužnike koji su nelikvidni ili insolventni i stekli su uvjete za pokretanje postupka propisane Zakonom. Pokretanje postupka predstečajne nagodbe je obveza svim poduzetnicima ukoliko ispune jedan od dva dolje navedena uvjeta:

⁶ Financijska agencija Republike Hrvatske (2016), Informacija o neizvršenim osnovama za plaćanje poslovnih subjekata i građana za prosinac 2015. god., <http://www.fina.hr/Default.aspx?art=11428>. Pristupljeno: 12.2.2016

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

Kao što je vidljivo iz prikazanih podataka, i tri godine nakon uvođenja Zakona o financijskom poslovanju, broj blokiranih poduzeća ovu temu predstečaja i dalje drži među najaktualnijim temama Hrvatskog gospodarstva. Zbog toga je potrebno istovremeno istražiti načine predviđanja poteškoća u poslovanju kako se poduzeće uopće ne bi našlo u blokadi, te istražiti načine restrukturiranja već blokiranih poduzeća kako bi se ukupan dug u Republici Hrvatskoj smanjio, što će se kroz ovaj rad i pokušati provesti.

1.2 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu odnosit će se na istraživanje i testiranje alata za predviđanje korporacijskog neuspjeha, odnosno Altmanovog modela, u smislu predviđanja budućeg kriznog razdoblja nekog poduzeća u budućnosti kako bi menadžment takvog poduzeća mogao na vrijeme započeti s planiranjem i implementacijom nekih od kriznih strategija.

Isto tako, kako posljedica utvrđenih poteškoća, istražiti će se primjena i efekti primjene predstečajne nagodbe na poslovanje pojedinačnog poslovnog subjekta. Istraživanje će promatrati kretanje ukupnog broja blokiranih poduzeća u Hrvatskoj te njihov ukupan dug kako bi se utvrdilo ima li alat predstečajne nagodbe utjecaj na rješavanje problema nelikvidnosti cjelokupnog gospodarskog sustava Republike Hrvatske.

Altman je 1968.⁷ godine razvio Z-score model na temelju istraživanja koje je proveo na 33 uspješna i 33 neuspješna poduzeća u SAD-u. U konačnici, pomoću jednog pokazatelja, Z-scorea, sastavljenog od pet ponderiranih omjera, je na jednostavan način mogao utvrditi financijsko stanje promatranog poduzeća.

Dobivena funkcija ima sljedeći oblik:

⁷ Altman, E.I.(1968): "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy", The journal of finance, Vol. 23, No 4, 589-609 str.

$$Z = 0,012 X1 + 0,012 X2 + 0,033 X3 + 0,006 X4 + 0,010 X5,$$

gdje X_n predstavlja utvrđene omjere. Dobiveni rezultat ukazuje na opasnost bankrota u sljedeće dvije godine ukoliko dobivena vrijednost bude manja od **1.81**, odnosno sigurnost ukoliko vrijednost premašuje **2.67**. Poduzeća se nalaze u sivoj zoni ukoliko se njihov Z-score kreće između te dvije vrijednosti, te im ne postoji opasnost bankrota u sljedeće dvije godine.

Navedeni model se odnosi samo na proizvodna poduzeća, stoga je Altman 1993. godine redizajnirao stari model. Promjena je nastala kod izračuna $X4$, odnosno umjesto tržišne vrijednosti, uzima se u obzir knjigovodstvena vrijednost.

Istraživanje u ovom radu će se prvenstveno odnositi na slučajeve poduzeća koji su zaključili predstečajne nagodbe, te anticipiranje utjecaja Z-scorea na ishod predstečajnih nagodbi. Nekoliko desetaka poduzeća će biti uzeto u obzir tijekom istraživanja, a djelatnosti kojima se bave će biti što raznovrsnija, s ciljem da se uoči u kojoj djelatnosti se pokreće najviše predstečajnih nagodbi, a u kojoj djelatnosti se nagodbe najčešće pozitivno rješavaju.

Prema zadnjim podacima FINE, na dan 7. kolovoza 2015. godine, od ukupno pokrenutih 8.959 predstečajnih nagodbi, njih 8.446 je do sada riješeno, od čega je 2.955 završilo sklapanjem nagodbe. Zbirni iznos prijavljenih obveza poduzeća koje su pokrenule predstečajnu nagodbu od 1. listopada 2012.godine do 12. veljače 2016. godine iznosi 81,97 milijardi kuna.⁸

Promatrani period koji će se odnositi u narednom istraživanju iznositi će na oko 4 do 5 godina za svaki poslovni subjekt, odnosno prvo će se promatrati kretanje Altmanovog Z-scorea u razdoblju prije pokretanja predstečajnog postupka, a zatim razdoblje nakon predstečajne nagodbe i njeni efekti na samo poslovanje.

Detaljni podaci o poslovanju promatranih poduzeća biti će prikupljeni iz baze podataka na stranicama Financijske agencije (fina.hr), te Poslovne Hrvatske (poslovna.hr). Također dodatni podaci potrebni za provođenje istraživanja te njihovog testiranja kroz različite

⁸ Financijska agencija Republike Hrvatske (2016), Pregled zbirnih podataka iz sustava predstečajnih nagodbi., Izvor: <http://www.fina.hr/Default.aspx?art=11332>. Pristupljeno: 13.2.2016

pokazatelje biti će prikupljeni izravno od nadležne službe konkretnog poduzeća, uz odobrenje za objavljivanjem dobivenih rezultata.

1.3 Istraživačke hipoteze

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja postavljaju se istraživačke hipoteze. Postavljene hipoteze će se kroz empirijski dio rada testirati s ciljem njihova prihvatanja ili opovrgavanja.

H1- Poduzeća koja su imala bolji Z-score prije pokretanja predstečajne nagodbe su uspješnije prošla kroz sam proces

Kroz ovu hipotezu promatrat će se kretanje pokrenutih predstečajnih nagodbi, te se usporediti s uspješno sklopljenim nagodbama, na način da se utvrdi ima li visina Z-scorea nekog poduzeća utjecaj na uspješnost procesa predstečajne nagodbe, za razliku od poduzeća sa manjim Z-scoreom prije pokretanja predstečajne nagodbe. Također će se istražiti koje djelatnosti imaju najveći broj pokrenutih predstečajnih nagodbi, a koje najveći postotak uspješno sklopljenih predstečajnih nagodbi u cijelom gospodarskom sustavu RH.

H2- Predstečajna nagodba predstavlja uspješan alat za rješavanje problema nelikvidnosti i insolventnosti poslovnog subjekta

U ovoj hipotezi će biti istraženo koliko je poduzeća s uspješno sklopljenom predstečajnom nagodbom nastavilo s radom i smanjilo problem vlastite nelikvidnosti, te samim time utjecalo na smanjenje nelikvidnosti cijelog gospodarskog sustava RH.

H3- Altmanov model uspješno predviđa nastupanje krize poslovnog subjekta u budućnosti

Izračunavanjem Altmanovog Z-scorea za svako promatrano poduzeće, istražiti će se jeli taj model uspješan u pravovremenom signaliziranju nadolazeće opasnosti, te jeli njegova vrijednost raste nakon sklapanja predstečajne nagodbe i nastavka poslovanja poduzeća.

1.4 Svrha i ciljevi istraživanja

Na temelju postavljenog problema i predmeta istraživanja, te određivanja hipoteza, definiraju se ciljevi istraživanja.

Temeljni cilj je prikazati da predstečajne nagodbe omogućavaju poslovnom subjektu restrukturiranje duga na različite načine, kako bi s vremenom problem nelikvidnosti i insolventnosti bio umanjen. Rješavanje problema pojedinačnog subjekta ima izravan utjecaj i na rješavanje problema nelikvidnosti u cjelokupnom gospodarskom sustavu.

Također, jedan od ciljeva je i testiranje Altmanovog modela kako bi se istražilo jeli se možda navedeni pokazatelj mogao iskoristiti kao signal upozorenja nadolazeće krize, te poduzimanje odgovarajućih mjera kako do predstečaja uopće ne bi ni došlo.

Kao što je već navedeno u predmetu istraživanja, period u kojem će se promatrati poslovanje određenih poslovnih subjekata iznositi će oko 5 godina s ciljem da bi se uočilo jeli možda postoje sličnosti u poslovanju poduzeća koja su pokrenula predstečajnu nagodbu. Konkretno istraživanje će se provesti na način da se uoči jeli Altmanov model možda ukazivao na nadolazeće poteškoće, a da bi se zatim predstečajnom nagodbom poslovanje oporavilo.

1.5 Metode istraživanja

Istraživanje je unaprijed osmišljen, logičan i sustavan proces kojim povezujemo mišljenja i iskustva, dolazimo do novih spoznaja i povećavamo znanje.⁹

Rad se temelji na teorijskom i empirijskom dijelu. U teorijskom dijelu koristit će se prvenstveno:¹⁰

- Metoda dedukcije (razvoj teorije i hipoteze s ciljem njihova testiranja, donošenje zaključka od pojedinačnih sudova prema općem)
- Metoda sinteze (spajanje jednostavnijih misli u složenije)

⁹ Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010), Priručnik za metodologiju istraživačkog rada, M.E.P, Zagreb, str. 1.

¹⁰ Zelenika, R. (1998), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, EF Rijeka

- Metoda analize (istraživanje i objašnjavanje putem raščlanjivanja složenih zaključaka na jednostavnije dijelove)
- Metoda sinteze (objašnjavanje stvarnosti putem spajanja jednostavnih dijelova u složenije)
- Metoda dokazivanja i opovrgavanja (dokazivanje točnosti postavljenih hipoteza)
- Komparativna metoda (uspoređivanje pojedinih pojmova kako bi se utvrdile sličnosti i razlike)

U empirijskom dijelu koristit će se matematička i statistička metoda s ciljem testiranja postavljenih hipoteza, kako bi se donio zaključak o njihovom prihvaćanju ili odbacivanju.

1.6 Doprinos istraživanja

Doprinos ovoga rada je objasniti predstečajnu nagodbu te primjenu i efekte primjene *Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi* na poslovanje poslovnog subjekta, i gospodarstva u cjelini. Isto tako kroz rad će se ukazati na pozitivne aspekte predstečajne nagodbe na likvidnost i solventnost poduzeća, ali i na njene nedostatke zbog kojih je trenutno u izradi novi zakon.

Također doprinos ovog rada se može promatrati kroz izgradnju sustava za pravovremeno reagiranje u primjeni kriznih strategija koji se temelji na Altmanovom Z-scoreu. Kao što je već navedeno u predmetu istraživanja, promatrat će se kretanje Z-scorea u razdoblju od nekoliko godina prije pokretanja predstečajne nagodbe, te kretanju z-scorea nakon sklapanja predstečajne nagodbe, kako bi se utvrdila relevantnost samog alata u predviđanju korporacijskog neuspjeha

Temeljni doprinos ovog rada bi bio ostvaren ukoliko bi, nakon čitanja, potaknuo barem jedan poslovni subjekt u poteškoćama na pokretanje postupka predstečajne nagodbe, s ciljem da se osigura nastavak poslovanja u budućnosti te popravljjanje stanja gospodarstva Republike Hrvatske u cjelini.

2 KRIZA

2.1 Krize općenito

Promatrajući životni ciklus nekog poduzeća, proizvoda ili pak pojedine osobe, možemo primijetiti da svi prolaze kroz jednake faze, a razlikuju se samo u vremenskom trajanju od njihovog rađanja pa do smrti. Kao i u životu čovjeka, tako i u životu poduzeća, prelazak iz jedne razvojne faze u drugu znači krizu. To je razdoblje unutarnjeg i vanjskog nesklada, razdoblje slabije prilagođenosti okolini. Kraj svake faze u razvoju poduzeća jest problem praga i prijelaza u narednu fazu, koji može proizvesti kriznu situaciju. Kriza je nezaobilazni dio razvoja, stoga ni jedan čovjek, ni jedno poduzeće ne može preskočiti krize u svom životu.¹¹

Za krizu možemo reći da je situacija koja:¹²

- označuje točku preokreta ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli, što dovodi u opasnost ostvarenje ciljeva i normi, čime se ugrožava opstanak sustava
- je proces odlučivanja pod vremenskim pritiskom
- odražava postojanje problema upravljanja

Poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnim događanjima najčešće se dijeli na potencijalnu, latentnu i akutnu krizu. *Potencijalna kriza* predstavlja stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju. *Latentna kriza* je stanje u kojem opasnost već postoji ali ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. *Akutna kriza* nastaje kao posljedica dugotrajnog zanemarivanja kriznoga razvoja poduzeća, te ostavlja malo vremena za djelovanje i predstavlja veliki pritisak za menadžment poduzeća, jer su potrebne brze i prave odluke uz ograničene mogućnosti djelovanja.¹³

¹¹ Osmanagić Bedenik, N., Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zagreb, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br.1., 2010., str.102.

¹² Osmangić Bedenik, N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska Knjiga., 2007., str 13.

¹³ Sučević, D., Krizni menadžment, Zagreb, Lider press d.d., 2010., str 12.

Poduzeća koja upadnu u krizu mogu se svrstati u tri kategorije. *Prvi tip* predstavljaju mala, odnosno start-up poduzeća koja nikad ne ostvare zadovoljavajuću razinu poslovanja. Prema raznim procjenama, otprilike 50% poduzeća tog tipa propadne tijekom prvih pet godina poslovanja. *Drugi tip* su spektakularno narasla poduzeća koja jednakom brzinom i propadnu. Treći tip su ona poduzeća koja su već etablirana, koja se nalaze na tržištu duži vremenski period. Tijekom godina poslovanja postala su troma i izgubila kontakt sa tržištem i potrebama kupaca. Kako bi zadržala svoju većinu, dodatno se zadužuju na temelju snažne bilance koja je građena dugo godina.¹⁴

Poduzeća u teškoćama suočavaju se s brojnim razlozima neuspjeha. Interni razlozi najčešće se povezuju s nesposobnim i neučinkovitim vrhovnim menadžmentom u smislu prevelikog ekstenzivnog zaduživanja. Druga skupina internih razloga neuspjeha je nedostatak sustava interne kontrole; nedostatak sustava za planiranje i budžetiranje te menadžerskih informacijskih sustava. Nesposobna srednja razina menadžmenta, bez razvijenih vještina za kreativno rješavanje problema samo će dodatno pogoršati situaciju. Prema raznim istraživanjima, postotak direktne ili indirektno krivnje menadžmenta uvijek iznosi oko 80%.¹⁵

Mnogi eksterni događaji se mogu, ali isto tako i ne mogu predvidjeti. Važno je razlikovati dvije kategorije eksternih utjecaja. U prvu kategoriju ulaze političke, ekonomske i regulatorne karakteristike tržišta na koje menadžment ne može utjecati, te koje bitno ograničavaju njegove akcije. Druga kategorija eksternih utjecaja mnogo je značajnija s menadžerskog stajališta. To su promjene u okruženju za koje je menadžer morao znati ili ih je mogao predvidjeti kako bi poduzeće bilo spremno. Te promjene sežu od normalnih poslovnih rizika do nesretne kombinacije događaja od koje nijedno poduzeće nije zaštićeno. Nesretan splet okolnosti može zadesiti svako poduzeće, ali je vrlo rijetko isključivi krivac za propast zrelog poduzeća.¹⁶

Kako bi se krizom moglo ovladati, za početak je prvo potrebna spoznaja o poslovnoj krizi. Određeni simptomi mogu već u ranom stadiju signalizirati poslovnu krizu, a da nisu i uzroci njezina nastajanja. Simptomi krize vidljivi su u financijskom području, i u području ostvarenja učinka.

¹⁴ Sučević, D., *Krizni menadžment*, Zagreb, Lider press d.d., 2010., str 14.

¹⁵ Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). *Strategije u kriznim uvjetima*, u: Tipurić, D. (ur.), *Strateški menadžment*, knjiga u tisku, Zagreb

¹⁶ Sučević, D., *Krizni menadžment*, Zagreb, Lider press d.d., 2010., str 15.

U financijskom području simptomi mogu biti: smanjenje prometa, smanjenje rentabilnosti, povećanje stupnja zaduženosti, smanjenje novčanog toka i smanjenje likvidnosti. Nelikvidnost i insolventnost, koje uvijek prate poduzeća u poslovnim teškoćama, označava najčešći simptom oboljelih poduzeća koji se iskazuje kao nesposobnost pravovremenog plaćanja dospjelih novčanih obveza, kao simptom se manifestira nedostatak novčanih sredstava na računu poduzeća ili pak, puno teža opcija, blokada računa poduzeća.

U području ostvarenja učinka simptomi se mogu promatrati po nekoliko područja, a to su:¹⁷

1. području prodaje su smanjenje tržišnog udjela i narudžbi, kašnjenje u rokovima i sl.
2. području zaposlenika je nezadovoljstvo i štrajkovi, visoke fluktuacije,...
3. području nabave su povećanje dana vezivanja zaliha, povećanje učestalosti grešaka, porast kašnjenja isporuka,...
4. području proizvodnje je smanjenje proizvodnosti, smanjenje stupnja iskorištenja kapaciteta, porast škarta, porast fiksnih troškova
5. tehnološkom području su smanjenje stupnja investiranja, smanjenje stupnja istraživanja i razvoja, porast neefikasnosti poslovnog procesa

U teoriji, kriza ima svoj krizni ciklus koji se sastoji od 4 etape; upozorenja, akutne krize, kronične krize i razrješenja krizne situacije. Te etape se preklapaju sa 4 vrste akcija koje neutraliziraju krizne etape, a to su: prepoznavanje krize, ograničenje šteta, upravljanje krizom i prestanak aktivnosti kriznog menadžmenta.¹⁸

Faza *upozorenja* signalizira krizu, ali u nekim slučajevima izostaje u potpunosti, što dovodi do razornih posljedica u akutnoj krizi, gdje se upravljanje tada svodi samo na kontrolu štete. Zbog toga je od iznimnog značaja pravovremeno prepoznavanje simptoma ranog upozorenja.

Etapa *akutne krize* je najčešće ono na što većina ljudi pomisli na sami spomen riječi kriza. U toj fazi poduzeće doseže točku s koje više nema povratka na staro, te se pojavljuju štete i gubici. ovu etapu karakteriziraju ograničeni financijski resursi, insolventnost, gubitak operativne kontrole, zabrinuti zaposlenici, nezadovoljni dobavljači i bankari itd.

¹⁷ Osmangić Bedenik, N., Kriza kao šansa, Zagreb, Školska Knjiga., 2007., str 21

¹⁸ Fink, S., Crisis Management: Planning for the inevitable, Universe, Lincoln., 2002., str 15

Kronična kriza je faza čišćenja na putu prema oporavku i zahtjeva posebne vještine kriznih menadžera. U posljednjoj fazi, *razrješenju krizne situacije*, poduzeće je preživjelo krizni utjecaj. Ukoliko se kriza nije uspješno riješila, poduzeće će biti prodano ili će prestati s obavljanjem svoje djelatnosti.

Iako se kriza percipira kao nešto negativno, ona može donijeti i konstruktivne posljedice. primjer tomu može biti iniciranje inovacija, buđenje stvaralačkih potencijala, poboljšanja organizacijske strukture, radnih procesa, stila rukovođenja, načina surađivanja,... Isto tako u krizi se često rješava skupih i nepotrebnih troškova te se poboljšaju odnosi s kupcima i dobavljačima.¹⁹

Upravljanje poduzećem u uvjetima nesigurnosti, neizvjesnosti i krize nije nemoguće. To je česta pojava u kojoj upravljanje krizom predstavlja posebnu vrstu menadžmenta, kriznog menadžmenta. U literaturi se sve češće susreću teme o uspješnim menadžerima koji kompanije vode kroz najveće moguće izazove. Krizni menadžment predstavlja relativno novo područje menadžmenta koje uključuje identificiranje prirode krize, interveniranje u cilju minimizacije štete i poduzimanja akcija za oporavak od posljedica. Kritična područja upravljanja krizom su: identificiranje krize, izoliranje kriznog utjecaja, komuniciranje tijekom krize, kontrola šteta, procjena oporavka, izrada kriznog plana, odabir krizne strategije, krizno interveniranje i preuzimanje odgovornosti za ishod.²⁰

Aktivnosti koje krizni menadžment provodi mogu se podijeliti u 4 faze, a to su:²¹

1. *Što činiti kada kriza udari?* – provođenje akcija za aktiviranje kriznog menadžment tima, određivanje prirode krize i procjena štete, procjena oporavka i komuniciranje s javnosti.
2. *Što činiti za vrijeme krize?* – preuzimanje odgovornosti i determinacija mogućih posljedica, utvrđivanje šteta i poduzimanje aktivnosti za oporavak.
3. *Što činiti nakon krize?* – provođenje postkrizne analize uključujući pripremu za buduće krize. Lekcije iz protekle krize ugrađuju se u poslovne planove za budućnost.

¹⁹ Osmangić Bedenik, N., *Kriza kao šansa*, Zagreb, Školska Knjiga., 2007., str 16

²⁰ Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). *Strategije u kriznim uvjetima*, u: Tipurić, D. (ur.), *Strateški menadžment*, knjiga u tisku, Zagreb

²¹ Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). *Strategije u kriznim uvjetima*, u: Tipurić, D. (ur.), *Strateški menadžment*, knjiga u tisku, Zagreb

4. *Kako se pripremiti na nastanak budućih kriza?* – Kod menadžmenta koji djeluje proaktivno, ovo je najvažniji zadatak. Priprema se radi korištenjem općih znanja teorije menadžmenta, a posebno alata iz procjene rizika, SWOT analize, predviđanja budućih događaja i izrada scenario planova.

Dobro upravljanje krizom ne samo da može limitirati štete koje mogu nastati na imovini poduzeća, njegovu reputaciju, postojeća radna mjesta i interesne vlasnika, već može doprinijeti i unapređenju poslovanja, kao odgovoru menadžmenta na krizni poticaj. Ako poslovna kriza u kojoj se poduzeće nalazi traje duže vremena, šanse za uspješnim oporavkom i preživljavanjem se smanjuju. Slabo upravljanje krizom može uništiti reputaciju poduzeća i dovesti do bankrota.

2.2 Odgovor na krizu i krizne strategije

Nakon što je utvrđeno postojanje problema, odnosno početak krize, odredio se novi krizni menadžment tim. Cilj kriznog menadžmenta je razriješiti kriznu situaciju u što kraćem roku kako bi krizni utjecaj bio neutraliziran. Novi menadžerski tim se angažira iz razloga što se vjeruje da postojeći menadžment nosi odgovornost za nastanak krize, i što zbog emocionalnog utjecaja ne može primijeniti nužne mjere.

Kada je napokon definiran tim za krizni menadžerski, oni započinju sa akcijama koje bi u konačnici izbavile poduzeće iz krize. Za početak, njihov zadatak je uspostaviti kontrolu nad poduzećem. Mnoga istraživanja pokazuju da je prvih 100 dana „mandata“ ključno za preuzimanje kontrole nad poduzećem. U trenutku kada krizni tim započinje sa svojim radom, očekivanja zaposlenika već su velika jer smatraju da će taj tim riješiti sve probleme i spasiti poduzeće od likvidacije.

Stoga novi tim preuzima kontrolu kroz tri faze.²²

1. Prva faza je *zadobivanje pozornosti*. U toj fazi potrebno je šokirati sustav s ciljem da se ukaže na disciplinu i autoritet. U tim trenucima važnije je kako se nešto napravi, nego što se napravi. Sustav se može šokirati na nekoliko načina, a najčešći način je

²² Sučević, D., *Krizni menadžment*, Zagreb, Lider press d.d., 2010., str 73

način žrtvenog janjca. To najčešće bude pojedinac koji se najviše opire promjenama, i kojeg ostali zaposlenici također smatraju dijelom problema.

2. Nakon što je zadobivena pozornost, sljedeća faza je *prioritetno djelovanje*. Ta faza započinje nakon što je kontrola čvrsto uspostavljena, ali je ipak još prerano za napadanje problema. U toj fazi se utvrđuju radni procesi, delegira se autoritet i odgovornost i slično.
3. Posljednja faza u preuzimanju kontrole je *napadanje problema*. Obilježje krize je donošenje odluka u neizvjesnoj okolini s nepotpunim informacijama. Stoga menadžerski tim počinje donositi hitne odluke, iako nemaju potpune informacije konkretnog problema. Smatra se da oklijevanje u donošenju odluka ima gori utjecaj po poduzeće nego donošenje krive odluke.

Odljev novca je čest problem poduzeća u krizi, stoga je potrebno onemogućiti bilo kakav izlazak novca bez izravnog odobrenja. Svi specijalisti za izvlačenje poduzeća iz krize koriste izreku: *Prihod je taština, dobit je vrlina, ali novac je kralj*.

Kriza poduzeća često je vezana uz inferioran položaj kad poduzeće nije u stanju ostvariti konkurentsku prednost. Takva kriza zove se strateška kriza, i to je situacija kada poduzeću nedostaju potencijali uspjeha, što u konačnici vodi gubitku konkurentске sposobnosti. U takvim uvjetima treba težiti stvaranju pretpostavki za opstanak poduzeća, ostaviti po strani sva razvojna strateška usmjerenja, te se orijentirati prema načinima vlastitog oporavka.²³

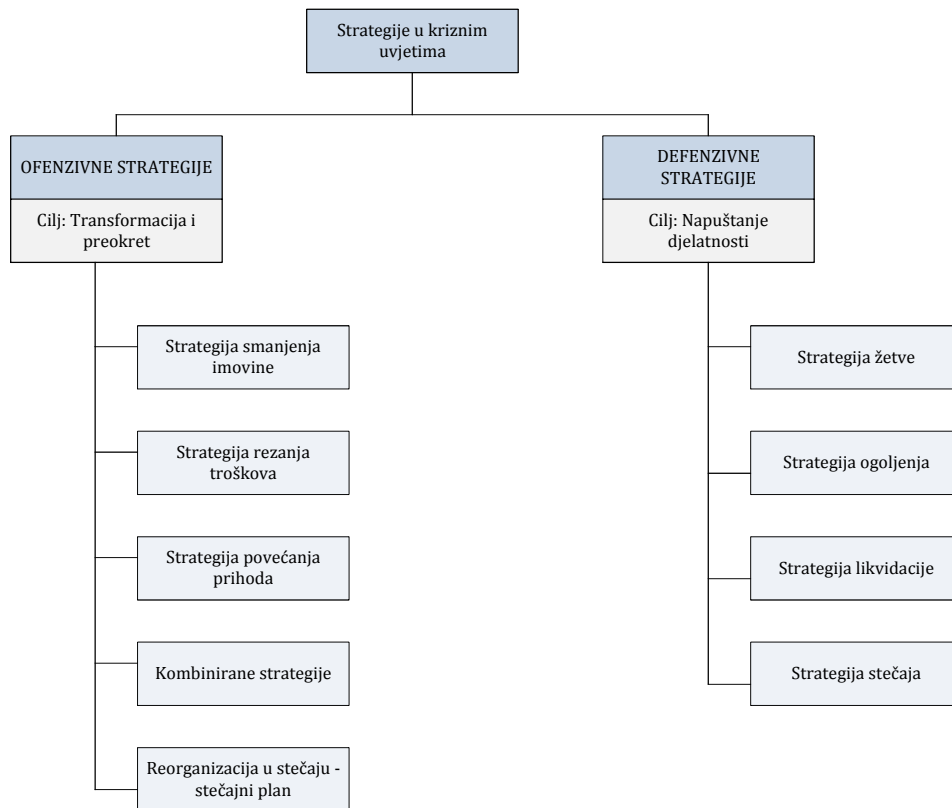
Postoji više vrsta strategija koje se primjenjuju u kriznim uvjetima od kojih su, promatrano prema cilju koji se želi postići njihovom implementacijom, dvije temeljne skupine:²⁴

- *ofenzivne krizne strategije*- kojima je cilj korporativna transformacija ili operativni preokret, te uključuju: strategiju smanjenja imovine, strategiju rezanja troškova, strategiju povećanja prihoda, kombiniranu strategiju i strategiju reorganizacije u stečaju putem instituta stečajnog plana
- *defenzivne krizne strategije*- kojima je cilj napuštanje djelatnosti, te uključuju: strategiju žetve, strategiju ogoljenja, strategiju likvidacije i strategiju stečaja.

²³ Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). Strategije u kriznim uvjetima, u: Tipurić, D. (ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb

²⁴ Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). Strategije u kriznim uvjetima, u: Tipurić, D. (ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb,

Grafički prikaz strategija u kriznim uvjetima je prikazana sljedećom slikom.



Slika 1: krizne strategije

Izvor: Tipurić D., Kružić D., Lovrinčević M. (2012): Strategije u kriznim uvjetima, Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb

2.2.1 Ofenzivne krizne strategije

Svrha ove strategije je preokret u poslovanju s ciljem preživljavanja poduzeća u ključnim djelatnostima putem podizanja konkurentske sposobnosti. Položaj poduzeća na tržištu u vrijeme krize nije stabilan, stoga su nužne brze akcije. U kratkom roku poduzeće se može orijentirati na strategije transformacije koje su orijentirane na strategije povećanja prihoda, smanjenju troškova ili smanjenju imovine. Sve inačice ofenzivnih strategija orijentirane su na preživljavanje poduzeća u budućim razdobljima.²⁵

²⁵ Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). Strategije u kriznim uvjetima, u: Tipurić, D. (ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb

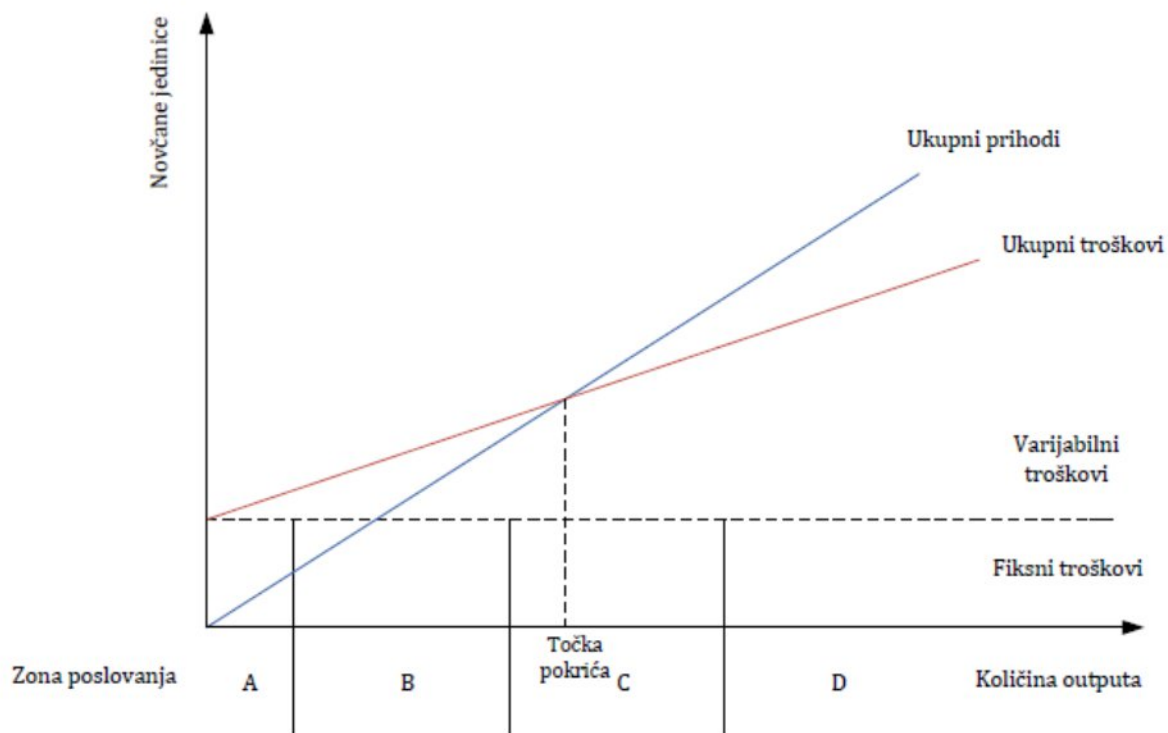
Strategija smanjenja imovine je glavna strategija poduzeća u krizi koja ne mogu osigurati slobodan novčani tok. Takva poduzeća najčešće prodaju imovinu koja nije potrebna za obavljanje core bussinesa kako bi dobivenim novcem podržala preokret u temeljnim poslovnim djelatnostima. Razlog prodaje imovine može biti i oslobađanje od onih djelatnosti koje generiraju gubitke. Imovina koja se najčešće prodaje su pogoni, zemljišta, zgrade, oprema, udjeli u trgovačkim društvima, potraživanja od kupaca i slično. Isto tako postoje situacije da poduzeće proda imovinu neophodnu za poslovanje u cilju što bržeg dobivanja novca. To su sale and lease back aranžmani. U tom slučaju poduzeće prodaje imovinu nekoj leasing kući po nižoj cijeni, te je odmah uzima u zakup. Takva opcija omogućava naglo osnaživanje novčanog toka i daje poduzeću mogućnost potpunog preokreta.

Strategija rezanja troškova provodi se s ciljem povećanja poslovnog rezultata i osnaženja novčanog toka, u situaciji kada poduzeće ima visoke troškove koje može smanjiti. Najčešći načini rezanja troškova su smanjenje plaća, otpuštanje radnika, smanjenje marketinških izdataka, smanjenje obujma narudžbi, traženje jeftinijih dobavljača i slično. Ova strategija se najčešće koristi kada je poduzeće blizu granice rentabilnosti.

Strategija povećanja prihoda orijentirana je na povećanje obujma prodaje, te posljedično tome, povećanju prihoda. Prihodi se mogu povećati uvođenjem novih proizvoda, unapređenjem postojećih proizvoda, akcijskim prodajama bez smanjenja cijena, dodatni servisi i usluge kupcu i slično. Cilj strategije je povećanje prihoda u kratkom roku i koristi se kada je poduzeće ispod točke rentabilnosti.

Kombinirane strategije poduzeća koriste u kriznim situacijama kada je potrebno brzo donošenje odluka. U takvim situacijama poduzeće nema vremena čekati na utjecaj svake strategije posebno, stoga se pristupa korištenju više različitih strategija istovremeno. Poduzeća odlučuju koje strategije će koristiti s obzirom na njihov položaj u odnosu s točkom rentabilnosti. Sljedeća slika to detaljnije objašnjava.

Strategija reorganizacije u stečaju provodi se sa ciljem da se dužnik reorganizira, restrukturira i sanira, te da nastavi sa poslovanjem nakon stečajnog postupka.



Zona poslovanja	Strategija
A	Smanjenje imovine
B	Povećanje prihoda
C	Rezanje troškova
D	Normalno operativno poslovanje

Slika 2: Kombinirane strategije

Izvor: Tipurić D., Kružić D., Lovrinčević M. (2012): Strategije u kriznim uvjetima, Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb

Još neke od ofanzivnih su promjena menadžmenta i organizacijske kulture, promjena marketinške strategije i repozicioniranje.²⁶

Kod *strategije promjene menadžmenta*, pristupa se logikom da je menadžment najzaslužniji za kriznu situaciju u poduzeću, te se problem rješava na način da se u poduzeće dovode novi

²⁶ Hoffman, R.C., (1989). „Strategies for corporate turnarounds: What do we know about them“, Journal of General Management, Vol 14., str. 58

menadžment izvana. Istraživanje je pokazalo da se u takvim situacijama čak u 90% situacija doveo menadžer koji nije bio zaposlen u tom poduzeću. To se radi iz razloga što novi menadžer ima drugačije viđenje na stanje u poduzeću, samim time utječe na promjene razmišljanja ostalih zaposlenih zbog čega se lakše provode promjene u strategiji poslovanja. Posljedica toga je stvaranje nove organizacijske strukture koja postaje više autokratska i omogućuje brže i efikasnije provođenje promjena.

Također jedna od strategija je i *promjena marketinškog miksa*, koja se može razlikovati u ofanzivnoj ili defanzivnoj strategiji. U slučaju da poduzeće provodi ofanzive strategije preokreta, konkretne mjere koje provodi su povećanje izdataka u marketinške aktivnosti, poboljšanje kvalitete proizvoda, uvođenje novih proizvodnih linija i slično, s ciljem povećanja prihoda i stvaranja „brand imagea“.

Strategiju repozicioniranja poduzeće provodi kada želi ostvariti brze promjene na način da ulazi na novo tržište. Na taj način želi ujedno osigurati i dugoročno poslovanje s rastom odjela i profitabilnosti. Ulaskom u nove tržišne niše, poduzeće širi svoje djelatnosti i na taj način pokušava pronaći djelatnost koja će mu generirati profit koji će biti dovoljan za preživljavanje cijelog poduzeća. Ova strategija je suprotna strategiji smanjenja imovine koja iz poduzeća eliminira neprofitabilne grane.

2.2.2 Defanzivne krizne strategije

Ako se strateškom analizom utvrdi da neka djelatnost poduzeća, ili poduzeće u cjelini nema izglednu budućnost, tada se pristupa defanzivnim strategijama, odnosno strategijama izlaska. Poduzeće to može napraviti na nekoliko načina; preorijentacijom u drugu industriju, prodajom poduzeća, likvidacijom ili stečajem.²⁷

Razlozi napuštanja djelatnosti mogu biti pogoršanje tržišnih uvjeta, pad poslovnih rezultata, nerazvijena poslovna snaga koja bi ostvarivala konkurentsku prednost, neatraktivna industrija i slično. Pokazatelj menadžmentu za odlučivanje o napuštanju djelatnosti može biti rečenica:

²⁷ Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). Strategije u kriznim uvjetima, u: Tipurić, D. (ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb

„Da sad nismo u tom poslu, bismo li htjeli u njega ući“. Ako je odgovor negativan, tada bi trebalo razmisliti o napuštanju.²⁸

Međutim, i kad bi se menadžment odlučio na napuštanje, postoje izlazne zapreke koje se dijele u tri skupine. Prva skupina su *strukturalne barijere* kod kojih tehnologija i uloženi kapital ne dopuštaju izlazak, *barijere međuovisnosti* kod kojih ugovorne obveze prema partnerima ne dozvoljavaju napuštanje, te *menadžerske barijere* kada npr. ponos menadžmenta ne dozvoljava izlazak. Cilj defanzivnih strategija je prikupljanje što više novca u kratkom roku, dok je cilj stečaja skupno namirenje vjerovnika. Defanzivne strategije su strategija žetve, strategija ogoljenja, strategija likvidacije i strategija stečaja.

Strategija žetve provodi se ukoliko se poduzeće odluči na postepeno povlačenje, te u tom vremenu „ubire plodove“ na način da se provode kontrolirane dezinvesticije kako bi se ojačao novčani tok. Konkretno, menadžment sve manje troši na održavanje, marketing, istraživanja, širinu asortimana, eliminiraju se manji kupci i slično. Smanjenjem troškova pada prodaja i tržišni udio, ali novčani tok rapidno raste. Prodaja se temelji na temelju postojećeg goodwilla poduzeća. Razlikuju se dvije verzije ove strategije, brza žetva u kojoj se troškovi drastično smanjuju s ciljem maksimiziranja cash flowa u kratkom roku, i spora žetva koja smanjuje troškove na svim razinama kako bi maksimizirala cash flow na dugi rok. Žetva na kraju uvijek završava prodajom ili likvidacijom poduzeća.

Strategija prodaje ima jednake posljedice kao i strategija žetve. Naime, strategiji prodaje se pristupa u situaciji da se izbjegne stečaj ili likvidacija. Ova strategija je poželjna alternativa najtežem scenariju, u situaciji kada poduzeće počne generirati gubitke, a više nema vremena za provođenje ofanzivnih strategija preokreta. Strategija prodaje još se naziva „bijeg od gubitka“, jer se provodi u onom trenutku dok poduzeće još ima tržišnu vrijednost, a želi se izbjeći stvaranje gubitaka koje bi kasnije bilo nemoguće vratiti.²⁹

Strategija ogoljenja se koristi kod prodaje dijela, ili cijelog poduzeća kada ne postoji konkurentska prednost, kada se značajno mijenja misija i vizija, ili postoje posebni financijski motivi vlasnika poduzeća. Ukoliko poduzeće izgubi konkurentsku prednost, i odluči se na

²⁸ Bhidé, A. (1996). „The Questions Every Entrepreneur Must Answer“, Harvard Business Review, str. 122

²⁹ Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D., Cardon, M.S., (2010). „Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers“ Journal of Business Venturing,, str. 364

prodaju, to treba izvršiti što prije dok je poduzeće još na cijeni. Financijski motivi vlasnika mogu biti osnaživanje temeljne djelatnosti na način da se novac prikupi prodajom dijela poduzeća. Prodajom poduzeća smanjuje se njegova veličina, te ono postaje fleksibilnije. Usporedno se provode organizacijske promjene s ciljem ukupnog preslagivanja kockica, odnosno strateškog repozicioniranja poduzeća. Strategijom ogoljenja poduzeće može ostvariti značajne prihode kojim će osnažiti temeljni segment svog poslovanja.

Likvidacija se provodi u situaciji kada prodaja poduzeća postiže manju cijenu nego onu koju bi postiglo prodajom imovine u dijelovima. Isto tako u slučaju kada imovinu nije moguće prodati uopće, poduzeće pristupa likvidaciji. Cilj ove strategije je minimiziranje štete svim interesno-utjecajnim skupinama u dugom roku. Likvidacija i stečaj su najmanje poželjne defanzivne strategije, i koriste se onda kad ostale strategije nemaju šanse za uspjeh. Likvidacija u konačnici znači gašenje dijela, ili cijelog poduzeća, te se briše iz trgovačkog registra. Uvjet koji treba zadovoljiti za provedbu likvidacije je da je imovina poduzeća veća od njegovih dugova, te da se prodajom podmire svi dugovi i potraživanja. Preostali iznos pripada vlasnicima.

Strategija *stečaja* je zadnja u nizu strategija koja se koristi u krizama, i uz likvidacije pripada izlaznoj strategiji. Stečajni postupak je izvanparnični postupak koji se provodi radi skupnog namirenja vjerovnika stečajnog dužnika, unovčenjem njegove imovine i podjelom prikupljenih sredstava s vjerovnicima. U stečaju je dozvoljeno pristupiti stečajnom planu i odstupiti od unovčenja i raspodjele stečajne mase. U provođenje stečajnog postupka uključena su sudska (stečajni sudac) i izvansudska (stečajni upravitelj, odbor vjerovnika i skupština vjerovnika) tijela. Otvaranjem stečaja stvara se nova upravljačka i nadzorna struktura koja realizira stečajnu strategiju. Prava stare uprave prestaju i prelaze na stečajnog upravitelja, dok se nadzorni odbor i skupština zamjenjuju odborom i skupštinom vjerovnika. Stečajni sudac ima zadatak vršiti nadzor nad zakonitošću odvijanja postupka. Stečajni razlozi su nesposobnost za plaćanje, prijeteća nesposobnost za plaćanje i prezaduženost (imovina manja od obveza). ukoliko postoji neki od ovih razloga, uprava društva je dužna predložiti otvaranje stečajnog postupka najkasnije 21 dan nakon nastanka stečajnog razloga. Namirenje vjerovnika provodi se prema pritjecanju gotovinskih sredstava. Završnoj diobi se pristupa čim se unovči stečajna masa, te se dužnik briše iz trgovačkog registra. Epilog stečaja su izgubljena radna

mjesta, vjerovnici naplate mali postotak svojih potraživanja, društvo ostaje bez imovine a dioničari bez upravljačkih prava.³⁰

U nastavku rada važno je samo zapamtiti ofanzivne krizne strategije, među kojima je i strategija predstečaja. Defanzivne krizne strategije su nabrojane i opisane iz razloga da čitatelj dobije ukupnu sliku kriznih strategija, koje se mogu promatrati kroz dva pristupa, ofanzivni- ukoliko poduzeće ima za cilj oporavak i nastavak poslovanja, i prethodno opisani defanzivni pristup koji poduzeće provodi kada napušta djelatnost poslovanja.

U stvarnosti, ovaj trenutak je ključni trenutak u budućnosti poslovanja nekog poduzeća, odnosno u tom trenutku donosilac odluka odlučuje hoće li se poduzeće upustiti u borbu za preživljavanjem, ili će započeti sa izlaznim strategijama. Također je i bitan trenutak u kojem poduzeće spoznaje da se našlo u krizi. Odnosno ukoliko je na vrijeme uočeno da slijedni krizno razdoblje, korištenje ofanzivnih kriznih strategija će dati bolje rezultate s većom vjerojatnosti uspješnog prevladavanja kriznog razdoblje.

Upravo je to i razlog obrađivanja Altmanovog Z-scorea u ovom radu, kako bi se pokušalo istražiti može li dobiveni Z-score ukazati na nastupanje kriznog razdoblja prije nego što bi se to uočilo kroz ostale pokazatelje. Ukoliko se kroz istraživanje dokaže da je Altmanov Z-score relevantan pokazatelj nastupanja kriznog razdoblja u Hrvatskoj, tada bi poduzeće moglo „prije vremena“ uočiti potencijalnu krizu i započeti na vrijeme provođenje ofanzivnih kriznih strategija.

³⁰ Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). Strategije u kriznim uvjetima, u: Tipurić, D. (ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb

3 PROGNOŠTIČKI MODELI

3.1 Predviđanje korporacijskog neuspjeha

U prethodnom poglavlju kratko su nabrojani simptomi koji ukazuju na približavanje kriznog razdoblja, i strategija koje poduzeće provodi s obzirom na vrstu i intenzitet kriznih simptoma. U nastavku istražiti će se prognostički modeli koji imaju za cilj omogućiti pravovremeno donošenje pravilnih odluka, i utvrditi njihova primjenjivost u Hrvatskoj.

Postoje brojna znanstvena istraživanja koja se bave predviđanjem insolventnosti kao i ona koja nastoje predviđati nelikvidnost poduzeća. Nelikvidnost po leksikonu menadžmenta definiramo kao "nemogućnost transformacije nenovčanog oblika imovine u novčani oblik", dok insolventnost definiramo kao "nesposobnost servisiranja obveza plaćanja u rokovima njihovog dospjeća."

Osnovicu za ocjenjivanje korporacijskog uspjeha i financijsku kontrolu poduzeća predstavljaju bilanca (prikaz imovine i izvora imovine na određeni datum), račun dobiti i gubitka (prikaz prihoda i rashoda u određenom vremenskom razdoblju) i tijek gotovine (prikaz priljeva i odljeva gotovine u određenom razdoblju). Na temelju toga izrađuju se pokazatelji uspješnosti poslovanja, koji funkcioniraju na analizi odnosa. Ovi pokazatelji doprinose dijagnosticiranju stanja poduzeća i obuhvaćaju praćenje performansi tvrtke radi njihova unapređenja. Na taj način pomažu menadžmentu u odlučivanju o izboru budućih strategija.³¹

Ovaj tip pokazatelja sastoji se od pet skupina podijeljenih na sljedeći način:³²

1. pokazatelji profitabilnosti (bruto profitna marža, operativna profitna marža, neto profitna marža, povrat na ukupni kapital, povrat na ukupni dionički kapital)
2. pokazatelji likvidnosti (tekući odnos, ubrzani odnos, zalihe u odnosu na neto radni kapital)

³¹ Belak, V., Menadžersko računovodstvo, Zagreb, RRiF., 1995., str 62

³² Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). Strategije u kriznim uvjetima, u: Tipurić, D. (ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb

3. pokazatelji financijske poluge (stupanj zaduženosti, odnos duga i glavnice, odnos dugoročnih obveza i glavnice, odnos pokrića kamata)
4. pokazatelji aktivnosti (obrtaj zaliha, obrtaj dugotrajne imovine, obrtaj tekuće imovine, obrtaj neto potraživanja)
5. pokazatelji investiranja (zarada po dionici, dividende po dionici, povrat na dioničku glavnice, prinos od dividendi, cijena dionice prema zaradi po dionici)

Praktički gledano, analiza odnosa služi menadžerima u planiranju, kontroli i donošenju odluka.

Početak tridesetih godina prošlog stoljeća započeo je razvoj modela za procjenu uspješnosti poslovanja, ili kako se još nazivaju, modeli za predviđanje bankrota. Studije toga razdoblja ukazivale su kako pojedini pokazatelji mogu predvidjeti da se poduzeća nalaze pred bankrotom. Prvo istraživanje na tu temu proveli su Smith i Winakor 1930. i 1935. analizirali su desetogodišnji trend aritmetičkih sredina dvadeset i jednog omjera, no ne analiziraju skupinu poduzeća bez problema kao protutežu. Nakon toga Fitzpatrick 1931. promatrao je trendove trinaest omjera za 20 poduzeća tri do pet godina unatrag, te ih je kasnije usporedio s poduzećima bez teškoća. Ramster i Foster su također 1931. godine analizirali jedanaest omjera iz 173 poduzeća radi predviđanja poslovnih poteškoća. Merwin je 1942. godine objavio prvu usavršenu studiju predviđanja poslovnih poteškoća pomoću omjera.³³ Beaver 1966. godine objavljuje prvi suvremeni znanstveni rad o predviđanju poslovnih poteškoća pomoću omjera. Promatrao je tridesetogodišnje razdoblje za 30 omjera u 79 poduzeća sortiranih po djelatnosti i veličini imovine. Dvije godine nakon njegovog rada Altman je izradio svoj Z-score model.³⁴

Prilagođavanja Altmanovog modela, odnosno razvijanje drugačijih prognostičkih modela za predviđanje bankrota, utemeljene na analizi odnosa kasnije su dorađivali brojni istraživači među kojima su:

³³ Bellovary, J., Giancomino, D., Akers, M., (2007): „A Review of Bankruptcy Prediction Studies: 1930-Present, Journal of Financial Education, Vol.33., str 3.

³⁴ Sajter, D. (2009). Pregled određenih metoda i istraživanja poslovnih poteškoća uz predviđanje stečaja, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Osijek, str. 432

1. Deakin je 1972 izgradio model sa 14 omjera koji je predviđao bankrot 2 godine unaprijed sa preciznošću od 97%,³⁵
2. Edmister je 1972 izradio model za predviđanje neuspjeha za mala poduzeća sa preciznošću od 92%,³⁶
3. Blum je 1974 sastavio uzorak od 230 poduzeća na kojima je proveo istraživanje i dobio preciznost predviđanja od 95% u prvoj godini, 80% u drugoj i čak 70% u trećoj godini unaprijed,³⁷

Nakon sloma Enrona i Worldcom-a predviđanje bankrota ponovno postaje predmet velikog interesa. Novo usvojena metodologija Basela II također svjedoči o aktualnosti modela zasnovanim na financijskim pokazateljima. Razvijani su i brojni kompliciraniji i sofisticiraniji modeli predviđanja bankrota. Dio njih se zasniva na cash flow i fund flow konceptu, a drugi imaju osnovu u tehničkoj analizi. Zadnjih godina u akademskim krugovima sve su popularniji predikcijski modeli utemeljeni na neuronskim mrežama.

Ipak, tema ovoga rada je testiranje najpoznatijeg predikcijskog modela, tj. Altmanovog Z-score modela. Altmanov Z-score model je najpoznatiji statistički predikcijski model koji predviđa nastupanje bankrota. Testiranje Z-scorea je zanimljivo i izazovno iskustvo koje može ukazati gdje će se određeno poduzeće nalaziti u budućnosti. Popularnost Z-scorea može se tražiti zbog njegove jednostavnosti i malog financijskog troška pri izračunu rezultata. Korištenje modela ne zahtijeva napredno znanje u financijskom području, ni u razumijevanju omjera koji se nalaze u formuli.³⁸

U nastavku rada, Altmanovom modelu će se pridodati posebna pozornost, te će biti opširnije objašnjen u teorijskom i praktičnom smislu

Važno je spomenuti još jedan predikcijski model, a to je BEX indeks kojeg su 2007. godine razvili Belak i Aljinović. BEX index je model zasnovan na bilančnim pokazateljima koji

³⁵ Bellovary, J., Giancomino, D., Akers, M., (2007): „A Review of Bankruptcy Prediction Studies: 1930-Present, Journal of Financial Education, Vol.33., str 10.

³⁶ Verghese, M., (1997): „Performance evaluation of state public enterprises in manufacturing sector of Kerala“, School of Management Studies, Cochin, str. 83.

³⁷ Jardin, P., Severin, E. (2011): „Predicting corporate bankruptcy using a self-organizing map: An empirical study to improve the forecasting horizon of a financial failure model“, , Decision Support Systems, Vol 51., str. 23.

³⁸ Kalathinkal, R., Ahmed, I.M., (2015). „A study of application of Altman Z-score model for Oman cement company Sohar Sultanate of Oman“, Intercontinental journal of Finance Research Review, Vol 3., str. 25.

omogućava brzu i jednostavnu procjenu boniteta poduzeća u Hrvatskoj.³⁹ BEX model je testiran na uzorku poduzeća koji ne kotiraju na burzi i mjeri poslovnu izvrsnost u dvije dimenzije; trenutačnu i očekivanu poslovnu izvrsnost.

3.2 Altmanov Z-score

Beaver objavljuje prvi suvremeni znanstveni rad o predviđanju poslovnih poteškoća pomoću omjera. Promatrao je razdoblje od deset godina za 79 poduzeća, koristeći 30 omjera. Svako poduzeće u teškoćama imalo je za par približno jednake veličine koje nije u poteškoćama. U svom istraživanju je koristio jednostruku analizu, te je smatrao da bi budući istraživači trebali izraditi model višestruke analize.⁴⁰

Altmanovim se svojim istraživanjem 1968. godine nadovezao na prethodno Beaverovo istraživanje, te time započinje suvremena povijest modela predviđanja poslovnih poteškoća. Altman je koristio parove poduzeća u istraživanju, i to na način da je uzorku od 33 poduzeća u stečaju pridodao 33 poduzeća koja pozitivno posluju, te je kreirao ukupni uzorak od 66 poduzeća. Promatrani period se odnosio na razdoblje od 1946. do 1965. godine i uključivao je poduzeća sa vrijednosti imovine od 1 do 25 milijuna američkih dolara (\$).

Nakon što je definirao grupe i poduzeća nad kojima će provesti istraživanje, odabrao je 22 varijable koje će uzeti u obzir, te ih uvrstio u pet kategorija; likvidnost, profitabilnost, solventnost, aktivnost i financijska poluga. U konačnici, nakon nekoliko varijacija, dizajnirao je funkciju oblika:⁴¹

$$Z = 0,012X1 + 0,014X2 + 0,033X3 + 0,006X4 + 0,999X5$$

pri čemu su:

³⁹ Bartulović, M., Pervan, I., Filipović, I., (2011). Primjena statističkih metoda za predviđanje bankrota štedno-kreditnih zadruga, Konferencija- zbornik znanstvenih radova, Zagreb, M.A.K. GOLDEN, str 171

⁴⁰ Beaver, W., (1966). „Financial Ratios as Predictors of Failure“, Journal of Accounting Research, vol. 4, str. 101.

⁴¹ Altman, E.I.(1968): "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy", The journal of finance, Vol. 23, No 4, 591-596 str.

X1 – *neto radni kapital / ukupna imovina* - mjera neto likvidnosti u odnosu na ukupnu kapitalizaciju. Firma koja doživljava operativne gubitke imat će smanjenje tekuće imovine prema ukupnoj imovini.

X2 – *zadržana dobit / ukupna imovina* - kod relativno mladih firmi će ovaj omjer biti niži jer one nisu imale vremena kumulirati dobit.

X3 – *dobit prije kamata i poreza / ukupna imovina* - kako se egzistencija poduzeća bazira na mogućnosti firme da svojim sredstvima ostvari zaradu, ovaj je omjer naročito prikladan za zaključivanje o mogućnosti bankrota poduzeća.

X4 – *tržišna vrijednost običnih i preferencijalnih dionica / knjižna vrijednost obveza* - ovaj omjer pokazuje koliko sredstva poduzeća gube na svojoj vrijednosti prije no što obveze premaše imovinu i poduzeće postane nesolventno.

X5 – *prodaja / ukupna imovina* – ovaj pokazatelj mjeri sposobnost menadžmenta na način da prikazuje koliko to prodaju ostvaruje poduzeće s obzirom na njegovu imovinu.

Altman je protumačio model na način da poduzeća koja imaju dobiveni Z- score iznad 2.99 se nalaze u sigurnoj zoni i ne prijeti im opasnost bankrota. Ona poduzeća čiji Z- score ima vrijednost manju od 1.81 su u situaciji da postoje veliki izgledi za bankrot u budućem razdoblju. poduzeća čiji Z- score ima vrijednosti između 1.81 i 2.99, nalaze se u sivoj zoni, te se za njih ne može sa sigurnošću procijeniti opasnost bankrota.⁴²

Originalni Altmanov model ima točnost u predviđanju bankrota u jednoj godini prije nastanka bankrota ima preciznost od 95%. Podaci za dvije godine prije bankrota imaju točnost od 72%, te se ta preciznost dodatno smanjuje povećanjem godina u kojima se predviđa nastanak bankrota. Detaljniji podaci prikazani su sljedećom slikom.

⁴² Sajter, D. (2008). Ekonomski aspekti stečaja i restrukturiranja u stečaju, Doktorska disertacija, ekonomski fakultet Osijek, str. 203

TABLE 4
FIVE YEAR PREDICTIVE ACCURACY OF THE MDA MODEL
(Initial Sample)

Year Prior to Bankruptcy	Hits	Misses	Per cent Correct
1st n = 33	31	2	95
2nd n = 32	23	9	72
3rd n = 29	14	15	48
4th n = 28	8	20	29
5th n = 25	9	16	36

Slika 3: Preciznost predviđanja poslovnog neuspjeha

Izvor: Altman E.I. (1968): "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy", The journal of finance, Vol. 23, No 4, 591-596 str.

Originalni Altmanov model koji je prethodno objašnjen imao je relativno visoku preciznost u jednoj godini prije stečaja. Altman, Haldeman i Narayanan su stoga odlučili napraviti korekciju prvotnog modela, i povećati preciznost u predviđanju stečaja pet godina prije nastupanja. Postigli su preciznost od 70% u predviđanju pet godina unaprijed, dok je jednu godinu unaprijed preciznost iznosila 90%. Navedeni model zove se ZETA model, i razlikuje se od Z- score modela po upravo objašnjenim razlikama u preciznosti predviđanja.

Pri izradi ZETA modela, autori su promatrali 53 poduzeća u stečaju i 58 poduzeća koje uspješno posluju sa prosječnom vrijednosti imovine od 100 milijuna \$. U razmatranje su uzeta i poduzeća koja se bave maloprodajom što u prethodnim slučajevima nije bio slučaj, odnosno 24 od 53 neuspješna poduzeća su trgovačka i 26 od 58 uspješnih su također bila trgovačka poduzeća. Analizirano je 27 varijabli, dok se konačni model sastoji od 7 varijabli, za razliku od Z- scorea sa 5 varijabli. Varijable su:⁴³

X1 – *prinos na imovinu* – dobit prije poreza / ukupna imovina

X2 – *stabilnost prinosa* – mjeri se normaliziranom standardnom greškom procjene desetogodišnjeg trenda kretanja varijable X1

X3 – *servisiranje duga* – mjeri se kao logaritam omjera EBIT / ukupni izdaci za kamate

⁴³ E.I. Altman, R. G. Heldman, P. Narayanan (1977): "Zeta analysis, A new model to identify bankruptcy risk of corporations", Journal of Banking and Finance 1 (1977), North-Holland Publishing Company, str. 34-36

X4 – *kumulativna profitabilnost* – mjeri se omjerom zadržane dobiti i ukupne imovine

X5 – likvidnost – *Kratkotrajna imovina / kratkotrajne obveze*

X6 – *kapitalizacija* – temeljni kapital / ukupni kapital. Promatraju se vrijednosti petogodišnjeg prosjeka kako bi se eliminirale privremene oscilacije

X7 – *veličina* – mjeri se kao ukupna materijalna imovina poduzeća

Vrijednosti koje su bitne za tumačenje modela su -1.45 i 0.87, odnosno poduzeća sa vrijednosti ZETA scorea ispod -1.45 imaju situaciju gdje je stečaj vrlo izvjestan u budućem razdoblju, dok poduzeća sa vrijednosti iznad 0.87 spadaju u područje sigurnosti, odnosno opasnosti od stečaja nema. Siva zona je manja, za razliku od Z- scorea, te se kreće između te dvije vrijednosti.

Što se tiče primjene osnovnog Z- score modela u Hrvatskoj, problem je što model uzima u obzir uzima samo ona poduzeća koja kotiraju na burzi, te se ne može izračunati varijabla X4 *tržišna vrijednost običnih i preferencijalnih dionica / knjižna vrijednost obveza*. Altman predlaže da se ta varijabla korigira i da se računa kao omjer neto knjigovodstvene vrijednosti tvrtke i ukupnog zaduženja. Korigirani model ima oblik:

$$Z' = 0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,42X4 + 0,998X5$$

Donja i gornja granica ima vrijednosti 1.23 i 2.9, te se tumače jednako kao i originalni Altmanov model.⁴⁴

Drugu korekciju osnovnog modela Altman je proveo zbog djelatnosti poduzeća. Dizajnirao je novi model u kojem je izbacio varijablu X5, zbog utjecaja djelatnosti poduzeća na obrtaj imovine. Varijablu X4 je vratio na originalne postavke te model ima oblik:⁴⁵

⁴⁴ Sajter, D. (2008). Ekonomski aspekti stečaja i restrukturiranja u stečaju, Doktorska disertacija, ekonomski fakultet Osijek, str. 203

⁴⁵ Altman, E., Hotchkiss, E. (2006). Corporate Financial Distress and Bankruptcy, Wiley Finance, str. 284

$$Z'' = 3,25 + 6,56X1 + 3,26X2 + 6,72X3 + 1,05X4$$

Vrijednosti donje i gornje granice su 4.35 i 5.85 te se tumače jednako kao i osnovni model.

Istraživanje Altmanovog modela na poduzeća u Hrvatskoj proveo je Krešimir Škeljo prije 15 godina, i koji je smatrao da je *pronalaženje alata za razdvajanje zdravih poduzeća od poduzeća pred propadanjem neophodno, što potvrđuje činjenica iznesena u Hrvatskom saboru 4. travnja 2000.: 'U proteklih nekoliko godina za saniranje banaka utrošeno je oko 50 milijardi kuna, što je više od jednogodišnjeg proračuna hrvatske države'. Jedan od važnijih uzroka propasti banaka je plasiranje kapitala u potpuno neprovjerene i nesigurne projekte (razlozi leže u neznanju i kriminalu). U Hrvatskoj ne postoji model kojim bi se jednostavno mogla prepoznati i predvidjeti poslovna kriza. U SAD-u (i primijenjeno u dosta drugih zemalja svijeta) za tu svrhu koristi se, između ostaloga, i Altmanov model. Testiranje Altmanovog modela u hrvatskom gospodarstvu te njegova eventualna modifikacija za primjenu na hrvatskom tržištu, olakšala bi odlučivanje mnogima, a posebice bankama s obzirom da su one najznačajniji ponuđač kapitala na tržištu. Također, prema zakonu o bankama (Narodne novine, 161/98. čl. 42), obveza je banke prije zaključenja posla ocijeniti bonitet poduzeća te pratiti poslovanje tvrtke do kraja (posla) odnosa.⁴⁶*

Uočljiva je velika sličnost u stanju gospodarstva RH u razdoblju 2000, i danas, stoga je važno provesti testiranje modela u današnjim uvjetima, kako bi se uočila možebitna sličnost ili razlika u primjeni samog modela.

Ukoliko se u konačnici dokaže da je model primjenjiv, tada poduzeće koje donosi odluku na temelju Z-scorea ima vremena provesti neke od ofanzivnih strategija kako bi umanjilo krizni utjecaj. Ako navedene strategije ne daju pozitivan učinak, zadnja opcija poduzeću koje želi nastaviti s radom u krizi je pokretanje predstečajne nagodbe.

U nastavku rada slijedi detaljno objašnjenje predstečajne nagodbe, kao i prikaz same provedbe na izabranim poduzećima.

⁴⁶Škeljo, K., (2000), Istraživanje mogućnosti primjene Altmanovog modela u hrvatskom gospodarstvu, znanstveni magistarski rad, Zagreb, str. 4

4 POSTUPAK PREDSTEČAJNE NAGODBE

4.1 Općenito o Zakonu o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi

Kao što je već objašnjeno u uvodu ovog rada, zbog prevelike nelikvidnosti i insolventnosti cijelog gospodarskog sustava, velikog broja blokiranih poduzeća, kao i velikog broja radnih mjesta koja su izravno povezana s poduzećima u poteškoćama, Vlada Republike Hrvatske je 1. listopada 2012. godine donijela *Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi*.

Postupak predstečajne nagodbe je postupak u kojem će dužnik pokušati vratiti stanje likvidnosti i solventnosti, bez prestanka poslovanja i bez promjene osoba ovlaštenih za zastupanje. Postupak predstečajne nagodbe provodi se sa ciljem da dužniku koji je postao nelikvidan i/ili insolventan omogući financijsko restrukturiranje na temelju kojeg će postati likvidan i solventan, te vjerovnicima omogući povoljnije uvjete namirenja njihovih tražbina od uvjeta koje bi vjerovnik ostvario da je protiv dužnika pokrenut stečajni postupak. Drugi cilj je postići da u stečaj idu ona trgovačka društva koja iscrpe sve druge mogućnosti sanacije subjekta, odnosno ako ne uspije dogovor s vjerovnicima.⁴⁷

Iste, 2012. godine u prosincu donesena je i stupila je na snagu *Uredba o izmjenama i dopunama Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi* (Narodne novine, broj 144/12). Slijedeće godine u lipnju objavljen je *Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi* (Narodne novine, broj 81/13), a nakon toga ponovno *Uredba o izmjenama i dopunama Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi* (Narodne novine, broj 112/13). Do današnjeg dana stupile su na snagu još dvije uredbe, u lipnju 2015. stupio je na snagu *Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi* (Narodne novine, broj 71/15), te 1. rujna 2015. *Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi* (Narodne novine, broj 78/15).

Pokretanje postupka predstečajne nagodbe od listopada 2012. godine zatražilo je 8.959 tvrtki i obrta, od čega je nešto više od četvrtine, njih 2.855 sklopilo nagodbu pred nadležnim trgovačkim sudom, pokazuju zadnji podaci Financijske agencije (Fina). Navedene tvrtke i obrti imali su prijavljeno 66.820 radno mjesto sa 81,97 milijardi kuna prijavljenih obveza.

⁴⁷ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. str. 27-28

Od ukupno pokrenutih predmeta do sada je riješeno njih 8.259 ili 92,19 posto, a u radu je još 700 predmeta. Do sada je 2.443 predmeta, što je 27,27 posto od ukupno podnijetih prijedloga, završilo sklapanjem nagode, odnosno u tim je predmetima pred nadležnim trgovačkim sudom doneseno rješenje o sklapanju nagodbe. U još 412 predmeta prihvaćen je plan financijskog restrukturiranja, kao posljednji korak za sklapanje nagodbe. U tim su predmetima vjerovnici prihvatili plan restrukturiranja i nagodbena vijeća donijela rješenje o prihvaćanju plana, što je preduvjet za sklapanje nagodbe pred trgovačkim sudovima. Tvrtke koje su do sada uspjele sklopiti nagodbu, njih 2.443 imaju 33.573 radnika i na njih se odnosi

35,18 milijardi kuna prijavljenih nepodmirenih obveza. Tome treba dodati još 412 tvrtki čiji su planovi restrukturiranja prihvaćeni, dakle kod kojih se može očekivati sklapanje predstečajnih nagodbi, a koje imaju 6.730 radnika i prijavile su 10,01 milijardi kuna obveza.⁴⁸ Slikoviti prikaz dan je u sljedeće dvije slike.

Status predmeta	Iznos prijavljenih obveza	Broj zaposlenih prema prijavi dužnika	Broj predmeta	Postotak prijavljenih obveza	Postotak broja predmeta
Riješeno	71.414.128.749,87	60.203	8.259	87,12%	92,19%
U radu	10.556.095.819,00	6.617	700	12,88%	7,81%
UKUPNO	81.970.224.568,87	66.820	8.959	100,00%	100,00%

Izvor: FINA – informacijski sustav predstečajnih nagodbi

Slika 4. Zbirni prikaz riješenih predmeta i predmeta u radu s postotnim udjelima

Izvor: FINA

Status predmeta	Iznos prijavljenih obveza	Broj zaposlenih prema prijavi dužnika	Broj predmeta	Postotak od ukupno prijavljenih obveza	Postotak od ukupnog broja predmeta
Prihvaćen plan	10.008.700.107,20	6.730	412	12,21%	4,60%
Sklopljena nagodba	35.187.812.711,84	33.573	2.443	42,93%	27,27%
UKUPNO	45.196.512.819,04	40.303	2.855	55,14%	31,87%

Izvor: FINA – informacijski sustav predstečajnih nagodbi

Slika 5. Zbirni pregled predmeta za koje je prihvaćen plan financijskog restrukturiranja ili sklopljena nagodba

Izvor: FINA

⁴⁸ Financijska agencija Republike Hrvatske (2015), Pregled zbirnih podataka iz sustava predstečajnih nagodbi, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1759>, pristupljeno 10.12.2015.

Podaci Fine pokazuju da je od ukupno 8.959 tvrtki i obrta koje su zatražili pokretanje postupka predstečajne nagodbe najviše njih iz sektora trgovine – 2.049 s ukupnim iznosom prijavljenih obveza od 13,56 milijarda kuna. Najveći se pak iznos prijavljenih obveza, od 20,41 milijardu kuna, odnosi na tvrtke iz građevinarstva, njih 1.483, koje su zatražile pokretanje postupka predstečajne nagodbe. Slijedi 1.274 tvrtki iz prerađivačke industrije s ukupnim obvezama od 16,52 milijardi kuna, a 873 predmeta je iz sektora ugostiteljstva i turizma s 7,6 milijardi kuna prijavljenih obveza.

Najviše je nagodbi sklopljeno pred Trgovačkim sudom u Zagrebu, njih 718, a slijede trgovački sudovi u Osijeku (515), Splitu (326), Varaždinu (311), Rijeci (299), dok je najmanje nagodbi sklopljeno pred bjelovarskim trgovačkim sudom (123) te onim u Zadru (151).

Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi sastoji se od 2 dijela, 5 glava i 93 članka. Prvi dio se odnosi na opće odredbe i temeljna pravila financijskog poslovanja i obuhvaća dvije glave i 18 članaka. Drugi dio se odnosi na postupak predstečajne nagodbe, prekršajne odredbe te prijelazne i završne odredbe i obuhvaća ostale tri glave i 75 članaka.

Odredbe zakona koje definiraju temeljna pravila financijskog poslovanja odnose se na poduzetnike, odnosno fizičke i pravne osobe koje samostalno obavljaju gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti. Odredbe definiraju temeljne *obveze društva i nadzornog odbora, rizike i upravljanje rizicima* u poslovanju, *rokove ispunjenja novčanih obveza i obveze poduzetnika kod nastanka nelikvidnosti i insolventnosti*. Važno je napomenuti da odredbe druge glave se ne odnose na financijske institucije, kreditne unije, investicijska društva i društva za upravljanje investicijskim fondovima, kreditne institucije, društva za osiguranje i reosiguranje, leasing društva i institucije za platni promet čija je pretežita djelatnost pružanje platnih usluga. Postupak se ne može provesti niti nad Republikom Hrvatskom, fondovima koji se financiraju iz proračuna Republike Hrvatske, mirovinskim i invalidskim fondovima, Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje, Hrvatskim zavodom za mirovinsko osiguranje te jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave.⁴⁹

Što se tiče dijela o obvezama uprave i nadzornog odbora, uprava je dužna, sukladno odredbama ovog Zakona, osigurati likvidnost i solventnost društva, te činiti društvo

⁴⁹ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. str. 38-64

sposobnim da ispunjava sve svoje dospijeće obveze. Isto tako dužnost joj je osigurati sustavno praćenje, procjenu i strategiju održavanja, kao i dosezanje adekvatne razine kapitala. Nadzorni obzor je u obvezi nadzirati stanje likvidnosti i solventnosti društva.

Prema Zakonu, nelikvidnost nastaje kada poduzetnik ne može u određenom vremenskom periodu ispuniti dospjele novčane obveze. Smatra se da je nelikvidan ako više od 60 dana kasni u ispunjenju jedne ili više novčanih obveza, čiji iznos prelazi 20% iznosa svih kratkoročnih obveza objavljenih u financijskih izvještajima za prethodnu godinu, ili ako više od 30 dana kasni s isplatom ugovorene plaće s pripadajućim porezima i doprinosima.

Insolventnost nastaje kada poduzetnik postane prezadužen i nesposoban za plaćanje. Smatra se da je poduzetnik nesposoban za plaćanje ako u Očevidniku Fine⁵⁰ ima neizvršenih plaćanja u razdoblju duljem od 60 dana. Poduzetnik je prezadužen ako vrijednost njegove imovine nije dovoljna za pokrivanje postojećih obveza.

Poduzetnik koje je nelikvidan ne smije obavljati nikakva plaćanja osim onih nužnih za redovno poslovanje a to su:⁵¹

1. prioritetne tražbine
2. plaće radnika od dana otvaranja postupka predstečajne nagodbe
3. operativne troškove poslovanja (struja, voda i dr.)
4. nabavu robe i usluga potrebnih za redovno poslovanje
5. porez na dodanu vrijednost, trošarine, doprinose i druge poreze
6. troškove postupaka pred javno pravnim tijelima
7. troškove izrade dokumentacije potrebne za pokretanje i provedbu postupka predstečaja

Isto tako, poduzetnik u stanju nelikvidnosti ne smije poduzimati radnje koje bi za posljedicu imale oštećenje ili dovođenje vjerovnika u neravnopravan položaj, a tim se radnjama osobito smatraju: preusmjeravanje novčanih i financijskih tijekova na drugu osobu, davanje zajma,

⁵⁰ Očevidnik neizvršenih osnova za plaćanje

⁵¹ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. članak 17

isplaćivanje predujma dobiti, isplaćivanje dividende, obavljanje prijenosa prava ne treće osobe, osobito na povezana društva⁵²

Ukoliko poduzetim mjerama financijskog restrukturiranja izvan postupka predstečajne nagodbe dužnik ne može uspostaviti stanje likvidnosti, dužan je:⁵³

1. u roku od 60 dana od nastanka nelikvidnosti, pokrenuti postupak predstečajne nagodbe.
2. najkasnije 21 dan od nastanka insolventnosti pokrenuti postupak predstečajne nagodbe.

Navedene odredbe služe najviše kao osiguranje vjerovnicima, radnicima i državi da će poduzeće pravovremeno pokrenuti postupak predstečaja, i na taj način zaustaviti generiranje dugova, što bi osiguralo naplatu potraživanja. Posljedično tome, i samo poduzeće ima interes na pokretanje predstečaja kako se ne bi dugoročno dovelo u stanje insolventnosti, odnosno stečaja i likvidacije. Važno je napomenuti da je u vrijeme pisanja ovog rada na snagu stupio novi stečajni zakon, koji ima najveću primjenu u eliminiranju „fantomskih“ poduzeća, odnosno poduzeća bez zaposlenih a koja su u blokadi više od 120 dana.

4.2 Vrste postupka predstečajne nagodbe

Postoje dvije vrste postupka koje se mogu provesti nad dužnikom u postupku predstečajne nagodbe ovisno o visini dužnikovih obveza i broju zaposlenika; a to su redovni postupak i skraćeni postupak predstečajne nagodbe. Ovisno o kojem postupku se radi, različite su procedure provedbe predstečajne nagodbe, tj. drugačija je dokumentacija što je Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi definira. Prijedlog za pokretanje postupka u skraćenom postupku razlikuje se, po sadržaju od prijedloga u redovnom postupku i po dokumentima koje je dužnik dužan uz prijedlog dostaviti.

Skraćeni postupak predstečajne nagodbe provodi se nad dužnikom:⁵⁴

⁵² Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. str. 60-61

⁵³ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. članak 18

1. čiji ukupan iznos obveza naveden u izvješću o financijskom stanju i poslovanju dužniku ne prelazi iznos od 2.000.000 kuna
2. koji zapošljava manje od 30 radnika.

U tom slučaju za predstečajnu nagodbu, dužnik je dužan dostaviti:⁵⁵

1. izvještaj o financijskom stanju i poslovanju dužnika,
2. podatke o ukupnom iznosu tražbina vjerovnika na datum sastavljanja financijskog izvještaja,
3. popis vjerovnika koji imaju pravo odvojenog namirenja,
4. izjavu da ako predstečajna nagodba bude sklopljena, neće utjecati na tražbine radnika,
5. izjavu dužnika ovjerenu od javnog bilježnika da financijski izvještaj potuno i istinito prikazuje njegovo financijsko stanje i poslovanje,
6. ovjerene sporazume o prihvaćanju plana financijskog restrukturiranja s vjerovnicima, i
7. plan financijskog restrukturiranja

Dužnik je dužan prije samog pokretanja postupka sa svojim vjerovnicima dogovoriti plan restrukturiranja te paziti da ima natpolovičnu većinu glasova ukupnog iznosa tražbina. To je jedna od glavnih stavki koji skraćeni postupak razlikuje od redovnog postupka.

Skraćeni postupak predstečajne nagodbe mora se dovršiti najkasnije u roku od 100 dana od njegova otvaranja. U slučaju skraćenog postupka predstečajne nagodbe ne primjenjuju se odredbe o povjereniku predstečajne nagodbe te izvješću i mišljenju revizora. Administrativni troškovi pokretanja postupka u skraćenom postupku predstečajne nagodbe iznosi 1.712,00 kn.

Kada dužnik ne zadovolji oba postavljena kriterija, odnosno ukoliko ima ukupan iznos obveza navedenih u financijskim izvještajima većih od 2.000.000,00 kn ili ako zapošljava više od 30 radnika, tada se nad dužnikom provodi redovni postupak predstečajne nagodbe. U tom slučaju

⁵⁴ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. str. 153-155

⁵⁵ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. članak 67.

dužnik je dužan dostaviti sljedeću dokumentaciju za prijedlog otvaranja predstečajne nagodbe.⁵⁶

1. Ime tvrtke, sjedište i poslovnu adresu, OIB dužnika i zahtjev da se nad dužnikom provede postupak predstečajne nagodbe,
2. Izvješće o financijskom stanju i poslovanju dužnika,
3. Plan financijskog restrukturiranja,
4. Plan operativnog restrukturiranja,
5. Izvješće ovlaštenog revizora koje mora sadržavati: pozitivno mišljenje o planu financijskog i operativnog restrukturiranja,
6. Popis imovine i prava dužnika koji su upisani u odgovarajuće upisnike,
7. Izjavu da sklapanje predstečajne nagodbe neće utjecati na tražbine radnika.

Administrativni troškovi u redovnom postupku predstečajne nagodbe se razlikuju s obzirom na visinu obveza, odnosno, ukoliko poduzeće ima visinu obveza iznad 10.000.000,00 kn tada plaća administrativne troškove u iznosu od 5.890,00 kn te 6.000,00 kn kao nagradu za rad povjerenika. Ako pak poduzeće ima obveze manje od 10.000.000,00 kn, tada administrativni troškovi iznose 3.080,00 kn, uvećani za 3.000,00 kn za rad povjerenika.⁵⁷ Naknadu troškova, dužnik je dužan podmiriti i u slučaju da prijedlog za otvaranje postupka predstečajne nagodbe bude odbačen ili postupak bude obustavljen.

Postupak predstečajne nagodbe i skraćeni postupak predstečajne nagodbe provodi se pred nadležnim nagodbenim vijećem u regionalnim centrima Financijske agencije, čija se mjesna nadležnost utvrđuje prema sjedištu dužnika i to u četiri Regionalna centra: Zagreb, Osijek, Rijeka, Split. Po navedenim regionalnim centrima raspoređene su županije na sljedeći način.⁵⁸

1. Regionalni centar Zagreb u koje spadaju sljedeće županije (Zagrebačka, Krapinsko-zagorska, Sisačko-moslavačka, Karlovačka, Koprivničko-križevačka, Bjelovarsko-bilogorska, Međimurska, Virovitičko-podravska, Grad Zagreb)

⁵⁶ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. članak 41.

⁵⁷ Financijska agencija Republike Hrvatske (2015), Troškovi postupka predstečajne nagodbe, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1550>, pristupljeno: 13.12.2015.g

⁵⁸ Hrvatska obrtnička komora (2015), Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, http://www.hok.hr/press/novosti/zakon_o_financijskom_poslovanju_i_predstečajnoj_nagodbi_obavijest_fina_e, pristupljeno: 13.12.2015.g.

2. Regionalni centar Osijek u koje spadaju slijedeće županije (Požeško-slavonska, Brodsko-posavska, Osječko-baranjska, Vukovarsko-srijemska)
3. Regionalni centar Rijeka u koje spadaju slijedeće županije (Primorsko-goranska, Ličko-senjska i Istarska)
4. Regionalni centar Split u koje spadaju slijedeće županije (Dubrovačko-neretvanska, Splitsko-dalmatinska, Šibensko-kninska i Zadarska)

U postupcima predstečajne nagodbe u kojima ukupan iznos dužnikovih obveza naveden u izvješću o financijskom poslovanju i poslovanju dužnika prelazi 10.000.000,00 kuna, isključivo su nadležna nagodbena vijeća regionalnog centra Zagreb. Kad nagodbeno vijeće zaključi postupak predstečajne nagodbe, ona se provodi pred trgovačkim sudom, nadležnim prema sjedištu dužnika.

Podjela postupka na skraćeni i redovni ima svrhu u ubrzanju cjelokupnog postupka, što je i prednost u odnosu na stečajni postupak. Relativno mala poduzeća su u nadležnosti lokalnih sudova, i time se rasterećuje trgovački sud u Zagrebu, koji je zadužen za poduzeća s obvezama preko 10.000.000 kuna. Manja poduzeća imaju pogodnost da se putem skraćenog postupka u vrlo kratkom postupku riješe tereta dugova i nastave s redovnim poslovanjem, uz očuvanje radnih mjesta i podmirenje dogovorenih obveza. Kod redovnog postupka, situacija zahtjeva dodatnu ozbiljnost i detaljniji pristup, stoga sam proces traje duže nego skraćeni postupak, ali kraće od stečajnog postupka. Redovni postupci sa obvezama iznad 10.000.000 kuna se provode na Trgovačkom sudu u Zagrebu, i time se eliminira lokalni utjecaj u kojima poduzeće posluje. Isto tako Zagreb je centar svih Ministarstava RH, te velike većine poduzeća, dok su suci na trgovačkom sudu kompetentniji donositi odluke na višoj razini, baš zbog te činjenice što se veliki postupci provode samo na sudu u Zagrebu.

4.3 Tijela u postupku predstečajne nagodbe

Tijela u postupku predstečajne nagodbe su nagodbeno vijeće i povjerenik predstečajne nagodbe. Nagodbeno vijeće sastavljeno je od predsjednika vijeća i dva člana. Članove nagodbenog vijeća imenuje ministar financija.

Predsjednik vijeća, izvan ispitnog postupka, brine sam ili davanjem povjereniku predstečajne nagodbe odgovarajuće upute o ispitivanju stanja sredstava i poslovanja dužnika, o pregledavanju popisa vjerovnika, popisa dužnika, prijavljenih tražbina i postupanju dužnika u uvjetima nelikvidnosti, a obavlja i druge poslove u vezi s pripremom ispitnog postupka, odnosno odluka nagodbenog vijeća.⁵⁹

Kad nagodbeno vijeće utvrdi da su ispunjene pretpostavke za prihvaćanje prijedloga dužnika i rješenjem otvori postupak predstečajne nagodbe, zaključkom će odrediti povjerenika predstečajne nagodbe s liste stečajnih upravitelja, osim u slučaju kada je riječ o skraćenom postupku kada se ne primjenjuje odredba o imenovanju povjerenika.⁶⁰

Nakon donošenja rješenja o otvaranju postupka predstečajne nagodbe, nagodbeno vijeće objavljuje oglas kojim obavještava vjerovnike da je otvoren postupak predstečajne nagodbe, poziva vjerovnike da prijave svoje tražbine prema dužniku nad kojim je otvoren postupak predstečajne nagodbe te zakazuje ročište.

Uloga povjerenika predstečajne nagodbe je da djeluje kao produžena ruka vijeća i pazi da se dužnik pridržava zakonskih odredbi koje uređuju postupanje u slučaju nelikvidnosti i obavlja poslove koje mu vijeće povjeri. Dužnik tijekom postupka predstečajne nagodbe samostalno vodi svoje poslovanje, ali mu je potrebna suglasnost povjerenika za sva plaćanja koja nisu nužna za redovito poslovanje do pravomoćnosti rješenja o sklapanju predstečajne nagodbe ili rješenju o obustavi postupka. Dužnosti povjerenika su:⁶¹

1. ispitati vjerodostojnost dostavljene dokumentacije u pogledu poslovanja i imovine dužnika,
2. pregledati prijavljene tražbine,
3. nadzirati poslovanje dužnika, a osobito financijsko poslovanje dužnika, stvaranje obveza prema trećim osobama, izdavanje sredstava osiguranja plaćanja, te poslovanje u prodaji roba, odnosno usluga, pazeći pri tome da se ne oštećuje imovina dužnika,

⁵⁹ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. članak 33.

⁶⁰ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. članak 34.

⁶¹ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. str. 82

4. podnijeti prijavu nagodbenom vijeću ako dužnik obavlja plaćanja koja nisu nužna za redovito poslovanje bez njegove suglasnosti,
5. nadzirati pravodobnost i potpunost podmirenja troškova postupka predstečajne nagodbe,
6. obavljati i druge poslove u skladu s Zakonom o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi.

Nagodbeno vijeće obavlja nadzor nad radom povjerenika predstečajne nagodbe, a može i razriješiti ako svoju dužnost obavlja neprimjereno, na zahtjev vjerovnika ili kada on sam to zatraži.

Dužnosti povjerenika su detaljno definirane iz razloga što je on odgovorna osoba za provođenje postupka predstečajne nagodbe, iako je u javnosti kriva percepcija da država ima utjecaj u provedbi postupka. Država ima utjecaj u postupku samo u obliku nadzora u smislu da se postupak odvija po zakonu, a nema ovlasti donositi nikakve odluke, što se često može čuti u prosvjedima radnika zaposlenih u poduzećima u predstečajnoj nagodbi. Isto tako važno je primijetiti da nagodbeno vijeće ima ovlasti smijeniti predstečajnog povjerenika ukoliko nisu zadovoljni njegovim radom, te opet, prosvjedi u smislu „država nam je namjestila lošeg povjerenika“ nemaju temelja, jer nagodbeno vijeće ima mogućnost izabrati novog povjerenika.

4.4 Pokretanje postupka predstečajne nagodbe

Postupak predstečajne nagodbe pokreće se isključivo na prijedlog dužnika. Prijedlog za pokretanje postupka predstečajne nagodbe podnosi se mjesno nadležnom Regionalnom centru FINA-e. Isti mora sadržavati opis prijedloga sa vjerovnicima, ukoliko ih je bilo, a koji su prethodili zahtjevu za pokretanje postupka, uključujući i potrebne obavijesti dostavljene vjerovnicima koji sudjeluju u postupku da bi mogli donijeti odluku o planu financijskog restrukturiranja, te:⁶²

⁶² Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. članak 41.

1. tvrtku ili naziv, sjedište i poslovnu adresu, odnosno ime i prezime, sjedište i poslovnu adresu, adresu prebivališta te OIB dužnika i zahtjev da se nad dužnikom provede postupak predstečajne nagodbe,
2. izvješće o financijskom stanju i poslovanju dužnika,
3. plan financijskog restrukturiranja,
4. plan operativnog restrukturiranja,
5. izvješće ovlaštenog revizora koje sadrži: pozitivno mišljenje o planu financijskog i operativnog restrukturiranja,
6. popis imovine i prava dužnika koji su upisani u odgovarajuće upisnike,
7. izjavu da sklapanje predstečajne nagodbe neće utjecati na tražbine radnika.

*Izvješće o financijskom stanju i poslovanju dužnika mora sadržavati:*⁶³

1. financijske izvještaje u skladu sa Zakonom o računovodstvu koji nisu stariji od tri mjeseca od dana podnošenja zahtjeva za provođenje postupka predstečajne nagodbe
2. izvješće revizora o financijskim izvještajima priloženim uz zahtjev za provođenje postupka predstečajne nagodbe
3. popis tražbina radnika
4. popis obveza prema vjerovnicima
5. visinu prosječnih mjesečnih troškova redovnog poslovanja dužnika u posljednjih godinu dana
6. popis dužnikovih dužnika sa navedenim iznosima duga
7. popis svih postupaka pokrenutih na zahtjev dužnika pred sudovima

Kod sastavljanja *plana financijskog i operativnog restrukturiranja* u postupku predstečajne nagodbe, dužnik mora navesti:⁶⁴

1. opis činjenica i okolnosti iz kojih proizlazi postojanje uvjeta za otvaranje postupka predstečajne nagodbe
2. izračun manjka likvidnih sredstava na dan priloženih financijskih izvještaja

⁶³ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. članak 42.

⁶⁴ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. članak 43.

3. opis mjera financijskog restrukturiranja i izračun njihovih efekata na manjak likvidnih sredstava
4. opis mjera operativnog restrukturiranja i izračun njihovih efekata na profitabilnost poslovanja i otklanjanje insolventnosti poslovanja
5. plan poslovanja za razdoblje od 5 godina uz detaljna obrazloženja
6. planiranu bilancu za zadnji dan petogodišnjeg razdoblja za koje je sastavljen plan poslovanja
7. analizu tražbina prema veličini, kategoriji (prioritetne tražbine, izlučna i razlučna prava te neosigurane tražbine), razliku očekivanog namirenja i prijedloge rokova za njihovo namirenje te usporedbu s očekivanim namirenjem u slučaju stečaja
8. ponuda dužnika vjerovnicima o načinu, rokovima i uvjetima namirenja tražbina
9. izračun troškova restrukturiranja

Kao što je vidljivo iz navedenih podjela, plan se sastavlja kako bih poduzeće detaljno prikazalo vjerovnicima da će, u slučaju da prihvate predstečajnu nagodbu, imati veći postotak namirenja potraživanja za razliku od slučaja da dužnik ode u stečaj, te tražbine namiruju prodajom imovine dužnika. Mjere kod financijskog i operativnog restrukturiranja koja poduzeća najčešće koriste bit će detaljnije objašnjena u narednim poglavljima.

Izvešća ovlaštenog revizora moraju sadržavati izvješće revizora o financijskim izvještajima priloženim uz zahtjev za provođenje postupka predstečajne nagodbe, izvješće revizora o realnosti i objektivnosti priloženog popisa obveza, te izvješće revizora o planu financijskog i operativnog restrukturiranja. U izvješću revizora o planu financijskog i operativnog restrukturiranja moraju biti izraženi stavovi o nelikvidnosti i insolventnosti društva na dan sastavljanja financijskih izvještaja, te o tome da li će provedba financijskog i operativnog restrukturiranja omogućiti likvidnosti i solventnost društva. Izvješće revizora sadrži mišljenje koje može biti pozitivno, negativno ili izraženo uz određena ograničenja koja utječu na mišljenje revizora, odnosno na njegovo razumno uvjerenje.

Pozitivno mišljenje ovlašteni revizor donosi kada utvrdi da:⁶⁵

1. je dužnik nelikvidan ili insolventan

⁶⁵ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. članak 47.

2. će provedba plana financijskog restrukturiranja omogućiti likvidnosti i solventnost dužnika u razdoblju od 12 mjeseci od datuma posljednjih financijskih izvještaja.

Negativno mišljenje revizor donosi kada utvrdi da je dužnik likvidan i solventan, ili da je provedba plana financijskog restrukturiranja neće omogućiti likvidnost i solventnost dužnika u razdoblju od 12 mjeseci od datuma posljednjih financijskih izvještaja. Ukoliko je mišljenje revizora negativno, nagodbeno vijeće će odmah po zaprimanju prijedloga za provođenje postupka predstečajne nagodbe odbaciti predmetni prijedlog, a ako su istovremeno ispunjeni razlozi za stečaj, onda će Financijska agencija po službenoj dužnosti podnijeti prijedlog za pokretanje stečajnog postupka.

Sukladno načelu hitnosti postupka određeni su iznimno kratki rokovi za odlučivanje o prijedlogu za provođenje postupka predstečajne nagodbe. Tako je određeno da je nagodbeno vijeće dužno odlučiti o prijedlogu za otvaranje postupka predstečajne nagodbe u roku od osam dana, s tim da taj rok počinje teći od dana zaprimanje prijedloga, a ako je nagodbeno vijeće pozvalo podnositelja da dopuni prijedlog, protekom roka za dopunu. Iako je određen kratki rok, nisu predviđene posljedice ako nagodbeno vijeće ne poštuje taj rok.

Nakon što zaprimi prijedlog za otvaranje postupka, nagodbeno vijeće ga ocjenjuje te prvo u roku osam dana treba utvrditi da li će prihvatiti ili odbaciti prijedlog. Prijedlog predstečajne nagodbe nagodbeno vijeće će odbaciti.⁶⁶

1. ako je prijedlog podnesen za vrijeme trajanja prethodno sklopljene predstečajne nagodbe,
2. ako nije protekao rok od dvije godine od ispunjenja obveza iz prethodno sklopljene predstečajne nagodbe,
3. ako prijedlog nije podnesen od strane ovlaštenog predlagatelja,
4. ako dužnik po pozivu nagodbenog vijeća nije dopunio prijedlog za otvaranje postupka predstečajne nagodbe, pa sadržaj prijedloga nije u skladu sa odredbama ovog Zakona,
5. ako ne postoji pozitivno mišljenje ovlaštenog revizora,
6. ako je nad dužnikom pokrenut stečajni postupak,

⁶⁶ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. članak 49.

7. ako dužnik u vrijeme podnošenje prijedloga za otvaranje postupka predstečajne nagodbe i za vrijeme trajanja postupka pred nagodbenim vijećem nema otvoren u poslovnoj banci transakcijski račun za poslovanje.

Ako ne postoje prepreke iz prethodno objašnjenog članka, nagodbeno vijeće donosi rješenje o otvaranju postupka predstečajne nagodbe. U sadržaju rješenja o otvaranju postupka predstečajne nagodbe navedeni su podaci o dužniku, povjereniku prestečajne nagodbe, te podatak o danu, satu i minuti otvaranja postupka. Rješenjem o otvaranju postupka predstečajne nagodbe pozvat će se vjerovnici da u roku od 30 dana od dana objave oglasa na web stranici Agencije, podneskom u dva primjerka prijave svoje tražbine, te razlučni i izlučni vjerovnici obavijeste nagodbeno vijeće o svojim pravima. Rješenje o otvaranju postupka predstečajne nagodbe nagodbeno vijeće dužno je odmah po donošenju javno objaviti na web stranici Financijske Agencije, te ga putem pošte dostaviti dužniku. Riješenjem o otvaranju predstečajne nagodbe nagodbeno vijeće zakazat će prvo ročište osmi dan od isteka roka za prijavu tražbina.⁶⁷

Izlučni vjerovnik je osoba koja na temelju svoga stvarnog ili obveznog prava može dokazati da neki predmet ne pripada imovini dužnika te nije vjerovnik u postupku predstečajne nagodbe.

Razlučni vjerovnici su vjerovnici koji imaju založno pravo ili pravo na namirenje na kojoj dužnikovoj stvari ili pravu koji su upisani u javnoj knjizi (zemljišnoj knjizi, upisniku brodova, zrakoplova, intelektualnog vlasništva i sl.). Razlučni vjerovnici koji se nisu odrekli prava na odvojeno namirenje imaju pravo pokrenuti i voditi sudski ili javnobilježnički ovršni postupak radi prodaje stvari ili unovčenja prava i nakon otvaranja postupka PN. Isto tako, vjerovnik čija prava proizlaze iz sudskog ili javnobilježničkog osiguranja tražbine prijenosom vlasništva stvari ili prijenosom prava u postupku PN ima pravni položaj razlučnog vjerovnika.⁶⁸

⁶⁷ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. članak 51.

⁶⁸ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. str. 122

4.5 Tijek postupka predstečajne nagodbe i glasovanje vjerovnika

Zaprimanjem prijedloga dužnika za otvaranjem predstečajnog postupka, nagodbeno vijeće u roku od osam dana donosi rješenje o otvaranju postupka predstečajne nagodbe ukoliko su za to stečeni uvjeti propisani zakonom, u protivnom se odbacuje⁶⁹.

Nakon što je postupak predstečajne nagodbe otvoren na red dolaze vjerovnici. Vjerovnici prijavljuju svoje tražbine koje su nastale do otvaranja predstečajnog postupka. Otvaranjem stečajnog postupka vjerovnici stečajnog dužnika svoje tražbine mogu namiriti isključivo u okviru postupka. Stoga vjerovnik ima zakonsku obvezu prijaviti svoje tražbine u određenim zakonskim rokovima. Zakonski rok za prijavu tražbine je 30 dana od objave na stranici Financijske agencije. Ukoliko to ne učini gubi mogućnost namirenja svojih potraživanja.

Na prvom ročištu redovnog postupka utvrđuju se navedene tražbine vjerovnika prema prijavama koje su isti podnijeli u zakonski navedenom roku i ispravama dostavljenih od dužnika. Tražbine za koje postoji suglasnost vjerovnika i dužnika o postojanju navedene tražbine te visini iste nazivaju se utvrđenim tražbinama. Utvrđene tražbine također uključuju i one tražbine za koje postoji ovršna isprava. Ukoliko dužnik ima dokaz odnosno javno ovjerovljenu ispravu da je tražbina prestala tada su njegove obveze prema vjerovniku nepostojeće. Ako vrijednost osporenih tražbina prelazi 25% vrijednosti prijavljenih tražbina postupak otvorene predstečajne nagodbe se obustavlja, s tima da se postupak može nastaviti uz suglasnost dužnika i vjerovnika.

Ukoliko se provodi skraćeni postupak tražbine vjerovnika se ne utvrđuju sudskim putem već se provode izvan ročišta. Pisanim putem se formira rješenje o utvrđenim tražbinama, te se objavljuje na službenim stranicama Financijske agencije. Na temelju navedenog rješenja definira se i zakazuje ročište kako bi se formirao plan financijskog restrukturiranja.

Pod utvrđenom tražbinom se podrazumijeva glavni dug i kamate koje su dospjele do dana donošenja rješenja o otvaranju postupka predstečajne nagodbe, ukoliko je tražbina sadržana u ovršnoj ispravi pod utvrđenom tražbinom razumijeva se cjelokupni iznos naveden u toj ispravi.

⁶⁹ Financijska agencija: "Tijek postupka predstečajne nagodbe", Raspoloživo na: <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1553>

Ukoliko je predstečajnom nagodbom određeno da se tražbine isplate u smanjenom iznosu, postotak koji se isplaćuje prema predstečajnoj nagodbi obračunava se na cijeli iznos utvrđene tražbine, ali od otvaranja postupka predstečajne nagodbe do dospijeca tražbina utvrđenih nagodbom ne teku kamate.

U tom slučaju vjerovnici se formiraju u tri skupine, gdje prvu skupinu čine javne uprave i trgovačka društva većinom u državnom vlasništvu, zatim idu financijske institucije te na kraju ostali vjerovnici. Glasovanjem na ročištu vjerovnici donose odluku o planu financijskog restrukturiranja poduzeća koje je u postupku predstečaja. Nije nužno da su svi vjerovnici prisutni na ročištu, svoje mišljenje mogu iznijeti i pisanim putem, no nužno je da pismeni obrazac za glasovanje bude dostavljen nadležnim osobama u zakonski određenom roku. Pravo glasa na navedenom ročištu imaju samo oni vjerovnici čije su tražbine prethodno utvrđene.

Plan financijskog restrukturiranja smatra se prihvaćenim ako za njega glasuju vjerovnici čije tražbine ne prelaze polovinu vrijednosti utvrđenih tražbina za svaku grupu vjerovnika, ali ako za njega glasuju vjerovnici čije tražbine prelaze 2/3 vrijednosti svih utvrđenih tražbina⁷⁰

Nagodbeno vijeće može prekinuti postupak predstečajne nagodbe na temelju prijedloga danog od nadležnog tijela koje vodi postupak utvrđivanja zlouporabe prava prema odredbama Glave VI.a Općeg poreznog zakona nad osobama iz članka 158.a istog zakona te za vrijeme trajanja prekida postupka predstečajne nagodbe vjerovnici mogu podnijeti prijedlog za otvaranje stečajnog postupka⁷¹.

U situaciji kada nagodbeno vijeće odbaci prijedlog za otvaranje postupka predstečajne nagodbe, a postoje opravdani razlozi za otvaranje stečajnog postupka. Financijska agencija trgovačkom sudu podnosi prijedlog za otvaranje stečajnog postupka.

U ovom dijelu, tijela i glasovanje u postupku, postoji najviše prostora za manipulaciju, i zbog toga dijela je stvorena negativna percepcija predstečajnog postupka u javnosti. Isto tako, taj dio je najčešći dio zakona koji je podvrgnut promjenama, s ciljem spriječavanja manipulacija na bilo koji način.

⁷⁰ Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi NN 108/12, 144/12, 81/13, 112/13. čl.63

⁷¹ Financijska agencija: "Tijek postupka predstečajne nagodbe", Rasposloživo na: <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1553>

Krenimo redom, problem u praksi u vrijeme donošenja prve verzije Zakona je bio slijedeći. Prema članku 60. koji je jednim dijelom glasio *Tražbine u pogledu kojih postoji suglasnost između dužnika i vjerovnika o postojanju i visini tražbine tog vjerovnika te tražbine za koje postoji ovršna isprava smatraju se utvrđenim tražbinama*, mogućnost manipulacije je bila takva da, prije otvaranja predstečajnog postupka, ovlašteni revizor je davao suglasnost s prijavljenim potraživanjima. Međutim, nakon što se postupak predstečajne nagodbe otvorio, moglo je doći do situacije da se javi novi dužnik sa svojim potraživanjem, te je za njegovo utvrđivanje potraživanja bilo dovoljno da dužnik da svoju suglasnost. Na taj način je dužnik preko svojih partnerskih poduzeća uspijevaio dovesti manje vjerovnike u nepovoljan položaj, na način da bi imao veći utjecaj kroz glasovanje. U situaciji kada bih upravljao sa glasovima onih koji imaju 75% vrijednosti dugovanja, sam bih određivao kome će otpisati potraživanja.

Postoje i situacije kada su poduzeća imala najveća dugovanja prema svojim vlasnicima, odnosno prema drugim poduzećima kojima je isti vlasnik. Tako na primjer poduzeća Neva-Kerum, Adriatic i Kerum d.o.o, su bili najveći dužnici jedni drugima u postupku predstečajne nagodbe. Na taj način su upravljali sa većinom glasova u procesu glasovanja o prihvatanju predstečajne nagodbe. U toj situaciji, glasovi onih poduzeća koji su imali relativno mali udio u ukupnom dugovanju dužnika, su jednostavno ostala nenaplaćena jer je vlasnik poduzeća dužnika sam odredio čije će dugove otpisati. Mogućnost takvog ishoda predstečajne nagodbe je po mom mišljenju ono najgore što asocira na sam proces, jer iako je zakon kreiran u dobroj namjeri, ipak su postojale ovakve rupe u zakonu, koje su velikim poduzećima omogućile to što jesu. Iako su se već dogodile neke izmjene samog Zakona, on i dalje ima stigmu kao legalna pljačka u RH, usprkos svim onim makroekonomskim pokazateljima o smanjenju ukupne zaduženosti u Hrvatskoj od 2012. godine do danas.

4.5.1 Predstečajna nagodba

Dužnik je dužan u roku od tri dana od dana prihvatanja plana financijskog restrukturiranja podnijeti trgovačkom sudu, nadležnom prema sjedištu dužnika, prijedlog za sklapanje predstečajne nagodbe. Ukoliko dužnik ne postupi u skladu s navedenom odredbom ili se

predstečajna nagodba ne sklopi pred sudom, nagodbeno vijeće obustavlja postupak. Uz prijedlog koji dužnik dostavlja sudu također je dužan dostaviti:⁷²

1. izvješće o financijskom stanju i poslovanju dužnika,
2. revizorsko izvješće u kojem je ovlašteni revizor dao mišljenje,
3. plan financijskog restrukturiranja i/ili izmijenjeni plan financijskog restrukturiranja,
4. sadržaj prihvaćenog plana financijskog restrukturiranja (utvrđeni postotak u kojem se isplaćuju vjerovnici i rokovi plaćanja),
5. popis vjerovnika čije tražbine nisu osporene, s naznakom utvrđenih i smanjenih iznosa njihovih tražbina,
6. popis osporenih tražbina i njihovih iznosa,
7. ovjereni zapisnik o provedenom glasovanju s priložima (formatizirani obrasci u originalu),
8. popis jamaca s naznakom njihove solidarne odgovornosti svim vjerovnicima dužnika, ako je u postupku predstečajne nagodbe dano jamstvo.

Ukoliko prvostupanjski sud na temelju dostavljenih isprava utvrdi da su sve pretpostavke za sklapanje predstečajne nagodbe ispunjene, sud je dužan odrediti ročište u svrhu sklapanja predstečajne nagodbe.

Ročište za sklapanje navedene nagodbe u roku 15 dana od dana kada je podnesen prijedlog. Svi vjerovnici i dužnik koji su prihvatili plan financijskog restrukturiranja se o navedenom ročištu obavještavaju oglasom koji se objavljuje na oglasnoj ploči suda te na službenim stranicama Financijske agencije najkasnije osam dana prije ročišta.

Ukoliko su na ročištu za sklapanje predstečajne nagodbe svoj pristanak dali dužnik i vjerovnici koji su prihvatili plan financijskog restrukturiranja, dopušta se sklapanje predstečajne nagodbe. Sadržaj predstečajne nagodbe mora biti u cijelosti istovjetan sa sadržajem prihvaćenog plana financijskog restrukturiranja. Sud rješenjem odobrava sklopljenu predstečajnu nagodbu koja sadrži:⁷³

⁷² Bazirano na: Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi NN 108/12, 144/12, 81/13, 112/13. čl.66

⁷³ Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi NN 108/12, 144/12, 81/13, 112/13. čl.66

1. sadržaj sklopljene predstečajne nagodbe,
2. popis vjerovnika čije tražbine nisu osporene s naznakom utvrđenih i smanjenih iznosa njihovih tražbina.

Sud rješenje dostavlja Financijskoj agenciji, koja navedeno objavljuje na svojim službenim stranicama. Predstečajna nagodba ima snagu ovršne isprave za sve vjerovnike čije su tražbine utvrđene i razlučene vjerovnike ako su se odrekli svoga prava na odvojeno namirenje. U postupku pred sudom na odgovarajući način se primjenjuju pravila parničnog postupka u postupku pred trgovačkim sudovima.

4.5.2 Pravni učinci predstečajne nagodbe, upisi i troškovi

Temeljem predstečajne nagodbe dužnik se oslobađa svih obveza da vjerovniku isplati iznos koji je veći od postotka koji je prihvaćen predstečajnom nagodbom, dok se rokovi plaćanja odgađaju također u skladu sa predstečajnom nagodbom. Također dužnik se oslobađa obveza prema onim osobama koji imaju pravo na regres odnosno jamcima.

Ova odredba omogućuje dužniku namirenje obveza prema vjerovnicima u manjem iznosu i na lakši način plaćanja, u smislu odgoda plaćanja ili plaćanja na rate, dok vjerovnici imaju mogućnost namirenja svojih potraživanja u većem iznosu nego onom kojem bi imali u stečajnom postupku. Ukoliko dužnik ipak vjerovnicima isplati iznos koji premašuje taj postotak, nakon sklapanja predstečajne nagodbe, navedeni dužnik nema pravo na povrat tog novca.

Ukoliko se predstečajna nagodba u potpunosti ne izvrši vjerovnici koji su prethodno namireni u predstečajnoj nagodbi nisu dužni vratiti onaj iznos koji su primili. Vjerovnici koji su djelomično namireni u smislu predstečajne nagodbe prijavljuju u stečajnom postupku ukupnu tražbinu umanjenu za iznos koji se smatra da su po predstečajnoj nagodbi namireni. Vjerovnici koji ni djelomično nisu namireni u smislu predstečajne nagodbe prijavljuju tražbine u stečajnom postupku u punom iznosu na koji bi imali pravo da nije sklopljena predstečajna nagodba.⁷⁴

⁷⁴ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. članak 82.

Troškove predstečajne nagodbe čine:⁷⁵

1. administrativni troškovi pokretanja i vođenja postupka,
2. nagrade i naknade troškova za rad povjerenika predstečajne nagodbe,
3. troškovi za koje je ovim ili drugim zakonom propisano da će se namirivati kao troškovi postupka predstečajne nagodbe,
4. Prilikom podnošenja prijedloga za predstečajnu nagodbu dužnik je dužan predujmiti troškove postupka,
5. Troškove postupka vođenja predstečajne nagodbe posebnim pravilnikom propisat će ministar financija,
6. Svaki sudionik u predstečajnoj nagodbi snosi svoje troškove neovisno o ishodu postupka. Sudionik je dužan i drugim sudionicima nadoknaditi troškove koje im je prouzročio svojom krivnjom ili slučajem koji mu se dogodio,
7. O troškovima postupka nagodbeno vijeće odlučuje rješenjem,
8. Iz imovine dužnika najprije se namiruju troškovi predstečajne nagodbe.

4.6 Restrukturiranje u postupku predstečajne nagodbe

Restrukturiranje poslovanja poduzeća podrazumijeva temeljne promjene u poslovanju poduzeća te njegovoj financijskoj strukturi. Svako poduzeće karakteriziraju određene specifičnosti u poslovanju i različiti interesi vlasnika, tako da je bitno naglasiti da je svaki slučaj restrukturiranja poduzeća drukčiji.

Restrukturiranje jest proces donošenja i provedbe mjera u području:⁷⁶

1. financija (struktura kapitala i izvora financiranja),
2. imovine (struktura imovine po ročnosti, po vrsti imovine, namjeni i značaju u poslovnom procesu),
3. proizvodnje (proizvodnja proizvoda i pružanje usluga, upotreba opreme i postrojenja, primijenjena tehnologija te organizacija proizvodnog procesa),
4. prodaje i nabave (uključuju mjere koje se odnose na input i output poslovanja),

⁷⁵ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, članak 86.

⁷⁶ Pušar- Banović, D; članak Financijsko restrukturiranje prema zakonu o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, časopis Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, veljača, 2013

5. organizacija poslovanja (organizacijska struktura poduzeća koja definira funkcije, nadležnosti, odgovornosti),
6. informatičke podrške poslovanju,
7. zaposlenike (ljudski resursi u smislu broja, kvalifikacije strukture, vještina i odnosa prema poslu te potrebe za dodatnim zapošljavanjem),

Restrukturiranje se provodi na financijskoj, strateškoj i operativnoj razini.

Operativno restrukturiranje provodi se sa ciljem da se poduzeće oslobodi onih djelatnosti koje ne generiraju profit, odnosno poduzeće se orijentira svom core businessu kako bi poslovanje dovelo u fazu pune likvidnosti. U praksi, operativno restrukturiranje podrazumijeva promjene u proizvodnom miksu (uvođenje novih proizvoda, poboljšanje starih proizvoda, ukidanje određenih proizvodnih linija itd.), poboljšanje kanala distribucije, smanjenje troškova zaposlenika, promjena marketinške strategije, itd.

Strateško restrukturiranje primjenjivo je za poduzeća koja imaju problema sa rastom. Ta vrsta restrukturiranja obuhvaća promjenu vizije, strategije i dugoročnog usmjerenja kompanije. Često uključuje spajanja i preuzimanja poduzeća, internacionalizaciju i razvoj poslovanja u novim tržišnim nišama.

Uspješno provedeno operativno restrukturiranje stvara platformu za povećanje konkurentnosti, što često ne uključuje samo smanjenje troškova, već i mjere povećanja prihoda. Stvaranje jasne vizije poslovanja te nove strategije također je temeljni korak bez kojeg značajna transformacija kompanije ne može uspjeti. Zbog gore navedenog, operativno restrukturiranje zajedno sa strateškim pokazat će najbolje rezultate.

Financijsko restrukturiranje se primjenjuje za ona poduzeća koja imaju problema s likvidnošću i servisiranjem dospjelih obveza. Mjere u financijskom restrukturiranju su:⁷⁷

1. smanjenje i odgoda dosjelnosti dužnikovih obveza,

⁷⁷ Čuveljak, J., Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić & Partneri, 2013. str. 99.

2. povećanje temeljnog kapitala u društvu kapitala ulozima u novcu, stvarima ili pravima, od strane postojećih članova društva, odnosno dioničara, ili trećih osoba kao novih članova društva, odnosno dioničara,
3. otplata u ratama, izmjena rokova dospelosti, kamatnih stopa ili drugih uvjeta kredita, zajma ili druge tražbine ili instrumenta osiguranja,
4. unovčenje ili prijenos imovine radi namirenja tražbina,
5. otpust duga, otpis kamata, izmjenu kamatnih stopa,
6. pretvaranje tražbine vjerovnika u kapital,
7. izvršenje, izmjenu ili odricanje od založnog prava,
8. davanje dodanih sredstava osiguranja dužnika ili trećih osoba, uključujući davanje jamstava i garancija,
9. povezivanje poduzetničkim ugovorom sa strateškim partnerom radi održivosti nastavka poslovanja,
10. druge mjere na temelju kojih se u skladu s pravilima financijske struke omogućava da dužnik postane likvidan i solventan.

Navedene mjere mogu se podijeliti u dvije skupine⁷⁸:

1. mjere koje *direktno* utječu na promjene financijskih izvješća (bilanca, račun dobitka i gubitka, novčani tijek) jer se njihovom primjenom direktno mijenjaju stavke financijskih izvještaja poduzeća. To su: smanjenje i odgoda dospelosti dužnikovih obveza; povećanje temeljnog kapitala u društvu kapitala ulozima u novcu, stvarima ili pravima; otplata u ratama, izmjena rokova dospelosti, kamatnih stopa ili drugih uvjeta kredita, zajma ili druge tražbine ili instrumenta osiguranja; unovčenje ili prijenos imovine radi namirenja tražbina; otpust duga, otpis kamata, izmjenu kamatnih stopa; pretvaranje tražbine vjerovnika u kapital.
2. Mjere koje *indirektno* utječu na promjene financijskih izvješća, primjenom kojih se promijene na stavkama financijskih izvješća očekuju u nekom budućem razdoblju su: izvršenje, izmjena ili odricanje od založnog prava; davanje dodatnih sredstava osiguranja dužnika ili trećih osoba, uključujući davanje jamstava i garancija; povezivanje poduzetničkim ugovorom sa strateškim partnerom radi održivosti nastavka poslovanja.

⁷⁸ Guzić, Š., Provedba predstečajne nagodbe u poslovnim knjigama vjerovnika i dužnika, Zagreb, Računovodstvo, revizija i financije, br.04/14, travanj, 2014

Sam proces restrukturiranja provodi se s ciljem zadovoljenja svih interesnih skupina. Državi je u interesu da se poduzeće procesom restrukturiranja vrati u život, te nastavi s plaćanjem poreza i zadržavanjem radne snage koji bi završili na teret državnog proračuna ukoliko bi poduzeće prestalo s radom. Interes zaposlenika je nastavak poslovanja uz očuvanje radnih mjesta, i uz sigurnu isplatu plaća. Vjerovnici imaju interes za uspješnim restrukturiranjem poduzeća u vidu nastavka buduće suradnje, i uz podmirenje svih potraživanja i potraživanja koja bi nastala u budućnosti. I na kraju, samo poduzeće ima najveći interes uspješnog restrukturiranja na svim razinama, na način da zadovolji sve interesne skupine, što bi u konačnici dovelo do situacije da poduzeće ostvaruje dobit kojom bi vlasnici biti zadovoljni.

Isto tako, poduzeće smatra da će uspješno restrukturiranje omogućiti novi život, na način da što bezbolnije vrati dospjele obveze, te da kroz novi početak stvori konkurentsku prednost kojom bi osiguralo tržišni rast. Na taj način poduzeće iz procesa izlazi još jače nego što je bilo i prije. Novo-osnaženo poduzeće tada postaje uzrok restrukturiranja njegovim konkurentskim poduzećima koja također žele zadržati svoju konkurentsku prednost, te se s aspekta države cijeli taj proces može promatrati kao uzročno-posljedični ciklus, koji cjelokupno gospodarstvo tjera na pozitivne promjene što dovodi do ukupnog boljitka.

5 EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POSTAVLJENIH HIPOTEZA

Za početak empirijskog dijela rada potrebno je izabrati poduzeća koja će formirati reprezentativan uzorak cjelokupne populacije poduzeća koja su pokrenula predstečajni postupak. Temeljni kriterij za sudjelovanje poduzeća u istraživanju je da je društvo uspješno sklopilo predstečajnu nagodbu i nastavilo s poslovanjem. Takvih poduzeća je prema zadnjim podacima bilo 2.549. Iz te populacije sastavljen je uzorak od 30 poduzeća, odnosno 20 uspješnih poduzeća koji su redovno poslovali do zadnjih objavljenih podataka u 2015. godini, te 10 neuspješnih poduzeća koji su sklopili nagodbu, ali su nakon toga završile u stečaju i blokadi. Poduzeća koja će se promatrati u nastavku rada prikazani su u sljedećoj tablici. Kod odabira poduzeća koja će biti uzeta u razmatranje vodilo se računa da se razlikuju po djelatnosti, mjestu poslovanja, veličini i snazi bilance, broju zaposlenih, pa čak i po objavljivanju kvartalnih izvještaja o ispunjenju plana financijskog restrukturiranja.

Tablica 2. Izabrani uzorak od 20 poduzeća koja su pokrenula predstečajnu nagodbu i nastavila s radom

<u>Poduzeća koja su pokrenula predstečajnu nagodbu i nastavila s radom</u>	
1	ART-CENTAR d.o.o. , oib: 55162792657
2	AUTOTRANSPORT KARLOVAC d.d. , oib: 97662921077
3	BETON-LUČKO d.o.o. , oib: 87425920265
4	CARMOTO Co d.o.o. , oib: 40137598254
5	CONING d.d. , oib: 49557976962
6	ČAZMATRANS VUKOVAR d.o.o. , oib: 99617488144
7	ČVOR d.o.o. , oib: 74144041747
8	DALMA BRZET d.o.o. , oib: 38856482989
9	ĐURO ĐAKOVIĆ Alatnica d.o.o. , oib: 30642826458
10	EUROPAPRESS HOLDING d.o.o. , oib: 79517545745
11	FILIP TRADE d.o.o. , oib: 25874501441
12	HOTEL HVAR d.o.o. Jelsa , oib: 94905144054
13	INGRA d.d. , oib: 14049708426
14	INTERIJER-DRVOPANELI d.o.o. , oib: 31254770611
15	MERIDIJAN 15 d.o.o. , oib: 43626141301

16	PARK HOTEL d.o.o. , oib: 44879627792
17	SETING - INŽENJERING d.o.o. , oib: 30302546951
18	SPAČVA d.d. , oib: 02046778584
19	TRAST d.d. , oib: 93225891495
20	VISOKI NAPON d.o.o. , oib: 51768202013

Izvor: izrada autora

Tablica 3. Izabrani uzorak od 10 poduzeća koja su pokrenula predstečajni postupak a završila su u stečaju

<u>Poduzeća koja su pokrenula predstečajni postupak a završila su u stečaju</u>	
1	ADRIATIC d.d. , oib: 31076464103
2	BELJE TVORNICA OPREME I STROJEVA d.o.o. , oib: 05044463769
3	BETON d.o.o. , oib: 60852434749
4	DAUS TRUCK d.o.o. , oib: 95174048745
5	FENIX d.o.o. , oib: 11119953057
6	LIDER PRESS d.d. , oib: 90034071582
7	MAHAGONI PLUS d.o.o. , oib: 42873460516
8	SIZIM-TSH d.o.o. , oib: 90144086247
9	TOZ Penkala, Tvornica olovaka Zagreb d.d. u stečaju , oib: 41257380203
10	TSH d.o.o. , oib: 76325867397

Izvor: izrada autora

Za nastavak istraživanja bit će potrebni podaci kao što su bilanca i račun dobiti i gubitka za svako odabrano poduzeće, kroz vremenski period od 2010. godine, do danas. Prikupljeni podaci su potrebni za računanje Altmanovog z-scorea, te za praćenje kretanja određenih promjena u bilanci koje su bitne za dokazivanje postavljenih hipoteza. Bilance i računi dobiti i gubitka bit će prikupljeni sa stranica poslovna.hr i rgfi.fina.hr, te izravno iz poduzeća.

5.1 Prikaz odabranih poduzeća

1. ART-CENTAR d.o.o., oib: 55162792657, 10000 Zagreb, Degenova 3. Dana 09.04.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta

11.07.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje, te redovno isplaćuje plaće svojim zaposlenicima.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	3.110.355	2.718.553	2.718.600	1.417.900	100
Nematerijalna imovina	6.785	0	0	0	0
Materijalna imovina	3.103.570	2.718.553	2.718.600	1.417.900	100
Dugotrajna financijska imovina	0	0	0	0	0
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	4.144.765	4.107.512	3.397.500	3.160.200	1.305.700
Zalihe	3.684.746	3.476.085	3.241.900	3.055.600	1.184.100
Potraživanja	445.042	457.693	136.800	88.300	113.800
Kratkotrajna financijska imovina	0	0	14.100	0	0
Novac u banci	14.977	173.734	4.700	16.300	7.800
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	602.542	602.542	602.500	2.322.500	0
E) AKTIVA UKUPNO	7.857.662	7.428.607	6.718.600	6.900.600	1.305.800
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	1.686.458	176.360	441.400	115.000	-2.141.400
Temeljni kapital	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	193.941	148.308	397.000	70.500	1.538.200
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	1.454.360	0	2.100	18.500	-3.996.800
Dobit ili gubitak poslovne godine	12.157	2.052	16.400	0	291.100
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	2.876.820	2.580.856	2.226.000	2.031.200	365.200
J) KRATKOROČNE OBVEZE	3.294.384	4.671.391	4.051.100	4.754.400	3.082.000
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	0	0
L) PASIVA UKUPNO	7.857.662	7.428.607	6.718.600	6.900.600	1.305.800
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	7.139.840	7.294.516	4.414.400	2.388.000	3.592.100
B) POSLOVNI RASHODI	6.649.355	6.764.577	4.113.300	2.228.400	3.849.500
C) FINANCIJSKI PRIHODI	193	12.534	22.900	129.800	685.300
D) FINANCIJSKI RASHODI	464.873	529.706	299.800	289.400	136.800
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	7.140.033	7.307.050	4.437.300	2.517.800	4.277.400
J) UKUPNI RASHODI	7.114.228	7.294.283	4.413.100	2.517.800	3.986.300
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	25.805	12.767	24.200	0	291.100
L) POREZ NA DOBIT	13.648	10.715	7.800	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	12.157	2.052	16.400	0	291.100

2. AUTOTRANSPORT KARLOVAC d.d., oib: 97662921077, 47000 Karlovac, Gažanski trg 8. Dana 17.10.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 16.01.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 8 kvartalnih izvještaja o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	51.570.443	47.944.497	43.139.300	39.495.300	43.164.200
Nematerijalna imovina	0	0	0	0	60.600
Materijalna imovina	51.570.443	47.944.497	43.139.300	39.495.300	43.103.600
Dugotrajna financijska imovina	0	0	0	0	0
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	8.600.863	5.550.319	5.269.200	6.336.300	4.799.600
Zalihe	2.061.036	1.931.149	1.631.900	2.072.100	1.585.800
Potraživanja	4.183.176	3.224.431	3.498.900	3.882.400	3.104.800
Kratkotrajna financijska imovina	1.965.028	135.770	22.700	249.700	4.200

Novac u banci	391.623	258.969	115.800	132.100	104.800
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	1.240.146	2.817.793	3.226.700	2.040.200	1.702.500
E) AKTIVA UKUPNO	61.411.452	56.312.609	51.635.200	47.871.800	49.666.300
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	47.267	51.475	28.800	32.100	22.700
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	15.587.284	11.712.852	7.927.300	17.752.800	17.857.100
Temeljni kapital	18.400.000	18.400.000	18.400.000	18.400.000	18.400.000
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	-20.500
Revalorizacijske rezerve	1.109.441	999.497	889.600	779.600	669.700
Zadržana dobit	-1.599.254	-3.775.565	-7.540.100	-11.215.700	-1.280.200
Dobit ili gubitak poslovne godine	-2.322.903	-3.911.080	-3.822.200	9.788.800	88.200
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	916.400	981.800	793.700
I) DUGOROČNE OBVEZE	24.934.149	26.934.365	11.441.500	8.181.800	8.926.900
J) KRATKOROČNE OBVEZE	20.890.019	17.665.392	31.349.900	20.955.500	22.088.700
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	0	0
L) PASIVA UKUPNO	61.411.452	56.312.609	51.635.200	47.871.800	49.666.300
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	47.267	51.475	28.800	32.100	22.700

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	41.095.594	39.900.827	39.030.100	50.278.700	39.503.400
B) POSLOVNI RASHODI	40.513.146	39.463.809	39.280.900	38.871.300	38.567.700
C) FINANCIJSKI PRIHODI	271.877	155.993	39.500	4.600	500
D) FINANCIJSKI RASHODI	3.174.111	4.314.179	3.507.200	1.345.200	841.600
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	2.400	38.874	12.000	0	54.600
H) IZVANREDNI RASHODI	5.517	228.786	115.700	62.500	0
I) UKUPNI PRIHODI	41.369.871	40.095.694	39.081.600	50.283.300	39.558.600
J) UKUPNI RASHODI	43.692.774	44.006.774	42.903.800	40.279.000	39.409.300
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-2.322.903	-3.911.080	-3.822.200	10.004.300	149.200
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	215.400	61.100
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-2.322.903	-3.911.080	-3.822.200	9.788.800	88.200

3. BETON-LUČKO d.o.o., oib: 87425920265, 10250 Lučko, Puškarićeva 1b. Dana 03.01.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 21.03.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 7 kvartalnih izvještaja o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	109.094.526	100.483.768	94.368.000	81.222.600	75.509.800
Nematerijalna imovina	1.092.292	1.034.309	976.600	858.300	726.200
Materijalna imovina	102.064.948	95.434.289	80.822.500	73.625.500	66.914.700
Dugotrajna financijska imovina	3.437.286	2.546.819	6.634.200	2.816.100	4.162.800
Potraživanja	2.500.000	1.468.351	5.934.700	3.922.600	3.706.100
Odgodena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	59.575.772	65.821.894	52.615.900	44.451.300	35.007.200
Zalihe	37.695.206	36.037.436	36.471.900	27.512.500	20.363.500
Potraživanja	20.186.755	26.160.665	16.062.600	15.788.100	10.749.100
Kratkotrajna financijska imovina	1.495.522	3.529.423	79.700	83.000	1.123.900
Novac u banci	198.289	94.370	1.800	1.067.700	2.725.700
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	199.185	358.300	352.200	567.800
E) AKTIVA UKUPNO	168.670.298	166.504.847	147.342.200	126.026.100	111.084.800
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	6.838.592	14.021.981	8.843.000	3.950.200	30.076.000
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	49.290.770	48.881.032	31.763.900	9.309.700	14.975.300
Temeljni kapital	13.309.500	13.309.500	13.309.500	13.309.500	13.309.500
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	1.547.300
Rezerve iz dobiti	8.107.561	7.839.170	3.935.100	3.935.100	0
Revalorizacijske rezerve	102.186	102.186	102.200	102.200	102.200
Zadržana dobit	27.673.019	27.585.122	25.019.300	14.417.100	-4.101.900
Dobit ili gubitak poslovne godine	98.504	45.054	-10.602.200	-22.454.200	4.118.200
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	35.783	35.783	233.000	958.000	233.000
I) DUGOROČNE OBVEZE	46.834.642	38.956.033	32.574.100	32.984.400	78.133.400
J) KRATKOROČNE OBVEZE	72.509.103	78.631.999	82.771.200	82.669.400	17.638.600
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	104.500	104.500
L) PASIVA UKUPNO	168.670.298	166.504.847	147.342.200	126.026.100	111.084.800
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	6.838.592	14.021.981	7.892.100	3.950.200	30.076.000

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	66.954.754	92.993.840	65.965.400	57.533.800	69.329.100
B) POSLOVNI RASHODI	61.611.299	86.959.739	68.618.500	70.433.000	61.725.400
C) FINANCIJSKI PRIHODI	137.722	168.673	51.700	72.500	252.000
D) FINANCIJSKI RASHODI	5.324.950	5.868.758	8.000.800	9.627.500	3.737.400
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	604.123	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	67.696.599	93.162.513	66.017.100	57.606.300	69.581.100
J) UKUPNI RASHODI	66.936.249	92.828.497	76.619.200	80.060.500	65.462.900
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	760.350	334.016	-10.602.200	-22.454.200	4.118.200
L) POREZ NA DOBIT	661.846	288.962	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	98.504	45.054	10.602.200	22.454.200	4.118.200

4. CARMOTO Co d.o.o., oib: 40137598254, 51000 Rijeka, Osječka 11a. Dana 23.09.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 04.02.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 5 kvartalnih izvještaja o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	9.775.705	9.439.275	9.056.200	8.738.000	13.526.700
Nematerijalna imovina	0	0	0	0	0
Materijalna imovina	9.178.654	8.849.164	8.433.600	8.082.700	12.525.900
Dugotrajna financijska imovina	597.051	590.111	622.600	655.200	1.000.800
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgodena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	9.534.632	10.087.516	5.149.300	5.501.800	4.549.000
Zalihe	4.139.568	4.046.283	3.019.300	2.593.500	3.232.100
Potraživanja	4.864.571	4.999.624	1.421.700	2.286.800	1.206.100
Kratkotrajna financijska imovina	395.330	691.085	498.200	391.600	0
Novac u banci	135.163	350.524	210.100	230.000	110.800

D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	190.441	113.598	79.100	186.000	388.600
E) AKTIVA UKUPNO	19.500.778	19.640.389	14.284.600	14.425.800	18.464.200
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	1.497.625	1.617.688	1.617.700	996.400	1.728.800
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	2.304.984	2.320.254	-3.087.600	-2.529.200	2.173.400
Temeljni kapital	3.335.900	3.335.900	3.335.900	3.335.900	3.335.900
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	2.132	692	700	700	700
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	4.386.900
Zadržana dobit	-1.061.763	-1.033.048	-1.048.500	-6.424.200	-5.865.800
Dobit ili gubitak poslovne godine	28.715	16.710	-5.375.800	558.400	315.700
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	9.365.194	10.253.848	12.595.400	11.815.000	12.371.900
J) KRATKOROČNE OBVEZE	7.936.250	7.066.287	4.776.900	3.057.900	3.919.000
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	37.350	0	0	2.082.100	0
L) PASIVA UKUPNO	19.500.778	19.640.389	14.284.600	14.425.800	18.464.200
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	1.497.625	1.617.688	1.617.700	996.400	1.728.800

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	26.117.835	28.678.620	24.249.000	36.177.800	41.127.800
B) POSLOVNI RASHODI	25.235.506	27.918.692	28.411.300	34.743.600	39.617.300
C) FINANCIJSKI PRIHODI	67.611	43.959	48.300	39.400	78.500
D) FINANCIJSKI RASHODI	890.707	752.707	1.261.600	915.200	1.225.500
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	26.185.446	28.722.579	24.297.200	36.217.200	41.206.300
J) UKUPNI RASHODI	26.126.213	28.671.399	29.673.000	35.658.800	40.842.800
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	59.233	51.180	-5.375.800	558.400	363.500
L) POREZ NA DOBIT	30.518	34.470	0	0	47.800
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	28.715	16.710	-5.375.800	558.400	315.700

5. CONING d.d., oib: 49557976962, 42000 Varaždin, Augusta Šenoa 4-6. Dana 19.09.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 17.01.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 3 kvartalna izvještaja o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	70.918.144	46.834.095	46.616.000	273.262.900	265.432.400
Nematerijalna imovina	30.956	28.142	25.300	81.900	75.000
Materijalna imovina	9.650.788	9.366.049	9.233.700	260.586.700	252.994.800
Dugotrajna financijska imovina	37.524.508	37.439.903	37.356.900	12.415.100	12.311.700
Potraživanja	23.711.861	0	0	179.200	51.000
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	14.392.556	12.676.635	26.113.600	157.499.000	41.975.200
Zalihe	89.840	141.150	94.900	102.839.100	7.286.000
Potraživanja	12.210.603	10.408.941	16.083.300	41.000.400	22.464.200
Kratkotrajna financijska imovina	2.083.697	2.116.592	9.929.200	13.302.800	12.162.800
Novac u banci	8.414	9.951	6.200	356.700	62.200
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	22.100	22.100
E) AKTIVA UKUPNO	85.310.670	59.510.730	72.729.600	430.784.000	307.429.800
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	29.469.400	45.959.500
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	28.180.634	28.490.973	27.805.400	91.967.200	40.229.000
Temeljni kapital	3.035.600	3.035.600	3.035.600	8.172.600	8.172.600
Kapitalne rezerve	0	0	0	61.729.000	67.896.300
Rezerve iz dobiti	3.771.294	3.771.294	3.771.300	21.913.600	862.000
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	15.036.300	15.036.300
Zadržana dobit	21.366.530	21.373.740	21.684.100	-39.147.000	11.549.400
Dobit ili gubitak poslovne godine	7.209	310.338	-685.600	24.262.600	-63.287.700
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	1.000.000	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	1.184.630	1.076.338	1.105.500	166.535.900	164.915.000
J) KRATKOROČNE OBVEZE	52.338.844	28.943.419	43.818.700	172.187.900	101.999.800
K) ODGOĐENO PLAĆANJE	3.606.561	0	0	93.100	286.000

TROŠKOVA					
L) PASIVA UKUPNO	85.310.670	59.510.730	72.729.600	430.784.000	307.429.800
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	29.469.400	45.959.500

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	9.007.443	12.208.520	11.569.300	33.370.700	88.189.600
B) POSLOVNI RASHODI	7.940.560	13.699.344	14.264.900	44.178.300	150.867.500
C) FINANCIJSKI PRIHODI	1.193.790	4.652.546	71.100	322.000	38.900
D) FINANCIJSKI RASHODI	2.319.094	2.740.789	930.100	18.527.000	5.346.400
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	100.110	17.631	2.939.700	61.262.900	12.949.400
H) IZVANREDNI RASHODI	6.375	0	70.700	7.987.700	8.251.600
I) UKUPNI PRIHODI	10.301.345	16.878.697	14.580.100	94.955.600	101.177.800
J) UKUPNI RASHODI	10.266.030	16.440.134	15.265.700	70.693.000	164.465.500
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	35.314	438.563	-685.600	24.262.600	-63.287.700
L) POREZ NA DOBIT	28.105	128.225	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	7.209	310.338	-685.600	24.262.600	-63.287.700

6. ČAZMATRANS VUKOVAR d.o.o., oib: 99617488144, 32000 Vukovar, Vinkovačka 50. Dana 12.06.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 13.12.2012. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 7 kvartalnih izvještaja o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	6.151.689	7.068.348	6.945.800	8.585.800	11.642.900
Nematerijalna imovina	248.082	361.786	77.000	50.600	39.300
Materijalna imovina	5.903.607	6.706.562	6.868.800	8.535.200	11.603.600
Dugotrajna financijska imovina	0	0	0	0	0
Potraživanja	0	0	0	0	0

Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	9.745.261	9.658.547	9.318.300	11.597.800	11.675.300
Zalihe	626.704	493.467	605.900	646.000	1.011.400
Potraživanja	4.337.526	5.652.434	6.035.200	6.521.600	5.712.700
Kratkotrajna financijska imovina	2.878.331	3.131.359	2.389.100	4.400.800	4.638.500
Novac u banci	1.908.700	381.287	288.100	29.300	312.600
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	17.829.600	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	15.896.950	16.726.895	34.093.700	20.183.600	23.318.200
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	-4.002.085	-3.958.140	3.400	4.874.700	5.156.900
Temeljni kapital	18.000	18.000	18.000	1.532.000	2.397.000
Kapitalne rezerve	0	0	0	865.000	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	800	2.477.700
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	-4.186.875	4.020.086	-3.976.100	-50.600	0
Dobit ili gubitak poslovne godine	166.790	43.946	3.961.600	2.527.400	282.200
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	1.405.266	2.066.204	2.843.100	12.580.400	14.464.900
J) KRATKOROČNE OBVEZE	18.493.769	18.618.831	31.247.200	2.728.500	3.696.400
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	0	0
L) PASIVA UKUPNO	15.896.950	16.726.895	34.093.700	20.183.600	23.318.200
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	23.896.059	26.458.324	28.416.800	30.135.200	29.856.200
B) POSLOVNI RASHODI	24.261.847	25.408.013	35.088.000	27.874.000	28.991.700
C) FINANCIJSKI PRIHODI	745.497	988.323	18.664.200	1.042.300	275.000
D) FINANCIJSKI RASHODI	212.919	1.994.688	7.973.500	640.000	907.200
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	49.900
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	24.641.556	27.446.647	47.081.000	31.177.500	30.181.200
J) UKUPNI RASHODI	24.474.766	27.402.701	43.061.400	28.513.900	29.898.900

K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	166.790	43.946	4.019.600	2.663.600	282.200
L) POREZ NA DOBIT	0	0	58.000	136.100	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	166.790	43.946	3.961.600	2.527.400	282.200

7. ČVOR d.o.o., oib: 74144041747, 32100 Vinkovci, Kralja Zvonimira 2. Dana 06.09.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 19.12.2012. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 9 kvartalnih izvještaja o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	31.622.145	35.315.983	72.366.600	50.214.300	46.020.800
Nematerijalna imovina	1.543.364	1.131.319	719.300	307.800	0
Materijalna imovina	9.885.149	13.991.032	56.236.500	41.962.700	38.131.400
Dugotrajna financijska imovina	20.193.632	20.193.632	15.410.800	7.636.100	7.636.100
Potraživanja	0	0	0	307.600	253.200
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	46.463.853	47.315.622	29.065.000	27.480.300	19.090.000
Zalihe	25.292.928	21.832.608	18.965.800	6.379.400	6.050.600
Potraživanja	18.875.303	22.136.190	8.983.800	19.902.300	8.479.400
Kratkotrajna financijska imovina	2.119.221	3.220.943	656.800	264.700	1.850.400
Novac u banci	176.401	125.881	458.600	934.000	2.709.700
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	288.371	1.759.830	535.700	600	35.100
E) AKTIVA UKUPNO	78.374.369	84.388.435	101.967.300	77.695.200	65.145.900
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	9.894.078	8.281.901	29.221.400	31.746.100	31.774.600
Temeljni kapital	1.119.000	1.119.000	1.019.000	1.019.000	1.019.000
Kapitalne rezerve	0	0	0	32.990.300	14.177.300
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0

Revalorizacijske rezerve	5.422.061	5.267.149	39.225.900	18.406.800	16.308.600
Zadržana dobit	2.334.685	3.453.017	1.995.800	-11.023.500	0
Dobit ili gubitak poslovne godine	1.118.332	-1.457.265	-13.019.200	-9.646.600	269.600
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	28.599.692	31.444.805	28.420.100	31.332.600	29.418.200
J) KRATKOROČNE OBVEZE	39.530.994	44.439.586	44.325.800	14.567.000	3.935.800
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	1.108.201	1.020.466	0	49.400	17.300
L) PASIVA UKUPNO	78.374.369	84.388.435	101.967.300	77.695.200	65.145.900
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	69.290.834	43.514.490	30.437.800	18.471.100	25.311.500
B) POSLOVNI RASHODI	63.623.013	43.694.894	39.078.500	27.510.900	23.757.700
C) FINANCIJSKI PRIHODI	243.541	3.296.595	611.400	62.300	157.800
D) FINANCIJSKI RASHODI	4.793.030	4.573.456	4.990.000	669.000	1.442.000
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	69.534.375	46.811.085	31.049.300	18.533.400	25.469.300
J) UKUPNI RASHODI	68.416.043	48.268.350	44.068.500	28.179.900	25.199.700
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	1.118.332	-1.457.265	-13.019.200	-9.646.600	269.600
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	1.118.332	-1.457.265	-13.019.200	-9.646.600	269.600

8. DALMA BRZET d.o.o., oib: 38856482989, 21310 Omiš, Put Skalica 5. Dana 15.10.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 25.01.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 7 kvartalnih izvještaja o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	1.394.468	856.859	507.100	394.000	328.700
Nematerijalna imovina	296.567	274.859	253.200	231.400	209.700
Materijalna imovina	1.097.901	582.000	253.900	162.600	119.000
Dugotrajna financijska imovina	0	0	0	0	0
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgodena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	2.603.432	4.505.403	5.200.000	1.186.100	959.600
Zalihe	99.874	104.108	45.800	57.500	53.600
Potraživanja	2.440.662	2.990.846	5.122.800	1.109.300	875.800
Kratkotrajna financijska imovina	0	1.339.556	0	0	0
Novac u banci	62.896	70.893	31.500	19.300	30.300
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	1.600	0	136.300	99.400
E) AKTIVA UKUPNO	3.997.900	5.363.862	5.707.100	1.716.400	1.387.800
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	25.457.800
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	-2.290.334	-2.770.248	-3.943.000	-1.023.600	-1.138.300
Temeljni kapital	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	-1.470.244	-2.310.334	-2.790.200	-599.200	-1.043.600
Dobit ili gubitak poslovne godine	-840.090	-479.914	-1.172.800	-444.400	-114.700
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	755.879	14.637	0	1.545.000	1.150.400
J) KRATKOROČNE OBVEZE	5.532.355	8.085.035	9.559.900	1.195.100	1.375.700
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	34.438	90.200	0	0
L) PASIVA UKUPNO	3.997.900	5.363.862	5.707.100	1.716.400	1.387.800
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	25.457.800

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	4.539.832	5.707.237	4.640.200	4.910.000	4.734.900
B) POSLOVNI RASHODI	5.673.698	6.719.400	5.427.300	5.346.700	4.973.600
C) FINANCIJSKI PRIHODI	51.508	172.989	84.000	6.600	7.600
D) FINANCIJSKI RASHODI	186.013	361.378	484.100	60.000	44.800
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	428.281	720.638	14.400	45.700	161.300
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	5.019.621	6.600.864	4.738.700	4.962.300	4.903.800
J) UKUPNI RASHODI	5.859.711	7.080.778	5.911.400	5.406.700	5.018.500
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-840.090	-479.914	-1.172.800	-444.400	-114.700
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-840.090	-479.914	-1.172.800	-444.400	-114.700

9. ĐURO ĐAKOVIĆ Alatnica d.o.o., oib: 30642826458, 35000 Slavonski Brod, Mile Budaka 1. Dana 29.11.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 28.02.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 6 kvartalnih izvještaja o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	18.767.011	16.366.704	15.296.900	14.695.700	14.141.300
Nematerijalna imovina	5.940	3.780	1.600	0	0
Materijalna imovina	17.729.771	15.393.022	14.359.900	13.839.500	13.319.100
Dugotrajna financijska imovina	490.320	498.527	499.400	477.600	478.900
Potraživanja	540.980	471.375	436.100	378.600	343.300
Odgodena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	3.963.437	6.205.750	7.751.300	6.807.200	6.228.800
Zalihe	2.123.522	3.183.474	4.596.300	1.367.600	1.140.000
Potraživanja	1.492.877	2.952.742	3.060.700	5.329.300	4.851.900
Kratkotrajna financijska imovina	45.876	23.347	0	0	0
Novac u banci	301.162	46.187	94.400	110.200	236.900

D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	22.730.448	22.572.454	23.048.200	21.502.900	20.370.200
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	72.787	43.934	182.000	44.300	215.900
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	-3.088.926	-3.063.625	-3.042.100	5.426.500	5.804.000
Temeljni kapital	5.919.500	5.919.500	5.919.500	7.850.000	7.850.000
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	-4.409.956	-9.008.426	-8.983.100	-8.961.600	-2.423.500
Dobit ili gubitak poslovne godine	-4.598.470	25.301	21.500	6.538.100	377.500
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	5.563.314	3.402.561	2.184.900	10.620.600	8.177.300
J) KRATKOROČNE OBVEZE	20.256.060	22.233.518	23.905.400	5.455.800	6.388.800
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	0	0
L) PASIVA UKUPNO	22.730.448	22.572.454	23.048.200	21.502.900	20.370.200
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	72.787	43.934	182.000	44.300	215.900

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	17.916.097	22.880.896	22.975.300	38.927.500	23.078.100
B) POSLOVNI RASHODI	21.657.596	22.064.895	22.365.700	26.327.400	22.586.800
C) FINANCIJSKI PRIHODI	33.113	51.205	24.300	138.800	15.700
D) FINANCIJSKI RASHODI	896.995	713.611	617.300	6.226.800	295.300
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	6.911	1.087.429	5.000	26.000	207.200
H) IZVANREDNI RASHODI	0	1.215.723	0	0	41.500
I) UKUPNI PRIHODI	17.956.121	24.019.530	23.004.600	39.092.400	23.301.000
J) UKUPNI RASHODI	22.554.591	23.994.229	22.983.000	32.554.200	22.923.600
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-4.598.470	25.301	21.500	6.538.100	377.500
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-4.598.470	25.301	21.500	6.538.100	377.500

10. EUROPAPRESS HOLDING d.o.o., oib: 79517545745, 10000 Zagreb, Koranska 2. Dana 18.07.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 31.05.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 6 kvartalnih izvještaja o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	638.030.433	638.445.722	627.212.500	361.598.800	359.961.100
Nematerijalna imovina	17.899.860	18.612.941	18.199.300	860.000	441.900
Materijalna imovina	161.039.293	156.709.287	152.919.600	3.858.300	3.442.600
Dugotrajna financijska imovina	443.775.101	448.008.559	456.093.600	356.880.500	356.076.700
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	117.348.451	93.123.399	80.537.700	146.761.600	164.255.500
Zalihe	4.569.346	4.066.770	3.494.600	114.386.400	113.816.000
Potraživanja	74.110.148	73.195.607	57.841.200	28.682.100	46.563.800
Kratkotrajna financijska imovina		14.422.728	16.271.900	2.000	2.000
Novac u banci	2.028.809	1.438.294	2.930.100	3.691.100	3.873.800
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	596.557	455.766	358.400	421.500	422.600
E) AKTIVA UKUPNO	755.975.441	732.024.887	708.108.500	508.781.800	524.639.200
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	200.861.189	187.242.458	179.119.100	3.703.400	197.229.900
Temeljni kapital	206.078.400	206.078.400	206.078.400	206.078.400	141.578.500
Kapitalne rezerve	0	696.100	696.100	18.092.100	200
Rezerve iz dobiti	6.004.850	5.308.800	5.308.800	5.308.800	3.367.900
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	41.303.870	-11.222.061	-24.840.800	-128.329.200	0
Dobit ili gubitak poslovne godine	-52.525.931	-13.618.731	-8.123.400	-97.446.700	52.283.300
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	11.827.179	11.827.179	13.323.200	11.706.200	11.706.200
I) DUGOROČNE OBVEZE	447.421.360	460.187.815	428.390.300	381.499.100	177.481.500
J) KRATKOROČNE OBVEZE	95.620.553	72.087.655	86.346.700	111.479.300	137.399.000
K) ODGOĐENO PLAĆANJE	245.160	679.780	929.200	393.800	822.600

TROŠKOVA					
L) PASIVA UKUPNO	755.975.441	732.024.887	708.108.500	508.781.800	524.639.200
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	134.097.685	157.555.043	143.976.400	103.087.000	77.304.000
B) POSLOVNI RASHODI	138.833.208	150.679.861	136.204.000	186.917.000	43.702.700
C) FINANCIJSKI PRIHODI	8.945.173	18.228.382	13.462.300	2.514.200	20.103.300
D) FINANCIJSKI RASHODI	56.735.581	38.722.295	29.358.200	16.130.900	1.421.200
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	143.042.858	175.783.425	157.438.700	105.601.200	97.407.300
J) UKUPNI RASHODI	195.568.789	189.402.156	165.562.100	203.047.900	45.123.900
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-52.525.931	-13.618.731	-8.123.400	-97.446.700	52.283.300
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-52.525.931	-13.618.731	-8.123.400	-97.446.700	52.283.300

11. FILIP TRADE d.o.o., oib: 25874501441, 10000 Zagreb, Prilaz Baruna Filipovića 23a. Dana 19.05.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 03.06.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 2 kvartalna izvještaja o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	13.577.293	14.786.807	34.242.500	33.975.700	35.161.500
Nematerijalna imovina	556.512	453.901	125.900	60.000	2.600
Materijalna imovina	10.566.084	11.878.209	16.664.000	16.630.500	16.627.900
Dugotrajna financijska imovina	2.454.697	2.454.697	16.420.000	16.420.000	17.834.300
Potraživanja	0	0	1.032.600	865.200	696.700

Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	73.592.001	73.175.021	43.258.200	13.344.300	11.805.000
Zalihe	25.783.481	20.927.477	13.293.200	2.977.100	3.049.900
Potraživanja	34.282.017	38.065.158	27.379.900	8.740.400	7.943.500
Kratkotrajna financijska imovina	13.444.430	13.565.564	1.118.500	714.700	214.700
Novac u banci	82.073	616.822	1.466.600	912.100	596.900
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	4.855.228	5.272.814	1.636.600	332.900	583.900
E) AKTIVA UKUPNO	92.024.522	93.234.642	79.137.300	47.652.800	47.550.400
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	8.156.490	4.125.488	5.029.000	-3.067.700	7.731.600
Temeljni kapital	2.638.000	2.638.000	2.638.000	2.638.000	2.638.000
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	0	0	0	157.500	-5.705.700
Dobit ili gubitak poslovne godine	5.518.490	1.487.488	2.391.000	-5.863.200	10.799.300
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	256.713	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	4.705.535	6.941.383	13.519.800	9.998.700	28.727.900
J) KRATKOROČNE OBVEZE	78.558.691	81.587.045	59.458.600	40.396.800	10.811.800
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	347.093	580.726	1.129.900	325.100	279.200
L) PASIVA UKUPNO	92.024.522	93.234.642	79.137.300	47.652.800	47.550.400
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	102.949.603	96.157.452	88.149.200	36.323.500	39.664.600
B) POSLOVNI RASHODI	92.759.845	91.035.567	84.242.200	39.346.900	27.478.500
C) FINANCIJSKI PRIHODI	767.548	1.330.504	2.138.500	465.100	612.100
D) FINANCIJSKI RASHODI	3.946.569	4.409.277	2.997.500	3.304.900	1.392.400
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	103.717.151	97.487.956	90.287.700	36.788.600	40.276.700
J) UKUPNI RASHODI	96.706.414	95.444.844	87.239.800	42.651.800	28.870.900

K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	7.010.737	2.043.112	3.047.900	-5.863.200	11.405.900
L) POREZ NA DOBIT	1.492.246	555.624	656.900	0	606.500
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	5.518.491	1.487.488	2.391.000	-5.863.200	10.799.300

12. HOTEL HVAR d.o.o. Jelsa, oib: 94905144054, 21465 Jelsa, Mala Banda bb. Dana 28.10.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 05.02.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 8 kvartalnih izvještaja o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	39.822	40.149	132.100	44.400	86.300
Nematerijalna imovina	7.731	6.373	3.900	6.400	8.600
Materijalna imovina	32.091	33.776	128.300	38.000	77.700
Dugotrajna financijska imovina	0	0	0	0	0
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	1.980.906	2.775.826	3.072.200	3.860.600	4.163.900
Zalihe	141.103	133.613	83.900	98.200	113.100
Potraživanja	512.813	1.116.011	1.334.200	1.842.800	2.271.700
Kratkotrajna financijska imovina	1.325.618	1.513.000	1.606.000	1.606.000	1.767.500
Novac u banci	1.372	13.202	48.000	313.700	11.600
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	2.020.728	2.815.975	3.204.300	3.905.100	4.250.200
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	-4.616.338	-6.981.836	-8.762.300	386.600	196.300
Temeljni kapital	20.000	20.000	20.000	8.623.100	8.623.100
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	-920.499	-4.636.338	-7.005.300	-8.782.300	-8.236.500

Dobit ili gubitak poslovne godine	-3.715.839	-2.365.498	-1.777.000	545.800	-190.300
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	0	0	244.100	1.503.800	857.800
J) KRATKOROČNE OBVEZE	6.627.066	9.730.566	11.722.400	1.954.400	3.169.100
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	10.001	67.245	0	60.400	27.000
L) PASIVA UKUPNO	2.020.728	2.815.975	3.204.300	3.905.100	4.250.200
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	8.599.636	9.994.091	9.942.300	10.530.400	10.043.300
B) POSLOVNI RASHODI	12.367.547	12.329.448	11.666.700	9.973.300	10.326.000
C) FINANCIJSKI PRIHODI	133.208	125.538	133.600	155.500	105.700
D) FINANCIJSKI RASHODI	81.730	155.679	186.200	166.900	13.300
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	8.733.438	10.119.629	10.075.900	10.685.900	10.149.000
J) UKUPNI RASHODI	12.449.277	12.485.127	11.853.000	10.140.200	10.339.300
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-3.715.839	-2.365.498	-1.777.000	545.800	-190.300
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-3.715.839	-2.365.498	-1.777.000	545.800	-190.300

13. INGRA d.d., oib: 14049708426, 10000 Zagreb, Alexandera von Humboldta 4b. Dana 30.09.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 07.06.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 1 kvartalno izvješće o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	797.841.000	772.221.000	774.849.100	749.062.200	413.051.900
Nematerijalna imovina	0	0	0	0	0
Materijalna imovina	201.455.000	202.617.000	203.748.200	193.041.500	112.420.900
Dugotrajna financijska imovina	596.386.000	569.604.000	571.100.900	556.020.700	94.224.900
Potraživanja	0	0	0	0	206.406.000
Odgodena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	443.706.000	339.266.000	303.229.700	260.885.000	324.696.900
Zalihe	302.269.000	261.384.000	218.268.900	196.917.200	77.593.600
Potraživanja	104.115.000	57.554.000	66.171.400	56.674.600	36.624.700
Kratkotrajna financijska imovina	25.956.000	16.859.000	13.439.900	3.982.200	175.709.500
Novac u banci	11.366.000	3.469.000	5.349.600	3.311.000	34.769.100
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	56.580.000	55.580.000	3.481.600	28.064.800	27.191.200
E) AKTIVA UKUPNO	1.298.127.000	1.168.067.000	1.081.560.400	1.038.011.900	764.940.000
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	446.762.500	364.592.700	457.677.000	435.617.800	390.180.500
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	491.137.000	415.786.000	271.661.600	81.995.500	72.867.100
Temeljni kapital	270.904.000	270.904.000	270.904.000	270.904.000	135.452.000
Kapitalne rezerve	250.572.000	160.634.000	85.140.600	0	0
Rezerve iz dobiti	7.983.000	11.021.000	14.313.000	8.250.000	6.772.600
Revalorizacijske rezerve	41.922.000	40.584.000	39.048.600	39.094.400	23.623.900
Zadržana dobit	0	0	0	-42.762.000	-100.919.900
Dobit ili gubitak poslovne godine	-80.244.000	-67.357.000	-137.744.700	-193.490.900	7.938.500
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	9.068.000	13.457.000	15.975.000	3.898.100	3.898.100
I) DUGOROČNE OBVEZE	210.118.000	172.418.000	10.008.900	13.476.900	215.320.700
J) KRATKOROČNE OBVEZE	566.100.000	543.797.000	712.111.600	767.480.300	462.056.700
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	21.704.000	22.609.000	71.803.300	171.161.100	10.797.400
L) PASIVA UKUPNO	1.298.127.000	1.168.067.000	1.081.560.400	1.038.011.900	764.940.000
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	446.762.500	364.592.700	457.677.000	435.617.800	390.180.500

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	247.106.000	166.242.000	97.972.300	113.634.700	92.638.300
B) POSLOVNI RASHODI	284.712.000	211.814.000	183.553.100	170.907.000	250.059.300

C) FINANCIJSKI PRIHODI	38.980.000	40.126.000	10.828.200	10.362.500	421.087.200
D) FINANCIJSKI RASHODI	91.312.000	70.048.000	62.992.100	146.581.100	255.727.600
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	286.086.000	206.368.000	108.800.500	123.997.200	513.725.500
J) UKUPNI RASHODI	376.024.000	281.862.000	246.545.200	317.488.100	505.787.000
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-89.938.000	-75.494.000	-137.744.700	-193.490.900	7.938.500
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-89.938.000	-75.494.000	-137.744.700	-193.490.900	7.938.500

14. INTERIJER-DRVOPANELI d.o.o., oib: 31254770611, 32271 Andrijaševci, Tri Ruže
18. Dana 18.02.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 04.07.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje, ali nije objavilo nijedno kvartalno izvješće o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	12.934.612	12.975.017	11.780.300	12.344.600	20.883.100
Nematerijalna imovina	0	0	0	0	1.300
Materijalna imovina	12.934.612	11.925.017	11.780.300	12.344.600	17.541.700
Dugotrajna financijska imovina	0	1.050.000	0	0	0
Potraživanja	0	0	0	0	3.340.100
Odgodena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	9.126.454	10.797.751	15.905.900	3.983.500	9.623.800
Zalihe	6.165.493	7.968.001	11.013.900	1.874.300	6.233.000
Potraživanja	2.070.435	1.908.258	3.945.600	1.130.000	2.327.300
Kratkotrajna financijska imovina	890.526	921.492	946.000	952.100	1.026.600
Novac u banci	0	0	300	27.200	36.800
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	6.378	1.383.813	1.910.900	4.800	5.800

E) AKTIVA UKUPNO	22.067.444	25.156.581	29.597.100	16.332.900	30.512.600
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	-16.898.560	-16.781.224	-16.670.000	-15.421.700	1.441.100
Temeljni kapital	20.000	20.000	20.000	20.000	6.520.000
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	211.735	211.735	211.700	211.700	211.700
Revalorizacijske rezerve	3.996.114	3.996.114	3.996.100	3.996.100	6.432.900
Zadržana dobit	758.020	-21.217.409	-21.009.100	-20.897.900	-18.398.100
Dobit ili gubitak poslovne godine	-21.975.429	208.336	111.200	1.248.300	6.674.600
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	861.536	10.310.338	33.035.800	20.276.200	13.167.200
J) KRATKOROČNE OBVEZE	38.195.468	31.627.467	13.231.300	11.478.500	15.904.300
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	0	0
L) PASIVA UKUPNO	22.067.444	25.156.581	29.597.100	16.332.900	30.512.600
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	31.975.952	30.971.233	33.478.100	47.770.300	53.653.000
B) POSLOVNI RASHODI	50.678.879	27.194.692	30.425.400	44.813.200	46.489.000
C) FINANCIJSKI PRIHODI	34.356	32.108	29.700	12.300	24.600
D) FINANCIJSKI RASHODI	3.288.858	3.600.313	2.971.200	1.721.200	514.100
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	31.992.308	31.003.341	33.507.900	47.782.600	53.677.600
J) UKUPNI RASHODI	53.967.737	30.795.005	33.396.600	46.534.400	47.003.000
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-21.975.429	208.336	111.200	1.248.300	6.674.600
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-21.975.429	208.336	111.200	1.248.300	6.674.600

15. MERIDIJAN 15 d.o.o., oib: 43626141301, 23250 Pag, Šetalište Ante Starčevića 1. Dana 25.04.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 03.07.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje, ali nije objavilo nijedno kvartalno izvješće o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	48.588.354	46.144.484	43.989.300	36.117.900	33.533.000
Nematerijalna imovina	0	0	8.800	4.200	2.500
Materijalna imovina	48.570.728	46.126.858	43.962.900	36.113.700	33.530.500
Dugotrajna financijska imovina	17.626	17.626	17.600	0	0
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	1.771.466	914.114	889.500	1.561.400	1.814.200
Zalihe	585.238	480.533	295.900	28.500	11.600
Potraživanja	1.186.228	333.899	490.000	832.700	1.110.100
Kratkotrajna financijska imovina	0	0	40.000	0	0
Novac u banci	0	99.682	63.500	700.200	692.600
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	50.359.820	47.058.598	44.878.800	37.679.300	35.347.300
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	18.043.758	15.565.899	11.615.900	3.380.600	1.670.200
Temeljni kapital	1.234.200	1.234.200	1.234.200	1.234.200	1.234.200
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	22.552.762	21.702.626	20.852.500	14.415.000	13.564.800
Zadržana dobit	-4.406.695	-5.743.204	-6.520.800	-9.126.000	-13.129.300
Dobit ili gubitak poslovne godine	-1.336.509	-1.627.723	-3.950.000	-3.142.600	400
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	29.554.716	28.870.440	31.422.400	29.966.700	33.233.900
J) KRATKOROČNE OBVEZE	2.761.346	2.622.259	1.840.500	4.332.000	443.200
K) ODGOĐENO PLAĆANJE	0	0	0	0	0

TROŠKOVA					
L) PASIVA UKUPNO	50.359.820	47.058.598	44.878.800	37.679.300	35.347.300
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	2.459.859	2.676.052	4.373.600	3.409.900	2.839.600
B) POSLOVNI RASHODI	4.313.525	5.011.958	4.704.100	6.259.700	4.704.300
C) FINANCIJSKI PRIHODI	14.797	22.029	30.600	438.600	230.700
D) FINANCIJSKI RASHODI	347.776	163.982	3.650.100	731.400	59.000
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	850.136	850.136	0	0	1.693.400
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	3.324.792	3.548.217	4.404.100	3.848.500	4.763.600
J) UKUPNI RASHODI	4.661.301	5.175.940	8.354.200	6.991.100	4.763.300
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-1.336.509	-1.627.723	-3.950.000	-3.142.600	400
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-1.336.509	-1.627.723	-3.950.000	-3.142.600	400

16. PARK HOTEL d.o.o., oib: 44879627792, 21300 Makarska, Kralja Petra Krešimira IV
23. Dana 29.05.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 14.08.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje, ali nije objavilo nijedno kvartalno izvješće o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	97.641.079	93.888.292	91.373.200	89.093.400	88.196.200
Nematerijalna imovina	140.501	120.460	104.800	39.600	27.400
Materijalna imovina	97.500.578	93.767.832	91.268.400	89.053.800	88.163.600
Dugotrajna financijska imovina	0	0	0	0	0
Potraživanja	0	0	0	0	5.300

Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	1.323.956	1.630.937	3.966.400	7.199.600	10.079.800
Zalihe	224.121	240.844	309.900	253.100	189.900
Potraživanja	1.024.854	1.254.940	550.200	835.400	1.816.600
Kratkotrajna financijska imovina	0	0	3.077.600	3.162.900	7.645.200
Novac u banci	74.981	135.153	28.700	2.948.300	428.100
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	100.067	76.904	72.100	113.100	52.700
E) AKTIVA UKUPNO	99.065.102	95.596.133	95.411.700	96.406.200	98.328.700
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	14.676.972	11.290.914	8.441.600	5.691.600	14.838.600
Temeljni kapital	35.623.100	35.623.100	35.623.100	35.623.100	35.623.100
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	-13.391.677	-20.946.128	-24.332.200	-27.181.500	-22.528.200
Dobit ili gubitak poslovne godine	-7.554.451	-3.386.058	-2.849.300	-2.750.000	1.743.700
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	72.830.871	72.830.871	73.317.900	69.917.600	81.001.500
J) KRATKOROČNE OBVEZE	11.557.259	11.474.348	13.652.200	20.796.900	2.488.600
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	0	0
L) PASIVA UKUPNO	99.065.102	95.596.133	95.411.700	96.406.200	98.328.700
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	12.564.645	13.878.625	13.531.400	13.977.900	15.803.900
B) POSLOVNI RASHODI	14.134.438	13.560.914	13.187.900	12.627.400	12.023.400
C) FINANCIJSKI PRIHODI	114.186	173.346	201.900	380.600	354.700
D) FINANCIJSKI RASHODI	6.098.844	3.877.115	3.394.700	4.481.000	2.391.500
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	12.678.831	14.051.971	13.733.300	14.358.500	16.158.600
J) UKUPNI RASHODI	20.233.282	17.438.029	16.582.600	17.108.400	14.414.900

K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-7.554.451	-3.386.058	-2.849.300	-2.750.000	1.743.700
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-7.554.451	-3.386.058	-2.849.300	-2.750.000	1.743.700

17. SETING - INŽENJERING d.o.o., oib: 30302546951, 51300 Delnice, Frana Supila 339. Dana 15.10.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 04.03.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 1 kvartalno izvješće o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	1.002.615	612.969	2.128.700	1.692.000	1.294.100
Nematerijalna imovina	0	0	1.619.900	1.214.700	810.300
Materijalna imovina	1.002.615	612.969	501.800	470.400	476.800
Dugotrajna financijska imovina	0	0	7.000	7.000	7.000
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	6.027.464	6.415.959	3.726.100	3.780.100	4.066.800
Zalihe	1.818.300	3.599.540	1.107.700	1.322.600	845.400
Potraživanja	3.673.338	2.391.039	2.492.900	2.383.300	2.965.400
Kratkotrajna financijska imovina	51.553	51.553	0	0	0
Novac u banci	484.273	373.827	125.500	74.200	256.000
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	7.030.079	7.028.928	5.854.800	5.472.100	5.360.900
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	1.266.377	1.273.215	-1.299.600	-1.256.100	-787.900
Temeljni kapital	820.000	820.000	820.000	820.000	820.000
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	291.224	446.377	453.200	-2.119.600	-2.076.100

Dobit ili gubitak poslovne godine	155.153	6.838	-2.572.800	43.500	468.200
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	216.202	1.905.285	2.168.900	2.168.900	2.829.700
J) KRATKOROČNE OBVEZE	5.475.158	3.778.086	4.913.200	4.487.100	3.246.700
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	72.342	72.342	72.300	72.300	72.300
L) PASIVA UKUPNO	7.030.079	7.028.928	5.854.800	5.472.100	5.360.900
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	9.175.583	11.316.372	7.521.200	8.685.100	9.008.700
B) POSLOVNI RASHODI	9.435.100	11.067.430	9.800.200	8.470.600	8.247.100
C) FINANCIJSKI PRIHODI	587.796	0	0	0	0
D) FINANCIJSKI RASHODI	173.126	242.104	293.900	171.000	293.400
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	9.763.379	11.316.372	7.521.200	8.685.100	9.008.700
J) UKUPNI RASHODI	9.608.226	11.309.534	10.094.100	8.641.600	8.540.500
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	155.153	6.838	-2.572.800	43.500	468.200
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	155.153	6.838	-2.572.800	43.500	468.200

18. SPAČVA d.d., oib: 02046778584, 32100 Vinkovci, Duga 181. Dana 16.05.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 21.12.2012. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje i objavilo je 9 kvartalnih izvještaja o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	165.942.704	158.294.188	294.753.600	172.820.600	167.441.800
Nematerijalna imovina	83.853	62.096	29.400	15.700	51.400
Materijalna imovina	162.926.305	155.353.587	291.852.500	172.109.000	166.717.000
Dugotrajna financijska imovina	285.705	285.705	285.700	601.300	601.300
Potraživanja	2.646.841	2.592.800	2.586.000	94.600	72.100
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	165.629.189	169.197.315	111.680.100	108.131.500	111.814.500
Zalihe	68.180.855	57.535.134	59.237.300	66.096.000	70.140.600
Potraživanja	65.100.240	90.532.738	38.297.000	15.568.200	23.648.300
Kratkotrajna financijska imovina	29.897.524	20.884.506	13.219.400	22.847.300	13.484.400
Novac u banci	2.450.570	244.937	926.300	3.620.100	4.541.300
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	12.555	0	434.500	3.519.500	2.751.800
E) AKTIVA UKUPNO	331.584.448	327.491.503	406.868.100	284.471.500	282.008.200
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	67.596.381	51.206.415	91.635.700	145.859.900	157.009.400
Temeljni kapital	82.956.600	82.956.600	82.956.600	75.530.400	75.530.400
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	-207.900	-207.900	117.200
Revalorizacijske rezerve	0	0	115.815.800	51.672.800	50.101.900
Zadržana dobit	5.411.015	-15.360.219	-31.750.200	12.362.400	20.110.300
Dobit ili gubitak poslovne godine	-22.953.145	-16.389.966	-75.178.600	6.502.100	11.149.600
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	3.404.300
I) DUGOROČNE OBVEZE	155.753.008	161.039.069	187.254.400	98.278.000	67.030.800
J) KRATKOROČNE OBVEZE	107.773.442	114.784.402	127.516.300	40.333.600	54.563.600
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	461.617	461.617	461.600	0	0
L) PASIVA UKUPNO	331.584.448	327.491.503	406.868.100	284.471.500	282.008.200
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	175.135.659	185.151.098	160.310.800	190.234.600	159.623.900

B) POSLOVNI RASHODI	172.631.877	178.212.500	206.707.600	176.770.500	146.680.300
C) FINANCIJSKI PRIHODI	5.494.692	2.182.794	2.588.600	311.500	529.400
D) FINANCIJSKI RASHODI	30.951.619	25.511.358	31.370.500	7.273.300	2.716.100
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	180.630.351	187.333.892	162.899.400	190.546.000	160.153.300
J) UKUPNI RASHODI	203.583.496	203.723.858	238.078.000	184.043.900	149.396.400
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-22.953.145	-16.389.966	-75.178.600	6.502.100	10.756.800
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	-392.700
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-22.953.145	-16.389.966	-75.178.600	6.502.100	11.149.600

19. TRAST d.d., oib: 93225891495, 21000 Split, Gat sv. Duje 4. Dana 13.10.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 21.02.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje ali nije objavilo nijedno kvartalno izvješće o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	83.304.000	83.047.999	132.512.500	97.894.600	95.359.600
Nematerijalna imovina	1.096.000	1.545.250	449.600	198.900	102.400
Materijalna imovina	81.012.000	80.356.018	122.161.000	87.949.800	85.545.000
Dugotrajna financijska imovina	1.195.000	1.146.731	9.901.900	9.745.900	9.712.200
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgodena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	83.752.000	86.042.745	43.631.500	73.600.200	67.987.500
Zalihe	687.000	652.195	563.100	98.800	38.600
Potraživanja	64.293.000	66.401.171	25.535.000	56.423.500	51.462.600
Kratkotrajna financijska imovina	17.349.000	18.324.307	16.503.900	16.739.300	16.008.300
Novac u banci	1.423.000	1.665.072	1.029.500	338.700	478.000
D) PLAĆENI TROŠKOVI	338.000	80.114	68.100	45.700	70.900

BUDUĆEG RAZDOBLJA					
E) AKTIVA UKUPNO	167.394.000	169.170.858	176.212.100	171.540.600	163.418.100
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	108.549	108.549	108.500	108.500	108.500
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	46.251.000	27.793.715	38.101.700	41.670.000	41.143.700
Temeljni kapital	24.296.000	24.296.000	24.296.000	24.296.000	24.296.000
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	2.588.000	2.588.100	2.588.100	2.588.100	2.588.100
Revalorizacijske rezerve	23.663.000	23.208.705	56.283.300	34.801.500	34.645.700
Zadržana dobit	-1.995.000	-3.728.805	-21.732.200	-18.213.400	-21.205.800
Dobit ili gubitak poslovne godine	-2.301.000	-18.570.285	-23.333.400	-1.802.200	819.800
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	1.477.000	1.784.791	1.624.100	1.716.600	11.422.200
I) DUGOROČNE OBVEZE	49.128.000	72.646.243	79.024.900	73.494.600	88.317.100
J) KRATKOROČNE OBVEZE	70.539.000	66.946.109	57.461.400	54.659.400	22.535.100
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	0	0
L) PASIVA UKUPNO	167.394.000	169.170.858	176.212.100	171.540.600	163.418.100
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	108.549	108.549	108.500	108.500	108.500

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	171.618.000	165.575.020	115.939.900	62.376.300	46.221.400
B) POSLOVNI RASHODI	170.292.000	176.684.267	129.415.300	63.698.300	51.829.100
C) FINANCIJSKI PRIHODI	4.639.000	2.844.468	1.764.300	797.300	468.300
D) FINANCIJSKI RASHODI	8.266.000	10.305.506	7.593.300	3.857.600	1.822.200
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	273.700	3.847.300	11.688.200
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	4.302.600	1.267.100	3.898.400
I) UKUPNI PRIHODI	176.256.000	168.419.488	117.977.900	67.020.900	58.377.800
J) UKUPNI RASHODI	178.557.000	186.989.773	141.311.200	68.823.000	57.549.700
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-2.301.000	-18.570.285	-23.333.400	-1.802.200	828.100
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	8.400
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-2.301.000	-18.570.285	-23.333.400	-1.802.200	819.800

20. VISOKI NAPON d.o.o., oib: 51768202013, 10000 Zagreb, Lopatinečka 2. Dana 11.02.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 09.07.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće uredno posluje ali nije objavilo nijedno kvartalno izvješće o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	8.077.038	6.756.456	6.628.800	5.476.600	5.415.500
Nematerijalna imovina	0	0	0	0	0
Materijalna imovina	8.077.038	6.756.456	6.628.800	5.476.600	5.415.500
Dugotrajna financijska imovina	0	0	0	0	0
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	12.204.250	10.918.843	8.136.800	3.332.700	3.211.900
Zalihe	7.574.507	5.972.905	3.932.300	1.485.100	772.500
Potraživanja	3.350.964	4.377.871	3.636.300	1.325.100	1.916.800
Kratkotrajna financijska imovina	573.099	566.771	566.800	519.800	519.800
Novac u banci	705.680	1.296	1.500	2.700	2.800
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	244.300	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	20.281.288	17.675.299	15.009.800	8.809.300	8.627.300
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	6.201.768	6.364.110	6.366.800	732.200	3.144.300
Temeljni kapital	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	6.093.529	6.181.768	6.344.100	6.346.800	712.200
Dobit ili gubitak poslovne godine	88.239	162.342	2.700	-5.634.600	2.412.100
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	6.230.267	3.596.984	1.889.800	1.765.400	1.206.800
J) KRATKOROČNE OBVEZE	7.849.253	7.714.205	6.753.200	6.311.700	4.276.200
K) ODGOĐENO PLAĆANJE	0	0	0	0	0

TROŠKOVA					
L) PASIVA UKUPNO	20.281.288	17.675.299	15.009.800	8.809.300	8.627.300
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	14.002.575	11.886.166	4.801.900	4.763.700	6.491.000
B) POSLOVNI RASHODI	13.134.992	10.890.056	4.465.400	9.149.500	3.981.300
C) FINANCIJSKI PRIHODI	77.137	148.539	400	51.500	1.900
D) FINANCIJSKI RASHODI	820.663	913.878	324.400	907.100	99.400
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	10.900	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	404.100	0
I) UKUPNI PRIHODI	14.079.712	12.034.705	4.802.300	4.826.100	6.492.900
J) UKUPNI RASHODI	13.955.655	11.803.934	4.789.800	10.460.700	4.080.800
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	124.057	230.771	12.500	-5.634.600	2.412.100
L) POREZ NA DOBIT	35.818	68.429	9.900	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	88.239	162.342	2.700	-5.634.600	2.412.100

21. ADRIATIC d.d., oib: 31076464103, 21000 Split, Branimirova obala 8. Dana 30.07.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 21.06.2013. godine. Sklopljena predstečajna nagodba nije dala željeni rezultat, te je poduzeće na današnji dan u stečaju, te se prema Poreznoj upravi, nalazi na listi poslodavaca koji ne isplaćuju plaće.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	352.644.895	381.856.969	380.953.700	380.953.700	380.953.700
Nematerijalna imovina	6.032	9.192	9.200	9.200	9.200
Materijalna imovina	349.350.095	378.559.009	378.598.900	378.598.900	378.598.900
Dugotrajna financijska imovina	3.288.768	3.288.768	2.345.600	2.345.600	2.345.600
Potraživanja	0	0	0	0	0

Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	10.046.526	10.329.664	10.792.000	11.041.200	9.589.200
Zalihe	26.255	12.116	11.800	11.800	11.800
Potraživanja	9.850.117	9.695.122	10.693.900	10.954.800	9.503.500
Kratkotrajna financijska imovina	0	535.539	85.500	74.200	73.900
Novac u banci	170.154	86.887	800	400	0
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	362.697.421	392.186.633	391.745.700	391.994.900	390.542.900
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	218.548.814	209.998.032	202.558.700	187.279.400	176.108.900
Temeljni kapital	254.964.079	254.964.079	254.964.100	254.964.100	254.964.100
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	-28.752.862	-36.415.266	-44.966.000	-52.405.400	-67.684.700
Dobit ili gubitak poslovne godine	-7.662.403	-8.550.781	-7.439.400	-15.279.200	-11.170.500
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	2.058.500	7.152.500
I) DUGOROČNE OBVEZE	30.185.420	30.159.375	30.163.900	30.530.800	35.639.200
J) KRATKOROČNE OBVEZE	113.957.187	152.029.226	159.023.200	172.126.200	171.642.300
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	0	0
L) PASIVA UKUPNO	362.697.421	392.186.633	391.745.700	391.994.900	390.542.900
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	6.207.451	1.855.762	1.412.000	0	2.307.700
B) POSLOVNI RASHODI	11.631.910	6.954.057	5.179.600	9.637.100	9.942.300
C) FINANCIJSKI PRIHODI	102.496	124.902	13.900	688.700	721.000
D) FINANCIJSKI RASHODI	2.292.794	3.437.140	3.685.600	6.434.000	4.256.900
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	103.200	0
H) IZVANREDNI RASHODI	47.646	140.248	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	6.309.947	1.980.664	1.425.900	791.800	3.028.700

J) UKUPNI RASHODI	13.972.350	10.531.445	8.865.300	16.071.000	14.199.200
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-7.662.403	-8.550.781	-7.439.400	-15.279.200	-11.170.500
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-7.662.403	-8.550.781	-7.439.400	-15.279.200	-11.170.500

22. BELJE TVORNICA OPREME I STROJEVA d.o.o., oib: 05044463769, 31302 Kneževo, Industrijska 1. Dana 08.08.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 31.01.2013. godine. Sklopljena predstečajna nagodba nije dala željeni rezultat, te je poduzeće na današnji dan u stečaju. Prema Poreznoj upravi, ima porezni dug u iznosu od 431.151 kunu.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	0	67.098.062	67.255.100	0	60.497.400
Nematerijalna imovina	0	0	0	0	0
Materijalna imovina	0	67.098.062	67.255.100	0	50.673.700
Dugotrajna financijska imovina	0	0	0	0	9.823.700
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgodena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	0	33.254.136	19.460.100	0	4.319.000
Zalihe	0	2.654.003	5.498.400	0	985.200
Potraživanja	0	23.353.271	13.950.500	0	3.283.700
Kratkotrajna financijska imovina	0	5.000.000	0	0	0
Novac u banci	0	2.246.862	11.200	0	50.200
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	0	100.352.198	86.715.200	0	64.816.400
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	0	51.914.982	43.199.700	0	27.506.500
Temeljni kapital	0	20.000	43.557.300	0	47.639.100
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	505.800

Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	0	0	8.357.700	0	-20.702.900
Dobit ili gubitak poslovne godine	0	8.357.705	-8.715.300	0	64.500
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	6.642.238	6.642.200	0	6.642.200
I) DUGOROČNE OBVEZE	0	24.538.052	25.305.100	0	26.868.200
J) KRATKOROČNE OBVEZE	0	17.256.926	11.568.100	0	3.799.400
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	0	0
L) PASIVA UKUPNO	0	100.352.198	86.715.200	0	64.816.400
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	0	41.103.776	15.523.100	0	556.200
B) POSLOVNI RASHODI	0	32.067.879	22.063.200	0	491.700
C) FINANCIJSKI PRIHODI	0	214	1.200	0	0
D) FINANCIJSKI RASHODI	0	687.187	2.176.400	0	0
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	7.781	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	0	41.111.771	15.524.300	0	556.200
J) UKUPNI RASHODI	0	32.754.066	24.239.600	0	491.700
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	0	8.357.705	-8.715.300	0	64.500
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	0	8.357.705	-8.715.300	0	64.500

23. BETON d.o.o., oib: 60852434749, 35400 Nova Gradiška, Grgura Ninskog bb. Dana 11.06.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 21.12.2012. godine. Sklopljena predstečajna nagodba nije dala željeni rezultat, te je poduzeće na današnji dan u stečaju. 2014. godine poduzeće je ostalo bez zaposlenika, kojih je 2010. godine bilo 60. Poduzeće nije objavilo bilancu i račun dobiti i gubitka za 2010. i 2011. godinu, te jedino dostupne informacije za to razdoblje su ukupan prihod i ukupni rashod. Samim time, bit će nemoguće izračunati Altmanov Z-score za te dvije godine.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	0	0	22.065.400	15.980.000	12.994.700
Nematerijalna imovina	0	0	0	0	0
Materijalna imovina	0	0	21.021.900	14.936.500	12.994.700
Dugotrajna financijska imovina	0	0	1.043.500	1.043.500	0
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgodena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	0	0	4.947.000	3.351.500	1.522.300
Zalihe	0	0	390.000	843.000	0
Potraživanja	0	0	3.216.900	1.168.800	64.400
Kratkotrajna financijska imovina	0	0	1.339.800	1.339.800	1.339.800
Novac u banci	0	0	300	0	118.100
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	0	0	27.012.400	19.331.500	14.517.000
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	0	0	5.378.500	-1.041.800	-4.490.300
Temeljni kapital	0	0	3.177.600	3.177.600	3.177.600
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	158.900	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	6.292.200	0	0
Zadržana dobit	0	0	1.960.200	0	-4.670.800
Dobit ili gubitak poslovne godine	0	0	-6.210.400	-4.219.400	-2.997.100
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	0	0	7.088.600	16.968.300	17.655.600
J) KRATKOROČNE OBVEZE	0	0	14.545.300	3.405.100	1.351.700
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	0	0
L) PASIVA UKUPNO	0	0	27.012.400	19.331.500	14.517.000
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	0	0	16.926.200	9.665.400	2.100
B) POSLOVNI RASHODI	0	0	18.224.400	9.893.400	700
C) FINANCIJSKI PRIHODI	0	0	400	0	0
D) FINANCIJSKI RASHODI	0	0	1.723.100	1.257.600	0
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	1.562.800	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	3.189.500	4.296.600	2.998.500
I) UKUPNI PRIHODI	25.703.100	34.015.500	16.926.600	11.228.200	2.100
J) UKUPNI RASHODI	27.696.000	35.332.300	23.137.000	15.447.600	2.999.200
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-1.992.900	-1.316.800	-6.210.400	-4.219.400	-2.997.100
L) POREZ NA DOBIT	0	0	00	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-1.992.900	-1.316.800	-6.210.400	-4.219.400	-2.997.100

24. DAUS TRUCK d.o.o., oib: 95174048745, 21204 Dugopolje, Put Bana 8. Dana 25.03.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 06.21.2012. godine. Sklopljena predstečajna nagodba nije dala željeni rezultat, te je poduzeće na današnji dan u stečaju. Prema Poreznoj upravi, ima porezni dug u iznosu od 4.812.477 kune.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	79.938.493	80.518.600	79.306.500	77.528.000	0
Nematerijalna imovina	2.883.257	2.668.400	2.453.400	2.238.500	0
Materijalna imovina	77.055.236	77.850.300	76.853.000	75.289.400	0
Dugotrajna financijska imovina	0	0	0	0	0
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	29.548.6449	19.316.100	12.875.400	9.288.700	0
Zalihe	9.939.572	7.700.700	4.164.300	2.868.000	0
Potraživanja	10.845.123	6.927.800	4.400.700	2.378.700	0
Kratkotrajna financijska imovina	8.221.134	4.136.800	4.288.500	4.033.100	0

Novac u banci	542.815	550.800	21.800	8.900	0
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	228.106	351.300	445.200	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	109.715.243	100.186.000	92.627.100	86.816.700	0
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	101.451.100	101.451.100	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	11.117.438	-6.349.000	-8.520.600	-20.485.400	0
Temeljni kapital	2.249.600	2.249.600	2.249.600	2.249.600	0
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	8.193.571	9.780.700	-8.598.600	-10.770.200	0
Dobit ili gubitak poslovne godine	674.267	-18.379.300	-2.171.600	-11.964.700	0
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	139.647	132.700	132.700	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	56.928.455	70.658.900	80.050.200	95.885.400	0
J) KRATKOROČNE OBVEZE	41.529.703	35.504.100	20.665.700	11.155.900	0
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	239.300	299.000	260.700	0
L) PASIVA UKUPNO	109.715.243	100.186.000	92.627.100	86.816.700	0
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	101.451.100	101.451.100	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	31.283.775	26.820.700	23.188.000	6.314.900	0
B) POSLOVNI RASHODI	30.309.273	31.535.700	25.737.200	11.912.900	0
C) FINANCIJSKI PRIHODI	357.158	55.100	1.359.300	392.200	0
D) FINANCIJSKI RASHODI	1.530.973	13.722.700	981.700	11.068.800	0
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	5.792.888	8.600	0	4.309.900	0
H) IZVANREDNI RASHODI	4.622.643	5.300	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	37.433.821	26.884.400	24.547.300	11.017.000	0
J) UKUPNI RASHODI	36.462.889	45.263.700	26.718.900	22.981.700	0
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	970.932	-18.379.300	-2.171.600	-11.964.700	0
L) POREZ NA DOBIT	296.665	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	674.267	-18.379.300	-2.171.600	-11.964.700	0

25. FENIX d.o.o., oib: 11119953057, 35000 Slavonski Brod, Vinogradska cesta 2f. Dana 23.09.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 31.12.2012. godine. Sklopljena predstečajna nagodba nije dala željeni rezultat, te je poduzeće na današnji dan u stečaju, te se prema Poreznoj upravi, nalazi na listi poslodavaca koji ne isplaćuju plaće.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	18.649.314	17.565.645	29.474.300	27.621.800	27.255.000
Nematerijalna imovina	0	0	0	0	0
Materijalna imovina	18.645.314	17.565.645	29.390.600	27.538.000	27.171.300
Dugotrajna financijska imovina	304.000	0	83.700	83.700	83.700
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	34.439.485	49.099.707	28.389.500	9.234.400	8.073.300
Zalihe	16.114.209	25.408.979	15.498.500	1.206.400	1.206.400
Potraživanja	15.578.824	20.241.627	12.738.400	8.027.900	6.866.800
Kratkotrajna financijska imovina	2.667.080	3.113.640	152.600	0	0
Novac u banci	79.372	335.461	0	0	0
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	53.088.799	66.665.352	57.863.800	36.856.100	35.328.300
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	24.778.145	22.604.038	18.924.400	5.850.900	2.817.700
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	1.037.444	1.288.994	-22.783.800	-27.703.300	-31.975.300
Temeljni kapital	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	24.173.900	24.173.900
Revalorizacijske rezerve	0	0	5.795.800	5.795.800	5.795.800
Zadržana dobit	406.987	547.444	211.900	-29.069.600	-58.163.000
Dobit ili gubitak poslovne godine	140.457	251.550	-29.281.500	-29.093.300	-4.272.000
Manjinski interes	239.925	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	15.224.396	17.225.378	11.942.600	53.871.400	56.172.000
J) KRATKOROČNE OBVEZE	36.550.151	48.104.496	68.705.000	10.688.000	11.131.600
K) ODGOĐENO PLAĆANJE	36.883	46.487	0	0	0

TROŠKOVA					
L) PASIVA UKUPNO	53.088.799	66.665.352	57.863.800	36.856.100	35.328.300
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	24.778.145	22.604.038	18.924.400	5.850.900	2.817.700

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	71.499.588	78.875.135	38.529.000	7.662.600	235.500
B) POSLOVNI RASHODI	69.546.638	75.933.131	65.917.800	36.172.900	2.799.100
C) FINANCIJSKI PRIHODI	843.151	406.077	387.000	0	100
D) FINANCIJSKI RASHODI	2.377.988	2.836.263	2.279.700	583.000	1.708.500
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	72.342.739	79.281.212	38.915.900	7.662.600	235.600
J) UKUPNI RASHODI	71.924.626	78.769.394	68.197.500	36.755.900	4.507.600
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	418.113	511.818	-29.281.500	-29.093.300	-4.272.000
L) POREZ NA DOBIT	277.656	260.268	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	140.457	251.550	-29.281.500	-29.093.300	-4.272.000

26. LIDER PRESS d.d., oib: 90034071582, 10000 Zagreb, Savska cesta 41. Dana 16.12.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 03.06.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće se nalazi u blokadi više od 200 dana. Iznos blokade i kamata je 975.728,87 kn. Poduzeće više nema nijednog zaposlenika.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	83.523	72.302	43.300	19.800	19.800
Nematerijalna imovina	13.587	8.507	3.400	0	0
Materijalna imovina	69.936	63.795	39.900	19.800	19.800
Dugotrajna financijska imovina	0	0	0	0	0
Potraživanja	0	0	0	0	0

Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	6.835.229	4.038.580	3.389.200	2.478.500	1.806.200
Zalihe	393.321	346.673	404.700	315.100	299.400
Potraživanja	5.779.007	3.375.735	2.837.600	2.106.100	1.405.500
Kratkotrajna financijska imovina	0	0	0	46.000	46.000
Novac u banci	662.901	316.172	146.900	11.200	55.300
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	41.311	63.044	42.600	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	6.960.063	4.173.926	3.475.100	2.498.200	1.826.000
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	61.313	48.700	48.700	48.700	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	-5.652.389	-9.165.340	-10.641.300	-3.377.800	-3.578.100
Temeljni kapital	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	-5.876.394	-5.852.388	-9.365.300	-10.841.300	-3.577.800
Dobit ili gubitak poslovne godine	24.005	-3.512.952	-1.476.000	7.263.500	-200.200
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	5.490.180	5.840.833	5.950.600	0	0
J) KRATKOROČNE OBVEZE	7.072.024	7.449.786	8.117.100	5.876.100	5.404.000
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	50.248	48.648	48.600	0	0
L) PASIVA UKUPNO	6.960.063	4.173.926	3.475.100	2.498.200	1.826.000
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	61.313	48.700	48.700	48.700	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	18.054.108	15.278.207	14.212.300	10.637.800	38.500
B) POSLOVNI RASHODI	17.507.652	18.115.636	15.019.800	2.532.000	153.300
C) FINANCIJSKI PRIHODI	3.430	1.863	7.300	4.300	100
D) FINANCIJSKI RASHODI	525.881	677.386	675.800	507.600	85.500
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	18.057.538	15.280.070	14.219.600	10.642.200	38.600
J) UKUPNI RASHODI	18.033.533	18.793.022	15.695.600	3.039.700	238.800

K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	24.055	-3.512.952	-1.476.000	7.602.500	-200.200
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	339.000	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	24.055	-3.512.952	-1.476.000	7.263.500	-200.200

27. MAHAGONI PLUS d.o.o., oib: 42873460516, 43000 Bjelovar, Ljudevita Gaja 5. Dana 05.12.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 33.05.2013. godine. Do današnjeg dana poduzeće se nalazi u blokadi više od 500 dana. Iznos blokade i kamata je 1.034.905 kn.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	1.351.413	1.619.600	927.100	798.600	0
Nematerijalna imovina	0	0	0	0	0
Materijalna imovina	1.351.413	1.619.600	888.000	759.500	0
Dugotrajna financijska imovina	0	0	39.000	39.000	0
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	3.330.943	3.729.200	4.435.900	3.945.800	0
Zalihe	2.698.599	3.349.900	3.891.700	801.100	0
Potraživanja	589.648	340.800	414.800	3.111.900	0
Kratkotrajna financijska imovina	14.000	30.200	28.400	28.000	0
Novac u banci	28.696	8.300	100.900	4.800	0
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	4.682.356	5.348.800	5.362.900	4.744.400	0
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	46.446	27.300	-1.274.200	-3.449.100	0
Temeljni kapital	20.000	20.000	20.000	20.000	0
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	892	0	7.300	-1.294.200	0

Dobit ili gubitak poslovne godine	25.554	7.300	-1.301.600	-2.174.900	0
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	3.285.863	3.099.100	3.069.100	3.194.700	0
J) KRATKOROČNE OBVEZE	1.350.047	2.222.400	3.568.100	4.998.700	0
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	0	0
L) PASIVA UKUPNO	4.682.356	5.348.800	5.362.900	4.744.400	0
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	5.038.423	4.612.700	3.889.900	1.185.000	0
B) POSLOVNI RASHODI	4.999.335	4.578.200	5.020.900	2.605.800	0
C) FINANCIJSKI PRIHODI	0	1.700	0	0	0
D) FINANCIJSKI RASHODI	7.145	27.000	170.600	754.000	0
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	5.038.423	4.614.400	3.889.900	1.185.000	0
J) UKUPNI RASHODI	5.006.480	4.605.300	5.191.500	3.359.900	0
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	31.943	9.200	-1.301.600	-2.174.900	0
L) POREZ NA DOBIT	6.389	1.800	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	25.554	7.300	-1.301.600	-2.174.900	0

28. SIZIM-TSH d.o.o., oib: 90144086247, 48317 Veliki Otok, Veliki Otok 138b. Dana 18.06.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 28.12.2013. godine. Sklopljena predstečajna nagodba nije dala željeni rezultat, te je poduzeće brisano 2014. godine.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0

B) DUGOTRAJNA IMOVINA	4.903	4.400	12.100	9.600	0
Nematerijalna imovina	0	0	8.300	6.300	0
Materijalna imovina	4.903	4.400	3.800	3.300	0
Dugotrajna financijska imovina	0	0	0	0	0
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	5.865.451	4.365.900	2.699.500	616.500	0
Zalihe	1.113.120	1.430.800	843.700	446.800	0
Potraživanja	4.749.788	2.934.700	1.855.000	169.100	0
Kratkotrajna financijska imovina	0	0	0	0	0
Novac u banci	2.543	400	800	600	0
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	5.870.354	4.370.300	2.711.600	626.000	0
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	716.884	1.251.900	1.384.000	-5.094.500	0
Temeljni kapital	20.000	20.000	20.000	20.000	0
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	344.402	696.900	1.231.900	1.364.000	0
Dobit ili gubitak poslovne godine	352.482	535.000	132.100	-6.478.500	0
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	0	0	0	0	0
J) KRATKOROČNE OBVEZE	5.153.470	3.118.400	1.327.600	5.720.500	0
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	0	0
L) PASIVA UKUPNO	5.870.354	4.370.300	2.711.600	626.000	0
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	23.245.174	29.217.600	34.248.600	18.190.500	0
B) POSLOVNI RASHODI	22.773.082	28.221.900	33.777.200	18.059.300	0
C) FINANCIJSKI PRIHODI	28	0	0	0	0
D) FINANCIJSKI RASHODI	32.421	19.500	25.600	31.500	0
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0

F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	39.016	5.800	2.500	39.800	0
H) IZVANREDNI RASHODI	37.187	313.300	283.200	6.618.000	0
I) UKUPNI PRIHODI	23.284.218	29.223.500	34.251.100	18.230.400	0
J) UKUPNI RASHODI	22.842.690	28.554.700	34.086.000	24.708.800	0
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	441.528	668.800	165.100	-6.478.500	0
L) POREZ NA DOBIT	89.046	133.800	33.000	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	352.482	535.000	132.100	-6.478.500	0

29. TOZ Penkala, Tvornica olovaka Zagreb d.d. u stečaju, oib: 41257380203, 10000 Zagreb, Poljačka 56. Dana 25.07.2013, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 31.01.2013. godine. Poduzeće je objavilo 4 kvartalna izvještaja o izvršavanju nagodbe u kojima navodi da su rokovi i iznosi plaćanja, predviđeni po grupama vjerovnika u planu financijskog restrukturiranja, uredno ispoštovani, ali svejedno sklopljena predstečajna nagodba nije dala željeni rezultat, te je poduzeće na današnji dan u stečaju. Prije pokretanja stečajnog postupka, račun poduzeća je bio u blokadi 140 dana zbog iznosa od 731.549 kuna.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	155.160.000	154.124.174	151.975.100	150.963.400	149.815.400
Nematerijalna imovina	1.396.000	1.385.435	1.317.900	1.276.100	1.231.300
Materijalna imovina	152.527.000	151.502.816	150.414.000	149.444.100	148.341.000
Dugotrajna financijska imovina	248.000	247.608	243.200	243.200	243.200
Potraživanja	989.000	989.315	0	0	0
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	28.460.000	30.823.643	23.016.800	24.542.000	24.396.000
Zalihe	14.840.000	17.277.646	11.183.100	14.629.700	16.073.400
Potraživanja	12.680.000	12.804.341	11.047.700	8.459.200	7.515.200
Kratkotrajna financijska imovina	491.000	500.744	560.200	1.049.000	590.400
Novac u banci	449.000	240.912	225.800	404.100	217.000
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	268.900	217.500	11.700

E) AKTIVA UKUPNO	183.620.000	184.947.817	175.260.800	175.723.000	174.223.100
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	153.803	154.861.385	142.216.200	140.120.100	138.964.200
Temeljni kapital	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Kapitalne rezerve	17.980.000	17.980.405	17.980.400	17.980.400	17.980.400
Rezerve iz dobiti	20.605.000	20.605.600	20.605.600	20.605.600	20.605.600
Revalorizacijske rezerve	88.765.000	88.765.300	88.765.300	88.803.400	88.803.400
Zadržana dobit	-33.915.000	-33.548.754	-32.489.900	-45.135.000	-47.319.400
Dobit ili gubitak poslovne godine	367.000	1.058.865	-12.645.100	-2.134.300	-1.105.900
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	9.762.000	9.525.109	10.932.600	14.157.500	12.908.900
J) KRATKOROČNE OBVEZE	20.055.000	20.561.323	22.112.100	21.445.300	22.350.000
K) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0	0	0	0	0
L) PASIVA UKUPNO	183.620.000	184.947.817	175.261.000	175.723.000	174.223.100
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	29.717.000	29.601.836	28.320.700	19.099.900	20.530.000
B) POSLOVNI RASHODI	27.423.000	27.077.520	39.476.500	20.750.700	20.930.500
C) FINANCIJSKI PRIHODI	833.000	730.580	406.500	945.100	746.500
D) FINANCIJSKI RASHODI	2.760.000	2.196.031	1.895.900	1.428.600	1.451.900
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0
I) UKUPNI PRIHODI	30.550.000	30.332.416	28.727.300	20.045.000	21.276.500
J) UKUPNI RASHODI	30.183.000	29.273.551	41.372.400	22.179.300	22.382.400
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	367.000	1.058.865	-12.645.100	-2.134.300	-1.105.900
L) POREZ NA DOBIT	0	0	0	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	367.000	1.058.865	-12.645.100	-2.134.300	-1.105.900

30. TSH d.o.o., oib: 76325867397, 48000 Koprivnica, Kolodvorska 14. Dana 06.11.2014, trgovački sud je donio rješenje o sklopljenoj nagodbi koja je pokrenuta 25.10.2013. godine. Sklopljena predstečajna nagodba nije dala željeni rezultat, te je poduzeće na današnji dan u stečaju, te se prema Poreznoj upravi, nalazi na listi poslodavaca koji ne isplaćuju plaće. Isto tako, Prema Poreznoj upravi, ima porezni dug u iznosu od 3.979.848 kunu.

BILANCA	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA					
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	5.695.669	5.419.920	5.711.300	5.349.100	5.125.600
Nematerijalna imovina	42.470	42.470	42.500	42.500	42.500
Materijalna imovina	5.525.706	5.268.707	5.560.100	5.197.900	4.974.400
Dugotrajna financijska imovina	127.493	108.743	108.700	108.700	108.700
Potraživanja	0	0	0	0	0
Odgođena porezna imovina	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	14.715.986	18.282.904	19.559.400	9.393.100	8.881.600
Zalihe	459.944	3.511.558	5.675.500	2.424.700	1.994.900
Potraživanja	14.203.528	14.734.930	13.870.600	6.964.400	6.818.400
Kratkotrajna financijska imovina	0	0	0	0	54.800
Novac u banci	52.514	36.416	13.200	4.000	13.600
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	0	0
E) AKTIVA UKUPNO	20.411.655	23.702.824	25.270.700	14.742.300	14.007.200
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0
PASIVA					
G) KAPITAL I REZERVE	3.151.794	3.286.705	3.409.500	-8.459.800	-9.013.200
Temeljni kapital	6.189.200	6.189.200	6.189.200	6.189.200	6.189.200
Kapitalne rezerve	0	0	0	0	0
Rezerve iz dobiti	0	0	0	0	0
Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
Zadržana dobit	-477.366	-3.037.406	-2.902.500	-2.779.700	-14.649.000
Dobit ili gubitak poslovne godine	-2.560.040	134.911	122.800	-11.869.400	-553.400
Manjinski interes	0	0	0	0	0
H) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
I) DUGOROČNE OBVEZE	0	2.135.769	2.602.700	1.519.400	1.519.400
J) KRATKOROČNE OBVEZE	17.259.861	18.280.350	19.258.500	21.682.700	21.501.000
K) ODGOĐENO PLAĆANJE	0	0	0	0	0

TROŠKOVA					
L) PASIVA UKUPNO	20.411.655	23.702.824	25.270.700	14.742.300	14.007.200
M) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2010	2011	2012	2013	2014
A) POSLOVNI PRIHODI	17.707.937	15.900.172	20.991.000	9.591.000	10.511.300
B) POSLOVNI RASHODI	17.239.635	15.880.945	20.758.700	20.746.000	13.419.800
C) FINANCIJSKI PRIHODI	1.459.103	1.259.017	879.800	526.200	2.360.400
D) FINANCIJSKI RASHODI	1.029.213	1.094.919	621.400	1.147.900	5.400
E) UDIO U DOBITI	0	0	0	0	0
F) UDIO U GUBITKU	0	0	0	0	0
G) IZVANREDNI PRIHODI	0	0	122.500	0	0
H) IZVANREDNI RASHODI	3.458.232	48.414	463.000	92.700	0
I) UKUPNI PRIHODI	19.167.040	17.159.189	21.993.400	10.117.200	12.871.800
J) UKUPNI RASHODI	21.727.080	17.024.278	21.843.100	21.986.600	13.425.100
K) DOBITAK ILI GUBITAK PRIJE POREZA	-2.560.040	134.911	150.300	-11.869.400	-553.400
L) POREZ NA DOBIT	0	0	27.500	0	0
M) DOBITAK ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-2.560.040	134.911	122.800	-11.869.400	-553.400

5.2 H1- Poduzeća koja su imala bolji Z-score prije pokretanja predstečajne nagodbe su uspješnije prošla kroz sam proces

Kako bi testirali ovu hipotezu, za početak je potrebno izračunati Altmanov Z-score. Formule po kojima će se računati su navedene u poglavlju ovog rada koji se odnosi na Altmana. Pošto većina poduzeća koja su izabrana u uzorak ne kotiraju na burzi, koristit će se revidirani Z score za manja poduzeća. (str. 28). Prikaz svih poduzeća iz uzorka, s izračunatim Altmanovim Z-scoreom za promatrano razdoblje prikazano je u slijedećoj tablici.

Tablica 4. Altmanov Z-score odabranih poduzeća

Z-score		2010	2011	2012	2013	2014
1	ART-CENTAR d.o.o	1,4500	1,1643	0,7690	0,3382	<u>0,4585</u>
2	AUTOTRANSPORT KARLOVAC d.d	0,6929	0,6426	0,3436	<u>1,6416</u>	0,8346
3	BETON-LUČKO d.o.o	0,7591	0,9358	0,5059	0,0576	<u>0,9928</u>
4	CARMOTO Co d.o.o	1,5575	1,7087	0,6846	<u>2,5546</u>	2,3060
5	CONING d.d.	0,3455	0,9690	0,4259	<u>0,1571</u>	-0,3490
6	ČAZMATRANS VUKOVAR d.o.o	0,9191	1,7554	1,9112	<u>2,4968</u>	1,8082
7	ČVOR d.o.o.	1,2716	0,7745	0,1372	<u>0,1690</u>	1,0389
8	DALMA BRZET d.o.o	-0,5779	-0,2431	-0,6852	<u>1,6504</u>	1,9679
9	ĐURO ĐAKOVIĆ Alatnica d.o.o	-0,4470	0,2840	0,1999	<u>3,4889</u>	1,2799
10	EUROPAPRESS HOLDING d.o.o	0,4377	0,5114	0,4373	-0,4399	<u>0,8198</u>
11	FILIP TRADE d.o.o	1,5002	1,2162	1,2646	0,1766	<u>1,6800</u>
12	HOTEL HVAR d.o.o	-3,6018	-2,3164	-2,4968	<u>2,1371</u>	0,9187
13	INGRA d.d	0,4380	0,3013	-0,1764	-0,2678	<u>1,5550</u>
14	INTERIJER-DRVOPANELI d.o.o	-2,2797	0,2242	0,7657	1,8678	<u>1,8502</u>
15	MERIDIJAN 15 d.o.o	0,0987	0,0007	0,0856	-0,3134	<u>-0,2751</u>
16	PARK HOTEL d.o.o	-0,0334	-0,0405	-0,0866	-0,1092	<u>0,2306</u>
17	SETING - INŽENJERING d.o.o	1,7213	2,1391	-0,0800	<u>1,2104</u>	1,8507
18	SPAČVA d.d	0,8495	0,8088	0,0876	<u>1,4675</u>	1,4734
19	TRAST d.d.	1,3756	0,9930	0,4232	0,5118	<u>0,5475</u>
20	VISOKI NAPON d.o.o	1,4310	1,5433	1,1225	-0,5761	<u>1,8779</u>
<hr/>						
21	ADRIATIC d.d.	0,3360	0,1120	0,0550	-0,0844	<u>-0,1202</u>
22	BELJE TVORNICA OPREME I STROJEVA d.o.o. ⁷⁹	0	1,3914	0,6590	<u>0</u>	0,2145
23	BETON d.o.o. ⁸⁰	0	0	0,3872	<u>0,5196</u>	-0,3629
24	DAUS TRUCK d.o.o	2,1491	0,0665	0,0519	-0,2595	<u>0</u>
25	FENIX d.o.o	1,5122	1,3691	-1,3938	<u>-3,0725</u>	-1,8749
26	LIDER PRESS d.d.	1,9079	-0,5189	-0,2061	9,4457	<u>-3,5245</u>
27	MAHAGONI PLUS d.o.o	1,4075	1,0861	0,1052	<u>-1,2481</u>	0
28	SIZIM-TSH d.o.o.	4,4034	7,8897	14,3316	25,3405	<u>0</u>

⁷⁹ nema objavljene bilance i računa dobiti i gubitka za 2010. i 2013. godinu

⁸⁰ nema objavljene bilance i računa dobiti i gubitka za 2010. i 2011. godinu

29	TOZ PENKALA, Tvornica olovaka Zagreb d.d. u stečaju	2,2618	2,2663	1,6273	<u>1,5494</u>	1,5617
30	TSH d.o.o	1,1981	0,8492	0,9821	-2,4657	<u>-0,9007</u>

Izvor: izrada autora

Kao što je već rečeno, prethodna tablica prikazuje uzorak poduzeća koja su uzeta u razmatranje, sa izračunatim Altmanovim Z-scoreom u periodu od 2010. do 2014. godine. Rezultati su dobiveni formulom $Z' = 0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,42X4 + 0,998X5$. U radu nije korištena originalna Altmanova formula zbog činjenice da se ona odnosi na velika poduzeća koja kotiraju na burzi. Revidirana formula je u prethodnim istraživanjima davala jednake rezultate u predviđanju bankrota kao i originalna formula⁸¹. Samim time, jedino logično rješenje je bilo koristiti revidirani model u ovom radu.

Kako bi lakše pratili kretanje vrijednosti Z-scorea za svako poduzeće kroz promatrani period, važno je ponoviti vrijednosti donje i gornje granice revidiranog modela od 1,23 i 2,9. Odnosno, model se u praksi objašnjava na način da poduzeće s iznosom Z-scorea većim od 2,9 ima 95% šansi za nastavak poslovanja u slijedećoj godini, te i u dužem periodu samo sa manjim postotkom vjerojatnosti. U suprotnom slučaju, poduzeću čiji Z-score ima vrijednost manju od 1,23 prijeti bankrot u slijedećoj godini uz vjerojatnost od 95%.

Postavljena hipoteza ovog rada glasi „*Poduzeća koja su imala bolji Z-score prije pokretanja predstečajne nagodbe su uspješnije prošla kroz sam proces*“. Za početak je potrebno naglasiti da ona vrijednost Z-scorea u tablici koja je boldirana i podcrtana, predstavlja ujedno i godinu u kojoj je poduzeće sklopilo predstečajnu nagodbu. Prvih dvadeset poduzeća s tablice su ona koja su uspješno sklopila predstečajnu nagodbu, i na današnji dan uspješno posluju. Ostalih deset poduzeća s tablice je isto tako sklopilo predstečajnu nagodbu, ali su na današnji dan ili u stečaju, ili u blokadi, ili su već likvidirana.

Promatrajući sada samo kretanje vrijednosti Z-scorea za prvih dvadeset poduzeća iz tablice, uočava se da je svako poduzeće u svim promatranim godinama prije sklapanja predstečajne nagodbe imalo vrijednosti manje od 2.9. Odnosno, izuzevši poduzeće *Čazmatrans Vukovar* i *Interijer-drvopaneli*, svako poduzeće je prije sklapanja predstečajne nagodbe imalo

⁸¹ Škeljo, K., (2000), Istraživanje mogućnosti primjene Altmanovog modela u hrvatskom gospodarstvu, znanstveni magistarski rad, Zagreb, str. 24

vrijednosti manje od 1,23 u svim promatranim godinama. Teorijski gledano, svako poduzeće je trebalo bankrotirati već u 2011. godini uz vjerojatnost od 95%, pošto se ovo istraživanje odnosi na razdoblje od 2010. godine pa na dalje. Iz navedenih podataka je ipak vidljivo da su poduzeća nastavila s radom u narednim godinama, i uz pomoć predstečajne nagodbe dobili priliku za oporavak i nastavak poslovanja.

Promatrajući sada samo razdoblje u 2013. godini, uočavamo da jedno od deset poduzeća koja su sklopila nagodbu u 2013. godini, ima vrijednost Z-scorea veću od 2,9, odnosno prema teoriji ima veliku vjerojatnost da će preživjeti u budućem razdoblje. Preostalih pet od devet poduzeća koja su sklopila nagodbu u 2013. godini, ušla su u sivu zonu, odnosno neprijetni im neposredna opasnost bankrota, ali ipak nemaju ni sigurnu budućnost. Preostala poduzeća koja su u 2013. godini sklopila nagodbu, imaju vrijednost z-scorea manju od 1,23 u godini sklapanja nagodbe, odnosno 95%-tna vjerojatnost bankrota u 2014. godini.

Promatrajući sada istih tih deset poduzeća koja su sklopila nagodbu u 2013. godini, samo u razdoblju od 2014. godine, uočavamo da sada više nijedno poduzeće nema vrijednost veću od 2,9, dok se njih šest nalazi u sivoj zoni. Četiri od deset poduzeća je nakon sklapanja predstečajne nagodbe povećalo njegovu vrijednost u godini nakon sklapanja, dok je većini poduzeća Z-score vrijednost bila manja u 2014. godini, nego u 2013. godini u kojoj su sklopili nagodbu.

Od drugih deset poduzeća, odnosno onih koji su sklopili nagodbu u 2014. godini, nijedno poduzeće nije imalo vrijednost Z-scorea veću od 2,9, dok je njih četiri od deset bilo u sivoj zoni, odnosno s vrijednošću između 1,23 i 2,9. Financijski podaci za 2015. godinu u ovom trenutku još nisu objavljeni, stoga ne možemo promatrati razdoblje u godini nakon sklapanja nagodbe.

Promatrajući onih deset poduzeća koja su danas u poteškoćama, dva od deset poduzeća je imalo izrazito visok Z-score u godini prije sklapanja predstečajne nagodbe, odnosno vrijednosti su im bile veće od 2,9. Poduzeće TOZ Penkala je jedino imalo vrijednost Z-scorea između 1,23 i 2,9, dok je preostalih sedam poduzeća imalo niske vrijednosti Z-scorea.

Nakon sklapanja predstečajne nagodbe, nijedno od poduzeća u teškoćama nije uspjelo podignuti razinu Z-scorea iznad vrijednosti od 2,9. Konkretno, jedino je poduzeće TOZ

Penkala uspješno povećati vrijednost Z-scorea u godini nakon sklapanja nagodbe, i imalo je vrijednost od 1,56. Dobiva vrijednost sugerira neizvjesnu budućnost, ali ipak, poduzeće je svejedno završilo u stečaju. Ostala poduzeća su povećala vrijednost Z-scorea, ali i takve vrijednosti su u konkretnim primjerima često bile u negativnom iznosu.

Kako bi testirali postavljenu hipotezu potrebno je izračunati srednje vrijednosti za dvije grupe poduzeća iz ovog istraživanja. Srednje vrijednosti Altmanovog Z-scorea koje će se računati su aritmetička sredina i medijan. Rezultati su prikazani u slijedećoj tablici.

Tablica 3. Srednje vrijednosti dvije grupe poduzeća korištenih u istraživanju

		Prije nagodbe	Za vrijeme nagodbe	Poslije nagodbe
Uspješna poduzeća	Aritmetička sredina	0,08868	1,33553	1,31293
	Medijan	0,1124	1,51125	1,37665
Neuspješna poduzeća	Aritmetička sredina	3,33615	-0,971	-0,1154
	Medijan	0,2462	-0,9007	-0,0742

Izvor: izrada autora

Iz dobivenih rezultata vidljivo je da neuspješna poduzeća koja su godinu dana prije sklapanja predstečajne nagodbe imale veću srednju vrijednost Altmanovog Z-scorea, su u konačnici završile u stečaju ili blokadi, za razliku od uspješnih poduzeća s nižim Z-scoreom. Iako je iznos aritmetičke sredine Z-scorea neuspješnih poduzeća imao vrijednost koja signalizira sigurnu zonu, ta poduzeća su ipak završila u stečaju.

Uzrok ovako dobivenih rezultata može biti zbog određenih ekstrema u uzorku neuspješnih poduzeća, gdje poduzeće Lider press u svim promatranim godinama ima negativan Z-score, osim u godini prije sklapanja predstečajne nagodbe. Poduzeće Sizim-TSH ima visoke vrijednosti kroz sva promatrana razdoblja te će ostati u daljnjem razmatranju. Nova tablica sa srednjim vrijednostima Z-scorea, uz isključivanje podatak o poduzeću Lider press izgleda ovako.

Tablica 6. Tablica sa srednjim vrijednostima Z-scorea, uz isključivanje podataka o poduzeću Lider press

		Prije nagodbe	Za vrijeme nagodbe	Poslije nagodbe
Uspješna poduzeća	Aritmetička sredina	0,08868	1,33553	1,31293
	Medijan	0,1124	1,51125	1,37665
Neuspješna poduzeća	Aritmetička sredina	2,6573	-0,5454	-0,1154
	Medijan	0,1052	-0,5104	-0,0742

Izvor: izrada autora

Iz ove tablice je u ovom slučaju vidljivo da neuspješna poduzeća imaju veću aritmetičku sredinu u razdoblju prije pokretanja predstečajne nagodbe, od uspješnih poduzeća, dok je vrijednost medijana manja kod neuspješnih poduzeća. Vrijednosti Z-scorea za uspješna poduzeća u razdoblju nakon sklapanja predstečajne nagodbe imaju nižu vrijednost, od vrijednosti Z-scorea u godini u kojoj je sklopljena predstečajna nagodba. Vrijednost medijana eliminira ekstremne vrijednosti, te je u ovom slučaju više primjenjiva od aritmetičke sredine. Na temelju tako dobivenih rezultata može se donijeti zaključak da ona poduzeća koja su imala veći Z-score prije pokretanja predstečajne nagodbe imaju veću šansu za preživljavanjem u budućem razdoblju, ali i da sam proces predstečajne nagodbe ima negativan utjecaj na vrijednost Z-scorea u budućem razdoblju.

Uz eliminiranje svih ostalih utjecaja na poslovanje poduzeća, kao što su interna i eksterna okolina, odnosno poslovno okruženje, konkurencija, trendovi u poslovanju, radna snaga i menadžment poduzeća, ciljevi, misije i vizije i slično, može se donijeti pozitivan zaključak ove hipoteze, tj. da poduzeće s većim Z-scoreom ima veću šansu za uspješnijim sklapanjem predstečajne nagodbe.

Ove rezultate ipak treba uzeti s rezervom, jer su dobivene vrijednosti i dalje vrlo niske, te bi po teorijskom tumačenju većina poduzeća trebala bankrotirati u slijedećem razdoblju. Isto tako, dobiveni rezultati mogu biti protumačeni na način da predstečajna nagodba samo

predstavlja odgađanje stečaja, ali za takav zaključak bi trebalo provesti isto istraživanje na ovom uzorku za 5 godina.

5.3 H2- Predstečajna nagodba predstavlja uspješan alat za rješavanje problema nelikvidnosti i insolventnosti poslovnog subjekta

Za početak, kako bi cijelu ovu priču stavili u kontekst gospodarstva Hrvatske, važno je ponoviti slijedeće podatke. Prije uvođenja Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, bilo je blokirano 72.654 poslovnih subjekata koji su zapošljavali 61.066 radnika, s iznosom obveza od 44,5 milijardi kuna. Danas, malo više od tri godine nakon uvođenja samog Zakona, stanje je slijedeće. Broj blokiranih poslovnih subjekata na dan 30. 11. 2015. iznosio je 43.769 poduzeća koji su zapošljavali 30.384 radnika, s iznosom obveza od 25.4 milijardi kuna.⁸²

Dovoljno je kratkim pogledom prijeći preko navedenih podataka kako bi se uočilo da je u tri godine postojanja Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, broj blokiranih poduzeća smanjen za 39,7%, s iznosom obveza umanjnim za 42,9%.

Iako navedeni rezultati nisu 100%-tna zasluga Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, ipak je njegovo uvođenje u velikoj mjeri doprinijelo smanjenju blokiranih poduzeća, te nelikvidnosti cjelokupnog sustava RH.

Najmlađi zbirni podaci iz sustava predstečajnih nagodbi potvrđuju da je od datuma uvođenja Zakona do danas, tj. od 01.10.2012 do 08.01.2016, broj poduzeća kojima je prihvaćen plan financijskog restrukturiranja ili koji su sklopili predstečajnu nagodbu iznosi 2.891, sa ukupnim obvezama od 45,4 milijarde kuna koji imaju zaposleno 40.693 radnika. Odnosno, te brojke predstavljaju stvarne, opipljive rezultate predstečajnih nagodbi koje ne bi bilo moguće postići da Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi nije stupio na snagu.

Iako je Zakon kreiran i uveden u dobroj namjeri, ipak se s vremenom počeo zloupotrebjavati. Načini na koji se Zakon zloupotrebljava su brojni, te bi trebalo provesti cijeli jedan rad na tu

⁸² Financijska agencija Republike Hrvatske (2016), Informacija o neizvršenim osnovama za plaćanje poslovnih subjekata i građana za studeni 2015. godine., <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1801>. Pristupljeno: 09.01.2016

temu kako bi se ta tema istražila. Ipak, ovdje će biti ukratko objašnjen jedan od najčešćih načina zloupotrebe Zakona, a to su fiktivne pozajmice.

Poduzeće koje inače ne posluje po zakonu, često isplaćuje dio troškova „na crno“. Na taj način poduzeće najčešće plaća svoje radnike za izvršeni posao. Kako bi u računovodstvenom smislu održali poduzeće u ravnoteži, vlasnici bi svojem poduzeću davali pozajmice da može izmiriti tekuće troškove kao što su režije i plaće radnika, jer takva tvrtka nije imala dovoljno evidentiranih prihoda koji su bili u skladu sa učinjenim poslom. I napokon, kada bi takvo poduzeće završilo u teškoćama, najveći iznos duga bi bio upravo prema vlasniku samog poduzeća. Kao što je već objašnjen način glasovanja u postupku predstečajne nagodbe, vlasnik poduzeća ujedno postaje i najveći vjerovnik, odnosno dolazi u poziciju da sam određuje koje dugove će otpisati u potpunosti, a koje u određenom dijelu. Na taj način poduzeće stječe nepravednu prednost da samo bira kome će vratiti dugove a kome će ih svojevremeno otpisati. Ta tema je bila razlog brojnim političkim prepucavanjima, pa čak i smjeni ministra. Zbog svega toga, tema predstečajnih nagodbi je i dalje aktualna tema u gospodarskom i političkom životu, te je svaka odluka u tom području pod detaljnim povećalom javnosti.

Unatoč svemu tome hipoteza *H2: Predstečajna nagodba predstavlja uspješan alat za rješavanje problema nelikvidnosti i insolventnosti poslovnog subjekta* se može prihvatiti.

5.4 H3- Altmanov model uspješno predviđa nastupanje krize poslovnog subjekta u budućnosti

Kod testiranja hipoteze H1 prikazana je tablica s poduzećima koja su ušla u razmatranje, te za koje je izračunat Altmanov Z-score prema revidiranoj formuli. Ista ta tablica koristit će se kod testiranja ove hipoteze.

Naime, već nekoliko puta kroz ovo istraživanje je objašnjeno tumačenje rezultata Z-scorea te nema potrebe za ponavljanjem. Što se tiče rezultata istraživanja, Altmanov model je uspješno predvidio nastupanje poteškoća za sva poduzeća osim poduzeća SIZIM-TSH d.o.o. Poduzeće LIDER PRESS d.d. je u godini prije sklapanja predstečajne nagodbe imalo visoku vrijednost Z-scorea, ali dobivena vrijednost nije konzistentna, te se neće uzeti u obzir.

Konačno, 29 od 30 poduzeća iz uzorka je imalo vrijednost Z-scorea manju od 2,9, odnosno nisu se nalazila u sigurnoj zoni što se tiče bankrota. Preciznost Altmanovog modela na izabranom uzorku je 96.67%.

Dobiveni rezultat potvrđuje i treću postavljenu hipotezu, tj da se hipoteza *Altmanov model uspješno predviđa nastupanje krize poslovnog subjekta u budućnosti* može prihvatiti.

Ipak, za razliku od prethodne dvije hipoteze koje su za dokazivanje trebale jednostavnije izračune, kod ove hipoteze postoji i kvalitativni dio koji se ne može brojčano iskazati. Naime 86,67% poduzeća iz uzorka je imalo vrijednost Z-scorea manju od 1,23 prije pokretanja predstečaja, što prema teoriji znači da je isti taj postotak poduzeća danas trebao biti u bankrotu. U stvarnosti, samo 33,33% poduzeća iz uzorka danas je u stečaju ili blokadi.

Stoga se lako da primijetiti da vrijednosti Z-scorea nemaju veliku primjenjivost na našem tržištu. Altman je ipak kreirao navedeni pokazatelj za puno veće tržište od hrvatskog, te je postigao prilično visoku preciznost u predviđanju bankrota od 82,1%. Razlog tome može biti u prva dva pokazatelja Altmanovog modela.

Prvi pokazatelj koji se sastoji od omjera radnog kapitala i aktive, prikazuje odnos kratkoročne imovine i kratkoročnih dugova. Iz prikazanih bilanci je vidljivo da više od polovice poduzeća iz uzorka ima veći iznos kratkoročnih obveza od kratkoročne imovine. Međutim, zbog nefunkcioniranja pravnog sustava ta poduzeća nisu otišla u bankrot. Ipak, važno je spomenuti da je u vrijeme izrade ovog rada na zakon stupio novi stečajni zakon.

Drugi pokazatelj se sastoji od omjera zadržane dobiti i aktive. Dobiveni rezultati u ovom istraživanju su takvi jer manja poduzeća jednostavno ne ispunjavaju to polje u bilanci, ili se ispunjava s ciljem izbjegavanja poreza.

Istraživanje koje je proveo Škeljo potvrđuju da je primjena Altmanovog modela u Hrvatskoj neadekvatna.⁸³ Njegov zaključak glasi, *Altmanov Z-faktor model u svom izvornom obliku nije primjenjiv u hrvatskom gospodarstvu. Osnovni razlog tomu je što mnoga poduzeća, koja Altman (s razlogom) svrstava u bankrotirana, u hrvatskom gospodarstvu i dalje egzistiraju.*

⁸³ Škeljo, K., (2000), Istraživanje mogućnosti primjene Altmanovog modela u hrvatskom gospodarstvu, znanstveni magistarski rad, Zagreb

Poduzeća koja bi u američkom gospodarstvu davno bila natjerana u stečaj, u Hrvatskoj se održavaju radi neadekvatne primjene pravnog sustava. Originalni Altmanov model dobro prepoznaje bankrotirana poduzeća (točnost 82,1%), ali zato mnoga poduzeća koja posluju proglašava bankrotiranim (točnost samo 59%).

Istraživanje koje je provedeno na Grčkim poduzećima prošle, 2015. godine također potvrđuju da je primjena Altmanovog modela neadekvatna i na tom tržištu.⁸⁴

Također i sam Altman u svome radu sugerira, da analitičar ne bih trebao donositi svoje mišljenje samo na temelju Z-scorea, već bi u razmatranje trebao uzeti više pokazatelja. Razlog takvom zaključku je propast Enrona i WorldComa koji su u to vrijeme imali na raspolaganju Altmanov model, ali ipak nisu predvidjeli svoju propast.⁸⁵

Ipak, iako apsolutne vrijednosti Z-scorea nisu adekvatne za naše tržište, korisno je pratiti trend kretanja samih vrijednosti kako bi se uočilo stanje poduzeća promatrajući rezultate prijašnjih godina.

⁸⁴ Mantziaris, Z.S., (2015). „Bankruptcy prediction models: An empirical analysis of Altman's Z-score model in forty Greek companies in the period of economic recession“, Dissertation, School of Business Administration, Makedonia, str. 43

⁸⁵ Altman, E.I., (2002). „Corporate distress prediction models in a turbulent economic and Basel II environment“, New York University, str. 29.

6 ZAKLJUČAK

Zbog već prikazanog tadašnjeg stanja gospodarskog sustava Republike Hrvatske, u području blokiranih, nelikvidnih i insolventnih poduzeća, Vlada je donijela na snagu opisani Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi. Zakon je donesen u najboljoj namjeri da se onome poduzeću koji je nelikvidan i dugoročno nesposoban za plaćanje, omogući novi početak na način da u dogovoru s vjerovnicima naprave novi plan financijskog restrukturiranja.

Bivši ministar financija je opravdavao konkretni zakon slijedećim činjenicama. Vjerojatnost da radnik naplati svoja potraživanja za neisplaćene plaće u stečajnom postupku je 32%, dok kod predstečajne nagode ta vjerojatnost iznosi 100%. Vjerojatnost da će vjerovnici naplatiti svoja potraživanja u predstečaju je oko 53%, dok kod stečajnog postupka ta vjerojatnost iznosi 10%. Bitna je i činjenica o duljini trajanja postupka, koja u slučaju stečaja nije kraća od 3 godine, dok se predstečajna nagodba sklapa u roku od 120-210 dana. Također troškovi samih postupaka se značajno razlikuju, te samo npr. naknada za stečajnog upravitelja po postupku je u iznosu od 60.000 kuna do 100.000 kuna, dok je prosječni trošak za predstečajnu nagodbu 4.500 kuna.

Što se tiče kvantitativnih pokazatelja o uspješnosti samog Zakona na cjelokupni gospodarski sustav RH, može se ponoviti da je broj blokiranih poduzeća smanjen za 39,7%, s iznosom obveza umanjnim za 42,9% od datuma stupanja na snagu.

Rezultati empirijskog istraživanja u ovom radu prikazuju da se ukupni iznos dugoročnih i kratkoročnih obveza prvih dvadeset poduzeća iz uzorka smanjio za oko 500 milijuna kuna u zadnjoj godini promatranja, odnosno u vrijeme kada su sklapane predstečajne nagodbe za navedena poduzeća. Detaljniji prikaz je vidljiv na slijedećem grafikonu.

Usprkos brojnim manjkavostima Zakona zbog kojih su izvedene brojne zloupotrebe, te velikim kritikama javnosti i medija, iz dobivenih rezultata je ipak vidljiv napredak u saniranju teškoća poduzeća, te samim time cjelokupnog gospodarskog sustava RH. Važno je napomenuti da je Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi doživio pet izmjena, s ciljem da se isprave nedostaci koji su često bili iskorišteni na pogrešan način.

Grafikon 1. Kretanje ukupnih obveza promatranih poduzeća



Izvor: izrada autora

Što se tiče Altmanovog modela za predviđanje neuspjeha, uočljivo je da su dobivene vrijednosti u skoro 100%-tnom iznosu predvidjele nastupanje teškoća na izabranim poduzećima.

Ipak, i ovo istraživanje, kao i istraživanje Škelje, je prikazalo da dobivene vrijednosti ipak nisu relevantne za hrvatsko tržište. Vrijednosti Z-scorea za istražena poduzeća imaju vrlo niske vrijednosti, te bi prema teorijskom tumačenju svi odavno trebali bankrotirati. Ukoliko neki donosioc odluke svoju odluku o strategiji poduzeća temelji na vrijednosti Altmanovog Z-scorea, može učiniti pogrešku i donijeti prepesimističnu odluku i odlučiti se na pokretanje strategija napuštanja djelatnosti, iako u stvarnosti nema potrebe za njima.

Unatoč tome, ovaj alat može svejedno poslužiti za određivanje ciljeva poduzeća, te mjerenju ostvarivanja postavljenih ciljeva, ukoliko se promatra sami trend kretanja vrijednosti Z-scorea.

SAŽETAK

Ključne riječi: Predstečajna nagodba, Altmanov Z-score, kriza

U ovom istraživanju obrađena je tema predstečajnih nagodbi i njen utjecaj na poduzeća u teškoćama i na gospodarstvo Republike Hrvatske. Dio istraživanja odnosi se i na istraživanje i primjenu alata za predviđanje poslovnog neuspjeha, odnosno Altmanovog Z-scorea.

Cilj samog istraživanja bio je prikazati predstečajnu nagodbu kao uspješan alat za rješavanje problema insolventnosti i nelikvidnosti. Drugi postavljeni cilj je bio dokazati relevantnost Altmanovog Z-scorea za predviđanje poslovnog neuspjeha na hrvatskim poduzećima. Uzorak na kojem se provelo istraživanje sastavljen je od 30 poduzeća podijeljenih na dvije skupine, uspješna koja su nastavila s poslovanjem, te neuspješna, tj. ona koja su nakon sklopljene predstečajne nagodbe ipak završila u stečaju.

Pretpostavka je bila da su ona uspješna poduzeća iz uzorka prije pokretanja predstečajne nagodbe imala veći Z-score u usporedbi s neuspješnim poduzećima. To su dobiveni rezultati i potvrdili, ali unatoč tome sva poduzeća iz uzorka imaju vrijednost Z-scorea koja nagoviješta bankrot u budućnosti.

Temeljna pretpostavka se odnosila na dokazivanje pozitivnog učinka predstečajne nagodbe na poduzeće i gospodarstvo Hrvatske u cjelini, što se dobivenim rezultatima može i potvrditi. Ipak u javnosti je stvorena opravdana negativna slika oko samog postupka zbog određenih manjkavosti, te je budućnost provedbe postupka predstečajne nagodbe neizvjesna u budućem razdoblju.

SUMMARY

Key words: Pre-bankruptcy settlement, Altman Z-score, crisis

In this study the main topic is pre-bankruptcy settlement and its impact on the companies in crisis and on the Croatian economy. Also, part of the research refers to the study and application of tools for the prediction of business failure called Altman Z - Score.

The goal of the research was to show that the pre-bankruptcy settlement is a successful tool for solving problems like insolvency. The next goal was to prove relevance of Altman Z- score used to predict business failure in the Croatian companies. The sample that was used in the research is composed of 30 companies divided into two groups, successful ones that have continued to work, and unsuccessful ones. Those which after the pre- settlement is concluded still went into bankruptcy.

The assumption was that the successful companies from the sample before the pre-bankruptcy settlement had bigger Z-score in comparison with the unsuccessful ones. The results of the research confirmed that, but in spite of all companies in the sample have a value of Z - Score which suggests bankruptcy in the future.

The underlying assumption is related to prove the positive effect of the pre- settlement to the company and the whole Croatian economy, as the results can confirm. Yet the public has created justified negative image about the process because of certain deficiencies, and the future implementation of the pre- settlement process is uncertain.

LITERATURA

1. Altman, E.I.(1968): "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy", The journal of finance, Vol. 23, No 4, 589-609 str.
2. Altman, E.I., Heldman, R.G., Narayanan, P. (1977): " Zeta analysis, A new model to identify bankruptcy risk of corporations", Journal of Banking and Finance 1 (1977) 29-54 str., North-Holland Publishing Company
3. Altman, E.I., (2002). „Corporate distress prediction models in a turbulent economic and Basel II environment“, New York University,
4. Altman, E., Hotchkiss, E. (2006). Corporate Financial Distress and Bankruptcy, Wiley Finance
5. Bartulović, M., Pervan, I., Filipović, I., (2011): „Primjena statističkih metoda za predviđanje bankrota Štedno-kreditnih zadruga“, Konferencija- zbornik znanstvenih radova, Zagreb, M.A.K. GOLDEN
6. Beaver, W., (1966). „Financial Ratios as Predictors of Failure“, Journal of Accounting Research, vol. 4
7. Belak, V. (1995): „Menadžersko računovodstvo“, Zagreb, RRiF.,
8. Bellovary, J., Giancomino, D., Akers, M., (2007): „A Review of Bankruptcy Prediction Studies: 1930-Present, Journal of Financial Education, Vol.33.
9. Bhidé, A. (1996). „The Questions Every Entrepreneur Must Answer“, Harvard Business Review
10. Čuveljak, J. (2013): „Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima“, Zagreb, Zgombić & Partneri,
11. Edmister, O.R., (1971): „Financial ratios as discriminant predictors of small business failure“, Dissertation, The Ohio State University
12. Fink, S., Crisis Management: Planning for the inevitable, Universe, Lincoln., 2002
13. Gaughan, P. A. (2007), „Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings“, 4th edition, John Wiley & Sons, Hoboken.
14. Guzić, Š. „Provedba predstečajne nagodbe u poslovnim knjigama vjerovnika i dužnika“, Zagreb, Računovodstvo, revizija i financije, br.04/14, travanj, 2014

15. Grice, J.S., Ingram, R.W. (2001): " Test of generalizability of Altman's bankruptcy prediction model", *Jurnal of finance reasrch* 54, Sorrell College of Business, Troy State University, University of Alabama, USA , 53-61 str.
16. Hoffman, R.C., (1989). „Strategies for corporate turnarounds: What do we know about them“, *Journal of General Management*, Vol 14
17. Jardin, P., Severin, E. (2011): „Predicting corporate bankruptcy using a self-organizing map: An empirical study to improve the forecasting horizon of a financial failure model“, *Decision Support Systems*, Vol 51
18. Jozić,F. (2002): "Ozdravljenje i restrukturiranje Hrvatskih poduzeća", *Economics: časopis za ekonomsku teoriju i politiku* 9 (2002), 1; 97-110 str.
19. Kalathinkal, R., Ahmed, I.M., (2015). „A study of application of Altman Z-score model for Oman cement company Sohar Sultanate of Oman“, *Intercontinental journal of Finance Research Review*, Vol 3
20. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992): "The balanced scorecard-Measures that drive performance", *Harvard buissnes review*, 71-79 str.
21. Lovrinčević, M., Glamuzina, M., Kružić, D. (2013): „Menadžerski odgovor na poslovnu krizu – od uočavanja kriznih simptoma do primjene kriznih strategija“, *Menadžment, vodstvo i organizacija u 21. stoljeću*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik,
22. Mantziaris, Z.S., (2015). „Bankrupcy prediction models: An empirical analysis od Altman's Z-score model in forty Greek companies in the period of economic recession“, *Dissertation, School of Business Administration, Makedonia*
23. Osmanagić Bedenik, N. (2013): „Krizna kao šansa“, Zagreb, Školska knjiga
24. Pušar - Banović, D; članak *Financijsko restrukturiranje prema zakonu o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi - časopis Računovodstvo i financije*, Zagreb
25. Redžić, A., članak *Primjena zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi – časopis Računovodstvo i financije*, Zagreb
26. Sajter, D. (2008): "Ekonomski aspekti stečaja i restrukturiranje u stečaju", *Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera Osijek*
27. Sajter, D. (2009): „Pregled određenih metoda i istraživanja poslovnih poteškoća uz predviđanje stečaja“, *Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera Osijek*

28. Smith, R., Winakor A., (1935): „Changes in financial structure of unsuccessful industrial corporations, Bureau of Business Research, No 51., University of Illinois Press
29. Sučević, D. (2010): „Krizni menadžment“, Zagreb, Lider press d.d.
30. Škeljo, K., (2000), Istraživanje mogućnosti primjene Altmanovog modela u hrvatskom gospodarstvu, znanstveni magistarski rad, Zagreb
31. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D., Pološki Vokić, N. (2010): „Priručnik za metodologiju istraživačkog rada“, Zagreb, M.E.P,
32. Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012). Strategije u kriznim uvjetima, Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb
33. Vučur, G. (2014): "Restrukturiranje mikro i malih poduzeća u uvjetima krize – primjer iz prakse", Economics & Economy, Vol. 1, No. 2, 177-192 str.
34. Verghese, M., (1997): „Performance evaluation of state public enterprises in manufacturing sector of Kerala“, School of Management Studies, Cochin
35. Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D., Cardon, M.S., (2010). „Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers“ Journal of Business Venturing,,
36. Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi NN 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15
37. Zelenika, R. (1998), Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, EF Rijeka
38. Zenzerović, R., Peruško, T., (2009): „Ocjenjivanje vremenske neograničenosti poslovanja u tranzicijskom okruženju“

IZVORI S INTERNETA

1. Državni zavod za statistiku (2012), „Strukturno-poslovni pokazatelji Br. 15.1.2.“ http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2012/15-01-02_01_2012.htm. Pristupljeno: 28.8.2015
2. Državni zavod za statistiku (2013), „Strukturno-poslovni pokazatelji Br. 15.1.2.“ http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2013/15-01-02_01_2013.htm. Pristupljeno: 28.8.2015
3. Financijska agencija Republike Hrvatske (2015), Pregled zbirnih podataka iz sustava predstečajnih nagodbi, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1759>, pristupljeno 10.12.2015
4. Financijska agencija Republike Hrvatske (2016), Informacija o neizvršenim osnovama za plaćanje poslovnih subjekata i građana za studeni 2015. godine., <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1801>. Pristupljeno: 09.01.2016
5. Financijska agencija Republike Hrvatske (2015), Informacija o neizvršenim osnovama za plaćanje poslovnih subjekata i građana za veljaču 2015. godine., <http://www.fina.hr/Default.aspx?art=11428>. Pristupljeno: 18.7.2015
6. Financijska agencija: "Tijek postupka predstečajne nagodbe", <http://www.fina.hr/predstecajnenagodbe>. Pristupljeno 10.7.2015
7. Financijska agencija Republike Hrvatske (2015), Troškovi postupka predstečajne nagodbe, <http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1550>, pristupljeno: 13.12.2015.g
8. Hrvatska obrtnička komora (2015), Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi, http://www.hok.hr/press/novosti/zakon_o_financijskom_poslovanju_i_predstecajnoj_nagodbi_obavijest_fina_e, Pristupljeno: 13.12.2015.g.
9. Poslovna Hrvatska; <http://www.poslovna.hr/home.aspx#>, Pristupljeno 03.01.2016
10. Pwc Hrvatska (2012). Restrukturiranje – imperativ konkurentnosti, Konzalting analiza, https://www.pwc.hr/hr/publikacije/assets/strucni-clanci/201307_restruktuiranje_imperativ_konkurentnosti.pdf, pristupljeno: 19.12.2015
11. RGFI javna objava; <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/izbornik.do>, Pristupljeno 03.01.2016

Popis tablica

- Tablica 1. kretanje broja blokiranih poslovnih
- Tablica 2. Poduzeća koja su pokrenula predstečajnu nagodbu i nastavila s radom
- Tablica 3. Poduzeća koja su pokrenula predstečajni postupak a završila su u stečaju
- Tablica 4. Altmanov Z-score odabranih poduzeća
- Tablica 5. Srednje vrijednosti dvije grupe poduzeća korištenih u istraživanju
- Tablica 6. Tablica sa srednjim vrijednostima Z-scorea, uz isključivanje podataka o poduzeću Lider press

Popis slika

- Slika 1: Krizne strategije
- Slika 2: Kombinirane strategije
- Slika 3: Preciznost predviđanja poslovnog neuspjeha
- Slika 4. Zbirni prikaz riješenih predmeta i predmeta u radu s postotnim udjelima
- Slika 5. Zbirni pregled predmeta za koje je prihvaćen plan financijskog restrukturiranja ili sklopljena nagodba

Popis grafikona

- Grafikon 1. Kretanje ukupnih obveza promatranih poduzeća