

Nikša Trstenjak*
Ivor Altaras Penda**

RESTRUKTURIRANJE I SANACIJA PODUZEĆA U UVJETIMA FINANCIJSKE KRIZE

Sažetak

U moderno doba globalizacije, više nego ikad, poduzeća moraju biti spremna na stalne promjene, odnosno uspone i padove na svjetskim tržištima. Čak i najveća te najprofitabilnija multinacionalna poduzeća moraju stalno nadograđivati svoje poslovanje s ciljem očuvanja konkurentne prednosti i tržišnog udjela. Vrlo se često dogodi da vodeći menadžment uspješnih poduzeća, poljuljan dobrim poslovnim rezultatima, prestaje voditi računa o konkurenciji te o okruženju u kojem se poduzeće nalazi. Njihova nespremnost na promjene u poslovanju, na restrukturiranje segmenata poslovanja te općenito ustajali način rada, nerijetko imaju pogubne posljedice za poduzeće. Restrukturiranje poduzeća složen je i dugotrajan proces koji može imati presudan utjecaj na daljnji razvoj organizacije te se provodi kao projekt koji mora biti stručno vođen i planiran kako bi se ostvarili zadani ciljevi. Za konačan uspjeh osim dobrog projekta potreban je metodološki pripremljen i educiran menadžment te stručni tim za restrukturiranje. U kriznim situacijama mjere restrukturiranja trebaju dovesti do sanacije odnosno ozdravljenja poduzeća. Prije samog početka procesa restrukturiranja treba identificirati uzroke koji su doveli do financijske krize kako bi se mogle odabrati adekvatne mjere za njihovo uklanjanje.

Ključne riječi: kriza, krizni menadžment, financijska kriza, restrukturiranje, sanacija.

1. Uvod

U vrijeme globalne financijske krize mnoga su se poduzeća suočila s nepovoljnim i nesigurnim uvjetima poslovanja koji su u mnogim slučajevima rezultirali stečajem ili likvidacijom. U kriznim vremenima poduzeća se suočavaju s nizom nepovoljnih utjecaja kao što su smanjenje obujma poslovanja, smanjenje likvidnosti, višak radne snage, poskupljenje troškova poslovanja i slično. Ključno pitanje koje se postavlja kada poduzeće zapadne u krizu je – zašto se poduzeće našlo u problemima? Najčešći je

* Nikša Trstenjak struč. spec. oec., ninit1990@gmail.com

** doc.dr.sc. Ivor Altaras Penda, Libertas međunarodno sveučilište, ivor.altaras@zg.ht.hr

odgovor nedostatak novca, međutim nedostatak novca za podmirenje obveza samo je simptom. Stvarni razlozi najčešće nisu lako vidljivi i uzroci sežu u prošlost poslovanja kada su donesene loše strateške odluke, cijelu su industriju zahvatili problemi, deregulirano je tržište, poduzeće se prezadužilo itd. Poduzeće u problemima lako je prepoznati zbog slabih financijskih pokazatelja, blokada poslovnih računa, kašnjenja isplata plaća zaposlenicima, kašnjenja plaćanja dobavljačima ili nedostatka robe na policama. Upravljanje i vođenje poduzeća zahtijeva od menadžmenta sposobnost prilagodbe novonastalim tržišnim uvjetima jer u situaciji u kojoj poduzeće sve više duguje, sve je veća vjerojatnost za neplaćanje obveza pa je važno da menadžment na vrijeme poduzme određene aktivnosti te detektira signale s tržišta. Pri tome važnu ulogu ima početna procjena stanja koju menadžment poduzeća donosi na temelju tržišnih pokazatelja te u skladu s procjenom planira aktivnosti na tržištu. Globalna je ekonomska kriza povećala napore za restrukturiranjem i sanacijom poduzeća diljem svijeta. Brojni su primjeri poduzeća iz raznih industrija koja su se restrukturiranjem uspješno oporavila te podmirila svoja dugovanja, kontrolirajući svoju poslovnu strategiju i dodatna ulaganja s ciljem povećanja konkurentnosti na tržištu. Kako aktivnosti restrukturiranja ne spadaju u kategoriju redovitog poslovanja, za njih su često potrebna specifična znanja te pojačani angažman koji zaposlenici uz operativan posao često ne mogu pružiti stoga poduzeća najčešće u pomoć zovu menadžere specijalizirane za krizne situacije. Poduzeća se mogu i samostalno upustiti u proces restrukturiranja, međutim vrijednost kriznih menadžera očituje se upravo u specifičnim znanjima, vještinama upravljanja promjenama, fokusu na ostvarivanje rezultata i neutralnosti.

Predmet je ovoga rada utvrđivanje aktivnosti i mjera koje se trebaju provesti s ciljem financijskog restrukturiranja i sanacije poduzeća. Poduzeća koja su se našla u financijskim poteškoćama treba, ako je to moguće, restrukturirati i sanirati. Restrukturiranje i sanacija poduzeća trebaju obuhvatiti sve aspekte poslovanja, identificirati uzroke lošeg poslovanja i pritom dati moguća rješenja za izlazak iz krizne situacije, a ukoliko to ne uspiju, poslovanje financijski oslabljenog poduzeća trebalo bi prekinuti likvidacijom.

Pod pojmom restrukturiranja podrazumijevaju se pravne, organizacijske, upravljačke, tehnološke, financijske i ostale promjene u poduzeću. Restrukturiranje predstavlja promjenu osnovnih poslovnih funkcija unutar poduzeća uključujući razne odjele poput odjela prodaje, proizvodnje, marketinga, financija i sličnog. U kriznim situacijama mjere restrukturiranja trebaju dovesti do sanacije odnosno ozdravljenja poduzeća. Sanacija je postupak kojim se poduzeće u poslovnim i financijskim poteškoćama restrukturira pravno, financijski i organizacijski radi otklanjanja navedenih poteškoća te financijskog ozdravljenja. Provodi se kada je poduzeće zapalo u velike financijske probleme i kada treba izvršiti potrebne promjene te ukloniti njihove glavne uzroke. Restrukturiranje i sanacija poduzeća bitni su postupci za stva-

ranje uvjeta koji poslovnim subjektima omogućavaju nastavak poslovanja i opstanak na tržištu.

Cilj je rada dokazati važnost procesa restrukturiranja i sanacije poduzeća te kroz navedenu problematiku ukazati na metode koje restrukturiraju te saniraju bilancu, račun dobiti i gubitka i račun novčanih tokova. Doprinos rada je ukazivanje na značaj te mogućnosti procesa restrukturiranja i sanacije kada poduzeće zapadne u ozbiljne financijske probleme. U radu se opisuju tehnike, znanje te alati koji su potrebni da se negativna financijska situacija poduzeća s vremenom preokrene u pozitivnu. Doprinos rada bio bi ostvaren ukoliko bi uspio potaknuti studente ekonomije, djelatnike ekonomske struke, menadžere i ostale zaposlenike na proaktivno bavljenje i izučavanje problematike restrukturiranja i sanacije poduzeća. Mnogi menadžeri posežu za aktivnostima restrukturiranja i sanacije prekasno odnosno kada je poduzeće već zapalo u krizu. Ovim se radom ukazuje koliko je važno da menadžment na svim razinama prati zbivanja na tržištu, promjene u okolini te da vodi računa o potencijalnim opasnostima i prijetnjama, ne bi li što spremnije dočekali krizna razdoblja.

2. Pojmovno određenje restrukturiranja

Pod pojmom restrukturiranja podrazumijevaju se pravne, organizacijske, upravljačke, tehnološke, financijske i ostale promjene u poduzeću. Restrukturiranje predstavlja promjenu osnovnih poslovnih funkcija unutar poduzeća uključujući razne odjele poput odjela prodaje, proizvodnje, marketinga, financija i slično. U kriznim situacijama mjere restrukturiranja trebaju dovesti do sanacije odnosno ozdravljenja poduzeća. Prije samog početka procesa restrukturiranja treba identificirati uzroke koji su doveli do krize u poslovanju, najčešće financijske, kako bi se mogle odabrati adekvatne mjere za njihovo uklanjanje. Svrha procesa restrukturiranja poduzeća je (Jozić, 2002):

- izobrazba osoblja
- osiguranje radnih mjesta
- uvođenje novih poduzetničkih struktura
- tržišno orijentirano planiranje
- smanjenje troškova
- otvaranje novih tržišta
- multiplikacija znanja.

Restrukturiranje je inovativni koncept kojim će organizacija korjenitim promjenama u poslovanju osigurati osobine izvrsnosti potrebne za dugoročni opstanak poduzeća, a odvija se u četirima ključnim fazama (https://www.pwc.hr/hr/publikacije/assets/strucni-clanci/201307_restrukturiranje_imperativ_konkurentnosti.pdf):

- analiza trenutačnog stanja – omogućuje uvid u ključne probleme i rizike

- definiranje načina restrukturiranja – *izrada modela koji najbolje odgovara kompaniji*
- izrada plana restrukturiranja – *izrada detaljnih koraka za provođenje restrukturiranja*
- implementacija i praćenje financijskih efekata restrukturiranja.

Glavni je cilj procesa restrukturiranja smanjiti utjecaj ograničenja s kojima se poduzeće suočava te unaprijediti financijsko poslovanje, osigurati daljnji razvoj i dugoročni opstanak poduzeća na tržištu (Marković, 2010). Prije svakog procesa restrukturiranja poduzeće mora definirati ciljeve koje želi ostvariti, a neki od ciljeva mogu biti:

- sređivanje poduzeća prije privatizacije
- reorganizacija radi lakše prodaje dijelova poduzeća
- priprema poduzeća za kotiranje na burzi
- razdruživanje i poboljšanje *debt/equity* odnosa
- povećanje ukupne efikasnosti kapitala
- promjena tržišne strategije
- rekonstrukcija i poboljšanje tehnološke pozicije.

U skladu s izabranim ciljem ili grupom ciljeva postavlja se i strategija restrukturiranja. Sama strategija izrađuje se nakon ozbiljne analize postojećeg stanja te procjene jakih i slabih strana poduzeća. Strategija definira ciljeve restrukturiranja, metode kojima će se ti ciljevi ostvariti te potrebno vrijeme. Glavna razlika u odnosu na uobičajene poslovne tijekove sadržana je u brzini jer djelovanje pod vremenskim pritiskom iziskuje psihičku izdržljivost, sposobnost razlikovanja važnog od nevažnog, koncentraciju na maksimalnu djelotvornost i brzinu. Kada je riječ o vremenu, procjenjuje se da je za provođenje temeljitog restrukturiranja kod većih poduzeća potrebno tri do pet godina.

Brojni su razlozi zašto poduzeća kreću u proces restrukturiranja. To može biti želja za unapređenjem poslovanja, želja za većom prodajom, zbog poreznih nameta ili iz osobnih razloga menadžmenta i njihovih ciljeva. Restrukturirati se isplati i onda kada to samo znači poboljšati menadžment poduzeća kako bi se unaprijedilo poslovanje. Zbog većih otpora određenim promjenama potrebno je identificirati segmente poslovanja gdje se promjene mogu lakše i brže provesti te ih onda pokušati provesti tamo gdje je otpor promjenama jači. Promjene najčešće izazivaju otpor zaposlenika, no ako je uvođenje promjena planirano i komunicirano na pravi način, intenzitet i duljina otpora se smanjuju te poduzeću treba manje vremena da se vrati u normalan model rada. Otvorena i transparentna komunikacija donosi najveće koristi jer se smanjuje interni otpor promjenama. Rasprodaje, likvidacije, spajanja, izdvajanja, promjene u poslovanju, promjene strukture kapitala ili promjena vlasništva kroz privatiziranje moraju biti i troškovno učinkoviti. Na taj se način određuje tko će što dobiti

uvažavajući zadovoljstvo vjerovnika, jer bi i njima trebalo biti u interesu da ne dođe do likvidacije poduzeća. Restrukturiranje poduzeća složen je i dugotrajan proces, a odnosi se na značajne promjene na razini upravljanja kompanijom, financijama, u organizacijskoj strukturi, poslovnim procesima, internim kapacitetima, ali i motivaciji zaposlenika. To je proces koji često uključuje promjene u vlasničkoj i upravljačkoj strukturi te uvođenje novih tehnologija i investicijskih ulaganja. Proces restrukturiranja mora biti strateški vođen kao projekt te mora biti sastavni dio šire vizije sveukupnih promjena, koje obuhvaćaju zaokret u sljedećim područjima djelovanja poduzeća (Vučur, 2014):

- strategiji poslovanja i razvoja
- nastupu na tržištu
- proizvodnom programu
- organizacijskoj strukturi
- broju i kvalifikacijskoj strukturi zaposlenih
- financijskoj strukturi poduzeća.

Restrukturiranje se najčešće provodi u trenutku kada poduzeće ne može podmirivati svoje obveze te kada je vrijednost poduzeća manja od vrijednosti obveza prema vjerovnicima i kreditorima. U uvjetima poslovanja za vrijeme krize, poduzeća se suočavaju s problemom nemogućnosti izvršenja svojih financijskih obveza pa kako bi uredno izvršavali dospjele obveze primorana su dodatno se zadužiti. Smanjivanjem opsega poslovanja i poslovnih aktivnosti poduzeća ne uspijevaju vraćati dospjele obveze te zapadaju u probleme. Nemogućnost podmirivanja obveza u većini slučajeva rezultira stečajem, pa čak i likvidacijom. Uspješne kompanije restrukturiraju se u dobrim vremenima jer je tada puno lakše refinancirati kredite, otpustiti višak zaposlenih, uvesti nove procese i tehnologije te promijeniti strategiju.

U reguliranim industrijskim sektorima poput telekomunikacija, farmaceutske industrije i energetike zakonom su regulirani određeni aspekti poslovanja. Prilikom provođenja procesa restrukturiranja, to predstavlja dodatni izazov zbog povećanja kompleksnosti te je restrukturiranje potrebno prilagoditi zakonskim odredbama. U velikom broju slučajeva zakonodavstvo otežava proces restrukturiranja, produžuje njegovu implementaciju te povećava rizik od izostanka ciljanih rezultata. Kao najvažniji čimbenik za provedbu procesa restrukturiranja treba navesti dobar tim menadžera koji mora biti kvalitetno educiran za taj posao. Tim mora biti stručan, preuzeti rizik i vodstvo te biti pokretač za restrukturiranje poduzeća jer sve ovisi o njemu, dok izvana dolazi samo pomoć (Jozić, 2002).

U praksi se najčešće razlikuju dva pristupa restrukturiranju, a to su obrambeno i strateško. Obrambeno restrukturiranje obuhvaća smanjenje broja zaposlenih i financijske mjere sanacije, a strateško restrukturiranje obuhvaća upravljanje ljudskim potencijalima i investicije (Vučur, 2014).

Obrambeno restrukturiranje temelji se na dvjema aktivnostima:

1. na smanjenju broja radnika (zbrinjavanjem i otpuštanjem)
2. na financijskim mjerama sanacije.

Za taj je pristup karakteristično sljedeće (Benaković, 2012):

- provodi se u slučaju kada je već nastupila kriza odnosno u uvjetima lošeg poslovanja
- s obzirom na to da se često radi *ad hoc*, analiza stanja nije napravljena temeljito odnosno nije otkrivena srž problematike
- često nisu sagledani stvarni uzroci postojećih problema
- proces restrukturiranja traje kratko i provodi se brzo
- radi se o djelomičnom restrukturiranju
- s obzirom na ograničen zahvat učinci u pozitivnom smislu uglavnom su kratkoročni.

Strateško restrukturiranje podrazumijeva cjeloviti pristup, a temelji se na dvjema grupama postupaka:

1. na postupcima vezanima za upravljanje ljudskim potencijalima
2. postupcima vezanima uz investicije u znanje, razvoj i nova tržišta, proizvode i usluge te u imovinu.

Strateški pristup obilježava (Benaković, 2012):

- provedba u uvjetima kad je poslovanje uspješno odnosno kada poduzeće dobro posluje
- provedba nakon temeljite analize stanja, pri čemu su sagledani svi uzroci problema
- proces restrukturiranja traje dulje, a provodi se bez vremenskog pritiska
- cilj je potpuno restrukturiranje
- pozitivni učinci postižu se postupno, ali su dugoročno održivi i pozitivni.

Većina menadžera prvenstveno nastoji primijeniti obrambeno restrukturiranje, što je razumljivo i opravdano samo u slučaju kada se pribjegava trenutačnom „gašenju vatre”. Međutim, to može dovesti do trajne štete te u konačnici do likvidacije poduzeća. Stoga postoji opasnost da oni menadžeri koji površno pristupe planu restrukturiranja vrlo brzo dožive slične simptome bolesti poduzeća koja se nije valjano dijagnosticirala niti prikladno tretirala. Domaći ekonomski stručnjaci ukazuju na činjenicu da se u hrvatskom gospodarstvu pod pojmom restrukturiranje najčešće podrazumijeva radikalno rezanje troškova, otpuštanje zaposlenika te prolongiranje dugova. S druge strane, bogata svjetska praksa procesa restrukturiranja nudi znatno širu sliku te ukazuje na više vrsta pristupa kada je riječ o restrukturiranju. Tako na primjer, postojeća europska praksa prepoznaje sljedeće vrste restrukturiranja (isto).

- **Relokacija ili preseljenje:** u slučaju kada kompanija zadrži svoju poslovnu djelatnost, ali preseli na drugu lokaciju obavljanja djelatnosti, no unutar granica iste

države. Razlikuje se od tzv. *outsourcinga* odnosno izmještanja poslovnih funkcija s obzirom na to da izmještene funkcije ne pripadaju više tom istom poslovnom sustavu (npr. poslovi logistike).

- **Outsourcing** odnosno izmještanje poslovnih funkcija: u slučaju kada je poslovna aktivnost ili poslovna funkcija dodijeljena podizvođaču ili vanjskom pružatelju usluga, odnosno, drugom poduzeću unutar iste države. Time se, dakle, transferiraju određene dosadašnje unutarnje aktivnosti i moć odlučivanja na neki drugi poslovni subjekt.
- **Offshoring**: u slučaju kada je obavljanje poslovne aktivnosti ili lokacijski premješteno ili *outsourcano*, odnosno, funkcijski izmješteno izvan državnih granica. Takva aktivnost može biti ili zadržana unutar dosadašnjeg internog sustava kompanije ili poslovno transferirana na kompaniju izvan državnih granica.
- **Stečaj/zatvaranje**: u slučaju kada se zatvara industrijska lokacija ili kada poduzeće završava poslovanje zbog stečaja iz ekonomskih razloga, a koji nisu izravno u vezi s preseljenjem ili *outsourcingom*.
- **Spajanje/preuzimanje**: pojava kada dva ili više poduzeća odluče prenijeti svoju imovinu u jedno poduzeće ili slučajpreuzimanja koje uključuje interno restrukturiranje s ciljem racionalizacije organizacije, često primjenom smanjenja troškova zaposlenih.
- **Interno ili unutarnje restrukturiranje**: pojava kada poduzeće poduzima plan smanjenja troškova poslovnih procesa kao i zaposlenih, koje nije povezano s niti jednom prethodno navedenom vrstom restrukturiranja.
- **Poslovna ekspanzija** odnosno širenje: pojava kada poduzeće širi svoje poslovne aktivnosti te zapošljava nove ljudske resurse.
- **Drugo**: pojava kada poduzeće poduzima vrstu restrukturiranja koja ne odgovara ni jednoj opisanoj vrsti restrukturiranja. Izbor vrste restrukturiranja stoga će ovisiti o više čimbenika, a naročito o unutarnjim i vanjskim okolnostima poslovanja, prirodi poslovanja poduzeća, stanju tržišta te tržišne pozicije poduzeća, relativnoj veličini poduzeća, broju i strukturi zaposlenih te o drugim faktorima.

Kompanije koje se odluče na restrukturiranje prvo trebaju razviti koncept restrukturiranja koji najčešće uključuje tri vrste: strateški, operativni i financijski. Strateški se aspekt fokusira na strateško pozicioniranje, poslovne procese te usklađenost organizacijske strukture sa strategijom i ciljevima. Operativni aspekt podrazumijeva aktivnosti usmjerene na poboljšanje profitabilnosti i likvidnosti. Financijski se aspekt bazira na strukturnom racionaliziranju te potezima koji imaju za cilj poboljšanje likvidnosti i kapitaliziranosti. O specifičnostima poduzeća te aktualnom strateškom, operativnom i financijskom stanju poduzeća ovisit će koji će se instrumenti i alati restrukturiranja primijeniti (<http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/restrukturiranje-poduzeca>).

2.1. Financijsko restrukturiranje

Financijsko restrukturiranje provodi se s namjerom da dužnik postane likvidan i solventan, a načini da se to ostvari su povećanje temeljnog kapitala, otplatu u ratama, izmjenama kamatnih stopa, odgoda i smanjenje dospjelih dužnikovih obveza, otpust dugova i kamata, prijenos imovine, unovčivost imovine, davanje dodatnih sredstava osiguranju, davanje jamstava i garancije, izmjenama, izvršenjem ili odricanjem od založnog prava, pretvaranjem tražbina vjerovnika u kapital, dokapitalizacijom od strane strateških partnera ili povezivanjem poduzetničkih ugovora sa strateškim partnerima. Financijsko restrukturiranje prva je faza za mjere protiv nelikvidnosti i insolventnosti koje osiguravaju kratkoročni opstanak poduzeća. Smatra se preduvjetom za održivi proces, a obuhvaća (Benaković, 2012):

- upravljanje likvidnošću
- restrukturiranje bilance, odnosno promjena strukture stalnih i obrtnih sredstava te obveza i dugova
 - prodaja *non-core* imovine tj. imovine koja nije u svrsi osnovnog poslovanja
 - pregovori s dobavljačima, bankama i ostalim zajmodavcima
 - reprogramiranje i refinanciranje dugova
 - otpis dugova
 - pretvaranje dugova u vlasničke udjele.

Priprema financijskog restrukturiranja zahtijeva analizu poslovanja. Analiza financijskih izvještaja važan je dio cjelokupne analize poslovanja jer temeljni financijski izvještaji (bilanca, račun dobitka i gubitka, izvještaj o novčanom toku, izvještaj o promjenama kapitala i bilješke uz financijska izvješća) daju potrebne informacije te omogućavaju uvid u stanje i poslovanje poduzeća.

2.2. Operativno restrukturiranje

Operativno restrukturiranje naziva se još i poslovnim restrukturiranjem, a odnosi se na marketing, prodaju, proizvodne procese, tehnologiju, unapređenje upravljačkog i IT sustava, kontrolu troškova te strukturu osoblja. Isto tako, operativno restrukturiranje odnosi se na reorganizaciju poslovnih jedinica, stvaranje profitnih centara te formiranje strateških poslovnih jedinica. Osnovni je cilj u kratkom roku stvoriti novčani tijek, poboljšati profitabilnost, smanjiti troškove i povećati solventnost poduzeća.

Da bi se postigli ciljevi operativnog restrukturiranja fokus je na (Benaković, 2012):

- poboljšanju profitabilnosti
- smanjenju troškova
- izbjegavanju nepotrebnih investicija
- povećanju solventnosti kroz cijeli lanac vrijednosti.

Operativno restrukturiranje obuhvaća smanjenje troškova, stvaranje prihoda i smanjenje operativne imovine kako bi se povećale zarade smanjenjem direktnih i režijskih troškova. Ta vrsta restrukturiranja ima vatrogasnu funkciju te je nužan, ali ne i dovoljan uvjet za oporavak poduzeća. Provedba operativnog restrukturiranja nužna je da bi se nastavilo pozitivno poslovanje jer nije dovoljno fokusiranje na povećanje prihoda, ako se ne posvećuje pažnja operativnom poslovanju, naročito operativnim troškovima. 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 i nove strategije temeljni je korak bez kojeg značajna transformacija poduzeća ne može uspjeti. Operativno restrukturiranje zajedno sa strateškim pokazat će najbolje rezultate (https://www.pwc.hr/hr/publikacije/assets/strucni-clanci/201307_restrukturiranje_imperativ_konkurentnosti.pdf).

2.3. Strateško restrukturiranje

Strateško restrukturiranje obuhvaća reorganizaciju tvrtke u strateške poslovne jedinice, dezinvestiranje proizvodnih linija koje su izvan osnovne poslovne orijentacije, preuzimanje tvrtki koje su povezane, odbacivanje proizvoda koji nemaju budućnost, stvaranje strateških saveza, *joint venturesa* te sporazuma o licencama. Tu spada i spajanje s drugim tvrtkama, preuzimanje menadžmenta ili neke druge tvrtke. Strateško restrukturiranje provodi se s ciljem dugoročne održivosti poslovanja, a obuhvaća (Benaković, 2012):

- smanjenje kompleksnosti asortimana
- identifikaciju dodatnih profitnih područja
- dizajn inovativnih nastupa na novim tržištima
- fokusiranje na najprofitabilnije elemente lanca vrijednosti
- nove poslovne modele i primjenu nove tehnologije.

Za poduzeća koja se nalaze u financijskim problemima, rješenje se najčešće nalazi u financijskom restrukturiranju, međutim, rješavanje strukturnih problema poduzeća koji će poslovanje prilagoditi novim tržišnim uvjetima te ga učiniti profitabilnim, iziskuje operativno i strateško restrukturiranje. Najčešća je težnja poduzetnika i menadžmenta nastojati provesti tek financijsko restrukturiranje, bez suštinskog poslovnog, odnosno operativnog restrukturiranja. Nadalje, oni koji uz financijsko provedu i operativno, vrlo često to čine bez dubinske analize i razrade strateškog restrukturiranja. Na kraju, čak i ako provedu i stratešku analizu i zacrtaju promjene u tom smislu, često se događa da plan u praksi ne donosi prave rezultate jer je menadžment propustio preispitati stvarni sustav vrijednosti poduzeća i samih sebe. Menadžment koji istinski proživi i u djela pretoči vrijednosti sročene na papiru, vrlo brzo će inspirirati svoje zaposlenike, koji će pružiti podršku cijelom procesu (Benaković, 2012).

U novim tržišnim uvjetima, čišćenje financijskog stanja poduzeća nije dovoljno za rast na visoko konkurentnim tržištima pa se fokus ubrzanim tempom prebacuje na operativno restrukturiranje s ciljem dugoročnog opstanka i konkurentnosti u izazovnim gospodarskim uvjetima. Ako se ne posveti dovoljno pažnje operativnom restrukturiranju, kompanije se nakon nekog vremena ponovno nalaze u potrebi za financijskim restrukturiranjem. Ukoliko poduzeće nije u mogućnosti vratiti povjerenje ključnih vjerovnika u svoje operativne poslovne planove, likvidnost postignuta financijskim restrukturiranjem pada u drugi plan. Posljednji korak prije implementacije odabranog koncepta izrada je sveobuhvatnog plana odnosno programa restrukturiranja i sanacije. To treba biti integralni dokument inkorporiran u poslovnu kulturu i poslovne procese poduzeća te jasno komuniciran svim zaposlenicima. Programom restrukturiranja i sanacije definirane su organizacijske strukture, organizacija poslovnog prostora te organizacija poslovnih procesa i funkcija. Bitno je da u program restrukturiranja i sanacije budu uključeni svi ključni sudionici od zaposlenika i uprave do sindikata, banaka i ostalih ključnih interesnih skupina. Za postizanje uspješnih rezultata potrebno je održavati transparentne međusobne odnose te na jasan način komunicirati zajedničke ciljeve i postignute rezultat.

3. Pojmovno određenje sanacije

Sanacija je posljednjih godina često korišten pojam, prisutan ne samo u gospodarstvu već i u društvenim te državnim strukturama. Sanirati znači izliječiti, spasiti te uspostaviti zdrave odnose. Sanacija je postupak kojim se poduzeće u poslovnim i financijskim poteškoćama restrukturira pravno, financijski i organizacijski radi otklanjanja navedenih poteškoća te financijskog ozdravljenja. Provodi se kada je poduzeće zapalo u velike financijske teškoće i kada treba izvršiti potrebne promjene te ukloniti glavne uzroke tih teškoća.

Sanacija se najčešće provodi izravnim financijskim mjerama kao što su (Marković, 2010):

- otpis dugova
- sanacijski kredit
- pokrivanje gubitaka
- vlasnička dokapitalizacija
- restrukturiranje kapitala.

Isto tako, sanacija se može provoditi i neizravnim financijskim mjerama kao što su (isto):

- promjena menadžmenta
- spajanje, pripajanje i podjela poduzeća
- modernizacija i restrukturiranje proizvodnih kapaciteta

- promjena asortimana proizvodnje
- reorganizacija upravljačke i izvršne funkcije (nabavne, proizvodne, prodajne i financijske)
- povećanje stupnja iskorištenosti kapaciteta.

Poduzeća koja su se našla u financijskim poteškoćama treba, ako je to moguće, restrukturirati i sanirati. Restrukturiranje i sanacija poduzeća trebaju obuhvatiti sve aspekte poslovanja, identificirati uzroke lošeg poslovanja i pritom dati moguća rješenja za izlazak iz krizne situacije, a ukoliko to ne uspiju, poslovanje financijski oslabljenog poduzeća trebalo bi prekinuti likvidacijom. Isto tako, uvjet za provedbu restrukturiranja i sanacije poduzeća je istražiti koliko su jaki tržište i brend. Ukoliko je brend jak te tržište dovoljno veliko, tada se isplati restrukturirati i sanirati poduzeće. Najvažnije aktivnosti svake sanacije su (Jozić, 2002):

- brzo djelovati
- donijeti odluku o restrukturiranju
- imenovati odgovornog voditelja restrukturiranja koji sam bira članove tima
- pratiti likvidnost
- odmah započeti s izradom kratkoročnih i srednjoročnih mjera
- odmah početi s hitnim mjerama
- organizirati razgovore s najvažnijim vanjskim partnerima po redoslijedu koji odgovara prioritetu u provedbi sanacije
- razgovarati sa zaposlenima o promjeni razmišljanja
- uvesti sustave za rano upozoravanje
- jednostavna, fleksibilna i plitka organizacija
- samostalnost i poduzetništvo
- zadržati bistru glavu, hrabro i odlučno pripremiti obranu od neopravdanih zahtjeva izvana i iznutra.

Sanacija je, dakle, skup svih mjera koje vode ozdravljenju poduzeća koje je zapalo u krizu. Ozdravljenje je u prvom redu zadaća menadžmenta i zato treba ispraviti greške, uvesti suvremene metode upravljanja, prakticirati bolje rukovođenje, povećati učinkovitost te kvalitetu suradnika. Nakon donošenja odluke o restrukturiranju i sanaciji poduzeća imenuje se voditelj sanacije koji bira tim za restrukturiranje i sanaciju poduzeća. Preduvjeti za članove tima su sljedeći (Jozić, 2002):

- u timu su najbolji ljudi
- u tim ulaze menadžeri koji poznaju poduzeće
- članovi tima moraju biti sposobni učiti puno i brzo
- članovi tima moraju biti otvoreni za kontakte te povjerljivi
- članovi tima moraju provesti odluke u djelo
- članovi tima nemaju ograničenja s obzirom na radno vrijeme.

Tim za restrukturiranje i sanaciju poduzeća stvara preduvjete za uvođenje promjena u poslovanju. Neke od zadaća članova tima za ozdravljenje i restrukturiranje poduzeća su (isto):

- pokrenuti zaposlenike na novi način razmišljanja – timski rad
- formirati timove u poduzeću
- jasno i pregledno formulirati upute
- pokrenuti stručne i duhovne rezerve zaposlenika.

Kompetencije tima za restrukturiranje i sanaciju poduzeća moraju biti toliko jake da se sve mjere iz programa za restrukturiranje i sanaciju poduzeća mogu provesti bez odgode, a kompetencije pojedinih članova tima vezane su uz određene resore. Tim za restrukturiranje i sanaciju poduzeća snosi punu odgovornost za sve mjere koje planiraju, provode i kontroliraju. Pristup ozdravljenju poduzeća metodološki proizlazi iz analize samog poduzeća i njegovog odnosa s okruženjem. U okviru analize poduzeća potrebno je, između ostalog, razmotriti snagu te slabost sljedećih čimbenika (isto):

- financijska moć
- proizvodnja i tehnologija
- ljudski potencijal
- organizacija
- troškovi
- marketing
- proizvodi i usluge.

Na temelju analize snaga i slabosti koristeći ključne čimbenike mogu se izraditi smjernice za mjere ozdravljenja. Mjere moraju biti jasne, točno se moraju definirati odgovorne osobe te rokovi.

Analiza okruženja odnosi se na makroekonomsko, tehnološko, političko-pravno te sociološko-kulturno područje. Prema Porterovoj analizi okruženja, analizira se sljedećih pet konkurentskih sila (isto):

- tržišno nadmetanje konkurenata
- opasnost pojave novih subjekata na tržištu
- ugroženost zamjenskim proizvodima
- pregovaračka moć kupaca
- pregovaračka moć dobavljača.

Za uspješnu sanaciju poduzeća, odnosno ozdravljenje, od presudne su važnosti kvalitetni ljudi, njihovo znanje i kompetencije te kvalitetni programi oporavka koje će osmisлити i primijeniti. Sposobni i stručni menadžeri u poduzeću važniji su čak i od novca, stoga prioritet mora biti na znanju, a ne isključivo na novcu. Novac je potreban samo da bi se počelo s ozdravljenjem poduzeća, a rezultat najviše ovisi o timu za restrukturiranje i sanaciju. Vrlo često nerazumijevanje menadžera o tome što je ozdrav-

ljenje, a što restrukturiranje poduzeća, vodi do neželjenih i neuspješnih rezultata. Sanaciji nužno prethodi proces restrukturiranja poduzeća, odnosno postupak kojim se provode promjene u postojećem poslovanju poduzeća.

4. Sadržaj programa financijskog restrukturiranja i sanacije poduzeća

Odluka o pokretanju postupka i provođenju programa restrukturiranja i sanacije nije jednostavna te zahtijeva konsenzuse na mnogim razinama unutar organizacije. Nužno je razraditi plan provedbe programa financijskog restrukturiranja i sanacije poduzeća u koji treba ugraditi sve predviđene mjere koje bi trebale rezultirati ozdravljenjem poduzeća. Isto tako, u planu treba imenovati odgovorne menadžere i djelatnike koji će predvoditi konkretne mjere restrukturiranja i sanacije. Za provedbu predviđenih mjera programa potrebno je razraditi rokove provedbe te osigurati stalni nadzor nad provedbom utvrđenih mjera. Cilj izrade programa financijskog restrukturiranja i sanacije jest spriječiti likvidaciju poduzeća te odgovarajućim promjenama neutralizirati uzroke krize i stvoriti potrebne uvjete za opstanak i daljnji razvoj poduzeća. Kako bi se restrukturiranje i sanacija proveli, potrebno je izraditi detaljan i jasan sadržaj programa koji se sastoji od nekoliko dijelova:

- osnovni podaci o poduzeću
- analiza i ocjena financijskog stanja poduzeća
- mjere za restrukturiranje i sanaciju poduzeća
- očekivani financijski učinci mjera i plana provedbe restrukturiranja i sanacije.

4.1. Osnovni podaci o poduzeću

U ovome dijelu navode se osnovni podaci o poduzeću s kratkim opisom (Marković, 2010):

- osnutak, lokacija i sjedište poduzeća
- pravni oblik poduzeća, vlasnička struktura poduzeća
- osnovne i sporedne djelatnosti poduzeća
- organizacijska struktura dijelova, sastavnica poduzeća i organizacijska struktura funkcija poduzeća
- broj i kvalifikacijska struktura zaposlenika
- proizvodni program pojedinih sastavnica poduzeća i njihovi kapaciteti, kupci te financijske institucije koje financiraju poduzeće
- gospodarsko značenje poduzeća za granu, grad, županiju, državu, posebice ako je riječ o velikima

- upozoravajući simptomi financijske krize: nerentabilnost, nesposobnost plaćanja, prezađženost, nepovoljni bitni financijski pokazatelji itd.

4.2. Analiza i ocjena financijskog stanja poduzeća

U svrhu analize i ocjene financijskog stanja poduzeća obavlja se analiza bilance, analiza računa dobiti i gubitka, analiza računa novčanih tokova i analiza temeljnih financijskih pokazatelja.

4.2.1. Analiza bilance

Bilanca je sustavni pregled imovine, kapitala i obveza na određeni datum te se sastoji od aktive koju čini imovina poslovnog subjekta i pasive koja predstavlja glavnica i obveze poslovnog subjekta. Glavni su ciljevi analize bilance utvrditi i ocijeniti:

- kvalitetu bilance
- uzroke financijske krize koji se nalaze u bilanci
- pojavne oblike krize – kriza solventnosti, rentabilnosti, zaduženosti i sl.

4.2.2. Analiza računa dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka financijski je izvještaj koji pruža informacije o uspjehu poduzeća za određeno razdoblje te predstavlja iskaz prihoda, rashoda i poslovnog rezultata ostvarenog u određenom razdoblju. Temeljna razlika između bilance i računa dobitka i gubitka je u tome što bilanca prikazuje stanje imovine i njenih izvora na određeni dan dok račun dobitka i gubitka prikazuje financijski rezultat u određenom vremenskom razdoblju.

Glavni ciljevi analize računa dobiti i gubitka su utvrditi i ocijeniti:

- financijski rezultat i tendencije njegova poboljšanja ili pogoršanja
- uzroke gubitaka
- pojavne oblike financijske krize koju uzrokuju gubici.

4.2.3. Analiza računa novčanih tokova

Izvještaj o novčanom toku pruža informacije o novčanim primicima i izdacima tijekom obračunskog razdoblja te stanju novca i novčanih ekvivalenata na kraju i početku obračunskog razdoblja. U izvještaju o novčanom toku poduzeće treba izvijestiti o novčanim tokovima unutar obračunskog razdoblja razvrstanim na poslovne aktivnosti, investicijske aktivnosti, financijske aktivnosti te novac i novčane ekvivalente. Glavni su ciljevi te analize utvrditi i ocijeniti:

- financijski rezultat izražen neto tokom novca i tendenciju njegova poboljšanja ili pogoršanja
- uzroke negativnog neto novčanog toka
- vrste financijske krize koje uzrokuje negativan neto novčani tok.

4.2.4. Analiza temeljnih financijskih pokazatelja

Tom se analizom još preciznije lociraju uzroci financijske krize poduzeća. Pokazatelj je racionalan ili odnosan broj što podrazumijeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos s drugom ekonomskom veličinom. Analiza temeljnih financijskih pokazatelja obuhvaća sljedeće pokazatelje (Marković, 2010).

- *Pokazatelji financiranja* – pokazuju kvalitetu kratkoročnog i dugoročnog financiranja.
- *Pokazatelji zaduženosti* – pokazuju stupanj zaduženosti poduzeća te je li poduzeće u dužničkoj krizi.
- *Pokazatelji likvidnosti* – pokazuju brzinu s kojom se obrće kratkotrajna imovina i ukupna imovina te se transformira u novac. Sporo obrtanje posebice kratkotrajne imovine često uzrokuje manjak novca za plaćanje te krizu solventnosti poduzeća.
- *Pokazatelji solventnosti* – oni zorno pokazuju je li poduzeće u zoni insolventnosti i ima li krizu solventnosti. Sporo obrtanje kratkotrajne imovine često uzrokuje insolventnost poduzeća zbog sporih novčanih primitaka.
- *Pokazatelji ekonomičnosti* – veći rashodi od prihoda uzrokuju gubitak u poslovanju. Poduzeće tada ima negativne stope rentabilnosti i krizu rentabilnosti.
- *Pokazatelji rentabilnosti* – negativne stope rentabilnosti kapitala ili imovine upućuju na to da poduzeće ostvaruje negativan financijski rezultat, da je u zoni poslovanja s gubitkom te da ima krizu rentabilnosti.
- *Modeli i testovi za ocjenu financijskog stanja te predviđanje financijske krize i bankrota poduzeća.*

4.3. Mjere za restrukturiranje i sanaciju poduzeća

Nakon izvršene analize dosadašnjeg poslovanja i trenutačnog financijskog stanja potrebno je objektivno utvrditi je li moguće izvršiti restrukturiranje s ciljem sanacije poduzeća ili nekih njegovih dijelova.

4.3.1. Mjere za restrukturiranje i sanaciju bilance

Restrukturiranjem i sanacijom bilance ujedno se restrukturira i sanira i račun dobiti i gubitka, kao i račun novčanih tokova. Smanjenjem imovine koja se amortizira, smanjuju se troškovi amortizacije te se povećava financijski rezultat dok se smanjenjem kreditne zaduženosti smanjuju kamatni troškovi. U isto vrijeme smanjuju se novčani izdaci za isplatu anuiteta što povećava neto novčani tok te sposobnost plaćanja.

U cilju restrukturiranja i sanacije bilance potrebno je (Marković, 2010):

- uspostaviti pozitivnu kratkoročnu i dugoročnu financijsku ravnotežu te dugoročnu financijsku ravnotežu između stalne kratkotrajne imovine i dugoročnih izvora iz kojih se ta imovina financira

- restrukturirati imovinu
- restrukturirati izvore
- eliminirati skrivene gubitke u bilanci
- eliminirati postojeće gubitke u bilanci dokapitalizacijom poduzeća vlasnika.

4.3.2. Mjere za restrukturiranje i sanaciju računa dobiti i gubitka

Glavni je cilj restrukturiranja i sanacije računa dobiti i gubitka što prije uspostaviti pozitivnu financijsku ravnotežu odnosno izići iz zone poslovanja s gubitkom te ući u zonu poslovanja s dobitkom. Najbrži i najveći financijski učinci za izlazak iz zone poslovanja s gubitkom postižu se istodobnim poduzimanjem mjera za povećanje prihoda, povećanje stupnja iskorištenosti kapaciteta i smanjenje stalnih i promjenjivih rashoda. Restrukturiranjem računa dobiti i gubitka i izlaskom iz zone negativnog financijskog rezultata mijenjaju se bilanca i račun novčanih tokova. Taj se cilj postiže poduzimanjem sljedećih mjera (Marković, 2010):

- mjere za smanjenje rashoda
 - mjere za smanjenje stalnih (fiksni) rashoda
 - mjere za smanjenje promjenjivih (varijabilni) rashoda
- mjere za povećanje prihoda
 - povećati prihode od prodaje i ostale prihode
 - povećati posebice prihode iz osnovne djelatnosti
 - povećati prihode boljim korištenjem proizvodnih i drugih kapaciteta.

4.3.3. Mjere za restrukturiranje i sanaciju računa novčanih tokova

Glavni je cilj restrukturiranja i sanacije računa novčanih tokova izaći iz zone poslovanja s negativnim neto tokom novca ili zone insolventnosti. Najbrži i najveći financijski učinci na izlazak iz zone insolventnosti postižu se istodobnom primjenom mjera za smanjenje novčanih izdataka i povećanje novčanih primitaka. Korisno je kvantificirati i stalno održavati minimalnu sigurnosnu novčanu pričuvu solventnosti. Taj se cilj može postići poduzimanjem sljedećih mjera (Marković, 2010):

- mjere za smanjenje novčanih izdataka
 - smanjiti ili odgoditi novčane izdatke za ulaganja u dugotrajnu materijalnu imovinu i ulaganja u dugotrajnu financijsku imovinu
 - smanjiti novčane izdatke za ulaganja u kratkotrajnu imovinu
 - smanjiti ili odgoditi novčane izdatke za otplatu kratkoročnih i dugoročnih kreditnih obveza njihovim prolongiranjem
 - smanjiti novčane izdatke iz financijskog rezultata
- mjere za povećanje novčanih primitaka
 - povećati proizvodnju i stupanj iskorištenosti kapaciteta
 - ubrzati naplatu pretraživanja

- prodati nepotrebnu materijalnu imovinu
- osigurati dodatne kratkoročne izvore.

4.3.4. Ostale mjere za restrukturiranje i sanaciju

Ostale mjere su mjere koje imaju izravne, ali i neizravne financijske učinke bez kojih restrukturiranje i sanacija poduzeća ne bi uspjela. Ostale mjere restrukturiranja su (Marković, 2010):

- globalno restrukturiranje poduzeća
- restrukturiranje osnovne funkcije poduzeća
- restrukturiranje kadrova u poduzeću
- moderniziranje i uredno održavanje proizvodne linije.

4.4. Očekivani financijski učinci mjera i plana provedbe restrukturiranja i sanacije

Provedba odabranih mjera treba restrukturirati bilancu, račun dobiti i gubitka, račun novčanih tokova i stvoriti uvjete za ozdravljenje odnosno sanaciju poduzeća. Za sagledavanje financijskih učinaka svih navedenih mjera koriste se (Marković, 2010):

- sanacijska bilanca (*na temelju posljednje bilance projicira se očekivana bilanca poslije sanacije odnosno nakon provedenih mjera restrukturiranja*)
- sanacijski račun dobiti i gubitka (*na temelju posljednjeg računa dobiti i gubitka projicira se očekivani račun dobiti i gubitka poslije sanacije i provedenih mjera restrukturiranja*)
- sanacijski račun novčanih tokova (*na temelju posljednjeg računa novčanih tijekomova nakon provedenih mjera restrukturiranja bilance, računa dobiti i gubitka i računa novčanih tijekomova*)
- financijski pokazatelji (*na temelju novih podataka iskazanih u sanacijskoj bilanci, sanacijskom računu dobiti i gubitka te sanacijskom računu novčanih tijekomova treba utvrditi kako se restrukturiranje i sanacija odnosi na poboljšanje financijskih pokazatelja*).

5. Strategija opstanka Swatch grupe

Prije tridesetak godina, u doba kada je svjetskim top listama carevao *Thriller* Michaela Jacksona, a obožavatelji znanstvene fantastike hrlili su u kina na spektakl Georgea Lucasa *Ratovi Zvijezda VI: Povratak Jedi*a, dogodila se revolucija u industriji satova. Nicholas Hayek, Libanonac američkog podrijetla, 1983. započeo je proizvodnju jeftinih plastičnih satova koji su odmah osvojili svijet. U čemu je tajna uspjeha Swatcha? Što je dovelo do takve popularnosti jeftinog plastičnog sata koji uživa povjerenje i lojalnost svojih kupaca te dominaciju na tržištu već više od tri desetljeća? Zanimljivo je

kako je globalni uspjeh Swatcha zapravo posljedica krize koje je zahvatila švicarsku urarsku industriju.

Swatch grupa raznolika je internacionalna švicarska tvrtka koja se bavi proizvodnjom, razvojem, dizajnom, distribucijom i prodajom gotovih ručnih satova, nakita te svih potrebnih dijelova i komponenti za proizvodnju satova. Proizvodne tvrtke unutar grupe opskrbljuju razne proizvođače satova na domaćem i stranom tržištu, a najpoznatije su ETA SA, Valjoux i F. Piguet. Također, u vlasništvu je nekoliko kompanija koje se bave istraživanjem i razvojem, kompanije kao što su Asulab, EM Micro-electronic-Marin, Oscilloquartz SA. Swatch grupa dominira u proizvodnji i prodaji elektroničkih sistema potrebnih u proizvodnji satova, ali i drugim industrijama. Njihova se tehnologija brine o mjerenju točnih rezultata na sportskim natjecanjima tako da sudjeluju na gotovo svim većim sportskim događajima uključujući i Olimpijske igre. Grupa je uzela svoje ime od iznimno uspješnog Swatcha, nadahnuta pričom o jednom od najprepoznatljivijih potrošačkih brendova u povijesti industrije. Baza te velike i uspješne tvrtke nalazi se u Bielu u Švicarskoj, a poduzeće broji više od 27 900 zaposlenika u gotovo pedeset zemalja. Sa 156 proizvodnih centara diljem svijeta najveći je svjetski proizvođač satova i njegovih komponenti na koje otpada čak 25 % ukupne svjetske proizvodnje te ostvaruje više od 10 % sveukupne prodaje ručnih satova. Postoji 19 brendova unutar grupe pomoću kojih kompanija pokriva sve segmente tržišta. U cjenovno najskupljem i najluksuznijem segmentu djeluju brendovi kao što su: Breguet, Blancpain, Glashutte-Original, Leon Hatot, Jaquet-Droz, Omega i Tiffany. Longines, Rado i Union Glashutte pokrivaju visoki cjenovni segment tržišta. U srednjem i nižem segmentu nalaze se brendovi poput Tissota, Calvina Kleina, Swatcha, Flik Flaka, Certine, Hamiltona i Balmaina (http://www.swatchgroup.com/en/group_profile).

Prvi urari pojavljuju se sredinom 16. stoljeća u Ženevi. Reforma francuskog teologa Jeana Calvina 1541. zabranjuje nošenje skupocjenog nakita i dragulja te prisiljava draguljare, zlatare i druge izrađivače nakita da se okrenu novom, neovisnom obrtu – izradi ručnih satova. Do kraja stoljeća ženevski satovi postaju poznati po svojoj kvaliteti. Ženevski urarski ceh, prvi takve vrste u svijetu, osnovan je 1601. Ženevski urari 1790. izvoze više od 60 000 satova. U 18. i 19. stoljeću javljaju se mnoge nove ideje i inovacije u urarskoj industriji, 1770. Abraham-Louis Perrlet stvorio je tzv. vječni sat, preteču modernih satova na samonavijanje, a 1842. Andre Philippe, osnivač poznate marke satova Patek Philippe, stvara sat privjesak koji osvaja tržište. Krajem 19. stoljeća započinje proizvodnja kompliciranih satova te uvođenje specijalnih elemenata kao što su vječni kalendar, minutna repetirka i kronografi, dok masovna proizvodnja satova počinje na prijelazu iz 20. stoljeća.

Švicarska urarska industrija postaje treći najveći izvoznik u svojoj zemlji, nakon strojarske i kemijske industrije. Za švicarske urare tržište postaje globalno, a švicar-

ski se satovi počinju prodavati svugdje u svijetu. Nakon gospodarske krize 1930-ih godina švicarska urarska industrija se oporavlja i počinje bilježiti rast na tržištu. Do 1960. udio švicarskih urara na svjetskom tržištu je od 35 % do 44 %. U tom je razdoblju švicarska urarska industrija vrlo ponosna na svoj uspjeh i dominaciju na tržištu što je dovelo do pretjeranog samopouzdanja te precjenjivanja vlastitih mogućnosti. Švicarski urarski divovi postaju sve moćniji i sve manje pažnje usmjeravaju na konkurenciju na stranim tržištima. Istraživanje i razvoj novih proizvoda gotovo da i ne postoji, a oni koji pokušavaju razviti i plasirati na tržište novu vrstu elektronskih satova smatraju se izdajicama. Među švicarskim urarima prevladava mišljenje da takva vrsta satova nema ništa zajedničko s tradicionalnim mehaničkim švicarskim satovima, no povijest je pokazala kako je zanemarivanje elektronskih satova i tehnologije koja stoji iza njih bila velika greška. Marketingu i dizajnu satova nije se pridavala nikakva važnost, a menadžeri su smatrali kako će im etiketa *Made in Switzerland* biti dovoljna kada je u pitanju privlačenje potencijalnih kupaca. Švicarci ostaju ustrajni u svojim uvjerenjima, ne poduzimaju ništa te tvrde da kvalitetan švicarski sat mora biti skup.

U to se vrijeme događaju velike promjene, kako na tržištu i u poslovnom okruženju tako i u svakodnevnom životu. Krajem 1970-ih i početkom 1980-ih godina tržište se globalizira, dolazi do znatnih tehnoloških unapređenja, a kupci postaju sve moćniji i zahtjevniji. Trebalo je reagirati brzo, biti inovativan i fleksibilan te djelovati u tijeku s promjenama. Švicarski se menadžeri nisu snašli u novonastaloj situaciji te polako počinju gubiti dominaciju na tržištu.

Japanski proizvođač Seiko 1969. predstavlja prvi kvarcni sat, iako je izvorno kvarcna tehnologija razvijena 1967. u Švicarskoj. Švicarci nisu ni tome pridavali veliki značaj, tvrdeći kako je to tek prolazni trend uglavnom mladih potrošača koji ne znaju cijeniti švicarski „pravi” sat. To se pokazalo kao zavaravanje jer se potražnja za mehaničkim satovima promijenila preko noći, a švicarska industrija ubrzo počinje osjećati posljedice. Japanski, a nakon njih i kineski proizvođači elektroničkih i kvarcnih satova osvajaju tržište. Kvarcni su satovi jeftiniji, mnogo točniji te znatno lakši od mehaničkih satova, a glavni su razlog njihove dominacije na tržištu niske cijene koje omogućuju svima da ih kupuju. Švicarska je urarska industrija pogođena te bespomoćno gleda kako njihova prodaja drastično pada; udio na tržištu pao je sa skoro 50 % na tek 15 %, broj urara pada sa 90 000 na manje od 25 000, a čak i Švicarci počinju kupovati strane satove. Tek nekolicina prestižnih brendova kao što su Rolex, Patek-Philippe i Jager-LeCoultre drže svoju poziciju na tržištu, međutim, u srednjem i nižem cjenovnom segmentu tržišta, kvarcni satovi počinju dominirati i preuzimati kontrolu. Na ruku Švicarcima nije išla ni činjenica da je franak postao jači od američkog dolara, zbog čega su švicarski satovi skuplji u inozemstvu, što dovodi do daljnjeg smanjenja izvoza i prodaje.

Ranih 80-ih švicarski su bankari pozvali Nicolasa Hayeka, u to vrijeme izvršnog direktora Hayek Engineeringa, kako bi nadgledao poslovanje dvaju vodećih švicarskih proizvođača satova: uspješne tvrtke ASUAG (*Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG*) i SSIH (*Société Suisse pour l'Industrie Horlogère*) koje nisu bile u mogućnosti odgovoriti na izazove konkurencije te im je prijetila likvidacija. Zbog krize u kojoj su se Švicarci našli 70-ih godina prošlog stoljeća, nastale zbog inozemne konkurencije, prije svega azijskih proizvođača i njihove masovne proizvodnje jeftinih satova, te dvije tvrtke nisu imale jasno rješenje za novonastalu situaciju.

Hayek je vjerovao da švicarska urarska industrija može ostati konkurentna i da se ASUAG i SSIH mogu oporaviti te sanirati nakon reorganizacije i restrukturiranja poslovanja, ali uz učinkovitu kontrolu menadžmenta. Prepoznao je novu poslovnu priliku te je brzo reagirao. ASUAG je osnovan 1931., a SSIH godinu ranije kroz spajanje tada već uspješnih brendova Omega i Tissota. Glavni cilj SSIH-a bio je uspostaviti vodeću poziciju na tržištu kvalitetnih švicarskih satova. Preuzimanjem tvrtki koje proizvode visoko kvalitetne komponente i dijelove te manji broj urarskih brendova, SSIH je postupno uspostavio snažnu poziciju na tržištu. Tvrtka ASUAG nastala je kao odgovor švicarske vlade i švicarskih bankara na gospodarsku krizu 30-ih godina 20. stoljeća te se bavila istraživanjem, razvojem i održavanjem švicarske urarske industrije (<http://vestroia-swatch.blogspot.com/2011/10/business-philosophy-business-strategy.html>). Tvrtka se kao i SSIH postepeno širila i stjecala svoj ugled kupnjom manjih kompanija koje su se bavile proizvodnjom dijelova i komponenti te proizvodnjom gotovih satova.

Hayek je odvažno ponudio te na kraju prihvatio mogućnost kupnje udjela u spajanju dvaju švicarskih divova. Nakon dugih pregovora uložio je trećinu svog osobnog bogatstva i uvjerio skupinu privatnih investitora da mu se pridruže. U svom naumu uspijeva 1983. i postaje većinski vlasnik novonastale kompanije, zajedno s investitorima. Iste godine postaje izvršni direktor, a ime nove kompanije je SMH, Societe Suisse de Microelectronique et d'Horlogerie, kasnije preimenovane u Swatch Group Ltd. 1998. godine. Vjerujući u svoje menadžerske sposobnosti izradio je plan s nizom mjera koji bi omogućio opstanak i konačni oporavak SHM-a, ali i švicarske urarske industrije općenito (http://www.swatchgroup.com/en/group_profile).

Nakon spajanja ASUAG-A i SSIHA-a trebalo je doprijeti do svijesti potrošača te se pozicionirati na tržištu. Umjesto da se bori za potražnju na tržištu, Hayek koristi strategiju kojom zapravo stvara potražnju. To je ostvario lansirajući na tržište nisko budžetni, kvalitetni, visoko tehnološki, artistički sat – Swatch. Pri izlasku na tržište Hayek naglašava da satovi koje proizvode moraju imati stila moraju biti jeftini za proizvodnju te biti cjenovno konkurentni, iako im cijena nije primarno sredstvo borbe s konkurencijom. Također, navodi kako se moraju proizvoditi satovi koji će biti trajni i kvalitetni te kako treba uspostaviti poziciju lidera na području nove tehnologije u in-

dustriji. Kako bi postao lider na području tehnologije, Hayek je iskoristio prednosti kvarcne tehnologije, za koju je švicarski menadžment naivno tvrdio kako je to tehnologija koja nikad neće zaživjeti. To je dovelo do velikih promjena u proizvodnji. Hayek je ono što su Švicarci uporno odbacivali maksimalno iskoristio, a rezultat je bio sat revolucionarne izrade, napravljen od jednog plastičnog djela s vrlo jednostavnim mehanizmom. Broj komponenti i dijelova drastično je smanjen što znatno olakšava proces proizvodnje. Iako je prihvatio i iskoristio mogućnosti nove tehnologije Hayekova strategija inzistirala je na kvaliteti izrade svojstvenoj švicarskim urarima.

Snaga Swatcha također je ležala u činjenici da kompanija nije imala druge dobavljače već samo svoje proizvodne tvrtke unutar grupe (ETA, Nivarox-FAR, François Golay, Comadur, Rubattel et Weyermann, MOM Le Prélet, Universo, Ruedin, Simon Et Membrez, Lascor, Novi, Swatch Group Assembly, DYB, EM Microelectronic, Renata, Micro Crystal, Oscilloquartz i Swiss Timing) koje su opskrbljivale i usko surađivale s brendovima iz grupe, bilo da je riječ o materijalima izrade, dizajnu, komponentama ili montaži. Takav način poslovanja osigurao je Swatch grupi integritet vertikalne proizvodnje te im je garantirao snagu i vjerodostojnost njihovih brendova i proizvoda u maloprodaji. Tom su se strategijom nastojali smanjiti troškovi proizvodnje, distribucije, transporta i izrade. Njihove proizvodne tvrtke posluju i s drugim proizvođačima satova u Švicarskoj, ali i u svijetu te im isporučuju dijelove i komponente potrebne za proizvodnju. Zanimljiva je činjenica da većina malih kompanija proizvođača satova kupuje komponente od ETA-e, ali i velika poduzeća kao što je Richemont grupa, jedna od tri najveća igrača na tržištu. Tako na primjer luksuzni brend Richemont grupe, Cartier, uvelike ovisi o komponentama koje im isporučuje ETA.

Budući da nastoji biti jedinstvena u svojoj industriji, može se zaključiti da je Swatch grupa kompanija diferencijator jer je odabrala svojstva koja većina kupaca u industriji satova smatra bitnima, a to su kvaliteta, cijena, trajnost i dizajn. Grupa se pozicionirala u visoko profitabilnim i brzorastućim kategorijama industrije, a na tržištu se natječe na originalan i specifičan način. Zaposlenici unutar grupe vrlo su motivirani te imaju poseban odnos prema potrošačima koje uključuju u stvaranje proizvoda.

Hayek teži razvijanju odnosa s kupcima te naglašava važnost *customer relationship managementa*. Vodi se upravljačkom filozofijom koja kombinira marketing, poslovnu strategiju i informacijsku tehnologiju kako bi bolje razumio potrošače te kako bi s njima razvio dublji i bliskiji odnos. Također navodi kako osoblje mora biti adekvatno educirano, motivirano te se treba osjećati sigurno na svom radnom mjestu. Svojim zaposlenicima govori da trebaju težiti stalnom usavršavanju i stvaranju efekta sinergije unutar poduzeća kako bi se postigli poslovni rezultati i ciljevi. Hayekovi su visoki ciljevi stimulirali efikasniji rad i usavršavanje te stalnu edukaciju zaposlenika.

Posjedovao je sposobnost privlačenja, motiviranja i zadržavanja zaposlenika koji imaju praktično znanje i želju raditi za Swatch.

Na primjeru Swatcha vidi se kako inovativnost ne znači samo stvaranje novih proizvoda već i pronalaženje načina preživljavanja na tržištu te kreativno korištenje postojećih resursa, ali i kreativno upravljanje troškovima. Nudeći brze odgovore na zahtjeve tržišta točnim provedbama poslovnih procesa, grupa uspijeva ostvariti rezultate i ciljeve poslovanja. Hayek je odmah prepoznao snagu Swatch brenda znajući da bez brendova ljudi jednostavno ne mogu te je na taj način osigurao lojalnost svojih kupaca. Sredinom 80-ih Swatch doživljava vrhunac popularnosti i osvaja tržište, stvoren je brend, a Hayekova filozofija zavodljivih satova pokazala se kao dobitna kombinacija. Prvih 12 modela 1983. odmah je rasprodano; izvorna cijena sata varira od 39,90 CHF do 49,90 CHF, ali je standardizirana u jesen iste godine na 50,00 CHF (<http://vestroia-swatch.blogspot.com/2011/10/business-philosophy-business-strategy.html>). S obzirom na cijenu, Swatch je drastično jeftiniji od tradicionalnih satova (gotovo 80 %), a glavni je cilj bio prodati 1 milijun satova u prvoj godini i 2.5 milijun u drugoj godini njegove prisutnosti na tržištu. Ono što je najviše privuklo kupce kod Swatcha, uz činjenicu da je to pouzdan i kvalitetan sat izrađen u prijestolnici urarstva, njegov je jedinstveni dizajn. Modeli koji su se pojavljivali na tržištu oduševljavali su kupce kojih je svakim danom bilo sve više. Prateći modne trendove i aktualnosti u svijetu glazbe, filma i pop-arta, koji doživljavaju renesansu u 80-ima, veliki se naglasak stavlja na dizajn i izgled, kako samog sata, tako i ambalaže, prodajnog prostora i sl. Popularnost Swatcha munjevitom raste, započinju razne suradnje s poznatim umjetnicima, kao što su američki *graffiti* umjetnik Keith Haring, francuska slikarica Kiki Picasso, filmski redatelji Spike Lee i Pedro Almodovar, fotografkinja Annie Liebovitz, modna kreatorica Aghata Ruiz de la Prada, glazbenik Moby te brojni drugi koji dizajniraju svoje kolekcije. Na tržištu se pojavljuju čak i modeli koji služe kao gumica za kosu te modeli koji se nose na odjeći. Specifičan, originalan i zavodljiv dizajn satova definitivno je bio pun pogodak zato što je na taj način stvorena dodana vrijednost za kupca u odnosu na konkurenciju. Kupci nakon kupovine nisu dobili samo sat već cijelu filozofiju mladenačkog, veselog, uzbudljivog, otvorenog, suvremenog i *cool* stava noseći Swatch sat. Potrošači više ne kupuju samo jedan model već ih posjeduju nekoliko u kolekciji. Na taj način mogli su nositi Swatch u svakoj prigodi, od sporta i rekreacije do svečanih i posebnih prigoda. Swatch nadilazi svoju osnovnu funkciju i postaje modni detalj kojim se ljudi kreativno izražavaju, pokazuju svoje osjećaje i stavove.

Novonastala situacija na tržištu i promjene koje je ona donijela predstavljale su veliki izazov i još veći problem stoljetnim vladarima urarske industrije. Čak i najveći igrači u industrijama moraju kontinuirano poboljšavati svoje poslovanje, odgovarati na zahtjeve kupaca te reagirati na akcije konkurenata. Švicarski su proizvođači sigurno bili najveći i najjači igrači u industriji satova, međutim uslijed nagle krize u ko-

joj su se našli i promjena koje su nastupile, nisu imali nikakav plan ni strategiju. Ovaj slučaj potvrđuje koliko je bitna ispravna poslovna strategija te kako nepripremljenost i „nedodirljive“ može uništiti. Švicarska industrija nije uništena zahvaljujući brznoj reakciji, kreativnim idejama i uspješnoj strategiji Nicolasa Hayeka. Ovaj slučaj o uspjehu jednog brenda ukazuje na to kako vizija pojedinca može utjecati na čitavu industriju. Novonastali razvoj događaja Hayek je okrenuo u svoju korist, prepoznajući potencijale nove tehnologije, globalizacije, inovacije i brenda. Rezultat njegove kreativne strategije i inovativnog poslovanja je opstanak, sanacija, ponovni razvoj te novi uzlet Swatch grupe, ali i cijele švicarske industrije satova.

6. Zaključak

Financijska kriza prolazno je teško financijsko stanje poduzeća koje se javlja kao posljedica raznih unutarnjih ili vanjskih uzroka, a najčešće je posljedica niza nedostataka i propusta u poslovanju. Upozoravajući su znakovi financijske krize smanjenje prihoda i dobitka, povećanje rashoda, smanjenje ekonomičnosti, smanjenje vrijednosti imovine, smanjenje udjela vlastitog kapitala, povećanje udjela tuđeg kapitala, nelikvidnost i insolventnost.

Kada poduzeće dospije u financijsku krizu, ključ izlaska iz kriznog razdoblja je u restrukturiranju i sanaciji. Restrukturiranje i sanacija poduzeća podrazumijevaju proces velikih promjena u organizacijskoj strukturi koja najčešće uključuje smanjivanje broja menadžerskih razina te promjenu komponenti organizacije premještanjem i eksternalizacijom nekih aktivnosti tesmanjivanjem ukupnog broja zaposlenih. Kada se krene u proces sanacije i restrukturiranja poduzeća treba obuhvatiti sve aspekte poslovanja.

Restrukturiranje poduzeća složen je i dugotrajan proces koji može imati presudan utjecaj na daljnji razvoj organizacije te se provodi kao projekt koji mora biti stručno vođen i planiran kako bi se ostvarili zadani ciljevi. Za konačan uspjeh osim dobrog projekta potreban je metodološki pripremljen i educiran menadžment te stručni tim za restrukturiranje. U kriznim situacijama mjere restrukturiranja trebaju dovesti do sanacije odnosno ozdravljenja poduzeća. Prije samog početka procesa restrukturiranja treba identificirati uzroke koji su doveli do financijske krize kako bi se mogle odabrati adekvatne mjere za njihovo uklanjanje. Glavna razlika u odnosu na uobičajene poslovne tijekove sadržana je u brzini jer djelovanje pod vremenskim pritiskom iziskuje psihičku izdržljivost, sposobnost razlikovanja važnog od nevažnog, koncentraciju na maksimalnu djelotvornost i brzinu. Promjene najčešće izazivaju otpor zaposlenika, no ako je uvođenje promjena planirano i komunicirano na pravi način, intenzitet i duljina otpora se smanjuje te poduzeću treba manje vremena da se vrati u normalan model rada.

Uspješne kompanije restrukturiraju se i saniraju u dobrim vremenima jer je tada puno lakše refinancirati kredite, otpustiti višak zaposlenih, uvesti nove procese i tehnologije te promijeniti strategiju. Poduzeća koja se odluče na restrukturiranje prvo trebaju razviti koncept restrukturiranja koji uključuje tri vrste: strateški, operativni i financijski. Za poduzeća koja se nalaze u financijskim problemima, rješenje se najčešće nalazi u financijskom restrukturiranju, međutim, rješavanje strukturnih problema poduzeća koji će poslovanje prilagoditi novim tržišnim uvjetima te ga učiniti profitabilnim, iziskuje operativno i strateško restrukturiranje. Postupak restrukturiranja i sanacije poduzeća zahtjeva izradu programa restrukturiranja i sanacije, a odluka o pokretanju postupka i provođenju programa restrukturiranja i sanacije nije jednostavna te zahtjeva konsenzuse na mnogim razinama unutar organizacije. Nužno je razraditi plan provedbe programa restrukturiranja i sanacije poduzeća u koji treba ugraditi sve predviđene mjere koje bi trebale rezultirati ozdravljenjem poduzeća. Cilj izrade programa financijskog restrukturiranja i sanacije jest spriječiti likvidaciju poduzeća te odgovarajućim promjenama neutralizirati uzroke krize i stvoriti potrebne uvjete za opstanak i daljnji razvoj poduzeća.

Literatura

1. Benaković, I. 2012. Plan restrukturiranja kao dio obvezne dokumentacije u postupku predstečajne nagodbe. *Računovodstvo i financije*, 12 (12). 113–114.
2. Jozić, F. 2002. Ozdravljenje i restrukturiranje hrvatskih poduzeća. *Ekonomija*, 9 (1): 97–110.
3. Marković, I. 2010. *Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća*. Zagreb: RRIFplus.
4. Vučur, G. 2014. Restrukturiranje mikro i malih poduzeća u uvjetima krize. *Economics Economy*, 1 (1): 177–192.

Internetski izvori

5. https://www.pwc.hr/hr/publikacije/assets/strucni-clanci/201307_restrukturiranje_imperativ_konkurentnosti.pdf
6. <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/restrukturiranje-poduzeca>
7. <http://vestroia-swatch.blogspot.com/2011/10/business-philosophy-business-strategy.html>
8. http://www.swatchgroup.com/en/group_profile



Corporate restructuring and financial recovery of companies in the financial crisis

Abstract

In the modern era of globalization, more than ever, companies must be prepared for constant changes, respectively, ups and downs on the world markets. Even the largest and most profitable multinational companies must constantly upgrade their business in order to maintain competitive advantage and market share. Very often happens that the leading management of successful companies, carried away by good business results, stops paying attention on the competition and the environment in which the company is located. Their unwillingness for changes in business, on restructuring of business segments and generally stale mode of work, often ends with disastrous consequences for the company. Corporate restructuring is a complex and durable process that can have a crucial influence on the further development of the organization and it is implemented as a project that needs to be professionally managed and planned in order to achieve the set goals. For the ultimate success, except a good project, it is necessary to have a methodologically prepared and trained management and team for restructuring. In crisis the restructuring measures should lead to rehabilitation and recovery of companies. Before the start of the restructuring process management should identify the causes that led to the financial crisis to be able to choose the appropriate measures for their removal.

Key words: crisis, crisis management, financial crisis, corporate restructuring, financial recovery.