

# INSOLVENTNOST MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U GRADU SPLITU

---

**Perišić, Mirna**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*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:124:230078>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-25**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**INSOLVENTNOST MALIH I SREDNJIH  
PODUZEĆA U GRADU SPLITU**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Dejan Kružić**

**Studentica:**

**Mirna Perišić**

**Split, veljača 2020.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
1.1. Problem istraživanja .....	3
1.2. Predmet istraživanja .....	6
1.3. Metode istraživanja .....	6
1.4. Struktura rada .....	8
<b>2. POSLOVNA KRIZA</b> .....	<b>9</b>
2.1. Vrsta i obilježja poslovne krize .....	10
2.2. Uzroci poslovne krize.....	14
2.2.1. Vanjski uzroci krize.....	16
2.2.2. Unutarnji uzroci krize.....	18
<b>3. INSOLVENTNOSTI PODUZEĆA</b> .....	<b>21</b>
3.1. Uzroci insolventnosti poduzeća.....	22
3.1.1. Vanjski uzroci insolventnosti .....	22
3.1.2. Unutarnji uzroci insolventnosti .....	24
3.2. Poslovne poteškoće u poduzeću .....	25
3.3. Uvjeti za održivu solventnost poduzeća .....	27
3.4. Reakcija poduzeća kad zapadne u insolventnost.....	30
3.5. Mjere i aktivnosti na uklanjanju insolventnosti.....	31
3.6. Insolventnost u Republici Hrvatskoj .....	33
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE</b> .....	<b>39</b>
4.1. Metodološki aspekt empirijskog istraživanja .....	39
4.2. Analiza podataka i rezultati istraživanja.....	40
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>48</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>50</b>
<b>POPIS TABLICA, SLIKA, GRAFIKONA I SCHEMA</b> .....	<b>52</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>54</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>55</b>
<b>PRILOG: Anketni upitnik</b> .....	<b>56</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Kada je riječ o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj moramo imati na umu da su to ključni subjekti gospodarstva. O tome govori i činjenica da su 99 % od ukupno registriranih poduzeća u Hrvatskoj upravo mikro, mala i srednja poduzeća. Kratica za mala i srednja poduzeća dolazi iz engleskog jezika “Small and medium enterprises”- SME, dok se u hrvatskom jeziku koristi skraćunica MSP, koja predstavlja mala i srednja poduzeća.

Mala i srednja poduzeća imaju vrlo važnu ulogu u razvoju svake zemlje. Danas MSP čine “kralježnicu” hrvatskog gospodarstva što nam pokazuje i podatak da čine 99,7% registriranih poduzeća u zemlji, generiraju 73 posto zaposlenosti, ostvaruju 60 posto prihoda i 55 posto izvoza. Upješno poslovanje malih i srednjih poduzeća, pokretač je zapošljavanja stanovništva, smanjenja regionalnih razlika, stvaranja konkurencije na tržištu. Veća i raznovrsnija ponuda stvara pravo izbora krajnjem potrošaču, takva poduzeća se brže prilagode promjenama na tržištu. Sposobnost prilagodbe poduzeća čini jedan od ključnih preduvjeta za razvoj poduzeća.

Kako bi odredili kojoj kategoriji poduzeće pripada uzimaju se tri ključna kriterija, a to su: broj zaposlenih, ukupna aktiva i prihodi. Poduzetnik mora zadovoljiti dva od tri uvjeta, pa prema navedenim pokazateljima poduzetnici mogu biti:

Mikro poduzetnici:

- aktiva do 2,6 milijuna kn,
- prihodi do 5,2 milijuna kn,
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 10 radnika.

Mali poduzetnici:

- aktiva iznosi do 30 milijuna kn,
- prihodi do 60 milijuna kn,
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika.

Srednji poduzetnici:

- aktiva iznosi do 150 milijuna kn,
- prihodi do 300 milijuna kn,
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine - 250 radnika

Hrvatsko gospodarstvo posljednjih je godina zahvaćeno globalnom krizom, a neizvjesno i nestabilno konkurentsko okruženje ukazuje na to da sve veću ulogu i važnost ima znanje i sposobnosti unutar poduzeća.

Krizno razdoblje je danas nezaobilazno za svako poduzeće, što bi značilo da poduzeće ne može preskočiti fazu krize. Kao glavno pitanje postavlja se koja je razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća. Svako poduzeće posluje s ciljem ostavriavanja dobiti, tj. profita. Krizni menadžment ima važnu funkciju - da na vrijeme uoči uzrok nastajanja krize te odabir strategije.

Jedan od bitnih pokazatelja uspješnosti poslovanja je svakako solventnost, jer pojavom insolventnosti dolazi do opasnosti za nemogućnost podmirenja obveza prema dobavljačima, vjerovnicima, dioničarima, zaposlenicima, državi i drugim subjektima. Insolventnost poduzeća predstavlja nesposobnost plaćanja dospjelih obveza u rokovima njihova dospjeća. Razlikujemo privremenu insolventnost i trajnu insolventnost. Kada poduzeće kasni s plaćanjem svojih dospjelih obveza kažemo da je riječ o privremenoj insolventnosti, u drugom slučaju kada poduzeće obustavlja svoja plaćanja te se nalazi pred stečajem riječ je o trajnoj insolventnosti. Insolventnost poduzeća pokazuje stanje u kojem je imovina poduzeća manja od dugova poduzeća. Mala i srednja poduzeća predstavljaju jako važan segment svakog gospodarstva, kako po broju poduzeća tako i prema najvećima brojem radnih mjesta. Isto tako treba imati na umu da se mala i srednja poduzeća susreću s puno jačim ograničenjima rasta nego velika poduzeća, npr. veća kamatna stopa i uži izbor financiraja.

Istraživanja su pokazala kako se mala i srednja poduzeća razvijaju brže od velikih poduzeća. Za ovakvu situaciju postoje objašnjenja<sup>1</sup>:

- Mala poduzeća mogu rasti brže od velikih jer, kako su u početku nesigurna glede svojih troškova, ulaze na tržišta s malim rasponom minimalne učinkovitosti, koji se vremenom povećava

---

<sup>1</sup> Buble, M., Kružić, D. (2006.): Poduzetništvo, RRiF-plus, Zagreb, str.154.

- Mala su poduzeća prilagodljivija od velikih, koja im sposobnost može nadoknaditi ekonomiju razmjera, omiljenu kod velikih poduzeća
- Velika poduzeća veoma često pate od upravljačkih diseconomija razmjera povezanih s povećanjem troškova upravljanja u rastu poduzeća i ograničenim mogućnostima njihove racionalizacije.
- Učinak mnogobrojnih mjera usmjerenih k podršci i poticanju razvoja poduzetništva i SME potvrdio je da „nevidljiva ruka“ tržišta nije dostatna da proizvede ekonomski rast sam od sebe, već da je aktivna poduzetnička politika jedan od temeljnih mehanizama koji može dodatno potaknuti razvoj malog i srednjeg poduzetništva.

Svaka kriza ima svoj put koji vodi prema rješenju problema. Kako bi odabrali pravi smjer kretanja potrebno je sagledati i razmotriti elemente koji ulaze u procjenu rizika. Ako poduzeće želi opstati potrebno je da se prilagodi tehnološkim i tržišnim promjenama.

## **1.2. Predmet istraživanja**

Cilj ovog rada je objasniti pojam insolventnosti, ali isto tako objasniti razloge koji dovode poduzeća u situaciju kada nisu u mogućnosti platiti dospjele novčane obveze. Fokus će biti na poslovnoj krizi poduzeća, te na menadžmentu. Svrha i cilj svakog poduzeća je uspješno poslovanje, odnosno poslovati s ostvarenom dobiti, te na vrijeme podmirivati dospjele obveze. Poslovanje poduzeća orijentirano je na zadovoljavanje potreba i želja kupaca, preko kojih oni ostavruju profit.

Ukoliko poduzeće nije u mogućnosti podmirivati dospjele novčane obveze, kažemo da je takvo poduzeće privremeno ili trajno insolventno. Kod privremene insolventnosti poduzeće kasni s plaćanjem svojih dospjelih obveza, dok kod trajne insolventnosti poduzeće obustavlja plaćanje svih svojih obveza u takvoj situaciji provodi se stečajni postupak gdje se iz imovine i prava poduzeća namiruju obveze prema državi, dobavljačima, zaposlenicima i bankama.

Pojam poslovne krize možemo definirati kao neželjeni događaj unutar poduzeća, u trenutku upadanja poduzeća u poslovnu krizu najvažnija je organizacija poslovanja da se u što kraćem roku donese odluka od presudne važnosti za nastavak poslovanja poduzeća.

## **1.3. Metode istraživanja**

U istraživanju i obradi zadane teme korištene su razne odgovarajuće znanstvene metode koje će se odabrati kao najadekvantniji način za istraživanje. Kod teorijskog dijela korištene su metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda dokazivanja, metoda klasifikacije, metoda deskripcije i metoda komparacije.

- Metoda indukcije - donošenje zaključaka o općem sudu na temelju pojedinačnih činjenica.
- Metoda dedukcije - donošenje pojedinačnih zaključaka na temelju općeg suda.
- Metoda analize - raščlanjivanje složenih pojmova na jednostavnije dijelove i elemente.

- Metoda sinteze - način objašnjavanja složenih misaonih cjelina pomoću jednostavnih misaonih tvorevina .
- Metoda dokazivanja - jedna od najvažnijih metoda, svrha je utvrditi točnost neke spoznaje.
- Metoda deskripcije - postupak opisivanja činjenica, empirijsko potvrđivanje njihovih odnosa.
- Metoda klasifikacije - način raščlanjivanja općeg pojma na posebne, odnosno jednostavnije pojmove.
- Metoda anketiranja - postavljanje određenih pitanja određenoj i odabranoj vrsti, kvantitativni podaci.

U empirijskom dijelu rada istraživanje je provedeno u obliku ispitivanja odnosno ankete. Anketa se provela anketirajući mala i srednja poduzeća. Prikupljeni su potrebni podaci poduzeća pomoću anketnog upitnika, koji se sastoji od odgovarajuće skupine pitanja. Istraživanje je provedeno na teritoriju grada Splita, u ovom slučaju obuhvaćena su mala i srednja poduzeća.



## **1.4. Struktura rada**

Završni rad podijeljen je u 5 poglavlja. U uvodnom dijelu definiran je problem istraživanja, nakon toga slijedi predmet istraživanja – simptomi i uzroci upadanja poduzeća u krizu. Nakon toga slijedi metoda istraživanja i struktura rada.

U drugom poglavlju definirana je poslovna kriza, uzroci krize, te odabir stategije kako bi posljedice bile što bezbolnije za poduzeće. Kada je riječ o poslovnoj krizi i kada ona zahvati poduzeće glavno pitanje je koji je izvor te krize. Kada je riječ o izvorima krize pokušavamo otkriti je li izvor krize unutar samog poduzeća ili je ipak izvor krize u njegovoj okolini.

U trećem poglavlju rada prikazan je pojam inosolventnost u poduzećima, uzroci nastajanja insolventnosti te njene posljedice. Fokus je bio na poduzećima u Republici Hrvatskoj.

Kod četvrtog poglavlja rada prikazani su rezultati empirijskog istraživanja insolventnosti malih i srednjih poduzeća u gradu Splitu.

Slijedi zaključak gdje je objedinjeno razmatranje i istraživanje u teorijskom i empirijskom dijelu rada. Na kraju rada je prikazana korištena literatura, pregled slika, tablica i grafikona.

## 2. POSLOVNA KRIZA

Krizne situacije nastupaju iznenada bez najave. Kako u životu čovjeka, tako i u životu poduzeća prijelaz iz jedne razvojne faze u drugu fazu predstavlja krizu, razdoblje slabije prilagođenosti okolini, nespremnost, te unutarnji i vanjski nesklad.

Riječ kriza može se definirati kao teška situacija, dok krizno razdoblje predstavlja vrijeme ili preokret opasnog razvoja. Pojavom poslovne krize poduzeće nastoji promjeniti smjer razvoja, to je situacija kada je poslovni uspjeh poduzeća na minimalnoj prihvatljivoj razini. Poslovna kriza se definira najčešće kao "... neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom."<sup>2</sup>

Kada je riječ o poslovnoj krizi može se najčešće reći kako je poduzeće ugroženo kao posljedica platežne prezaduženosti i/ili nesposobnosti poduzeća. Ali isto tako ako je poduzeće u poslovnoj krizi ne mora značiti da je ono platežno nesposobno ili prezaduženo. Poslovna kriza nastupa prije pojave nelikvidnosti i prezaduženosti. Svako poduzeće se tijekom svog poslovanja bez obzira na uspješnost, susretne s nekom kriznom situacijom. Pojavom poslovne krize može se reći da dolazi do točke preokreta u poduzeću, promjenu smjera dosadašnjeg poslovanja, odnosno varijabli što dovodi do opasnosti dosadašnjih normi i ciljeva. Proces poslovne krize je ograničen, što bi značilo da postoji početak i kraj, poduzeće će ili privremeno ili trajno prebroditi poslovnu krizu.

Sva današnja poduzeća i društva zahvaćena su globalizacijom, odluke koje su donesene na jednom kraju svijeta utječu na odluke u drugom kraju. Krize u poduzeću su dodano potaknute egzistencijalnom potrebom praćenja konstantno rastućeg svjetskog gospodarstva, razvojem financijskih sustava, informatizacije i globalne komunikacije. Poslovni subjekti moraju pratiti trendove, promjene na tržištu, ekonomske, gospodarske, političke čimbenike te na takav način omogućiti i prilagoditi poduzeću nove strategije i ciljeve.

---

<sup>2</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 2. promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2007.

## 2.1. Vrsta i obilježja poslovne krize

Mnogo je vrsta poslovnih kriza, razlikuju se ovisno o kriterijima. Svaka kriza je specifična te se po nečemu razlikuje od ostalih, prema raznim kriterijima postoje mnogobrojne podjele.

Tipologija poslovnih kriza uzima u obzir sljedeće kriterije razlikovanja.<sup>3</sup>

- *Uzrok krize*: eksterno i interno uzrokovane poslovne krize
- *Broj uzroka krize*: unikauzalno i multikauzalno uzrokovane poslovne krize
- *Trajanje krize*: kratkotrajne i dugotrajne poslovne krize
- *Stupanj opažanja*: potencijalne, latentne i akutne krize
- *Ovladivost kriznim procesom*: konačno ovladive, privremeno ovladive i neovladive poslovne krize
- *Vrsta posljedica*: krize s pretežito destruktivnim ili pretežito konstruktivnim posljedicama
- *Lokalizacija posljedica*: krize s pretežito internim ili pretežito eksternim posljedicama
- *Ciljevi poduzeća*: strategijska kriza, kriza uspjeha, kriza likvidnosti
- *Stadij krize*: kriza opasna za opstanak poduzeća i kriza koja uništava poduzeće te ono ne postoji više u dosadašnjem obliku
- *Predvidivost krize*: predvidive i nepredvidive

Predvidivim krizama težište je na prevenciji o kojoj ovisi i mogućnost izbjegavanja krize. Iako svaka poslovna kriza nije predvidiva, nakon njezine pojave bitno se može utjecati na intenzitet krize, vrijeme trajanja i posljedice, a preduvjet za to je upravo preventivno djelovanje.<sup>4</sup>

Nepredvidive krize su iznenadne krize, ne mogu se izbjeći. Toj skupini pripadaju prirodne katastrofe, iznenadni događaji kao što su požari, poplave, pad zrakoplova. Upravo ti događaji s uništavajućim ishodom mogu biti povod za nastajanje poslovne krize.

Poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnim događajima najčešće se dijeli na:

- Potencijalna kriza
- Latentna kriza
- Akutna kriza

---

<sup>3</sup> Birker, K., Pepels, W., (Hrsg.) (2000.): Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin, str. 25, prema Osmanagić Bedenik 2007:17.

<sup>4</sup> Osmangić Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 18.

Potencijalna kriza nije stanje krize, već mogućnost pojave krize u poduzeću. Nepoduzete aktivnosti, mjere, poslovne odluke u kombinaciji s nepovoljnim razvojem mogu uzrokovati nastajanje krize. Pažljivim planiranjem i misaonim obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica mogu se smanjiti mogući rizici. Iako se pogrešan razvoj ne može izbjeći, krizni menadžment može u ranoj fazi otkriti opasan razvoj situacije te uvesti ciljane mjere ovladavanja ili smanjenja rizika. Potencijalnu krizu ne obilježavaju nikakvi simptomi, ona predstavlja kvazi normalno stanje.

Latentna kriza je stanje u kojem opasnost već postoji, ali ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima.<sup>5</sup> Situacije koje ugrožavaju opstanak poduzeća i koje stvaraju potrebu za preokretom nastaju bar godinu do dvije prije pojave vidljivih simptoma i mogu se prepoznati pomoću slabih signala. Menadžment takve rane simptome ignorira i koncentrira sve snage i resurse na budući poslovni razvoj, što se naziva „sindrom selektivnog opažanja“. Predviđanje ili ignoriranje prvih simptoma krize vodi u negativnu samopojačavajuću dinamiku, sve dublju krizu koja može završiti u stečaju. Kod latentne krize ima dovoljno prostora da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja - SWOT analiza.

Akutna kriza predstavlja treći stupanj razvoja krize, u ovom stadiju krize su simptomi vidljivi. Akutna kriza podrazumijeva mali vremenski horizont i relativno visok pritisak za djelovanje kad su potrebne brze i prave odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja, tako da su akutne krize značajan generator. Sanacija ili likvidacija konačni su ishodi ove krize. Kriza nastaje kao posljedica dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja poduzeća i u tom stadiju poduzeće više nema potencijala izlaska iz krize. Osnovno obilježje ove faze je nemogućnost ostvarivanja primarnih ciljeva poduzeća, bitnih za njegovo preživljavanje.

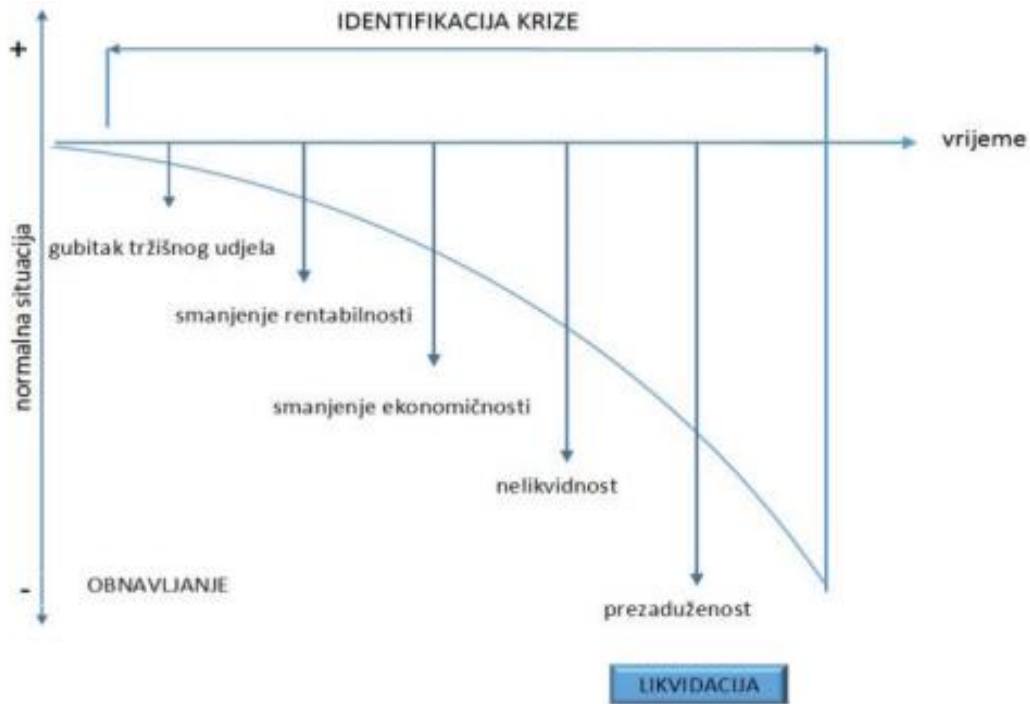
Ukoliko se poslovna kriza promatra s aspekta ciljeva poduzeća, tada se govori o strategijskoj krizi, krizi uspjeha i krizi likvidnosti. Poduzeće postaje nelikvidno u trenutku nemogućnosti podmirivanja obveze. Nelikvidna poduzeća nemaju dovoljno novčanih sredstava za ispunjenje svojih financijskih obveza što dovodi do problema s nastavkom poslovanja. Također i poduzeća

---

<sup>5</sup> Osmangić Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str.20.

koja posjeduju mnogo imovine, poput zemljišta, nekretnina ili strojeva mogu biti suočeni s prezaduženošću, ako se ta imovina ne može pretvoriti u novac.

**Slika 1: Tijek i simptomi poslovne krize**



Izvor: Osmanagić, B.N. (2007) Kriza kao šansa, Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, str. 154.

Menadžment ima najveću odgovornost za krizu, tako oni moraju na vrijeme otkriti prve signale krizne situacije. Prvi simptomi krize dolaze padom tržišnog udjela. Ukoliko se ne poduzmu odgovarajući koraci dolazi do smanjenja rentabilnosti, što dovodi do smanjenja i ekenomičnosti. Među zadnjim pokazateljima je likvidnost, kada nastupe problemi s likvidnošću poduzeće se vrlo teško oporavlja i nastavlja s poslovanjem.

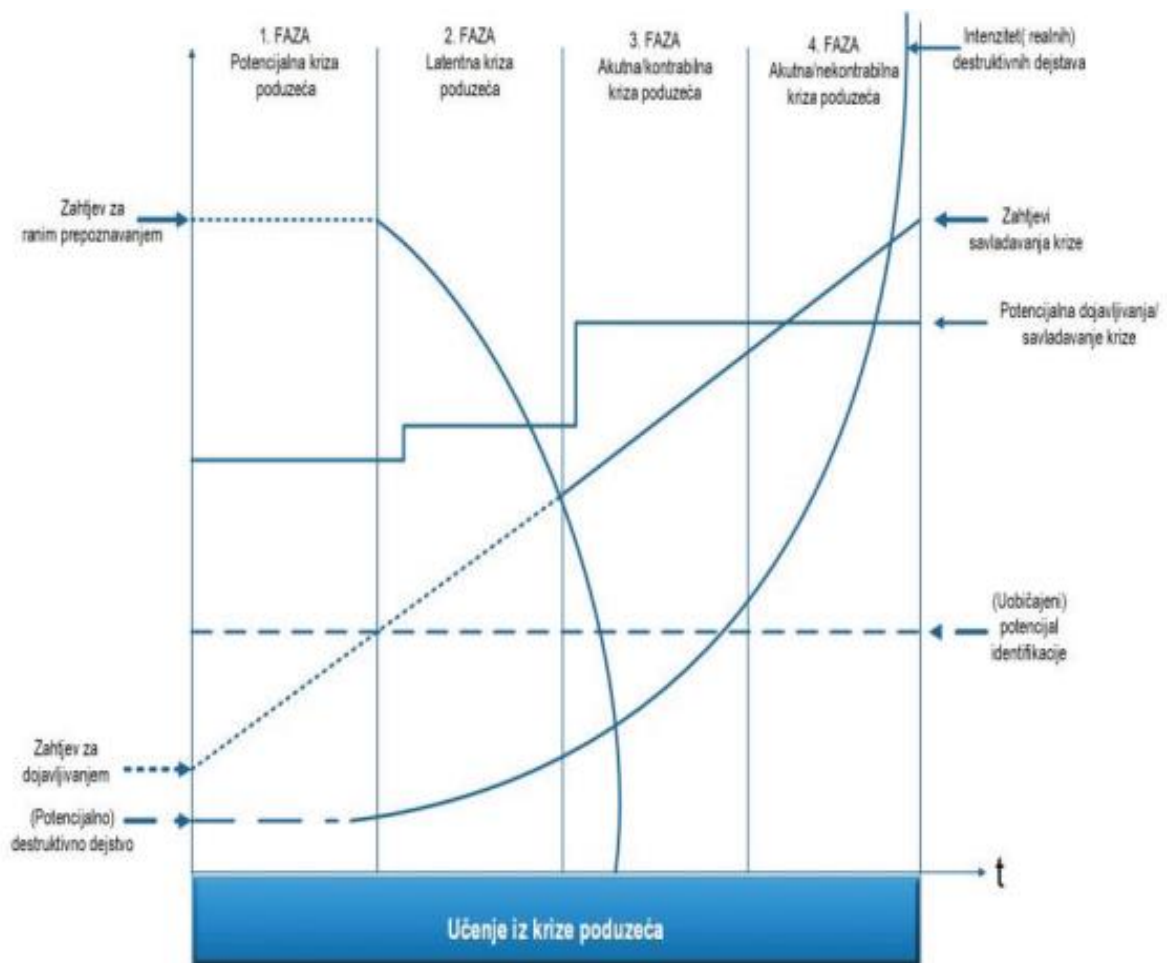
Na slici su prikazani financijski simptomi poslovne krize, gdje veliku važnost ima pravodobno uočavanje prvih simptoma, procjena potencijalnih prijetnji te pronalazak najboljeg načina kako bi se izbjegle te prijetnje.

Cilj svakog poduzeća je ostavrivanje dobiti, međutim ako poduzeće ode u drugom smjeru što dovodi do gubitka odnosno smanjenje vlastitog kapitala, takav problem nazivamo kriza

uspjeha. Smanjenjem vlastitog kapitala dovodi poduzeće do korištenja vanjskih izvora, gdje se poduzeće prezadužuje.

Strateška kriza obilježava gubitak, odnosno gubitak sposobnosti za budući uspjeh poduzeća u poslovanju. Vrlo često menadžeri zanemaruju indikatore koji upućuju na stratešku krizu te samim time donose pogrešne odluke koje udaljavaju poduzeće s tržišta. Kako bi poduzeće uspješno i dugoročno poslovalo te ostvarivalo dobit i održalo likvidnost mora imati potencijal uspjeha.

**Slika 2: Faze općeg procesa krize**



Izvor: Krystek, U. (2007). Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Kohlhammer GmbH, Stuttgart, str. 37.

- Kod prve faze-potencijalna kriza poduzeća predstavlja opći proces krize koji je primjetan u potencijalnoj krizi i jedino ga je tu moguće uočiti, za razliku od korporativne krize gdje nije primjetan.
- Kod druge faze-latentna kriza poduzeća predstavlja vrlo vjerojatnu nastupajuću krizu. Ova kriza još nije prepoznatljiva po uobičajenim instrumentima koji koriste poduzeća.

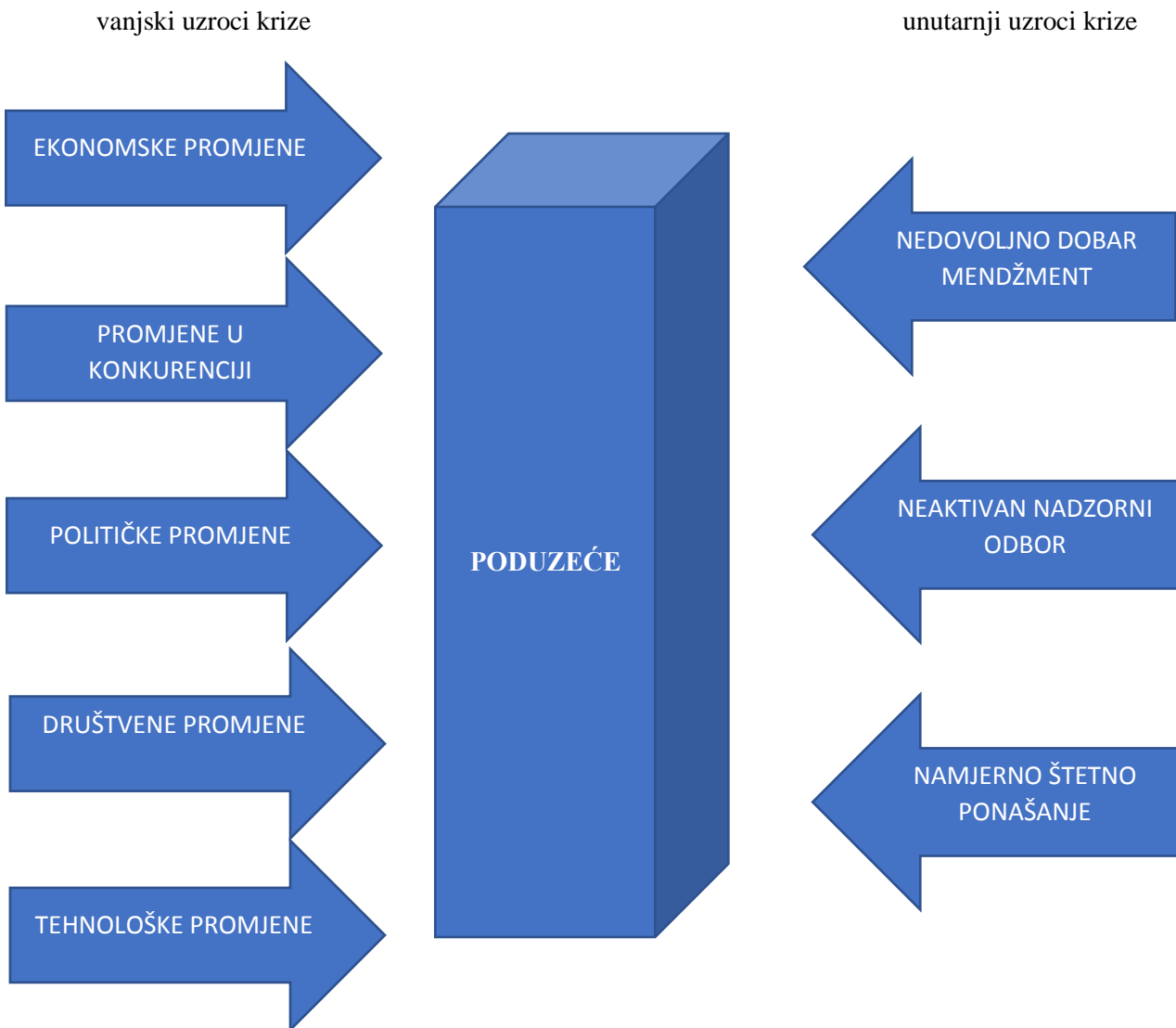
- Kod treće faze-akutna/kontrabilna krize javljaju uočljivi problemi za poduzeće. Pojačava se kriza i traži se brza reakcija menadžmenta. Ova kriza je savladiva jer je i raspoloživi potencijal za savladavanje krize još uvijek dovoljan.
- Kod četvte faze-akutna/nekontrabilna kriza je nesavladiva i ona postaje katastrofalna za poduzeće. U takvoj fazi zahtjevi za djelovanje krize premašuju raspoloživi potencijal za savladavanje krize. Nemoguće je upravljanje krizom postaje.

Treba biti svjestan da je vrlo važna dimenzija modela i samo učenje iz krize tj. da se krizna situacija ne ponovi. Zahtjevi za savladavanje krize postaju sve veći i intenzivniji kako se smanjuje vrijeme reagiranja na krizu.

## **2.2. Uzroci poslovne krize**

Poslovna kriza može nastati iznenadno ili postepeno, ignoriranjem čimbenika koji su vodili prema poslovnoj krizi poduzeća. Poslovne krize predstavljaju prijetnje poduzeću što dovodi do negativnih i neželjenih ishoda u njegovom poslovanju. Neki od simptoma krizne situacije su: smanjena likvidnost, mala profitabilnost, dugotrajan pad profitabilnosti, poslovni gubitak, smanjivanje količine prodaje, loša produktivnost. Kada je riječ o izvorima krize pokušavamo otkriti je li izvor krize unutar samog poduzeća ili je ipak izvor krize u njegovoj okolini. Najčešća podjela uzroka poslovnih kriza je na unutarnje i vanjske izvore, kako je to prikazano na slici 3.

**Slika 3: Uzroci poslovne krize**



Izvor: Izradila autorica.

Dakle podjela na *vanjske uzroke krize* (ekonomske promjene, tehnološke promjene, socijalne promjene, promjene u konkurentnosti) i *unutarnje uzroke krize* (loš menadžment, top menadžment koji se ne služi značenjem istraživačko-razvojne i financijske funkcije poduzeća, konflikti i nesuglasja između uprave i nadzornog odbora).



### 2.2.1. Vanjski uzroci krize

Vanjski uzroci krize kako sama riječ govori, nastaju izvan organizacije odnosno u okolini poduzeća. Funkcija menadžmenta je da ih treba prepoznati i adekvatno djelovati na njih. Vanjski izvor krize se ne mogu spriječiti, pojedino poduzeće u pravilu ne može utjecati na razvoj događaja u gospodarstvu. U slučajevima ulaska poduzeća u krizu važno je da menadžment razvije i koristi instrumente koje će poduzeća pravodobno upozoriti na moguća negativna kretanja u okolini ili gospodarstva. Cilj takvog pravodobnog upozorenja je “dobivanje vremena” za učinkovitu prilagodbu poduzeća budu im promjenama.

Danas globalno tržište diktira pravila kojima se poduzeća trebaju prilagoditi, a primarni vanjski uzroci poslovnih kriza najčešća su:

- ekonomske promjene
- promjene u konkurenciji
- političke promjene
- socijalne promjene
- tehnološke promjene.<sup>6</sup>

*Ekonomске promjene* mogu uzrokovati velike krize u poduzećima. Ako menadžment posjeduje određena znanja i sposobnosti te koristi odgovarajuću strategiju, on time može ublažiti krizu i iskoristiti loše uvjete. Najčešće promjene u ekonomskom okruženju su pad potražnje, rast kamatnih stopa, monetarna kriza, pad kreditnih plasmana, inflacija, recesija, promjena tečaja valuta. Ovisno o načinu reakcije na krizu i stupnju pripremljenosti, poduzeće će ili uspjeti savladati i prebroditi krizu ili će propasti. Menadžment može ublažiti krizu kontrolom poslovanja, usmjerenim planiranjem i razvojem.

Velika većina poduzeća tijekom svog poslovanja vode bitku sa *konkurencijom*, osim poduzeća koja imaju monopolistički položaj. Prema Michaelu Porteru postoji pet konkurentskih sila pregovaračke snage kupaca i dobavljača, opasnost od supstituta, rivalstvo sa postojećim konkurentima te ulazak novih konkurenata na tržište u kojem poduzeće posluje (Cinguala 2006:98). Glavni zadatak menadžmenta je da prati promjene u konkurenciji, ukoliko ne prati poduzeće gubi svoje konkurentske prednosti, te time može doći do propasti poduzeća.

---

<sup>6</sup> Sučević, D. (2010): Krizni menadžment, Lider, Zagreb, str.24-25.

*Političke promjene* utječu na razinu poslovanja, mogu biti na lokalnoj, državnoj ili međunarodnoj razini djelovanja. Velike inicijalne troškove za poduzeće uzrokuju sve: političke promjene, mjenjanjem načina poslovanja, računalnih programa, traže se uvođenja novog načina obračunavanja. Političari donose nove zakone bez kvalitetne analize utjecaja i posljedica tih zakona. Političke promjene događaju se vrlo brzo i gotovo je nemoguće na njih se pravovremeno prilagoditi.

*Socijalne promjene* se mogu predvidjeti godinama unaprijed, traže konstantno praćenje te pravovremene reakcije na tržištu. Primjeri socijalnih promjena su: starenje stanovništva, promjene u kulturi, stilu življenja, prehrani, zdravom načinu života, ekologiji, svakodnevne promjene u modnom svijetu.

*Tehnološke promjene* sve snažnije utječu na poslovanje malih i srednjih poduzeća. Neka poduzeća se uspiju prilagoditi takvim promjenama, dok neka propadnu. Ključ uspjeha je pozicioniranje poduzeća te odabir metode prilagodbe novim promjenam. Novi materijali, procesi i proizvodne tehnike, zajedno s brzim razvojem informatike i telekomunikacija mijenjaju svijet naočigled svih nas.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Sučević, D. (2010): Krizni menadžment, Lider, Zagreb, str. 20.

## 2.2.2. Unutarnji uzroci krize

Uzrok i središte većina kriza nalazi se u poduzeću. Krizne situacije koje su uzrokovane unutarnjim uzrocima, češće su od kriza uzrokovanih vanjskim faktorima te se može reći kako poznavanje uzroka krize utječe na lakoću i brzinu njena rješavanja.<sup>8</sup> Problemi koji se javljaju u poduzeću i uzrokuju takav oblik krize su:

- Proizvodni problemi- razni kvarovi, kašnjenja isporuke, problemi u poduzeću nastali zbog požara
- Financijski problemi- krediti koji se ne mogu vratiti, nekontrolirano zaduživanje
- Gubitak tržišta- pad prihoda i nastup krize

Menadžment koji ima više iskustva će brže uočiti uzroke problema, prepoznavanje uzroka omogućava djelovanje menadžmenta u smjeru njihova rješavanja. Efektivno rješavanje uzroka problema umanjuje negativne posljedice koje mogu dovesti poduzeće u krizu. Pogreške koje mogu dovesti poduzeće u krizu su: nereagirane na promjene u okolini, loše odluke o kreditnom zaduženju, gubitak operativne kontrole, osobito nad tijekom gotovine, troškovima i uspješnosti poslovanja, iz čega proizlazi prezaduženost ili smanjenje konkurentnosti. Unutarnji uzrok koji nije pod utjecajem menadžmenta je promjena vlasništva, odnosno promjena nadzornog odbora koji svojim ovlastima može bitno utjecati na rad menadžmenta i on bira vodstvo poduzeća.

Prema raznim istraživanjima postotak direktne ili indirektno krivnje menadžmenta uvijek iznosi oko 80%, a uzrok insolventnosti u 84% slučajeva bila je kućna kriza za koju su odgovorni sami menadžeri.<sup>9</sup> Neefikasan menadžment kao i nedovoljno obrazovani timovi unutar njega mogu vrlo lako dovesti poduzeće u krizu. Prisutnost dominantnog, autokratskog direktora obilježje je mnogih poduzeća koja su krenula prema propasti.<sup>10</sup> Komunikacija i konzultacija s nižim menadžmentom te zajedničko donošenje odluka je jedini ispravan način prema daljnjem rastu i razvoju poduzeća, jer je upravo niži menadžment jako dobro upoznat sa svakodnevnim problemima poslovanja te zna u kojem je području potrebno revidirati procese.

---

<sup>8</sup>Osmangić Bedenik, N. Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 28.

<sup>9</sup>Sučević, D. (2010): Krizni menadžment, Lider, Zagreb, str. 21-22.

<sup>10</sup>Slatter L. Lovett D. (2011): Kako svaku tvrtku izvući iz krize, Mozaik knjiga; Zagreb, str. 54.

Unutarnji uzrok krize je također i loše upravljanje financijama. Ukoliko su osobe koje se bave financijskim stanjem nedovoljno obrazovane i neiskusne donose pogrešne poslovne odluke koje imaju negativnu posljedicu za poslovanje poduzeća. Financijsko upravljanje i politika poduzeća, odnosi vlastitog i tuđih izvora financiranja, definiranje izvora financiranja, upravljanje imovinom i kapitalom su stvari koje su od velike važnosti za poslovanje, takve odluke su važne jer usmjeravaju poduzeće prema rastu te zatvara moguće rizike poslovanja koji mogu nastati donošenjem pogrešnih financijskih odluka.

Financijski izvještaji nam pokazuju financijsko stanje i promet u poduzeću. Na temelju izvještaja korisnici donose odluke o budućem poslovanju poduzeća. U situaciji kada je potrebno brzo donošenje odluka te alokacija postojećih resursa za rješavanje krizne situacije nužno je znati odakle treba povući potrebne resurse kako bi nanijeli najmanju moguću štetu. Kreativno ili manipulativno računovodstvo je naziv koji se koristi kod upotreba i zloupotreba računovodstvenih tehnika i načela da bi se prikazali financijski rezultati koji namjerno odstupaju od istinitog i fer prikaza.<sup>11</sup> Takvim načinom poslovanja se skrivaju gubici ili se „prekriva“ vlastita zarada pojedinca, te se povećava dobit poduzeća.

Ponašanje zaposlenika, kupaca i uprave je vrlo važan faktor za dobro poslovanje poduzeća, ukoliko se namjerno štetno ponašaju predstavljaju unutarnji uzrok poslovne krize poduzeća. Najčešći oblik štetnog ponašanja kupaca je izbjegavanje podimirivanja obveza prema poduzeću.<sup>12</sup> Zaposlenici se štetno ponašaju ukoliko su nezadovoljni, te time zloupotjebljavaju sustav interne kontrole ili namjerno loše rade. Kupci mogu biti potaknuti od strane konkurencije kako bi naštetili ugledu poduzeća. Jako bitan faktor je upravljanje upravom, ukoliko upravo zloupotjebljava ovlasti od uporabe resursa za vlastite potrebe, prodaje proizvode ispod tržišne cijene poduzećima ili plaća cijene višu od tržišne nanosi veliku štetu poduzeću.

Poduzeća koja posluju s visokim troškovima u odnosu na dobit posluje na granici profitabilnosti, ulaze u dugove te postaju nesolventni. Samo male promjene na tržištu mogu uzrokovati potpuni slom takvog poduzeća. Izvori troškova koji se mogu brzo i jednostavno regulirati su stvaranje nepotrebnih zaliha i ulaganja u sredstva koja nisu potrebna za poslovanje poduzeća. Isto tako poduzeća mogu i uštedjeti kroz razne postupke; uštediti na uredskom materijalu, ušteda na sirovini, smanjenje otpada proizvodnje, reguliranje potrošnje

---

<sup>11</sup>Jurjević, M.: Utjecaj kreativnog računovodstva na financijske izvještaje, Sveučilište u Splitu, 2012., str. 3.

<sup>12</sup>Sučević D. (2010): Krizni menadžment, Lider, Zagreb, str. 26.

energije. Smanjenje troškova optimiziranjem i standardizacijom poslovnih procesa dovodi do povećanja produktivnosti, a time i dobiti te izlaska poduzeća iz krize nastale zbog lošeg upravljanja troškovima. Pri bilo kojem slučaju uzroka krize, ključno je njegovo (njihovo) prepoznavanje, a većina poslovnih kriza može se znatno uspješnije zaustaviti ranim aktivnostima umjesto zakašnjelim reakcijama.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 2. Dopunsko izdanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 34.

### 3. INSOLVENTNOSTI PODUZEĆA

Insolventnost je pojam koji oslikava stanje poduzeća- to je situacija kada poduzeće ili druga pravna/fizička osoba nije u mogućnosti podmiriti dospjele novčane obveze u roku njihova dospijea. Postoje privremena i trajna insolventnost. *Privremena insolventnost*, u njoj poduzeće kasni s plaćanjem svojih dospjelih obveza, dok u *trajnoj insolventnosti* poduzeće obustavlja sva svoja plaćanja, poduzeće se nalazi u ozbiljnoj financijskoj situaciji te mu prijete stečaj. Pojam insolventnost izražava stanje u kojem dugovi poduzeća premašuju vrijednost njegove imovine, tj. kada neto imovina poduzeća postane negativna - pravna ili bilančna insolventnost.

Insolventna poduzeća možemo definirati kao poduzeća koja ne mogu sama plaćati svoje obveze jer su one prevelike. Naime, takva poduzeća troše više no što su zaradila odnosno ne zarađuju onoliko koliko im je potrebno za podmirivanje dugova. Također postoje i nelikvidna poduzeća koja također ne mogu podmiriti svoje obveze, ali ne radi prevelike zaduženosti već radi slabog obrtanja kratkotrajne imovine, velikih zaliha, loše upravljanje radnim kapitalom, a njihovi kupci (koji mogu biti insolventni) ne plaćaju na vrijeme. Može se zaključiti kako su nelikvidnost i insolventnost usko povezani, lanac nelikvidnosti vrlo često počinje problemom insolventnosti.

Također postoje još i finacijski pokazatelji kao što su: pokazatelji zaduženosti, profitabilnosti, ekonomičnosti i investiranja. Ukoliko su vrijednosti pokazatelja ispod granice, to je znak da poslovanje poduzeća ne ide u dobrom smjeru te brzo trebamo djelovati. Vrlo je važno planirati dugoročne pothvate u poslovanju i analizirati sve njihove segmente, kako ne bi naštetili vlastitom poslovanju te ga doveli do likvidacije.

### 3.1. Uzroci insolventnosti poduzeća

Uzroke insolventnosti moguće je identificirati na temelju određenih simptoma. Neki od uzroka ili razloga insolventnosti su<sup>14</sup>:

- Mnogi menadžeri nisu nikad doživjeli ozbiljne krizne situacije
- Menadžment nije pripremljen za neprilike
- Menadžeri misle da rast prodaje može razriješiti probleme u njihovoj organizaciji
- Menadžeri propuštaju prilike da odgovore na tržišna kretanja time što neprekidno usavršavaju svoje proizvode i usluge
- Menadžment tapka oko izvora stresova dok oni ne proizvedu krizu
- Menadžeri ne znaju gdje i kako da srežu troškove i povećaju novčani tijek
- Poduzeća su podkapitalizirana
- Menadžeri propuštaju priliku da budu u kontaktu s kupcima te da ih neprekidno pitaju što žele
- Nema dovoljno talentiranih ljudi u srednjem menadžmentu
- Vlasnici i menadžeri postaju emocionalno vezani sa svojim poduzećima

Uzroke je važno pažljivo sistematizirati kako bi se što je moguće brže i lakše uočili. Do poslovne krize dolazi se najčešće kombinacijom više uzoraka.

Istraživanje uzroka omogućuje njihovo diferenciranje na kvantitativne i kvalitativne, te vanjske i unutarnje. Kvantitativnim istraživanjem poslovnih kriza nastoji se na temelju dostupnih statističkih podataka dati informacije o uzrocima poslovnih kriza i insolventnosti. Kvalitativnim uzrocima krize podrazumijevamo vanjske (egzogene) i unutarnje (endogene).

#### 3.1.1 Vanjski uzroci insolventnosti

Vanjski uzroci sama riječ nam sugerira da nastaju izvan organizacije odnosno u okolini. Samim time organizacija nema velikog utjecaja na ove uzroke. Među vanjske uzroke krize danas možemo ubrojiti:

---

<sup>14</sup> Silver, A. David (1992.): The Turnaround Survival Guide – Strategies for the Company in Crisis

- *Nerazvijeno tržište novca i kapitala*, u takvim je uvjetima otežano pribavljanje i plasiranje novca na tržištu novca i tržištu kapitala što može uzrokovati insolventnost, odnosno nemogućnost financiranja investicija
- *Kriza gospodarstva i recesija*, pogoršavanjem općih gospodarskih uvjeti mnoga poduzeća zapadaju u krizu.
- *Prekomjerni porezi, doprinosi i druga davanja državi*, negativno djeluju na solventnosti i rentabilnost poduzeća, osobito porast poreza .
- *Restriktivna monetarno-kreditna politika banke* otežava dobivanje kratkoročnih i dugoročnih kredita, što može ugroziti solventnost i financiranje investicija. Veliki kamatni troškovi smanjuju rentabilnost i finacijski rezultat poslovanja, kao i skupi krediti i veliki kamatni troškovi.
- *Inflacija*, gdje može biti brži rast ulaznih od izlaznih cijena, odnosno brži rast nabavnih od prodajnih cijena može uzrokovati gubitke i manje novčane primitke koje vode prema insolventnosti.
- *Promjena političke i gospodarske okoline*, promjena uvozne i izvozne politike, promjene vlade, gospodarske reforme, i sl.

Ako se na vrijeme otkriju uzroci moguće je zaustaviti njeno pojavljivanje i širenje insolventnosti. Poduzeće je insolventno kada ne može raspoloživim novcem podmiriti dospjele obveze u određenom roku:

*Dospjele obveze plaćanja > Raspoloživi novac*

Temeljni uzrok insolventnosti je dinamična neuravnoteženost veličine raspoloživog novca i veličine dospjelih obveza.

Kako bi poboljšali solventnost poduzeća mogu se provesti slijedeće mjere:

- Mjere za smanjenje novčanih izdataka
- Smanjenje dugoročnih ulaganja
- Smanjenje kratkoročnih ulaganja
- Smanjenje novčanih izdataka iz finacijskog rezultata
- Mjere za povećanje novčanih primitaka



### 3.1.2. Unutarnji uzroci insolventnosti

Osim vanjskih uzoraka vrlo često nastaju unutarnji uzroci koji nastaju unutar jedne organizacije. Takvi uzroci nisu često vidljivi, a u njih se ubrajaju:

- Menadžment - mogu svojim neznanjem i donošenjem ne promišljenih odluka i odabira strategija dovesti poduzeće u krizu i time uzrokovati insolventnost. Menadžer ne može biti uspješan, ako nije dobar vođa, jer današnje vrijeme je turbulentno, vrijeme znanja i inovativnosti.
- Vlasnici poduzeća - također mogu svojim neznanjem, nezainteresiranošću, uzimamanjem novca za privatne svrhe dovesti poduzeće u krizu.
- Usklađenost između primitaka i izdataka - ukoliko nisu u ravnoteži primici i izdaci, može dovesti poduzeće do insolventnosti.
- Negativan financijski rezultat – uzrokuje insolventnost poduzeća, te može uzrokovati još veći gubitak.
- Financijska neučinkovitost – uzrokuje pojavu gubitaka i nerentabilnost, te pojavu negativnog novčanog toka i insolventnosti, dovodi do pada prodaje, proizvodnje.
- Neuvažavanje pravila i načela financiranja - neuvažavanje načela solventnosti koje zahtjeva plaćanje svih obaveza u roku, zatim neuvažavanje načela rentabilnosti koje zahtjeva ostvarivanje pozitivnog financijskog rezultata, te načelo likvidnosti, ukoliko poduzeće sporo preoblikuje imovinu u novac može uzrokovati insolventnost poduzeća.
- Preambiciozan razvoj - najčešće su odgovorni vlasnici poduzeća ili menadžment, koji precijenjuju stanje poduzeća te na temelju toga ulaze u velika kreditna zaduženja što uzrokuje insolventnost te dovodi poduzeće u zaduženost.

Narušeni međuljudski odnosi, nemoral uprave te nezdrav rivalitet među zaposlenima uvelike mogu pridonijeti krizama u poduzeću. Upravo zbog takvih situacija stvara se nepovjerenje između zaposlenika, te zaposlenika i uprave, što dovodi do uskraćivanja informacija važnih za poslovanje poduzeća ili osobni interesi postanu važniji od interesa poduzeća.

## 3.2. Poslovne poteškoće u poduzeću

Poslovna teškoća se najčešće identificira sa stečajem, poslovne poteškoće mogu, ali i ne moraju rezultirati stečajem. No stečaj je samo jedna razina poslovnih teškoća tvrtke, ali i najneugodnija po posljedicama za vlasnike i vjerovnike. Stečaju obično prethode godine-razdoblja financijskog slabljenja poduzeća.

Ekonomska znanost davno je definirala različite razine poslovnih poteškoća te tako Fitzpatrick<sup>15</sup> definira pet osnovnih naziva poslovnih poteškoća:

1. *Inkubacija*
2. *Financijske neugodnosti*
3. *Financijska insolventnost*
4. *Potpuna insolventnost*
5. *Potvrđena insolventnost*

Do prvog stadija odnosno *inkubacije* dolazi razvijanjem financijskih poteškoća. U fazi inkubacije razvijaju se nepovoljni uvjeti poslovanja koji ako se ne primjete na vrijeme mogu dovesti poduzeće do stečaja. Cilj inkubacije je dovesti poduzeće do faze stabilnog poslovanja i rasta i razvoja poduzeća izvan inkubatora.

Drugi stadij je *financijska neugodnost* koja nastaje najčešće kada poduzeće zapadne u nelikvidnost poslovanja, odnosno nemogućnost podmirivanje trenutno dospjelih obveza. U toj fazi poduzeće ima imovinu koja je veća od obveza, ali je problem u nedovoljnoj likvidnosti imovine kako bi poduzeće podmirilo obveze prema dospjeću. Riješenje za finansijsku neugodnost je pozajmljivanje sredstava kako bi se podmirile trenutne novčane potrebe ili izlazak vjerovnika u susret kako bi odobrili kratkoročnu odgodu plćanja.

*Finanicjska insolventnost* nastupa kada se financijska neugodnost ne može riješiti uobičajnim načinom poslovanja. Takva poteškoća može zahtjevati promjenu mendžmenta, promjenu finacijske politike, emisija dionica ili dugoročno zaduženje.

---

<sup>15</sup> Fitzpatrick, Paul, J. (1934): Traditional Stages of a Business Failure, The Accounting Review, str. 337-340.

*Potpunu insolventnost* možemo definirati kao preduvjet za otvaranje stečajnog postupka. Predstavlja kritičnu točku, stanje poduzeća kada poslovni partneri i opća javnost saznaju da poduzeću prijete veliki problemi.

*Potvrđena insolventnost* je trenutak otvaranja stečajnog postupka.

Kod financijskog poslovanja poduzeća poslovne poteškoće različitog stupnja moguće je identificirati na temelju određenih simptoma. Simptomi koji se mogu pojaviti su:

- Nedostatak radnog kapitala, što ukazuje na vjerojatne buduće probleme u novčanom tijeku.
- Vrijeme plaćanja dobavljača se produžava, obveze prema dobavljačima raste, povećava se broj tužbi radi plaćanja obveza prema dobavljačima.
- Dobavljači zahtijevaju osiguranje svojih potraživanja da bi nastavili poslovnu suradnju.
- Zahtjev za novo zaduženje kako bi se izmirile obveze nastale u komercijalnim odnosima.
- Nesposobnost izmirenja obveza prema ugovorenim uvjetima.
- Odlazak ključnog osoblja.
- Kašnjenje u financijskim izvještajima.
- Dugotrajna nesposobnost da se ostvare projekcije operativnog poslovanja što ukazuje na loše financijsko planiranje.
- Neobaziranje u plaćanju obveza prema osiguranim vjerovnicima, često su to u pitanju banke ili druge financijske institucije.
- Smanjenje opsega prodaje koje se ne može pripisati uobičajenim poslovnim ciklusima
- Ogluha u plaćanju obveza prema osiguranim vjerovnicima, najčešće bankama i drugim financijskim institucijama.

Empirijska činjenica je da u svijetu mala poduzeća češće imaju poslovne poteškoće ili završavaju u stečaju zanimljivo je i poznavati razloge takve pojave. U te rizike spadaju:

- Neodgovarajuća razina menadžmenta
- Neodgovarajuća kapitalizacija
- Nedostatak sredstava da se izdrži ekonomska depresija
- Nedostatak zemljopisne diversifikacije
- Nedostatak diversifikacije proizvoda
- Ekspanzija u nove proizvode

Kada poduzetnici traže financijska sredstva za svoje dugoročne investicije, kreditori se suočavaju s asimetričnim podacima, visokim rizicima potencijalne nemogućnosti naplate tako odobrenih kredita te visokim prosječnim transakcijskim troškovima.<sup>16</sup> Mala poduzeća propadnu u prvim godinama egzistencije, tada nisu u mogućnosti da odgovore financijskog, bankovnom i pravnom sustavu. Tržište je jako složeno i zahtjevno, najčešće im nedostaju kadrovi, kapital, prostor. Zato se prva faza u razvoju poduzeća smatra najsloženijom i najkritičnijom fazom.

### **3.3. Uvjeti za održivu solventnost poduzeća**

U gospodarskoj teoriji i praksi se često poistovjećuju pojmovi likvidnosti i solventnosti. Pokazatelji likvidnosti i solventnosti daju informaciju o financijskom stanju poduzeće te financijskoj poziciji. Likvidnost se najčešće definira kao sposobnost unovčavanja odnosno kao sposobnost imovine da se neometano izmjenjuje u poslovnom (operativnom) ciklusu.<sup>17</sup> Pojam likvidnost se često koristi kako bi se izrazila platežna sposobnost poduzeća odnosno solventnost.

Solventnost je sposobnost poduzeća da raspoloživim novcem podmiri sve svoje dospjele obveze u rokovima njihova dopsijeća. Kao što vidimo pokazatelji likvidnosti i solventnosti poduzeća su međusobno povezani i uvjetovani. Likvidnost poduzeća je sposobnost da nenovčanu imovinu pretvori u novac u što kraćem roku. A solventnost poduzeća je sposobnost da raspoloživim novcem poduzeće podmiri sve svoje dospjele dugove, u roku njihova dopsijeća. Tijekom poslovanja bitno je održavati ravnotežu optimalne likvidnosti i optimalne solventnosti.

S druge strane imamo pojam insolventnosti, koja nastaje kad poduzeće nije u mogućnosti podmiriti dospjele obveze. Tim situacijama često prethode stanja kad obveze postaju veće od vrijednosti imovine, ostvarivanjem gubitka koji nadmašuje vrijednost kapitala, vlastiti izvori financiranja postaju negativni. Kada se poduzeće nađe u takvoj poziciji znači da nema dovoljno

---

<sup>16</sup> Učkar, D. i Grgić, J. (2016) Specifičnosti financiranja sektora malih srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj i usporedba sa stanjem u Europskoj uniji, u Stojanović, A. i Šimović, H. (ured), Aktualni problemi i izazovi razvoja financijskog sustava, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 229.

<sup>17</sup> Tintor, J. (2009): Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb, str. 512.

imovine za podmirivanje svojih ukupnih obveza. Na temelju bilance i računa dobiti i gubitka izračunavamo pokazatelje likvidnosti i solventnosti.

Bilanca predstavlja izvještaj o financijskom položaju, pregled imovine, obveza te kapitala na određen dan. Sastoji se od dva dijela: aktive i pasive, u aktivni se nalazi imovina poduzeća, a u pasivi obveza i kapital. Imovinu možemo podijeliti prema kriteriju likvidnosti na:

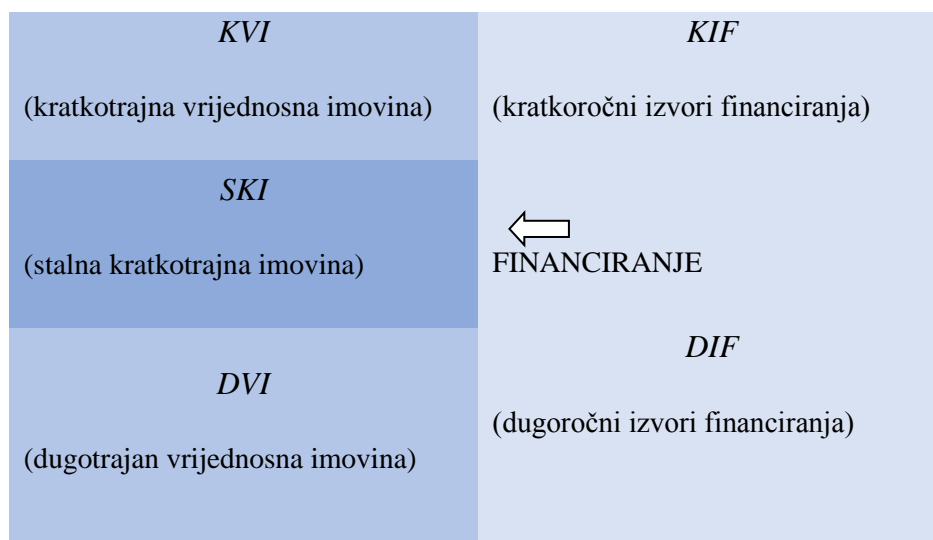
- Dugotrajna- fiksna, stalna, osnovna sredstva
- Kratkotrajna- tekća, obrtna

Dugotrajna imovina je imovina koja će se pretvoriti u novac u razdoblju dužem od jedne godine, dijeli se na materijalnu, nematerijalnu imovinu, financijsku i dugoročna potraživanja.

Kratkotrajna imovina je imovina za koju se očekuje da će se pretvoriti u novac u razdoblju kraćem od jedne godine, dijeli se na: zalihe, potraživanja, financijsku imovinu te novac.

Uvjeti za održivu solventnost se stvaraju pomoću pozitivne financijske neravnoteže u bilanci, računu dobiti i gubitka i računu novčanih tijekova, kako sheme sljedeće pokazuju.<sup>18</sup>

**Shema 1. Pozitivna financijska neravnoteža u bilanci ( $KIF < KVI + DIF > DVI$ ) kao uvjet za održavanje solventnosti**



**Izvor:** Marković, I. (2000): Teorija i praksa financiranja trgovačkih društava, RRIF Zagreb, str.146.

<sup>18</sup> Marković, I. (2000): Financiranje Teorija i praksa financiranja trgovačkih društava, RRIF, Zagreb, str. 146.

Kako bi održali stalnu solventnost bitno je održati pozitivnu bilančnu neravnotežu kod koje je kratkotrajna imovina veća od kratkoročnih obveza, te se tada dio stalne kratkotrajne imovine financira iz dugoročnih izvora, što poduzeću pruža sigurnost u održavanju solventnosti. Bilo bi poželjno da to bude stalna kratkotrajna imovina jer ona spada među najdugoročnija ulaganja koja treba financirati iz dugoročnih izvora, po mogućnost vlastitih.

**Shema 2. Pozitivna financijska neravnoteža u računu dobiti i gubitka ( $P > R$ ) kao uvjet za održavanje solventnosti**

PRIHODI (P)	BFR (DOBITAK)
	RASHODI (R)

**Izvor:** Marković, I. (2000.): Teorija i praksa financiranja trgovačkih društava, RRIF Zagreb, str.146.

Ukoliko su prihodi veći od rashoda, također su i tada novčani primici veći od novčanih izdataka, što osigurava solventnost. U tom slučaju poduzeće posluje s dobitkom što povećava sposobnost dugoročnog financiranja, a smanjuje zaduženost. Ostavrivanjem pozitivnog novčanog tijeka poduzeće stvara uvjete za osiguranje optimalne solventnosti.

**Shema 3. Pozitivna financijska neravnoteža u računu novčanih tijekova ( $NP > NI$ ) kao uvijte za održavanje solventnosti**

NOVČANI PRIMITCI (NP)	NETO NOVČANI TIJEK (+T)
	NOVČANI IZDACI (NI)

**Izvor:** Marković, I. (2000.): Teorija i praksa financiranja trgovačkih društava, RRIF Zagreb, str. 147.

Ako su novčani primitci veći od novčanih izdataka poduzeće ima pozitivan neto tijek novca i višak novca koji daje sigurnost u održavanju solventnosti.

### **3.4. Reakcija poduzeća kad zapadne u insolventnost**

Ostaviranjem negativanog novčanog tijeka u poduzeću dolazi do manjka novca odnosno povećanje troškova financiranja što uzrokuje insolventnost i potrebnu za kratkoročnim zaduživanjem, te samim time smanjuje profitabilnost poduzeća. Insolventnost uzrokuje razne negativne posljedice za poduzeće. Poduzeće može biti u velikim finanicjskim troškovima tj. gubitcima kako bi se zaštitilo od insolvetnosti. Neki od načina zaštite poduzeća su:

- Prodaja proizvoda po nižoj cijeni od tržišne
- Korištenjem kratkoročnim kredita uz nepovoljne kamate
- Prodaja imovine ili poduzeća po nižoj cijeni od tržišne
- Gubitak dijela prihoda zbog diskontnih kamata

Ako poduzeće često nije u stanju podmiriti dospjele obveze na vrijeme, te uvijek iznova traži odgodu plaćanja, to može biti znak da je financijski menadžment nekompetentan. Pojedinačna kašnjenja i kratkoročna nelikvidnost mogu se tolerirati, ali učestala kašnjenja s plaćanjem koji se neprestano ponavlja može ukazivati na to da poduzeće ima ozbiljnijih poslovnih poteškoća.

Nezadovoljni radnici zbog kašnjenja plaće ili neisplaćenih plaća, često slabo rade a često i obustave rad. Što dovodi do pada proizvodnje i širi demotivaciju, nezadovoljstvo, nesigurnost.

Potpuna insolventnost poduzeća preduvjet je za otvorenje stečajnog postupka. Otvaranjem stečajnog postupka izlažemo poduzeće dodatnim troškovima kao što su: odvjetnik sudskog spora, troškovi stečajnog upravitelja, gubitci zbog likvidacije imovine (prodaja po cijeni koja je niža od tržišne).

### 3.5. Mjere i aktivnosti na uklanjanju insolventnosti

Novčani tok predstavlja priljev i odljev novčanih ekvivalenata. Novac predstavlja ključni resurs koji „održava“ poduzeće na životu. Zato često novčani tok nazivaju „novčanik“ jer slijeva novac od naplate potraživanja, a odlijeva novac prilikom plaćanja obveza. Cilj svakog poduzeća je da smanji novčane izdatke, a poveća novčane primitke.

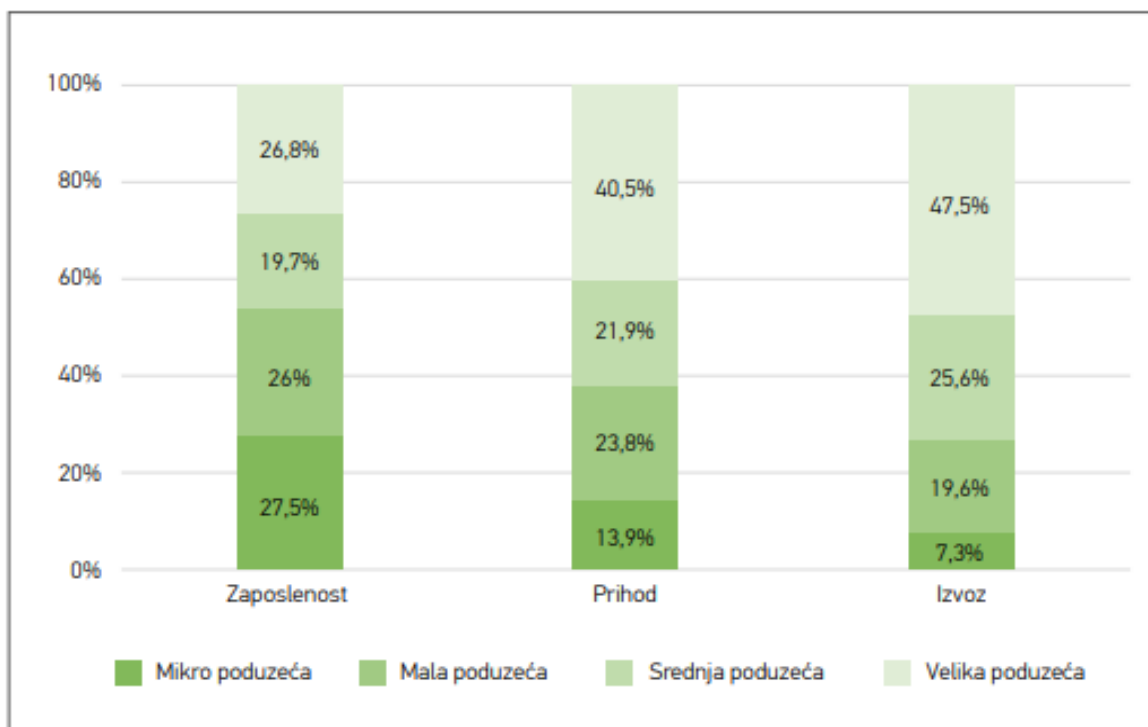
Mjere kako bi poduzeće postalo likvidnije, a time i solventnije su:

- Mjere za povećanje likvidnosti imovine, ubrzanje koeficijenta obrtaja i smanjenje broja dana vezivanja novca u toj imovini. Te su mogućnosti veće što je koeficijent obrtaja manji.
- Mjere u proizvodnji, gdje se može povećati proizvodnja bez ulaganja, promijeniti proizvodni program, ubrzati procese proizvodnje, povećati produktivnost rada
- Mjere u prodaji i naplati potraživanja, povećanje prodajne cijene ili snižavanje prodajne cijene, koristiti dobar marketing.  
Ovdje je posebno važno osigurati ubranu naplatu potraživanja, gdje se minimizira rizik naplate, analizira i ocjenjuje bonitet kupca, koristiti instrumente osiguranja.
- Mjere u prodaji imovine, prodati imovinu koju ne koristimo i samim time osigurati novčane primitke. Prodajom financijske i materijalne imovine pribavljaju se dodatna likvidna novčana sredstva čime se popravljaju novčana pozicija poduzeća.
- Mjere u financiranju, povećati dugoročne izvore, povećati besplatne kratkoročne izvore, povećati financiranje iz financijskog rezultata (zadržavanje dobiti), koristiti metodu ubrzane amortizacije, organizirati cash menadžment.

Kada se poduzeće nađe u kriznim situacijama koristi mjere restrukturiranja koji dovode do sanacije odnosno „ozdravljenja“ poduzeća. Sanacija se provodi kada poduzeće upadne u velike financijske probleme, te mora provesti određene mjere kako bi uklonilo glavne uzroke problema. Restrukturiranje kao i sanacija su jako važni postupci koji omogućuju poslovnim subjektima nastavak i opstanak poslovanja na tržištu.



**Slika 4: Ukupna zaposlenost prihod i izvoz prema veličini poduzeća u 2017. godini u Hrvatskoj**



**Izvor:** CEPOR Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva

Mikro poduzeća ostvaruju najveći udio od 27,5% u ukupnoj zaposlenosti na razini Hrvatske, ali imaju najmanje udjele od 13,9% u ukupnim prihodima, te izvozu 7,3%. Mala poduzeća ostvaruju udio od 26% u ukupnoj zaposlenosti, udio od 23,8% u ukupno ostvarenim prihodima te udio od 19,6% u ukupno ostvarenom izvozu. Srednja poduzeća imaju udio od 19,7% u ukupnoj zaposlenosti, udio od 21,9% u ukupnim prihodima te udio od 25,6% u ukupnom izvozu. Velika poduzeća pokazuju najveću produktivnost te najveću orijentiranost prema izvozu. U 2017. godini velika poduzeća uz udio od 26,8% u ukupnoj zaposlenosti, ostvaruju najveće udjele u prihodima (40,5%) i izvozu (47,5%). Ovi podaci ukazuju na nedovoljno iskorišten potencijal malih i srednjih poduzeća u području internacionalizacije poslovanja i iskorištavanja potencijala koje pruža jedinstveno tržište Europske unije.

### 3.6. Insolventnost u Republici Hrvatskoj

Globalizacijski trendovi zahvatili su cijeli svijet, pa tako novonastale promjene nije moguće ignorirati i zanemariti. Kriza danas ne utječe samo na gospodarske subjekte, državne i političke institucije već i na čovjeka kao osobu. Veliku važnost dobiva znanje i sposobnost koja se primjenjuje unutar poduzeća. Jedan od značajnijih pokazatelja uspješnosti poslovanja je upravo solventnost poduzeća. Pojavom insolventnosti poduzeću prijete opasnost od nemogućnosti plaćanja obveza prema dobavljačima, bankama, zaposlenicima, državi, itd.

Najizraženije razdoblje insolventnosti u Hrvatskoj je kraj 20. i početak 21. stoljeća. U tom razdoblju insolventnost je imala velike posljedice na cjelokupno hrvatsko gospodarstvo, mnoge djelatnosti su nestale, ostao je veliki broj nezaposlenih osoba, veliki dio poduzeća je propalo. Ali to nije samo posljedica insolventnosti, veliku ulogu je imao proces restrukturiranja gospodarstva i društva u cijelini. Insolventnost je svoj udio imala kao sintetički pokazatelj ukupnog nepovoljnog gospodarstva. Problemi koji su uzrokovali insolventnost u Republici Hrvatskoj nisu u potpunosti uklonjeni, oni još uvijek postoje osobito u provedbi strukturnih reformi te prilagodbi globaliziranim tržišnim uvjetima.

Europska Unija donijela je niz direktiva kojima se regulira problem insolventnosti, ali se i na tom području nalazi pojava insolventnost i stečaj.<sup>19</sup>

Za mjerenje solventnosti ili insolventnosti hrvatskih poduzeća koriste se podaci o nepodmirenim nalogima za plaćanje Zavoda za platni promet, odnosno Financijske agencije (FINA). Financijska agencija je na osnovu podataka iz Izvještaja o neplaćenim rješenjima o ovrsi, rješenjima ovlaštenih tijela i organizacija i nalogima za plaćanje, prikupljala, obrađivala i objavljivala podatke o nepodmirenim dospjelim obvezama sa stanjem na svršetku svakog mjeseca za pravne i fizičke osobe koje imaju registriranu djelatnost i koje imaju otvoren račun kod FINE.

---

<sup>19</sup> Šverko, G., Radolović, J., Bagarić, L. (2009): Solventnost poduzeća u Republici Hrvatskoj i u Europskoj Uniji, *Ekonomski pregled*, str. 5-6.

Zbog neizvršenih osnova za plaćanje, 31. kolovoza 2019. godine, bila su blokirana 18.193 poslovna subjekta, što je za 218 poslovnih subjekata ili 1,2% više u odnosu na srpanj o. g. Ukupan iznos neizvršenih osnova za plaćanje poslovnih subjekata iznosio je 6,3 milijarde kuna, što je za 62,3 milijuna kuna (1,0%) više u odnosu na srpanj ove godine.

**Grafkon 1. Broj blokiranih poslovnih subjekata i iznos duga iz osnova tijekom 2018. i 2019. godine**

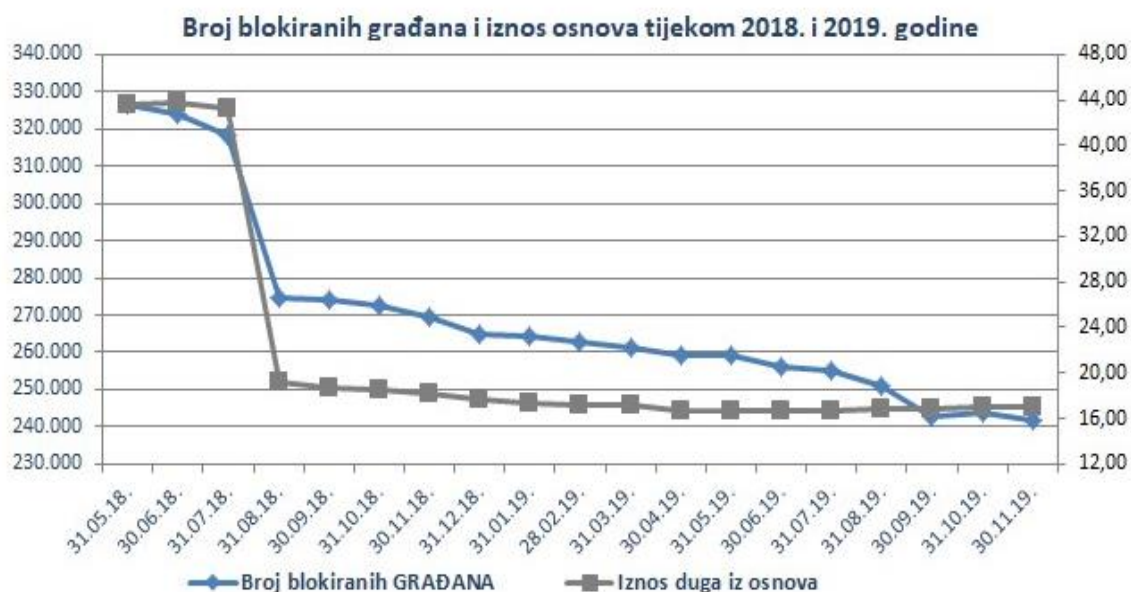


**Izvor:** Financijska agencija – obrađeni podaci iz Očevidnika o redosljedu plaćanja

Zbog neizvršenih osnova za plaćanje, 31. kolovoza o. g. u blokadi je bilo 251.218 građana, što je za 3.846 građana (1,5%) manje nego krajem srpnja 2019. godine, a 23.364 građana manje nego prije godinu dana. Dug građana iz osnova iznosio je 16,8 milijardi kuna (glavnica), što je za 189,9 milijuna kuna ili 1,1% više u odnosu na prethodni mjesec, a 2,5 milijardi kuna manje u odnosu na kolovoz 2018. godine.

Zbog neizvršenih osnova za plaćanje, 30. studenoga 2019. godine bilo je blokirano 241.807 građana čiji je dug iz osnova iznosio 17,0 milijardi kuna (glavnica), što je za 1.848 građana i 108,0 milijuna kuna manje nego krajem listopada.

**Grafikon 2. Broj blokiranih građana i iznos osnova tijekom 2018. i 2019. godine**



Zbog neizvršenih osnova za plaćanje, 30. studenoga 2019. godine, bilo je blokirano 18.286 poslovnih subjekata, što je za 25 poslovnih subjekata ili 0,1% manje u odnosu na listopad o. g. Ukupan iznos neizvršenih osnova za plaćanje poslovnih subjekata iznosio je 5,9 milijardi kuna, što je za 49,7 milijuna kuna (0,8%) više u odnosu na listopad ove godine (tablica 1).

**Tablica 1. Broj blokiranih POSLOVNIH SUBJEKATA i iznos prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje, stanje 30. 11. 2019.**

Stanje	Kategorija ovršenika	Broj ovršenika	Glavnica	Kamata	Ukupno (glavnica + kamata)
30.11.2019.	Pravne osobe	7.698	4.481.939.519	1.312.733.980	5.794.673.499
30.11.2019.	Fizičke osobe/registrirana djelat.	10.588	1.434.692.493	463.917.801	1.898.610.295
<b>30.11.2019.</b>	<b>Poslovni subjekti - ukupno</b>	<b>18.286</b>	<b>5.916.632.012</b>	<b>1.776.651.782</b>	<b>7.693.283.794</b>

Izvor: Financijska agencija – obrađeni podaci iz Očevidnika o redosljedu plaćanja

Insolventnost je pojava koja vodi nesposobnosti izvršavanja obveza. Ukoliko je ona stalna pojava, to može dovesti do značajnih problema koji se s vremenom mogu pretvoriti u obustavu plaćanja, a to vodi prema likvidaciji i stečaja poduzeća.

U Republici Hrvatskoj podaci o pokazateljima insolventnosti mogu se dobiti isključivo preko Financijske agencije. Iako nepotpuni, jer se odnose samo na poduzeća u blokadi, ti su podaci dovoljni za kvalitetnu kompleksnu analizu problematike insolventnosti.

Stečaj promatran s financijskoga gledišta definiiramo kao pad poslovne aktivnosti koji može pokrenuti kontinuitet poslovanja, a može biti izazvan nesolventnošću (nemogućnošću podmirivanja dospjelih obveza u rokovima njihova dospijanja) ili situacijom negativne neto imovine poduzeća (dugovi poduzeća veći od pravedno procijenjene vrijednosti njegove imovine).

Prikaz insolventnih pravnih i fizičkih osoba:

**Tablica 2: Broj insolventnih PRAVNIH OSOBA više od 360 dana, broj zaposlenih i iznos prijavljenih dospjelih neizvršenih osnova za plaćanje, na dan 30. rujna 2019. iznosi u tisućama kuna**

Trajanje blokade	Broj insolventnih pravnih osoba	Struktura u %	Broj zaposlenih	Iznos prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje	Struktura u %
više od 360 dana	1.302	70,8	0	1.791.107	76,3
	537	29,2	954	557.519	23,7
<b>Ukupno</b>	<b>1.839</b>	<b>100,0</b>	<b>954</b>	<b>2.348.626</b>	<b>100,0</b>

**Izvor:** Financijska agencija – obrađeni podaci iz Očevidnika o redosljedu plaćanja

Najveći je iznos prijavljenih dospjelih neizvršenih osnova za plaćanje nelikvidnih pravnih osoba neprekidna trajanja više od 360 dana, koji iznosi 2,3 milijarde kuna. Većina pravnih osoba (70,8%), njih 1.302, koje su u dugotrajnoj blokadi, pravne su osobe bez zaposlenih radnika. Njihov ukupan dug iznosi 1,8 milijardi kuna.

U odnosu na stanje u kolovozu 2019. godine, broj insolventnih pravnih osoba u dugotrajnoj blokadi povećan je za 1,6%, dok je iznos neizvršenih osnova smanjen za 4,6%. Prema stanju godinu dana ranije, broj pravnih osoba u dugotrajnoj blokadi manji je za 587 (24,2%), a iznos njihove blokade za 1,2 milijarde kuna (33,1%). Broj insolventnih pravnih osoba u dugotrajnoj blokadi koje imaju zaposlene, manji je za 237 (30,6%), a iznos njihova duga za 0,4 milijarde kuna (40,3%).

Kod insolventnih pravnih osoba u dugotrajnoj blokadi, 30. rujna 2018. godine bio je zaposlen 1.261 radnik, a 30. rujna 2019. godine, broj zaposlenih je 954.

**Tablica 3: Broj insolventnih PRAVNIH OSOBA više od 360 dana i iznos prijavljenih dospjelih neizvršenih osnova za plaćanje, na dan 30. rujna 2018. te 31. kolovoza i 30. rujna 2019. iznosi u tisućama kuna**

Stanje na dan	Broj insolventnih pravnih osoba	Lančani indeks	Iznos prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje	Lančani indeks
30. 9. 2018.	2.426	-	3.511.378	-
31. 8. 2019.	1.810	74,6	2.461.596	70,1
30. 9. 2019.	1.839	101,6	2.348.626	95,4

**Izvor:** Financijska agencija – obrađeni podaci iz Očevidnika o redosljedu plaćanja

**Tablica 4: Broj insolventnih FIZIČKIH OSOBA više od 360 dana, broj zaposlenih i iznos prijavljenih dospjelih neizvršenih osnova za plaćanje, na dan 30. rujna 2019. iznosi u tisućama kuna**

Trajanje blokade	Broj insolventnih fizičkih osoba	Struktura u %	Broj zaposlenih	Iznos prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje	Struktura u %
više od 360 dana	5.440	66,4	0	709.788	58,9
	2.751	33,6	3.564	495.068	41,1
<b>Ukupno</b>	<b>8.191</b>	<b>100,0</b>	<b>3.564</b>	<b>1.204.856</b>	<b>100,0</b>

**Izvor:** Financijska agencija – obrađeni podaci iz Očevidnika o redosljedu plaćanja

Kao i kod pravnih najveći je iznos prijavljenih dospjelih neizvršenih osnova za plaćanje nelikvidnih fizičkih osoba u blokadi neprekidna trajanja više od 360 dana, te on iznosi 1,2 milijarde kuna.

Kod fizičkih osoba koje su dugotrajno blokirane njih 66,4% ili 5.440, jesu fizičke osobe bez zaposlenih radnika, a njihov ukupan dug iznosi 0,7 milijardi kuna

Prema stanju krajem kolovoza 2019. godine, broj fizičkih osoba u blokadi dužoj od godinu dana manji je za 3,6%, a iznos neizvršenih osnova veći za 0,9%. U odnosu na stanje godinu dana ranije, broj fizičkih osoba smanjen je za 2.509 (23,4%), a iznos za 0,3 milijarde kuna (21,7%).

**Tablica 5: Broj insolventnih FIZIČKIH OSOBA više od 360 dana i iznos prijavljenih dospjelih neizvršenih osnova za plaćanje, na dan 30. rujna 2018. te 31. kolovoza i 30. rujna 2019. iznosi u tisućama kuna**

Stanje na dan	Broj insolventnih fizičkih osoba	Lančani indeks	Iznos prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje	Lančani indeks
30. 9. 2018.	10.700	-	1.539.664	-
31. 8. 2019.	8.499	79,4	1.193.562	77,5
30. 9. 2019.	8.191	96,4	1.204.856	100,9

**Izvor:** Financijska agencija – obrađeni podaci iz Očevidnika o redosljedu plaćanja

Primjenom mjera koje su propisane Zakonom o provedbi ovrhe na novčanim sredstvima, Zakonom o financijskom poslovanju, Stečajnim zakonom te postupcima brisanja trgovačkih društava za očekivati je kako se broj blokiranih pravnih osoba i iznosi neizvršenih osnova za plaćanje poslovnih subjekata postepeno smanjuje.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

### **4.1. Metodološki aspekt empirijskog istraživanja**

Za izradu istraživačkog rada korišten je anketni upitnik koji se sastoji od 10 pitanja. Anketni upitnik je poslan elektronskim putem direktorima poduzeća na e-mail, gdje je objašnjen razlog provedbe ankete u svrhu pisanja završnog rada. Također naglašena je anonimnost i povjerljivost ankete kako neće biti korištene u druge svrhe.

Korišten je uzorak malih i srednjih poduzeća koja gospodarski djeluju na teritoriju grada Splita. Upitnik je distribuiran na 50 odabranih poduzeća na području grada, nakon što je došlo 27 popunjenih upitnika.

Prvi dio pitanja se odnosi na opća pitanja o poduzeću, a koja idu u svrhu ovog istraživanja, kao što je pravni oblik poduzeća, broj zaposlenih, temeljni kapital.

Drugi dio pitanja odnosio se na predmet istraživanja, da li poduzeće prepoznaje probleme zbog kojih je zapalo u poteškoće i nalazi li se društvo možda u blokadi.

Izvori podataka odnose se na istraživanje provedeno metodom anketiranja u razdoblju od 01.08.2019. do 29.10.2019. godine, na uzorku od 27 ispitanika.



## 4.2. Analiza podataka i rezultati istraživanja

U provedenoj anketi je sudjelovalo 27 poduzeća, od čega su 2 dionička društva, a 25 društava je društvo s ograničenom odgovornošću. Radi se o srednjim i malim poduzećima na području grada Splita, a rezultati su prikazani na Grafikonu 3.

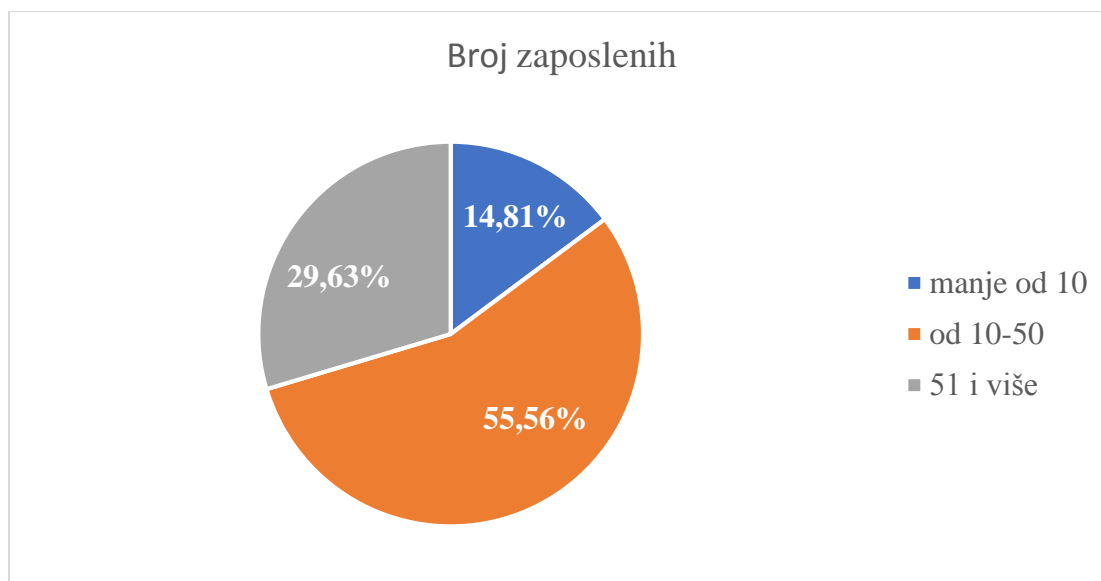
**Grafikon 3.: Pravni oblik poduzeća**



**Izvor:** Obrada autora prema rezultatima istraživanja

U drugom pitanju najviše ispitanika je odgovorilo da je broj zaposlenih čine od 10-50 zaposlenika što čini 55,56%, kao što je prikazano na Grafikonu 4. A znamo kako kod malih subjekata prosječan broj radnika je manji od 50 radnika, dok je kod srednjih subjekata manje od 250 radnika.

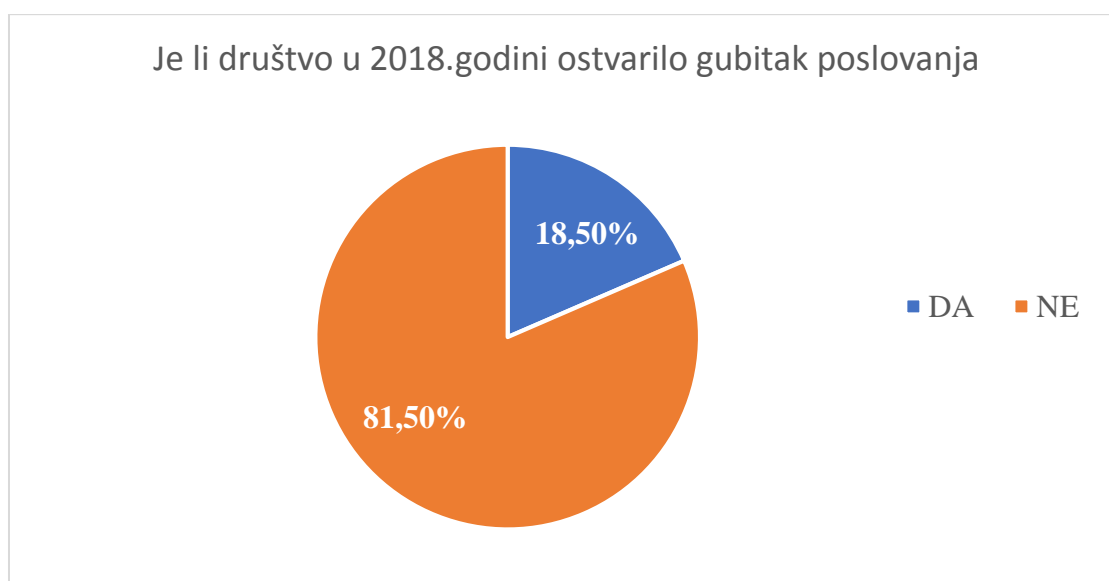
**Grafikon 4: Broj zaposlenih**



**Izvor:** Obrada autora prema rezultatima istraživanja

Kod sljedećeg anketnog pitanja da li je poduzeće ostvarilo gubitak u 2018. godini, većina ispitanika točnije 81,50% odgovorilo je NE, dok je 18,50% ispitanika odgovorilo sa DA, kako to pokazuje Grafikon 5.

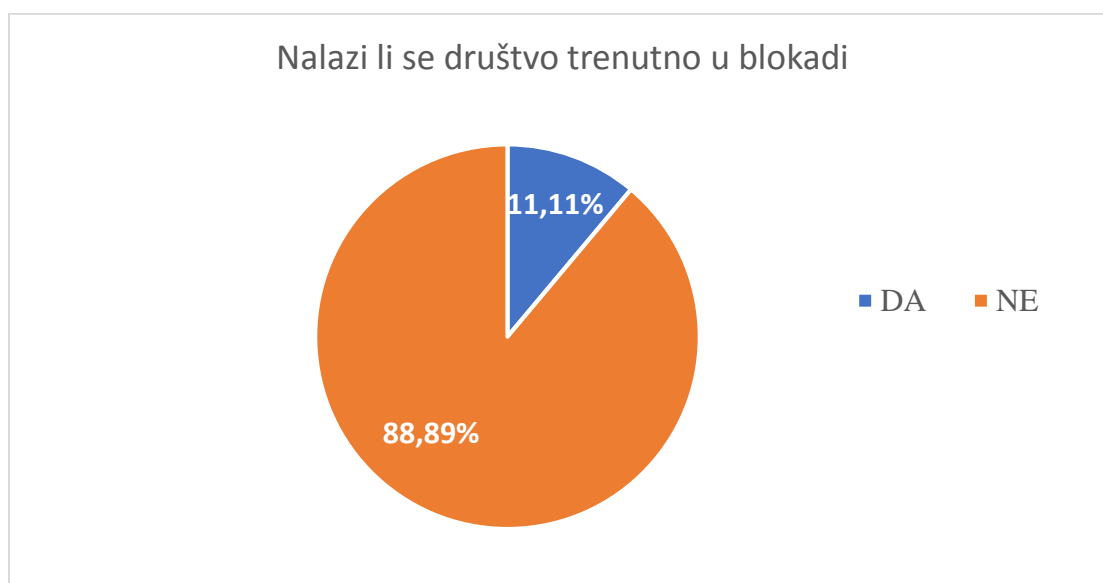
**Grafikon 5.: Poslovni rezultat poslovanja u 2018. godini**



**Izvor:** Obrada autora prema rezultatima istraživanja

Blokada računa poduzeća jedan je od ključnih simptoma da se poduzeće bori s likvidnosti i nedostatkom cash flow-a. Kako smo već i ranije spomenili da poduzeća koja se bore s likvidnošću lako zapadaju u insolventnost. Blokada računa je simptom koji ukazuje da je poduzeće u poslovnim poteškoćama i da je zapalo u krizu. Kroz ponuđenu anketu ispitanici su odgovorili (Grafikon 6.) da njih 88,60% nije trenutno u blokadi, dok ih je 11,40% u trenutnoj blokadi.

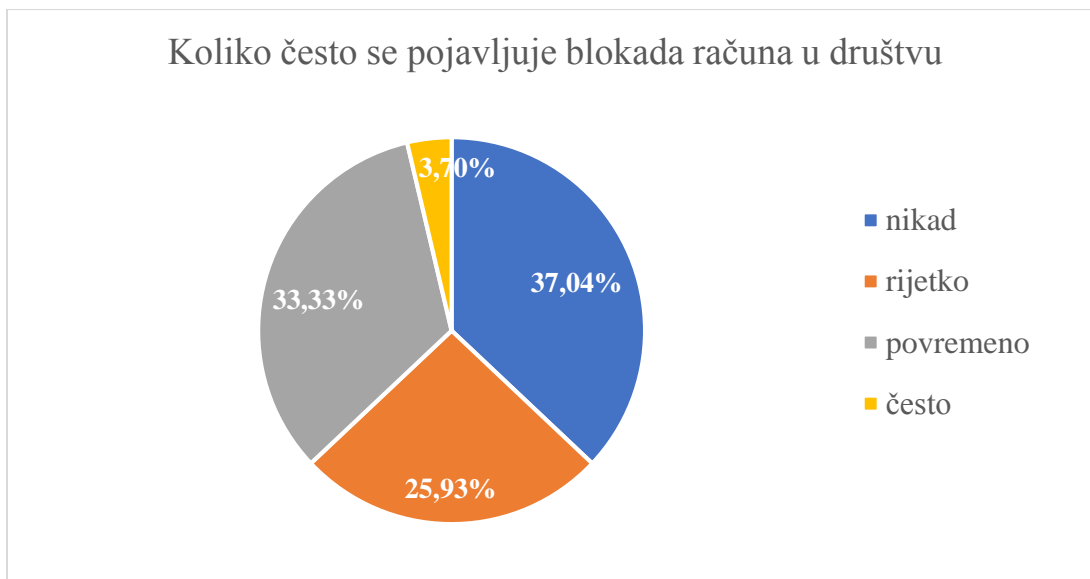
**Grafikon 6.: Blokada poduzeća**



**Izvor:** Obrada autora prema rezultatima istraživanja

Grafikon 7. pokazuje učestalost blokada računa poduzeća, gdje su ponuđeni odgovori različiti. Poduzeća koja nikad nisu bila u blokadi čine 37,30%, dok je 25,93% poduzeća rijetko, a 33,33% povremeno, a često je njih 3,7%. Po rezultatima odgovora može se zaključiti da veliki dio poduzeća uspješno izađu iz trenutne insolventnosti. Kada se poduzeće nađe u blokadi razlog može biti iz nekih bezazlenih razloga, međutim niti jedna blokada nije dobar pokazatelj da je s poduzećem sve u redu.

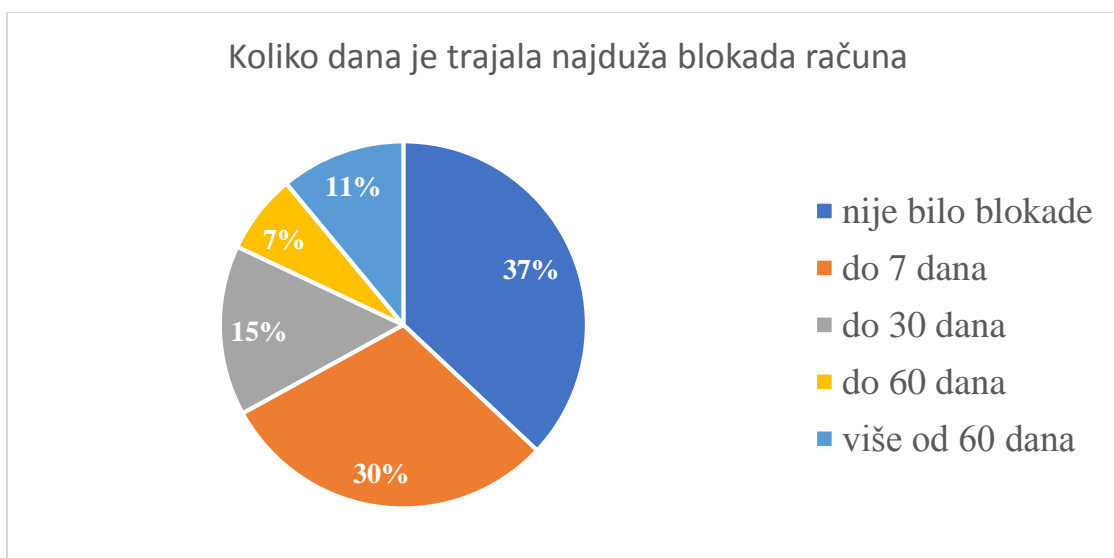
### Grafikon 7. : Učestalost pojave blokade poduzeća



**Izvor:** Obrada autora prema rezultatima istraživanja

Gledajući sljedeći Grafikon 8. može se zaključiti da je najveći postotak od 37% gdje je blokada računa bila do 7 dana, što znači da su poduzeća bila u trenutnoj insolventnosti i da su se uspješno izborila da ne prijeđu u trajnu insolventnost ili u duboku krizu. Jedan od stečajnih razloga je blokada poduzeća duža od 60 dana, od odabranog uzroka njih 11% imali su blokadu više 60 dana, može se reći da su to jasni simptomi insolventnosti koji vode prema stečaju.

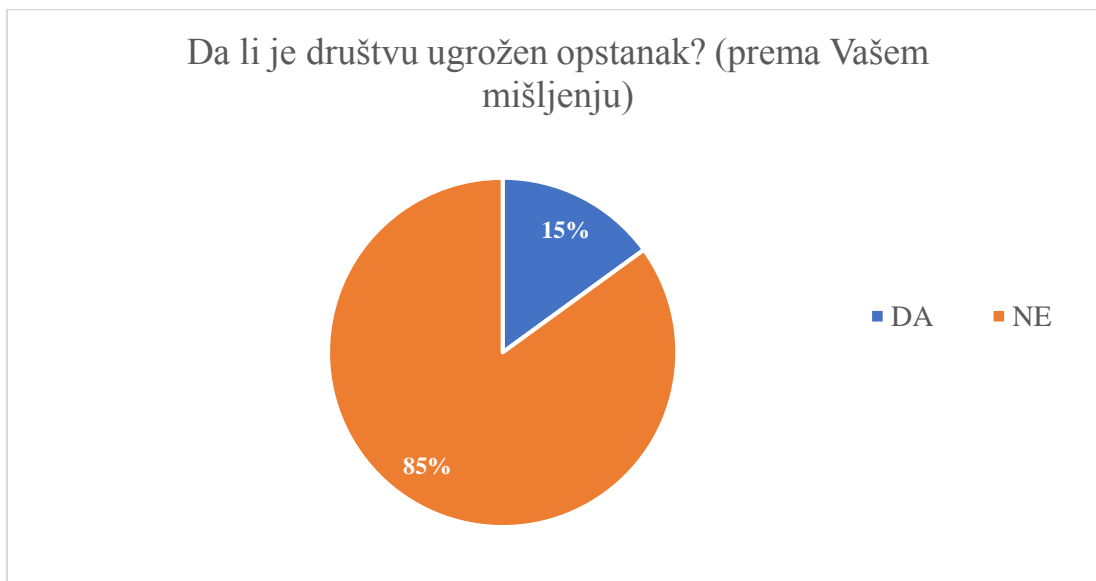
### Grafikon 8.: Trajanje blokade poduzeća



**Izvor:** Obrada autora prema rezultatima istraživanja

Na Grafikonu 9. vidi se da je većina ispitanika odgovorila kako smatraju da njihovom društvu tj. poduzeću nije ugrožen opstanak- 85%, dok je preostalih 15% odgovorilo da im je ugrožen opstanak. Možemo zaključiti da su poduzeća svjesna simptoma koji im prijete. Ostvareni gubitak, blokada računa, gubitak veći od temeljnog kapitala, velika zaduženost, sve su to simptomi insolventnosti i poteškoća poslovanja u kojima se poduzeće osjeća ugroženo.

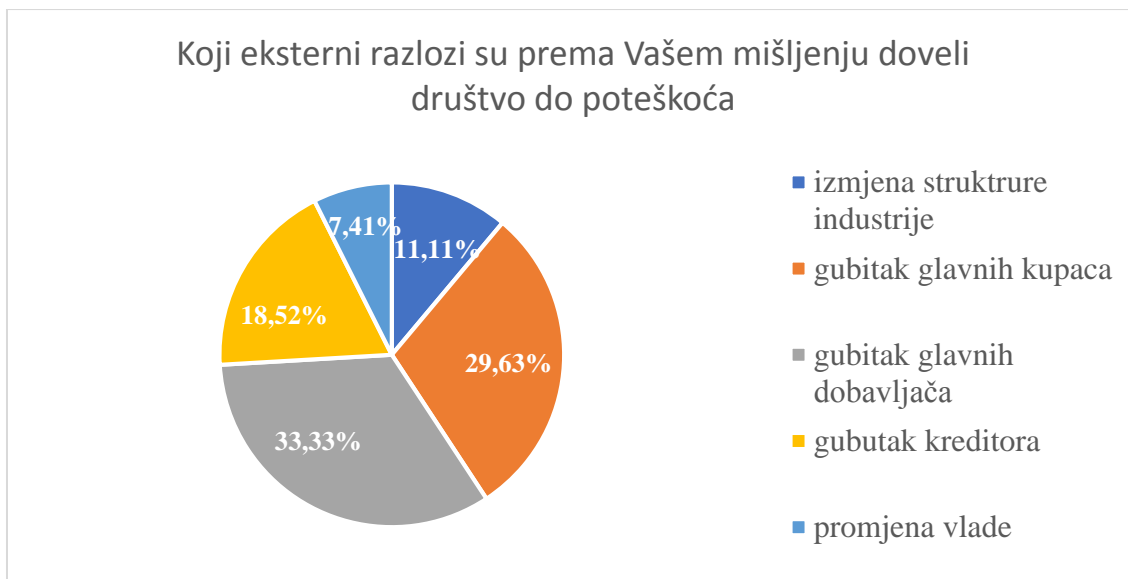
**Grafikon 9.: Procjena o ugroženosti poduzeća**



**Izvor:** Obrada autora prema rezultatima istraživanja

U svom životnom vijeku svako poduzeće susretne se s nekim oblikom krize, a razlozi za poslovne poteškoće mogu biti razni. Na Grafikonu 10. prikazat će se odgovori koji su poduzeća odabrala kao glavne eksterne razloge zbog kojih su svoje poslovanje doveli u poteškoće. Većina je odgovorila da je to gubitak glavnih dobavljača 33,33% i kupaca 29,63%, nakon toga slijede odgovori gubitka kreditora 18,52% te izmijenjena struktura industrije 11,11%.

### Grafikon 10.: Eksterni razlozi poteškoća poduzeća



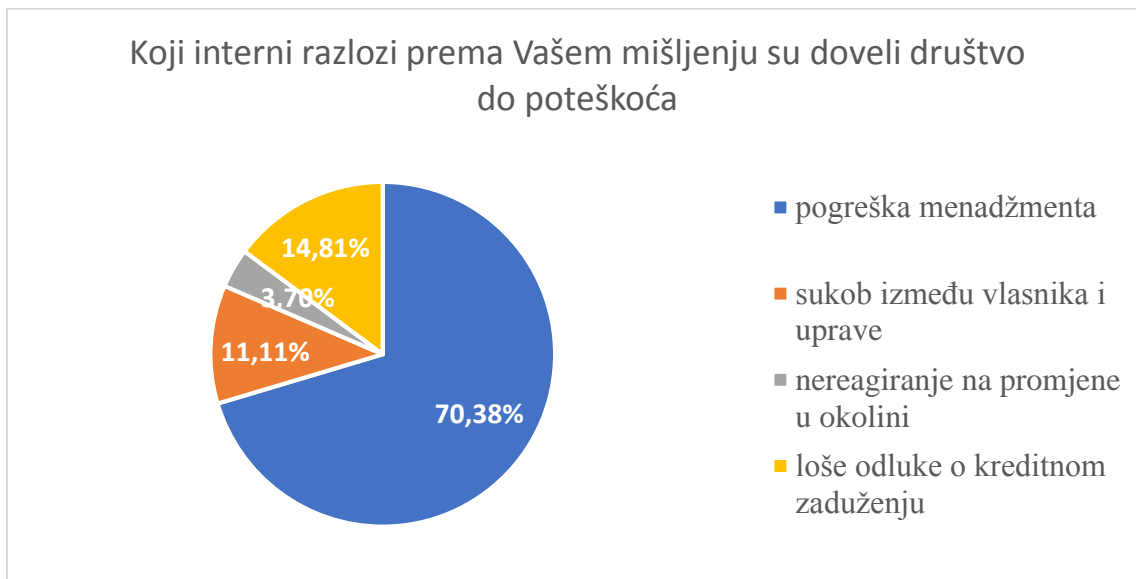
**Izvor:** Obrada autora prema rezultatima istraživanja

Na poslovanje poduzeća osim eksternih razloga utječu također i interni razlozi koji se nalaze unutar samog poduzeća, te sama njihova pojava vodi poduzeće k poteškoćama i mogućnosti upadanja u krizi.

Na Grafikonu 11. velika većina ispitanika točnije 70,38% je odgovorilo da je pogreška menadžmenta jedan od glavnih internih razloga zbog kojih poduzeće zapadne u poslovne poteškoće što vode prema krizi, kriza prema nelikvidnosti, a nelikvidnost prema insolventnosti. Uloga menadžmenta je od velike važnosti za poduzeće kao i donošenje strategija za buduće poslovanje.

Ukoliko menadžment na vrijeme uoči i eliminira simptome koje vode prema poteškoćama, poduzeće će se izvući iz krize i moći nastaviti s poslovanjem. Međutim, ako menadžment ne bude obraćao pažnju za simptome i određivao što je uzrok za poteškoće, poduzeće može samo zapasti u još dublju krizu i poteškoće poslovanja. Odabir strategije za rješavanje kriznih situacija je zapravo skup menadžerskih aktivnosti i odluka kojima se uvode promjene usmjerene u pravcu zaustavljanja procesa propadanja i oporavka organizacije.

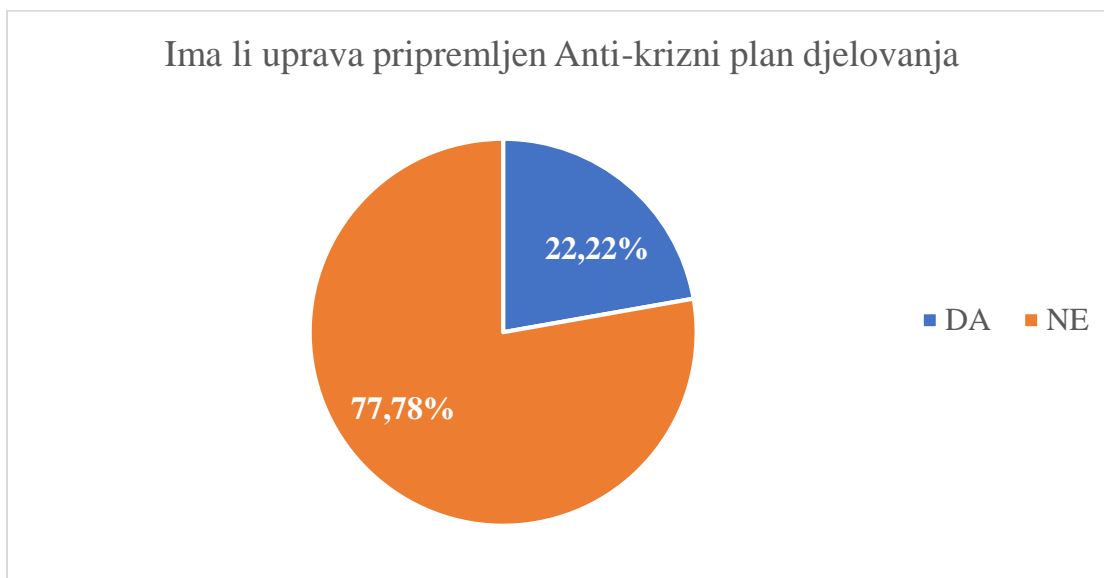
### Grafikon 11.: Interni razlozi poslovnih poteškoća



**Izvor:** Obrada autora prema rezultatima istraživanja

Iz Grafikona 12. vidi se da je većina ispitanika odnosno 77,78% odgovorila kako poduzeće nema izrađen Anti-krizni plan.

### Grafikon 12.: Prikaz Anti-kriznog plana



**Izvor:** Obrada autora prema rezultatima istraživanja

U mnogim kriznim situacijama komuniciranja primjenjuje se strategija kao odgovor na krizu. Cilj i svrha odabira te strategije je upravo očuvanje ugleda organizacije, koji sadrži jako važan resurs zapošljavanja stručnjaka. Strategija kao odgovor na krizu može biti:

- Strategija poricanja
- Strategija umanjenja
- Strategija ponovne izgradnje
- Strategija pojačanja

Strategije poricanja tvrde da nema krize (poricanje) ili pokušavaju dokazati da organizacija nema odgovornosti za krizu (ispaštanje za tuđe grijeh). Strategije umanjenja pokušavaju minimizirati organizacijsku odgovornost (ispričavanje).

Strategije ponovne izgradnje nude nadoknadu i/ili ispriku za krizu. Strategije pojačanja uključuju prikaz o prošlom dobrom djelovanju (potpomaganje) i hvaljenje subjekata (laskavost)

Odabirom adekvatne krizne strategije poduzeće može povećati novčani tok poduzeća. Novčani tok nam predstavlja priljeve i odljeve novca, a izvještaj o novčanom toku nam daje uvid o finanicjskom stanju poduzeća o njegovim primicima i izdacima u određenom razdoblju.

Upozorenje na poteškoće u poduzeću ukazuju nam pokazatelji ekonomičnosti, likvidnosti, i rentabilnosti. Najvažnije je da se simptomi prepoznaju što ranije te na adekvatan način prevladaju, i omogući organizaciji put prema novim poslovnim uspjesima. Upadanja poduzeće u krizu može pogoditi bilo koju organizaciju bez obzira na veličinu, vrijeme, i dovesti je u situaciju koja prijete njezinu opstanku. Prepoznavanje postojećih potencijala, osim sagledavanja grešaka i nedostataka, odlučujuće je za ovladavanje krizom.

Ranije u poglavlju spomenili smo kako pada broj blokiranih računa iz godine u godinu, riječ je o smanjenju broja blokiranih poslovnih subjekata za 15,2 % i smanjenju prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje u iznosu od 24,2 %. Blokada računa je znak da se poduzeće nalazi u nekom obliku u insolventnosti, tada se određuje da li će se poduzeće uspješno izvući iz blokade ili će još više zapasti u dugotrajnu blokadu koja vodi u gašenje.



## 5. ZAKLJUČAK

Danas su globalizacijski trendovi zahvatili cijeli svijet nemoguće ih je izbjeći i ne sudjelovati u njima. Poslovne krize postaju svakodnevica koja pogađa ne samo poduzeća, državne i političke institucije već i samog čovjeka. U kriznim situacijama treba težiti ostvarivanju pretpostavki za opstanak organizacije. Mala i srednja poduzeća su pokretači razvoja gospodarstva. Današnje vrijeme zahtjeva znanje i inovativnost, pa tako i svaka kriza ima svoje rješenje. Kako bi došli do efikasnog rješenja potrebno je razmotriti i analizirati elemente koji ulaze u procjenu rizika s kojim se ulazi u kriznu situaciju. Menadžment je taj koji mora poznavati sva sredstva i alat pomoću kojih će predvidjeti moguću krizu i riješiti je na što bezbolniji način za poduzeće.

Upadanjem poduzeća u poteškoće najefikasnije antikrizne strategije su: smanjivanje troškova, povećanje prihoda i prodaja imovine. Pokazalo se u teoriji, ali i u praksi kako su mala i srednja poduzeća najviše ugrožena. U današnje vrijeme ljudi od organizacijskoga upravljanja očekuju nešto sofisticiranije, drugačije. Od menadžera se očekuje da ostvari ne samo korporativne rezultate već da pridobije povjerenje i poštovanje ostalih zaposlenika, timova. Menadžeri mogu dovesti poduzeće do nelikvidnosti donošenjem loših odluka, znamo kako neke krize uzrokuju velike šteta, ali isto tako iz nekih kriza se može izaći sa većim kredibilitetom. Od velike važnosti je uočiti krizu na vrijeme, prepoznati simptome te krize te djelovati na vrijeme. Kaže se da su neke krize poput požara, a Lucke je krizu definirao: „ Počinju potihom, u nekom zakutku. Osjetite li miris dima i na vrijeme uočite vatru spriječit ćete krizu širih razmjera. Ako ništa ne poduzmete, problemi koji su tinjali mogu se razbuktati u požar“ (Lucke, 2005:18).

U ovom radu su istražena mala i srednja poduzeća, gdje se željelo pokazati koliku ulogu ima sam menadžment u upadanje poduzeća u poteškoće. Cilj svakog menadžmenta je da uspješno obavlja poslovanje, identificira krize i ukloni njezine uzroke prije učinkovitije prevencije. Ukoliko poduzeće uoči krizu na vrijeme i odabere strategiju za rješavanje poteškoća takav pristup može izvesti poduzeće od dodatnih problema, ali isto tako ako se zanemaruju simptomi krize i ne reagira na vrijeme može dovesti poduzeće do insolventnosti, što kasnije vodi prema likvidaciji i stečaju.

Veliku ulogu u gospodarstvu Hrvatske imaju upravo mala i srednja poduzeća, što možemo zaključiti po udjelu koji je veći od 99% u ukupnom broju registriranih poduzeća. Najveći problem s kojim se susreću poduzeća je financiranje, odnosno pribavljanje financijskih

sredstava od institucija gdje kamate znaju biti vrlo visoke u odnosu na kamate koje su dane velikim poduzećima. U Hrvatskoj izvori financiranja poduzetnika još uvijek se mogu karakterizirati kao tradicionalni i nedovoljno prilagođeni različitim fazama poduzetničkog pothvata. Danas postoje razne institucije kao HAMAG, HGK, HBOR koje pomažu malim i srednjim poduzećima kroz poticaje, subvenciju, razne programe kako bi obstali na tržištu. Pojavom insolventnosti u poduzeću predstavlja nemogućnost plaćanja dospjelih obveza. Učestalom pojavom dovodi poduzeće do likvidacije te stečaja poduzeća. Agencija koja nam daje informacije o financijskom stanju poduzeća je upravo financijska agencija FINA. Prikaz blokiranih računa poduzeća je upravo jedan od ključnih pokazatelja insolventnosti poduzeća. Kako bi se poduzeće uspješno borilo sa insolventnosti potrebno je odabrati strategiju te razraditi tok priljeva novca. Važnu ulogu u trenutku nemogućnosti plaćanja potraživanja ima menadžment. Poduzeća u takvim situacijama posraju nelikvidna, a s druge strane im dolazi naplata dobavljača.

Na temelju dosadašnjih istraživanja i prikaza u literaturi se kao najčešći uzroci krize ističu, loš rad menadžmenta, loša financijska politika, neadekvatan izbor strategije, ne uočavanje pojava u okruženju na vrijeme, loše upravljanje tekućim kapitalom, neadekvatna financijska i menadžerska kontrola, višak zaposlenih. Određivanje uzoraka i uočavanje simptoma poslovnih poteškoća osnova je za uspješnu reakciju menadžmenta da poduzeće izbjegne insolventnost. Istraživanja su pokazala kako insolventnost utječe na poslovanje.

Cilj svakog poduzeća je optimizacija likvidnosti i solventnosti poduzetnika. Optimalna likvidnost je financijska situacija kod kojeg slobodna kratkotrajna imovina iznosi upravo toliko koliko je najbolje da se iskoristi buduća imovina. Dok optimalna solventnost predstavlja financijsku situaciju gdje poduzetnik ima dovoljno novca da u rokovima dospjeća pokrije obveze, te da višak novca ima u sigurnim pričuvama.

Današnja radna snaga je obrazovanije više nego ikad prije. Uspješna poduzeća prepoznaju se po tome koliko se rano hvataju u „koštac“ s krizom, a ne po postojanju krize. Oni koji krizu doživljavaju kao mogućnost svjesni su da će kriza dovesti do toga da slabi nestanu, a jaki još više ojačaju i uvećaju svoj tržišni udio.

## LITERATURA

- Birker, K., Pepels, W., (Hrsg.) (2000.): Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin, str., prema Osmanagić Bedenik
- Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija
- Buble, M., Kružić, D. (2006): Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF plus, Zagreb
- Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2018-HR.pdf>
- Čuveljak, J. (2013): Stečajni zakon s komentarom i sudskom praksom i Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi s komentarima, Zagreb, Zgombić&Partneri
- Financijska agencija <https://www.fina.hr/Default.aspx>
- Fitzpatrick, Paul, J. (1934): Traditional Stages of a Business Failure, The Accounting Review
- Guzić, Š. (2014): „Provedba predstečajne nagodbe u poslovnim knjigama vjerovnika i dužnika“, Zagreb, Računovodstvo, revizija i financije, br.04/14
- Jurjević, M.: Utjecaj kreativnog računovodstva na financijske izvještaje, Sveučilište u Splitu, 2012.,
- Jušinski, K. (2007): „Najveći rizici izvoza u zemlje EU“, Zagreb, Lider press d.d
- Kešetović, Ž., Toth, I. (2012): Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Zagreb
- Kružić, D. (2016.): Krizni menadžment – Predstečajni postupak, nastavni materijal iz kolegija Krizni menadžment, raspoloživo upitom na stranici: <http://efst.unist.hr/>
- Krystek, U. (2007). Handbuch Krisen-und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Kohlhammer GmbH
- Legčević, J., Taučer, K. (2014): Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, Ekonomski vjesnik br.1
- Marković, I. (2000): Financiranje Teorija i praksa financiranja trgovačkih društava, RRIF, Zagreb
- Osmanagić Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: Školska knjiga

- Poslovni dnevnik <http://www.poslovni.hr/tag/stecajni-postupci-u-rh-994?page=4>
- Reić, Z., Mihaljević, M., Zorić, M.: Ekonomija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
- Silver, A. David (1992): The Turnaround Survival Guide – Strategies for the Company in Crisis
- Skoko, B. (2006): Poslovni magazin, Školska knjiga, Zagreb
- Sllater, S., Lovett, D. (2011): Kako svaku tvrtku izvući iz krize, Mozaik knjiga, Zagreb
- Sučević, D. (2010): Krizni menadžment, Lider, Zagreb
- Šverko Grdić, Z., Radolović, J., Bagarić, L. (2009): Solventnost poduzeća u RH i u EU, Ekonomski preglednik
- Tintor, J. (2009): Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb
- Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2013): Strategije u kriznim uvjetima, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
- Učkar, D. i Grgić, J. (2016) Specifičnosti financiranja sektora malih srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj
- Vidučić, Lj. (2012): Mala i srednja poduzeća, Financijska politika i ekonomsko-financijski okviri podrške, Sveučilište u Splitu

## POPIS TABLICA, SLIKA, GRAFIKONA I SCHEMA

### Popis tablica:

Tablica 1: Broj blokiranih POSLOVNIH SUBJEKATA i iznos prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje, stanje 30.11.2019.....	35
Tablica 2: Broj insolventnih PRAVNIH OSOBA više od 360 dana, broj zaposlenih i iznos prijavljenih dospjelih neizvršenih osnova za plaćanje, na dan 30. rujna 2019. iznosi u tisućama kuna.....	36
Tablica 3: Broj insolventnih PRAVNIH OSOBA više od 360 dana, broj i iznos prijavljenih dospjelih neizvršenih osnova za plaćanje, na dan 30. rujna 2018. te 31. kolovoza i 30. rujna 2019. iznosi u tisućama kuna.....	37
Tablica 4: Broj insolventnih FIZIČKIH OSOBA više od 360 dana, broj zaposlenih i iznos prijavljenih dospjelih neizvršenih osnova za plaćanje, na dan 30. rujna 2019. iznosi u tisućama kuna.....	37
Tablica 5 : Broj insolventnih FIZIČKIH OSOBA više od 360 dana i iznos prijavljenih dospjelih neizvršenih osnova za plaćanje, na dan 30. rujna 2018. te 31. kolovoza i 30. rujna 2019. iznosi u tisućama kuna.....	38

### Popis slika:

Slika 1: Tijek i simptomi poslovne krize.....	12
Slika 2: Faze općeg procesa krize.....	13
Slika 3: Uzroci poslovne krize.....	15
Slika4: Ukupna zaposlenost prihod i izvoz prema veličini poduzeća u 2017. u Hrvatskoj...	32

## Popis grafikona:

Grafikon 1 .Broj blokiranih poslovnih subjekata i iznos duga iz osnova tijekom 2018. i 2019. godine.....	34
Grafikon 2.: Broj blokiranih građana i iznos osnova tijekom 2018. i 2019. godine.....	35
Grafikon 3.: Pravni oblik poduzeća.....	40
Grafikon 4: Broj zaposlenih.....	41
Grafikon 5.: Poslovni rezultat poslovanja u 2018. godini.....	41
Grafikon 6.: Blokada poduzeća.....	42
Grafikon 7. : Učestalost pojave blokade poduzeća.....	43
Grafikon 8.: Trajanje blokade poduzeća.....	43
Grafikon 9.:Procjena o ugroženosti poduzeća.....	44
Grafikon 10.: Eksterni razlozi poteškoća poduzeća.....	45
Grafikon 11.: Interni razlozi poslovnih poteškoća.....	46
Grafikon 12.: Prikaz Anti-kriznog plana.....	46

## Popis shema:

Shema 1: Pozitivna financijska neravnoteža u bilanci ( $KIF < KVI + DIF > DVI$ ) kao uvjet za održavanje solventnosti.....	28
Shema 2: Pozitivna financijska neravnoteža u računu dobiti i gubitka ( $P > R$ ) kao uvjet za održavanje solventnosti.....	29
Shema 3: Pozitivna financijska neravnoteža u računu novčanih tijekova ( $NP > NI$ ) kao uvjet za održavanje solventnosti.....	29

## SAŽETAK

Mala i srednja poduzeća predstavljaju ključne subjekte gospodarstva u Hrvatskoj. Kriza označava neželjenu situaciju koja je u stanju onemogućiti daljni razvoj poduzeća. Nastupom gospodarske krize poduzeće se susreće s problemom insolventnosti, situacija kada poduzeća nisu u mogućnosti zatvoriti dospjele obveze. Simptomi koji nam ukazuju na pojavu krize mogu biti različiti: neostavriavanje profita ili poslovanje s gubitkom, smanjena likvidnost ili nelikvidnost, pad profitabilnosti.

Uloga menadžmenta je da na vrijeme uoči simptome koji prijete poduzeću kako bi spriječio nastajanje nelikvidnosti, a samim time i insolventnosti. Uspješno poslovanje je moguće ukoliko menadžment pravodobno prepozna simptome i odabere najbolju strategiju za nastavak poslovanja. Na području grada Splita mala i srednja poduzeća imaju veliki značaj što nam pokazuju i podaci dostupni od strane Financijske agencije. Također i razne institucije su od velike važnosti jer pomažu poduzećima kroz subvenciju, poticaje te raznim programima kako bi educirali osoblje i obstali na tržištu. Insolventnost poduzeća utječe i na insolventnost građana, jer upravo građani ovise o visini dohotka odnosno plaćama. S tim plaćama pokrivaju nastale obveze, te obveze koje mogu nastati u budućnosti.

Menadžment ima odlučujuću ulogu u rješavanju nastalih problema, ali isto tako moraju voditi računa o društvenoj odgovornosti organizacije. Pravovremeno prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija u poslovanju je od velike važnosti uz spremnost menadžmenta i brzu reakciju može se spasiti poduzeće od insolventnosti i loših poslovnih rezultata.

**Ključne riječi:** poslovna kriza, krizne strategije, insolventnost, upravljanje krizom, menadžment

## SUMMARY

Small and medium-sized enterprises represent key economic entities in Croatia. The crisis indicates an unwanted situation that is able to hinder the further development of the company. With the onset of the economic crisis, the company is faced with the problem of insolvency, a situation where companies are unable to close their liabilities. The symptoms that indicate the emergence of a crisis may be different: loss of profit or loss-making business, reduced liquidity or illiquidity, decline in profitability.

The role of management is to notice in a timely manner the symptoms that threaten the company to prevent illiquidity, and therefore insolvency. Successful business is possible if management recognizes the symptoms in a timely manner and chooses the best strategy to continue in business. In the area of the city of Split, small and medium-sized enterprises are of great importance as shown by the data available by the Financial Agency. Also, various institutions are of great importance because they help businesses through subsidies, incentives and various programs to educate staff and stay on the market. The insolvency of the company also affects the insolvency of citizens, because it is precisely the citizens who depend on the amount of income or wages. These salaries cover liabilities incurred and liabilities that may arise in the future.

Management plays a decisive role in solving the problems that arise, but they must also take into account the social responsibility of the organization. The timely identification of potential crisis situations in the business is of great importance with the readiness of the management and prompt response can save the company from insolvency and poor business results.

**Keywords:** business crisis, crisis strategies, insolvency, crisis management, management



## **PRILOG: Anketni upitnik**

Poštovani,

ovo istraživanje se provodi u svrhu izrade završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Istražuje se insolventnost malih i srednjih poduzeća u gradu Splitu. Anketni upitnik se odnosi dakle na samo vlasnike malih i srednjih poduzeća. Anketa je anonimna. Molim Vas da iskreno i prema svojim najboljim saznanjima ispunite ovaj anketni upitnik.

Hvala Vam unaprijed na sudjelovanju.

1. Koji pravni oblik organizacije je Vaše društvo?
  - a) d.o.o.
  - b) d.d.
  
2. Koliki je broj zaposlenih u Vašem poduzeću?
  - a) Manje od 10
  - b) Od 10-50 zaposlenih
  - c) Više od 50 zaposlenih
  
3. Da li je društvo u 2018. godini ostvarilo gubitak poslovanja?
  - a) DA
  - b) NE
  
4. Nalazi li se društvo trenutno u blokadi?
  - a) DA
  - b) NE
  
5. Prema Vašoj procijeni koliko često se pojavljuje blokada računa u društvu?
  - a) Nikad
  - b) Rijetko
  - c) Povremeno
  - d) Često

6. Koliko dana je trajala najduža blokada računa u društvu?
- a) Nije bilo blokade
  - b) Do 7 dana
  - c) Do 30 dana
  - d) Do 60 dana
  - e) Više od 60 dana
7. Prema Vašoj procjeni da li je društvu ugrožen opstanak?
- a) DA
  - b) NE
8. Prema Vašem mišljenju koji eksterni razlozi su doveli društvo do poteškoća?
- a) Izmjena strukture industrije
  - b) Gubitak glavnih kupaca
  - c) Gubitak glavnih dobavljača
  - d) Gubitak kreditora
  - e) Promjena vlade
9. Prema Vašem mišljenju koji interni razlozi su doveli društvo do poteškoća?
- a) Pogreška menadžmenta
  - b) Sukob između vlasnika i uprave
  - c) Nereagiranje na promjene u okolini
  - d) Loše odluke o kreditnom zaduženju
10. Da li je uprava društva izradila Anti- krizni plan djelovanja?
- a) DA
  - b) NE