

## KAKO PREPOZNATI SIMPTOME KRIZE KROZ ANALIZU FINANCIJSKIH REZULTATA – SLUČAJ ELEKTROPROMET D.D.

**Karlo Šamu**

Mag. oec., student Zdrženog doktorskog studija Međunarodni ekonomski odnosi i menadžment UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES BURGENLAND, AUSTRIA, karlosamu@hotmail.com

**Anica Hunjet**

Izv. prof. dr. sc., prorektorica za znanstveno-umjetnički rad i međunarodnu suradnju, Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin, Varaždin, Hrvatska, anica.hunjet@unin.hr

**Apstrakt:** *Elektropromet d.d. je sve do 2010. godine pripadao vodećim društvima, koja se bave opremanjem državnih tvrtki na području Republike Hrvatske. Tvrtka je u '90-tima zapošljavala više od 600 osoba te se poslovalo u 4 segmenta. Globalne i lokalne promjene na tržištu dovele su do pada prihoda i upitne profitabilnosti. Struktura društva nije se promijenila na vrijeme te se malo po malo gubio tržišni udio. Simptomi krize bili su vidljivi kroz financijske izvještaje tijekom razdoblja od 2003. godine do 2006. godine te se društvo spremalo za restrukturiranje u razdoblju 2007. - 2008. godine. Cilj ovog rada je analizirati financijske rezultate poslovanja i izvještaje uprave društva u razdoblju 2003. – 2013. godine te potvrditi hipotezu da su simptomi krize bili vidljivi kroz analizu financijskih rezultata. Metode korištene u radu uključuju analizu financijskih rezultata koji su mjereni i promatrani koristeći različite pokazatelje profitabilnosti te omogućavaju uvid u znakove krize i pružaju odgovore kako prevladati poslovnu krizu. Rezultati i zaključci trebali bi pomoći korporacijama, srednjim i malim tvrtkama u prepoznavanju simptoma krize te im pomoći da korištenjem financijskog upravljanja i iskustva u kontrolingu izbjegnju moguće gubitke prihoda i dobiti.*

**Ključne riječi:** Poslovna kriza, krizni menadžment, restrukturiranje

**JEL klasifikacija:** G30, G32, M21

## UVOD

Tvrtka Elektropromet d.d. uspješno je godinama bila jedna od vodećih u opremanju i opskrbi Hrvatske elektroprivrede, željeznica i mnogih drugih. Još sredinom četrdesetih godina 20. stoljeća, odnosno 1946. godine, osnovano je poduzeće Elektrotehna, a taj se trenutak smatra dijelom povijesti Elektroprometa. Nekoliko godina kasnije, odnosno 1949. godine, osniva se i Elektroopskrba te se njihovim spajanjem 1983. godine, formira Elektropromet. Tvrtke prethodnice, prema odluci Vlade, bile su zadužene za obnavljanje nakon Drugog svjetskog rata, a Elektropromet d. d. također nastavlja rad u istim segmentima poslovanja. Uz radove na opremanju, počeo je i razvoj maloprodajne mreže u kojoj je uglavnom prodavana bijela tehnika i oprema za kućanstva.

Godine 1993. osniva se dioničko društvo s temeljnim kapitalom većim od sto milijuna kuna. Većina dionica, više od 80% u vlasništvu je individualnih dioničara, a ostatak drže fond za privatizaciju i investicijski fondovi. U razdoblju od 1993. do 2000. godine najveći prihod ostvarivan je kroz veleprodaju, a izvoz je u devedesetima 20. stoljeća činio oko 16% prihoda. U maloprodajnim trgovinama najviše se prodavala roba proizvođača Gorenje, Candy, Electrolux i Končar. Većina poslovnih objekata bila je u vlasništvu poduzeća, dok je u najmu bilo nešto manje od 4% korištenih objekata. Elektropromet d.d. imao je predstavništva u više od deset gradova Hrvatske, a maloprodajni lanac imao je više od petnaest poslovnica diljem Hrvatske te se zapošljavalo više od petsto djelatnika. Nakon 2000. godine poduzeće postepeno slabi i gubi poziciju tržišnog lidera. Pojavljuje se i nekoliko manjih poduzeća koja također uspješno posluju u segmentu opremanja javnih poduzeća te dolazi do smanjenja tržišnog udjela koji ima Elektropromet.

Cilj ovog rada bio je analizirati financijske izvještaje i poslovne rezultate društva Elektropromet d.d. te potvrditi hipotezu da su znakovi krize bili vidljivi kroz analizu financijskih rezultata. Proučavana je različita literatura koja definira što je kriza te koji su simptomi i uzroci krize. Nakon toga su odabrani pokazatelji kojima bi se analizirali financijski rezultati poslovanja. Prikupljeni su izvještaji revizora i financijski izvještaji iz razdoblja od 2003. do 2013. godine te je izvršena analiza poslovnih rezultata. Dodatno su analizirane i promjene u bilanci, kao i promjene na tržištu, koje su mogle dati bilo kakve naznake da su potrebne neophodne promjene. Tijekom 2007. i 2008. godine Uprava tvrtke Elektropromet d.d. pokušala je provesti i program restrukturiranja te se očekivalo da će dovođenjem kvalitetnijeg direktorskog kadra i promjenama u poslovanju doći i do profitabilnosti. S obzirom da nije provedeno restrukturiranje, nije bilo mogućnosti niti za oporavak društva, jer nisu napravljene ključne promjene.

## POZNAVANJE SIMPTOMA I UZROKA KRIZE

Za kvalitetno upravljanje potrebno je poznavanje simptoma i uzroka poslovne krize. Poslovna kriza je stanje u kojem se poduzeće može naći, a da za to ne mora ni biti krivo. Uglavnom se radi o nemogućnosti ostvarivanja glavnih ciljeva, kao što su ostvarivanje dobiti, zadržavanje likvidnosti (održavanje platežne moći i sposobnosti) ili stvaranje uspjeha. Za poduzeća koja uđu u krizu bitno je kako se nose s krizom i kako se u njoj snalaze. Organiziranija, odnosno spremnija poduzeća lakše će prebroditi krizu i brže izaći iz nje, a time i osjetiti manje posljedice krize, jer koriste razne metode i instrumente pomoću kojih se kriza može prepoznati na vrijeme. Kriza se može nagovijestiti i četiri godine prije njezine manifestacije, i to u obliku smanjenja prihoda (Osmanagić Bedenik, Bilančni pokazatelji ranog upozorenja poslovne krize, 2009). Platt (1998) navodi, a Sučević (2010) citira da kada govorimo o dubini krize, možemo navesti i tri osnovna stupnja djelovanja (Platt, 2010; Sučević, 2010): 1. Transformacija poduzeća – u relativno zdravim tvrtkama, koje pokušavaju odgovoriti na pitanja: Što radimo pogrešno? i Što bismo mogli raditi bolje?; 2. Preokret poduzeća – kada poduzeće u problemima ima dovoljno vremena ili resursa za pronalazak rješenja problema; 3. Upravljanje krizom događa se u fazi rješavanja egzistencije poduzeća.

Kada govorimo o uzrocima krize, najčešće ih možemo podijeliti na vanjske i unutarnje uzroke. Vanjski utjecaji mogu se dijeliti u dvije kategorije (Sučević, 2010). Prvu kategoriju čine političke, ekonomske i regulatorne karakteristike tržišta. Na njih menadžment ne može utjecati, već ih treba prihvatiti. Drugu kategoriju, koja je značajnija, čine promjene u okruženju koje je menadžment mogao predvidjeti ili je za njih trebao znati. Kao glavne razloge unutarnje krize možemo navesti: nadzorni odbor, menadžment, loše upravljanje financijama, visoke troškove i namjerno štetno ponašanje (Sučević, 2010). Nadzorni odbor može bitno utjecati na rad menadžmenta te ga usmjeravati prema željenim rezultatima. Menadžment je s druge strane najčešći uzrok krize. Postoje istraživanja prema kojima je menadžment uzrok krize čak do 80% slučajeva (Töpfer, 1999; Osmanagić Bedenik, Krizni menadžment: Teorija i praksa, 2010). Problem upravljanja financijama mogao bi biti i nedostatak kvalitetnog kontrolinga. Postoji minimum koji svaki sustav kontrole treba sadržavati, a to su predviđanje novčanog tijeka, jasne i ispravne postavke obračuna cijene koštanja, planiranje i budžetiranje te praćenje ključnih indikatora poslovanja (Sučević, 2010). I visoki troškovi javljaju se kao uzrok krize, i to kada su veći od troškova konkurencije. Kao posljednji unutarnji uzrok može se navesti namjerno štetno ponašanje, a možemo izdvojiti: štetno ponašanje kupaca, štetno ponašanje zaposlenih i štetno ponašanje uprave, koje može imati najgore posljedice, a javlja se u obliku zloupo-

rabe ovlasti ili prikazivanja iskrivljenih poslovnih rezultata (Sučević, 2010). Kada govorimo o simptomima krize, oni ovise o definiciji krize pa je zato jako bitno imati i sustav ranog upozorenja. Računi dobiti i gubitka, kao i bilance spadaju u grupu dostupnih podataka iz kojih su vidljivi rezultati poslovanja, kao i promjene u poduzeću te se mogu koristiti za donošenje odluka. Analizom financijskih izvješća moguće je otkriti pokazatelje ranog upozorenja te ih sistematizirati prema stupnju krize (Osmanagić Bedenik, Bilančni pokazatelji ranog upozorenja, 1999): 1. stupanj: ukupni promet; 2. stupanj: pokazatelji rentabilnosti; 3. stupanj: pokazatelji ekonomičnosti; 4. stupanj: pokazatelji likvidnosti; 5. stupanj: pokazatelji financijske stabilnosti; i 6. stupanj: pokazatelji zaduženosti.

Kriza se može prepoznati i prema određenim pokazateljima, kao što su nemar ili loš odnos prema kupcima i dobavljačima, stalne promjene u radnoj snazi, odnosno fluktuacija kadra te nizak moral i problemi u komunikaciji među zaposlenicima. Postoji nekoliko modela koji navode faze izlaska iz krize, a kao jedan od njih može se navesti i model Danka Sučevića, koji ima sedam faza (Sučević, 2010): Faza priznavanja postojanja problema, Faza definiranja menadžmenta, Faza preuzimanja kontrole, Faza evaluacije, Faza hitnosti, Faza stabilizacije i Faza povratka rasta. Nije nužno i provođenje svih sedam faza te je moguće i preskakanje faza ili spajanje dviju faza u jednu. Priznavanje postojanja problema navodi se kao prva faza, a ona je neophodna da bi se uopće počelo s kreiranjem programa izlaska iz krize. Sljedeća faza je definiranje menadžmenta. Kad je već došlo do krize, onda je logično rješenje i promjena menadžmenta, jer je stari menadžment djelomično ili potpuno zaslužan za ulazak u krizu. Nakon toga dolazi do faze preuzimanja kontrole. Za uspostavljanje kontrole ključno je prvo razdoblje od 90 do 120 dana (Sučević, 2010). Faza evaluacije provodi se nakon uspostavljanja kontrole, a menadžment bi već trebao znati koje informacije koristiti te na koji način ih interpretirati. Fazom evaluacije završavaju pripremne faze. U fazi hitnosti rješavaju se hitni problemi te se pokušava osigurati preživljavanje poduzeća. Tu govorimo o osiguravanju likvidnosti, odnosno upravljanju financijama te smanjenju poslovanja, a može trajati i do šest mjeseci. Faza stabilizacije označava stanje u kojem je poduzeće već izašlo iz krize te slijedi rehabilitacija. Kada je ostvaren pozitivan novčani tijek, osigurano financiranje poslovanja te je dogovorena suradnja sa svim poslovnim partnerima, može se govoriti o završetku faze hitnosti, a to može trajati od šest mjeseci do dvije godine. Povratak rastu je završna faza, a nastaje u trenutku kada poduzeće ostvaruje dobit te je vraćen ugled poduzeća. To je faza koja traje od dvije pa sve do pet ili deset godina, te poduzeće nije odmah spremno na postizanje rezultata prije krize.

## **METODOLOGIJA**

Da bi se omogućila analiza poslovnih rezultata te prikazali rani simptomi krize, prikupljeni su finansijski rezultati poslovanja društva u razdoblju od 2003. godine do 2013. godine te revizorski izvještaji za isto razdoblje. Rezultati su promatrani kroz različite pokazatelje profitabilnosti, kao što su bruto i neto profitna marža, zatim pokazatelje povrata na kapital, koeficijente tekuće i ubrzane likvidnosti, koeficijent zaduženosti i koeficijent obrtaja zaliha. Navedenim metodama testirala se hipoteza.

## **FINANCIJSKI REZULTATI**

Tablica 1 prikazuje rezultate poslovanja za razdoblje od 2003. godine do 2008. godine, odnosno račun dobiti i gubitka prema godinama poslovanja. Tablica 2 prikazuje iste podatke za razdoblje od 2008. do 2013. godine. Navedeni podaci korišteni su u analizi poslovanja, a dodatno su korišteni i revizorski izvještaji navedenog razdoblja te izvještaji uprave o poslovanju društva.

Tablica 1. Račun dobiti i gubitka 2003. -2008. godine (u HRK)

|   | 2008        | 2007        | 2006        | 2005        | 2004        | 2003        |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Poslovni prihodi</b>                 |             |             |             |             |             |             |
| Prihodi od prodaje                      | 175,838,552 | 408,218,966 | 473,112,628 | 514,860,465 | 403,059,141 | 478,363,282 |
| Prihodi od prodaje u inozemstvu         | 0           | 294,934     | 276,076     | 35,628      | 0           | 623,059     |
| Prihodi od upotrebe za vlastite potrebe | 77,206      | 212,661     | 373,193     | 15,593,814  | 105,802,702 | 139,710,098 |
| Ostali i izvanredni poslovni prihodi    | 72,150,040  | 27,859,472  | 7,500,476   | 6,388,599   | 5,676,969   | 14,665,783  |
| Ukupni poslovni prihodi                 | 248,065,798 | 436,586,033 | 481,262,373 | 536,878,507 | 514,538,812 | 633,362,222 |
| <b>Poslovni rashodi</b>                 |             |             |             |             |             |             |
| Materijalni troškovi                    | 131,451,087 | 374,588,521 | 440,879,333 | 513,289,401 | 471,134,625 | 587,925,081 |
| Troškovi osoblja                        | 13,841,060  | 26,619,624  | 29,270,733  | 27,846,296  | 28,183,347  | 31,327,190  |
| Amortizacija                            | 6,478,796   | 2,700,850   | 4,538,273   | 3,345,153   | 3,651,437   | 3,073,474   |
| Vrijednosno usklađivanje imovine        | 93,176      | 35,734      | 57,308      | 80,888      | 32,961      | 119,791     |
| Ostali i izvanredni troškovi poslovanja | 41,730,634  | 24,577,981  | 22,725,464  | 41,615,682  | 14,324,884  | 15,142,866  |
| Ukupno poslovni rashodi                 | 193,594,753 | 428,522,711 | 497,471,111 | 586,177,420 | 517,327,254 | 637,588,402 |
| <b>Financijski prihodi</b>              |             |             |             |             |             |             |
| Prihodi od kamata                       | 1,490,836   | 6,894,075   | 2,682,527   | 336,029     | 7,211,734   | 10,319,350  |
| Positivne tečajne razlike               | 998,133     | 913,706     | 1,104,240   | 2,475,987   | 2,340,427   | 1,825,035   |
| Prihodi od dividendi i udjela           | 0           | 557,578     | 796,249     | 2,545,896   | 207,302     | 98,189      |
| Ukupno financijski prihodi              | 2,488,969   | 8,365,360   | 4,583,016   | 5,357,912   | 9,759,463   | 12,242,574  |
| <b>Financijski rashodi</b>              |             |             |             |             |             |             |

|   |              |             |              |              |             |             |
|---|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| Troškovi kamata                                       | 9,674,373    | 8,511,975   | 6,135,802    | 5,847,232    | 4,161,945   | 3,624,530   |
| Negativne tečajne razlike                             | 139,141      | 80,718      | 597,475      | 173,852      | 1,970,009   | 2,845,026   |
| Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine | -            | -           | -            | -            | -           | -           |
| Ostali financijski rashodi                            | 89,962,690   | 6,813,589   | 5,812,373    | 2,295,855    | -           | -           |
| <b>Ukupno financijski rashodi</b>                     | 99,776,204   | 15,406,282  | 12,545,650   | 8,316,939    | 6,131,954   | 6,469,556   |
| <b>Ukupni prihodi</b>                                 | 250,554,767  | 444,951,393 | 485,845,389  | 542,236,419  | 524,298,275 | 645,604,796 |
| <b>Ukupni rashodi</b>                                 | 293,370,957  | 443,928,993 | 510,016,761  | 594,494,359  | 523,459,208 | 644,057,958 |
| Dobit (gubitak) prije oporezivanja                    | (42,816,190) | 1,022,400   | (24,171,372) | (52,257,940) | 839,067     | 1,546,838   |
| Porez na dobit  | -            | -           | -            | -            | 292,414     | 563,536     |
| Dobit (gubitak) razdoblja                             | (42,816,190) | 1,022,400   | -24,171.372  | -52.257.940  | 546,653     | 983,302     |

**Izvor:** Tablica autora na temelju rezultata poslovanja društva Elektropromet d.d. u razdoblju 2003. godine do 2008. godine

**Tablica 2.** Račun dobiti i gubitka 2008. – 2013. godine (u HRK)

|   | 2013              | 2012              | 2011              | 2010              | 2009              | 2008               |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Poslovni prihodi</b>                               |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| Prihodi od prodaje                                    | 5,098,148         | 14,450,948        | 6,125,980         | 8,471,916         | 13,797,585        | 175,838,552        |
| Prihodi od prodaje u inozemstvu                       | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  |
| Prihodi od upotrebe za vlastite potrebe               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 19,527            | 77,206             |
| Ostali i izvanredni poslovni prihodi                  | 949,736           | 14,437,502        | 1,463,930         | 8,802,047         | 14,205,838        | 72,150,040         |
| <b>Ukupni poslovni prihodi</b>                        | <b>6,047,884</b>  | <b>28,888,450</b> | <b>7,589,910</b>  | <b>17,273,963</b> | <b>28,022,950</b> | <b>248,065,798</b> |
| <b>Poslovni rashodi</b>                               |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| Materijalni troškovi                                  | 1,697,888         | 7,320,476         | 3,183,354         | 8,021,273         | 15,399,462        | 131,451,087        |
| Troškovi osoblja                                      | 102,812           | 431,336           | 1,187,854         | 1,234,619         | 3,649,861         | 13,841,060         |
| Amortizacija  | 2,425,493         | 3,225,750         | 3,555,263         | 3,826,715         | 4,317,009         | 6,478,796          |
| Vrijednosno usklađivanje imovine                      | 96,027            | 6,122             | 1,324,728         | 3,407,090         | 3,274,768         | 93,176             |
| Ostali i izvanredni troškovi poslovanja               | 276,830           | 1,140,059         | 1,432,130         | 7,164,724         | 9,624,840         | 41,730,634         |
| <b>Ukupno poslovni rashodi</b>                        | <b>4,599,050</b>  | <b>12,123,743</b> | <b>10,683,329</b> | <b>23,654,421</b> | <b>36,265,940</b> | <b>193,594,753</b> |
| <b>Financijski prihodi</b>                            |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| Prihodi od kamata                                     | 392,999           | 148,147           | 532,923           | 1,006,006         | 2,558,419         | 1,490,836          |
| Pozitivne tečajne razlike                             | 0                 | 0                 | 0                 | 28                | 0                 | 998,133            |
| Prihodi od dividendi i udjela                         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  |
| <b>Ukupno financijski prihodi</b>                     | <b>392,999</b>    | <b>148,147</b>    | <b>532,923</b>    | <b>1,006,034</b>  | <b>2,558,419</b>  | <b>2,488,969</b>   |
| <b>Financijski rashodi</b>                            |                   |                   |                   |                   |                   |                    |
| Troškovi kamata                                       | 10,348,728        | 10,192,235        | 12,020,069        | 10,012,211        | 8,362,295         | 9,674,373          |
| Negativne tečajne razlike                             | 0                 | 0                 | 0                 | 1,013,712         | 0                 | 139,141            |
| Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine | 0                 | 0                 | 396,513           | 0                 | 1,655,312         | 0                  |
| Ostali financijski rashodi                            | 1,817,776         | 33,740,833        | 10,872,395        | 1,284,053         | 12,428,210        | 89,962,690         |
| <b>Ukupno financijski rashodi</b>                     | <b>12,166,504</b> | <b>43,933,068</b> | <b>23,288,977</b> | <b>12,309,976</b> | <b>22,445,817</b> | <b>99,776,204</b>  |
| <b>Ukupni prihodi</b>                                 | <b>7,390,619</b>  | <b>43,474,099</b> | <b>9,586,763</b>  | <b>18,279,997</b> | <b>30,581,369</b> | <b>250,554,767</b> |
| <b>Ukupni rashodi</b>                                 | <b>16,765,554</b> | <b>56,056,811</b> | <b>33,972,306</b> | <b>35,964,397</b> | <b>58,711,757</b> | <b>293,370,957</b> |
| Dobit (gubitak) prije oporezivanja                    | -9,374,935        | -12,582,712       | -24,385,543       | -17,684,400       | -28,130,388       | -42,816,190        |
| Porez na dobit  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  |
| Dobit (gubitak) razdoblja                             | 9,374,935         | 12,582,712        | 24,385,543        | -17,684,400       | -28,130,388       | -42,816,190        |

**Izvor:** Tablica autora na temelju rezultata poslovanja društva Elektropromet d.d. u razdoblju 2008. godine do 2013. godine



## ANALIZA I DISKUSIJA

Iz računa dobiti i gubitka evidentan je pad prihoda od prodaje robe u 2004. godini u odnosu na 2003. godinu za više od 15% kao i pad ukupnog prihoda za 18,79% (sa 645,6 milijuna kuna na 524,3 milijuna kuna) (Revizija Zagreb d.o.o., 2005). Prihod od prodaje u inozemstvu 2003. godine iznosio je 623 tisuće kuna, a 2004. godine uopće nije bilo prihoda od prodaje u inozemstvu. U istom razdoblju poslovni rashodi također su smanjeni, i to za 19,24% (sa 634,58 milijuna kuna na 512,51 milijun kuna), ali su izvanredni rashodi povećani za više od 60% (s 3 milijuna kuna povećano na 4,81 milijun kuna). Dobit je u 2004. godini smanjena za 46% u odnosu na prethodnu godinu (2003. godine 983,3 tisuće kuna nakon oporezivanja, a 2004. godine 546,6 tisuća kuna).

Ako promatramo rezultate kroz pokazatelje profitabilnosti u istom razdoblju, odnosno bruto profitnu maržu (bruto dobit / prihod od prodaje) koja za 2003. godinu iznosi 0,0032 ili 0,32%, a za 2004. godinu samo 0,0021 ili 0,21%, te neto profitnu maržu (dobit poslije oporezivanja / prihod od prodaje) koja 2003. godine iznosi 0,0021 ili 0,21%, a 2004. godine 0,0014 ili 0,14%, jasno je da je većina prihoda potrebna za pokriće troškova nabave robe pa ostaje vrlo malen dio prihoda kojim se može raspolagati, odnosno služi za pokriće ostalih troškova. Rezultati pokazatelja povrata na kapital ili ROE (neto dobit / kapital (vlasnička glavnica)) navedenog razdoblja su sljedeći: 2003. godine 0,0098 ili 0,98%, a 2004. godine 0,0054 ili 0,54%. Vidljivo je da su svi pokazatelji u opadanju, a rezultat pokazatelja ROE dovodi u pitanje i isplativost korištenja vlastitog kapitala. Prihod po zaposlenom pao je s 1.788.379 kuna na 1.574.469 kuna (broj zaposlenih smanjen s 361 na 333). Izvanredni prihod koji je izravno i utjecao na ostvarenu dobit u 2003. godini ostvaren je većinom od naknadno odobrenih rabata. Koeficijent obrtaja zaliha pokazao je smanjenje obrtaja u 2004. godini na 10,62 (2003. godine iznosio je 12,83). Kada govorimo o danima obrtaja, onda je to 34 dana u 2004., odnosno 28 dana u 2003. godini. Može se i napomenuti da dani naplate potraživanja iznose 118, a dani plaćanja obveza 124.

Revizorsko izvješće za 2004. godinu radila je tvrtka Revizija Zagreb d. o. o., koja navodi da realnost i objektivnost zaliha trgovačke robe u iznosu od 8.653.007 kuna nije uvjerljiva. Razlog je bio informacijski sustav koji ne omogućava kontrolu stanja prometa i zaliha. Zaključak revizora je više iskazana vrijednost trgovačke robe na zalihama za navedeni iznos, te manje iskazana nabavna vrijednost prodane robe u računu dobiti i gubitka za 2004. godinu, također za navedeni iznos. Utvrđeno je da Društvo nije izvršilo vrijednosno usklađenje potraživanja od kupaca za kamate u visini 7.187.814 kuna na teret prihoda poslovanja,

iako je naplata istih neizvjesna. Također je utvrđeno da su u bilanci iskazani viši unaprijed plaćeni troškovi i obračunati troškovi budućeg razdoblja u iznosu od 2.612.339 kuna, dok su u računu dobiti i gubitka za 2004. godinu spomenuti troškovi iskazani u istom manjem iznosu. Nadalje su, radi evidentirane kupnje zaliha u krivom obračunskom razdoblju za već navedenih 8.653.007 kuna, iskazane i manje obveze za dobavljače za 10.199.142 kune, kao i potraživanja za pretporez u iznosu od 1.839.190 kuna (Revizija Zagreb d.o.o., 2005).

Godine 2005. vidljivi su problemi poslovanja, odnosno prikrivanje poslovnih rezultata iz prethodnih godina. Prihodi 2005. godine povećani za 3,42%, ali je ostvaren gubitak veći od 52 milijuna kuna. Najveći problem u navedenim poslovnim prihodima i rashodima jest činjenica da je prihod od prodaje robe manji od materijalnih troškova, koje sačinjavaju troškovi prodane robe i troškovi usluga. Trošak prodane robe u 2005. godini iznosio je 496.255.160 kuna, a prihod od prodaje trgovačke robe 493.986.753 kuna. Drugi podatak koji uvelike utječe na poslovni rezultat je i razlika između izvanrednih prihoda i izvanrednih rashoda u iznosu od 24 milijuna kuna. Najveća stavka izvanrednih rashoda bila je vrijednosno usklađenje kratkotrajne imovine u iznosu od 23.637.963 kuna. Zapravo se radi o usklađenju kupaca preko jedne godine dospijeća, kao i pripadajućih kamata, što znači da se prihod pokušao povećati poslovanjem s financijski upitnim kupcima. Vrijednosno usklađenje zaliha izvršeno je u iznosu od 3.624.309 kuna te su naknadno utvrđeni rashodi iz ranijih godina u visini od 2.714.548 kuna. Društvo je u tom razdoblju povećalo broj zaposlenih s 333 na 337. Društvo je povećalo i kratkoročne financijske obveze na 88.861.084 kune (2004. godine 20.344.200 kuna), a radi se isključivo o naplaćenim bjanko mjenicama izdanim u prethodnom razdoblju (Revizija Zagreb d.o.o., 2006). Zalihe su također povećane s 55.864.221 kuna na 69.267.316 kuna. Iako je najveći gubitak prouzročen prodajom robe bez marže, došlo je do značajnog povećanja zaliha, vjerojatno da bi se ostvario traženi promet s dobavljačima. Čak 31 milijun kuna iznosile su zalihe u prodavaonici, a 29 milijuna kuna u veleprodajnim skladištima (Revizija Zagreb d.o.o., 2006).

Koeficijent obrtaja zaliha u 2005. godini iznosio je 8,48 (u 2004. godini iznosio je 10,62), što pokazuje negativan trend jer se radi o 43 dana potrebnih za obrtanje zaliha (2004. godine 34 dana). Došlo je i do smanjenja potraživanja od kupaca sa 164 milijuna kuna na 147,5 milijuna kuna i smanjenja dugoročnih obveza s 37 milijuna kuna na 13 milijuna kuna (Revizija Zagreb d.o.o., 2006). Dani naplate potraživanja smanjeni su na 100, a dani plaćanja obveza na 117. S obzirom na to da je pokazatelj stupnja zaduženosti (ukupne obveze / ukupna imovina) za 2005.

godinu bio nepovoljan te iznosio 0,74 (2004. godine 0,62), bilo je jasno da je financijski rizik poslovanja veći što je utjecalo na kreditnu sposobnost. Kao što je utvrđeno u revizorskom izvješću za 2005. godinu, realna vrijednost nekretnina bila je puno veća od knjigovodstvene pa je Društvo odlučilo izvršiti revalorizaciju nekretnina. Na temelju analize knjigovodstvene vrijednosti nekretnina te potrebe za izmjenom knjigovodstvene politike mjerenja nekretnina, Društvo se odlučuje na usklađivanje prema Međunarodnom računovodstvenom standardu (MRS-u) 16 Nekretnine, mjerenje prema fer vrijednosti nekretnina.

IPZ „AR-Projekt” d.o.o. izvršio je procjenu tržišne vrijednosti nekretnina. Ukupni nabavni trošak nekretnina iznosio je 134.018.888 kuna, ispravak vrijednosti 30.549.479 kuna, a neotpisana vrijednost 103.469.409 kuna. Stupanj neotpisanosti nekretnina iznosio je 77% ( $103.469.409 / 134.018.888$ ) (Gulin, 2006). Nakon izvršene procjene, vrijednost imovine povećana je na: 479.375.276 kuna trošak nabave, 236.102.570 kuna ispravak vrijednosti te 243.272.706 neotpisanu vrijednost. Radi se o razlici od 139.803.296,50 kuna neotpisane vrijednosti. Revalorizacija nekretnina izvršena je proporcionalnom metodom, kojom je utvrđen koeficijent korekcije (procijenjena sadašnja vrijednost nekretnina / knjigovodstvena sadašnja vrijednost nekretnina) (Gulin, 2006).

U 2006. godini način poslovanja nije se bitno promijenio, što rezultira novim gubitkom, većim od 24 milijuna kuna. Prihod od prodaje u zemlji iznosio je 473.112.628 kuna. Prihod od maloprodaje iznosio je 116 milijuna kuna, što čini 25% prihoda od prodaje u zemlji. Iz računa dobiti i gubitka evidentan je pad prihoda od prodaje za više od 8%. Materijalni troškovi smanjeni su za više od 14%. Najvažnije povećanje ostvareno je kroz prihod od ugovora o izgradnji, gdje je ostvareno povećanje od 211% te se nije radilo o prihodu iz redovnog poslovanja, već prihodu na projektima stanogradnje. Broj zaposlenih u 2006. godini smanjen je na 329 (2005. godine 337 zaposlenih) (Revizija Zagreb d.o.o., 2007), ali su troškovi osoblja povećani s 27,8 milijuna kuna 2005. godine na 29,2 milijuna kuna 2006. godine. Bitna stavka ostalih troškova poslovanja je i vrijednosno usklađenje kratkotrajne imovine u iznosu od 7 milijuna kuna, a odnosi se na usklađenje nenaplaćenih potraživanja starijih od godinu dana. Vrijednosno usklađenje zaliha iznosilo je 1,7 milijuna kuna.

Koeficijent obrtaja zaliha u 2006. iznosi 7,62 (2005. godine 8,48), a dani vezivanja zaliha povećani su na 47 dana (2005. godine 43). Proizvodnja u tijeku je smanjena s 20,3 milijuna na 11,4 milijuna kuna, trgovačka roba u skladištu s 29,6 milijuna kuna na 23,9 milijuna kuna, a zalihe u prodavaonici smanjene su

s 31,3 milijuna na 29,4 milijuna kuna. Koeficijent tekuće likvidnosti za 2006. godinu iznosi 0,84 (2005. godine 0,91). Rezultat je ispod 1,5 i može se zaključiti da postoji rizik da Društvo ostane bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza. Koeficijent ubrzane likvidnosti za 2006. godinu iznosi 0,59 (2005. godine 0,65). Koeficijent je u opadanju u odnosu na prethodne godine i nije iznad minimalnih 0,9. To znači da nema dovoljno kratkotrajne imovine koja bi prodajom podmirila kratkoročne obveze, a da se ne diraju zalihe. Koeficijent zaduženosti za 2006. godinu iznosi 0,52 ili 52% (2005. godine 0,74 ili 74%). S obzirom na to da je koeficijent 2005. godine bio veći od prethodnih godina, to je značilo da je Društvo povećavalo način financiranja zaduživanjem. Koeficijent 2006. godine je oko granične vrijednosti preporučenog maksimuma od 0,5 ili 50%. Razlog zbog kojega je koeficijent 2006. godine bliže preporučenome je i povećanje vrijednosti nekretnina nakon revalorizacije. Dani naplate potraživanja smanjeni su na 82,5 (prethodne godine 100), a dani plaćanja dobavljačima povećani na 123 (prethodne godine 117). Vidljiv je i evidentan pad potraživanja od kupaca na 108.765.617 kuna (prethodne godine 147,5 milijuna kuna). Iznos utuženih potraživanja povećan je za 1,2 milijuna kuna u odnosu na prethodnu godinu te iznosi 15,8 milijuna kuna (Revizija Zagreb d.o.o., 2007).

Negativan rezultat poslovanja koji je ostvaren u te dvije godine bio je jasan znak svima da menadžment ne radi dobar posao. Zaposlenici problem nisu vidjeli u sporom sustavu, prevelikom broju zaposlenih ili činjenici da je više od 50% zaposlenih starije od 46 godina i da su možda potrebni mlađi, obrazovani zaposlenici, koji će unijeti potrebne promjene. I dioničarima je bilo jasno da treba promijeniti menadžment, ali s obzirom na nastale probleme počinju kružiti priče o propasti pa dio dioničara prodaje dionice. Tu situaciju najbolje koristi manji dio dioničara koji kupnjom jednog većeg paketa dionica i udruživanjem uspijeva smijeniti tadašnju Upravu te preko Nadzornog odbora postaviti novu Upravu 22. siječnja 2007. godine.

Ulaskom u 2007. godinu Elektropromet d.d. doživljava određene promjene te se pokušava stabilizirati poslovanje. Kao što je već i navedeno, skupina udruženih dioničara uz podršku fondova uspijeva smijeniti Nadzorni odbor i postaviti novog predsjednika Nadzornog odbora. Odmah se postavlja i nova Uprava. Donosi se i odluka o restrukturiranju Društva te se angažira tvrtka Fima Fas d.o.o., koja treba izraditi analizu, kao i prijedlog smjernica restrukturiranja.

Izvršenom analizom se utvrđuje (Fima Fas d.o.o., 2007): Društvo bilježi kontinuirani pad, većina prihoda ostvaruje se kroz veleprodaju pogotovo prodajom

HEP Grupi, maloprodaja trpi zbog konkurencije te ima oko 16% više cijene od konkurencije i posluje s gubitkom, inženjering pokazuje veliki rast prihoda te se predviđa stabilna potražnja stanova idućih 5 do 10 godina, vrijednost vlastitih nekretnina je između 34 i 38 milijuna eura te nakon toga daje sljedeći prijedlog: konsolidirati maloprodaju na sedam većih centara (dva u Zagrebu, po jedan u Splitu, Rijeci, Varaždinu, Zadru i Osijeku), provesti kadrovsko restrukturiranje te se riješiti viška zaposlenih (oko 60 zaposlenih), smanjiti ovisnost o HEP Grupi, osuvremeniti informatizaciju, nastaviti razvoj inženjeringa, promijeniti organizacijsku strukturu.

Menadžment nakon toga određuje planove za 2007. godinu (Fima Fas d.o.o., 2007): ostvarivanje operativne dobiti od minimalno 5 milijuna kuna, postizanjem prometa od 610 milijuna kuna te smanjenje troškova od 10%, prodaja dijela imovine koja nije u funkciji, koristiti imovinu kao garanciju za inženjering, odnosno stanogradnju, pokrenuti proces kadrovskog restrukturiranja u suradnji sa Sindikatom, riješiti se viška zaposlenih (60 do 80 zaposlenih) te zaposliti 15 pripravnika (građevinari, ekonomisti, elektroinženjeri). Bitno je napomenuti da se vlasnička struktura promijenila te je više od 98% dionica bilo u vlasništvu malih dioničara. Predsjednik Nadzornog odbora nije bio zadovoljan radom Uprave pa je ista smijenjena prije završetka godine. Postavljen je novi i jedini član Uprave, a postavljen je na mjesto zamjenika člana Uprave. Proces restrukturiranja nije završen te novi član Uprave donosi odluku o novom restrukturiranju u 2008. godini.

U revizorskom izvješću, u kojem je izraženo pozitivno mišljenje o poslovanju, navedeno je nekoliko utvrđenih činjenica (BDO Revizija Zagreb d.o.o., 2008): nije se moguće uvjeriti u fer i istinit prikaz zaliha u iznosu od 29.860.372 kune, ni rashoda od nabavne vrijednosti prodane robe u iznosu od 328.408.273 kune, zbog različitih datuma inventure koja nije obuhvatila svu robu te informatičkog sustava koji ne omogućava analizu kurentnosti zaliha. Nije se moguće uvjeriti u realnost unaprijed plaćenih troškova u iznosu od približno 1,5 milijuna kuna za robu na putu jer nema izvještaja da je ista zaprimljena, niti postoji bilo kakav dokaz. U 2007. godini dovršen je i porezni nadzor za 2004. godinu te je temeljem Poreznog rješenja utvrđena neiskazana porezna obveza u iznosu od 15 milijuna kuna. Društvo nije obračunalo amortizaciju na ukupnu imovinu iskazanu u bilanci, a posebice na revaloriziranu vrijednost te se radi o iznosu od 2.420.000 kuna. Informatički sustav BaaN ne omogućava točne prijenose iz maloprodaje te je potrebno ručno ispravljanje, stoga je u 2008. godini započeta implementacija novog informatičkog sustava.

Iz računa dobiti i gubitka jasno je da nije ostvaren planirani prihod od 610 milijuna kuna, niti je ostvarena planirana dobit. Poslovni prihod manji je za gotovo 10% od poslovnog prihoda prethodne godine, ali je ipak ostvarena minimalna dobit. Napokon je ostvarena dobit iz redovnog poslovanja u iznosu od 8 milijuna kuna, ali i gubitak iz financijskih aktivnosti u iznosu od 7 milijuna kuna. Prihod od prodaje u zemlji čini 93% poslovnog prihoda, dok ostali prihodi osnovne djelatnosti čine 6% poslovnog prihoda. Čak 90% prihoda od prodaje čini prodaja trgovačke robe. Prihod od ugovora o izgradnji čini 9% prihoda od prodaje u zemlji, što iznosi 37,75 milijuna kuna, a to je čak 39% manje nego 2006. godine (61,2 milijuna kuna). To znači da je i inženjering obilježio značajan pad prihoda. Pregledom ostalih prihoda osnovne djelatnosti vidljivo je da se dobit ostvarila od prodaje stalne imovine. Od 27,85 milijuna kuna ostalih prihoda, čak 17,27 milijuna kuna ostvareno je od prodaje stalne imovine. Time postaje jasno da je menadžment očekivao gubitak i u ovoj godini, ali su željeli stabilizirati poslovanje prodajom dijela nekorištene imovine te ostvariti pozitivan poslovni rezultat. Kada pogledamo poslovne rashode, čak 87% čine materijalni troškovi, odnosno troškovi prodane robe i troškovi usluga (BDO Revizija Zagreb d.o.o., 2008). Troškovi osoblja smanjeni su za otprilike 9% u odnosu na 2006. godinu, a broj zaposlenih smanjen je s 329 djelatnika 2006. godine na 230 djelatnika na kraju 2007. godine (BDO Revizija Zagreb d.o.o., 2008). Time se moglo očekivati daljnje smanjenje troškova osoblja u narednim godinama. Naknadno odobreni popusti činili su veliki dio financijskih rashoda, čak 44% ili 6,8 milijuna kuna, a prihod od dodatno odobrenih rabata iskazan u ostalim prihodima činio je 3 milijuna kuna (BDO Revizija Zagreb d.o.o., 2008). Tržišna vrijednost dionice iznosila je 300 kuna, dok je 2006. godine iznosila 335 kuna. Zbog gubitaka u 2005. i 2006. godini Društvo nije izračunavalo zaradu po dionici. Da se to učinilo 2006. godine, onda bi 2007. godine izračun prikazivao gubitak po dionici.

Koeficijent tekuće likvidnosti za 2007. godinu iznosio je 0,80. Koeficijent je niži od prethodnih godina, ispod 1,5 i može se zaključiti da postoji rizik da Društvo ostane bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza. Koeficijent ubrzane likvidnosti za 2007. godinu iznosi 0,63. Koeficijent se nije bitno promijenio u odnosu na prethodne dvije godine i nije iznad minimalnih 0,9. To znači da nema dovoljno kratkotrajne imovine koja bi prodajom podmirila kratkoročne obveze, a da se ne diraju zalihe. Koeficijent zaduženosti za 2007. godinu iznosi 0,53 ili 53%. Koeficijent je ostao na nivou 2006. godine (0,52) te je oko granične vrijednosti preporučenog maksimuma od 0,5 ili 50%.



S obzirom na to da je ostvarena i dobit u 2007. godini, mogu se prikazati i pokazatelji profitabilnosti i povrat na kapital (ROE). Bruto profitna marža (bruto dobit / prihod od prodaje) iznosi 0,0025 ili 0,25%, a neto profitna marža (dobit poslije oporezivanja / prihod od prodaje) također iznosi 0,0025 ili 0,25%. Povrat na kapital ili ROE (neto dobit / kapital (vlasnička glavnica)) je 0,01 ili 1%. Koeficijent obrtaja zaliha u 2007. godini iznosi 8,59. Dani vezivanja zaliha su 42 dana.

Početakom 2008. godine započinje novo restrukturiranje pa je u Siječnju 2008. godine zaposlen tim direktora koji dobiva zadatak provođenja restrukturiranja. Uprava je novim direktorima navela da se u 2007. godinu ušlo s(a) (Elektropromet d.d., 2008): kontinuiranim padom poslovnih prihoda, poslovanjem s gubitkom u gotovo svim maloprodajnim objektima, menadžerskom povezanosti poslovnih funkcija u cilju osobnih interesa, visokim i nekurentnim zalihama koje su precijenjene, sklopljenim upitnim i neprofitabilnim poslovima, visokom kreditnom zaduženosti, nepokrivenosti obveza potraživanjima, neodgovarajućim informatičkim sustavom kojim je nemoguće točno praćenje troškova i prihoda, lošom organizacijom Društva koja se manifestirala preklapanjem poslova i funkcija, prevelikim brojem rukovodećih radnika (preko 60 šefova na 230 ljudi), neodgovarajućom kadrovskom strukturom, prevelikim brojem menadžerskih ugovora, velikim i nekontroliranim iznosima izdanih instrumenata osiguranja obveza (zadužnice, mjenice i hipotekarna jamstva od preko 100.000.000 kuna) uz istodobno neznatno pokriće vlastitih potraživanja.

Godina 2007. bila je godina u kojoj je ostvarena minimalna dobit od 1.022.000 kuna. Nakon toga odlučeno je da se u 2008. godini izvrši čišćenje bilance, odnosno da se izvrši reprogramiranje kratkoročnih u dugoročne kredite preko HBOR u iznosu od 39.000.000 kuna (kamata na kratkoročne kredite iznosila je 10%, a kamata na dugoročni kredit HBOR-a iznosila je 4%). Da se smanji ukupna kreditna zaduženost za 20.000.000 kuna u 2008. godini u odnosu na 2007. godinu (2007. krediti su bili 80.000.000 kuna, a 2008. samo 60.000.000 kuna), i to isključivo vraćanjem dijela kredita. Da se riješi veći dio nekurentnih zaliha te smanje obveze prema dijelu dobavljača s kojima se ostvaruju male marže (Končar, Gorenje). Da se zatvore svi maloprodajni objekti koji rade gubitke te objekti daju u najam i da se smanje troškovi plaća te uvede nova sistematizacija radnih mjesta. Da se provedu usklađenja i knjiženja neotpisanih vrijednosti nematerijalne imovine te smanji i povuče dobar dio izdanih instrumenata osiguranja plaćanja. Da se detektiraju mjesta i iznosi protuzakonitog stjecanja otuđenjima imovine i pokrenu odgovarajući postupci.

Odlučeno je da u novoj sistematizaciji ostane 104 zaposlenika te se prihod smanji na 200 milijuna kuna godišnje. Očekivana razlika u cijeni bila bi oko 20 milijuna kuna, što bi uz prihod od najma u iznosu od 8 milijuna kuna bilo dovoljno za pokriće troškova te akumulaciju 4-5% temeljnog kapitala. Odlučeno je da 130 zaposlenika čini tehnološki višak, koji treba zbrinuti, te treba uvesti novi pravilnik o radu (Elektropromet d.d., 2008). Iako je Društvo implementiralo novi IQ informatički sustav, te uspješno izvršilo planirane radnje čišćenja bilance, Uprava je u lipnju odlučila staviti plan restrukturiranja u mirovanje. Uprava je odlučila da će se fokusirati isključivo na otpuštanje zaposlenika te je na kraju godine ostalo 135 zaposlenih (Elektropromet d.d., 2008). Društvo je većinu godine provelo u blokadi, a s obzirom na to da je bilanca u potpunosti mogla biti očišćena u sljedećoj godini, postavlja se pitanje zašto isto nije učinjeno. Zbog blokiranog računa, Društvo nije moglo preuzeti robu od svojih dobavljača jer nisu podmirene postojeće obveze, a robu je trebalo isporučiti kupcima prema ugovorima o javnoj nabavi. Zbog toga dio ugovora je raskinut te se Društvo više nije moglo javljati na javne natječaje. Zbog takvog načina upravljanja, većina pristiglih direktora otišla je do kraja godine.

Borba za prevlast, kao i zaposlenici koji su opstruirali nove direktore u provođenju aktivnosti postupno su Društvo doveli do ruba egzistencije. Tijekom 2008. i 2009. godine bilo je više promjena u strukturi vlasništva, što je usporilo i donošenje odluka u navedenom razdoblju. Na sjednici 16. redovne Skupštine 2010. godine jedini član Uprave uspio je izglasati sve točke dnevnog reda, novog revizora te ponovno uspostaviti kontrolu nad Društvom. Iako su novi direktori u prvih 30 dana 2008. godine izradili prijedloge pravilnika o radu, prijedlog promjene organizacije i sistematizacije, prijedlog interne cirkulacije dokumentacije, prijedlog izmjena vrednovanja poslova i zadataka, prijedlog stimulativnog nagrađivanja, prijedlog odluke o utvrđivanju tehnoloških i gospodarskih viškova i program zbrinjavanja, ocjenu stanja profitnih centara i mjere za gubitake, prijedlog odgovornih osoba za provođenje novog informatičkog sustava, procjenu imovine i analizu troškova i prijedlog njihova smanjenja, Uprava je odlučila sve to zanemariti, te nastaviti u istom smjeru poslovanja. Usvojeno je i revizorsko izvješće revizora Astra-Refiz d.o.o., u kojem je iskazano pozitivno mišljenje o poslovnim rezultatima Društva. Kraj godine dočekan je uz gubitak od 42,8 milijuna kuna što se vidi iz računa dobiti i gubitka.

Poslovni prihodi zabilježili su pad od 60%. Pad poslovnih prihoda uzrokovan je smanjenjem prihoda od prodaje (smanjenje u odnosu na 2007. godinu od 57%). S obzirom na to da Društvo nije podmirivalo obveze prema dobavljačima, nije



dobivalo robu, pa tako nije bilo u mogućnosti ispuniti svoje ugovorne obveze prema kupcima. Većina maloprodajnih objekata zatvorena je do kraja godine te je i prihod od maloprodaje drastično smanjen. Iako su izvanredni prihodi povećani za 750%, većinu čini prihod od prodaje materijalne imovine (55 milijuna kuna) (Elektropromet d.d., 2009). Društvo je, naime, odlučilo prodati skladište u Jastrebarskom te robu skladištiti u Zagrebu i time smanjiti troškove transporta robe. Troškovi osoblja smanjeni su za 49% u odnosu na prethodnu godinu pa su iznosili 13,8 milijuna kuna (2007. godine 26,6 milijuna kuna). Prosječan broj zaposlenih u 2008. godini bio je 135 djelatnika. Od 88 milijuna kuna izvanrednih rashoda, 66 milijuna odnosi se na neotpisanu vrijednost prodane imovine, a 25,7 milijuna kuna iznosili su naknadno utvrđeni rashodi proteklih godina (Elektropromet d.d., 2009). Unatoč navedenim rezultatima, vrijednost imovine još je uvijek bila veća od obveza Društva.

Koeficijent tekuće likvidnosti (kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze) za 2008. godinu iznosi 0,99 (2007. godine 0,80). S obzirom na to da je rezultat ispod 1,5, može se zaključiti da postoji rizik da Društvo ostane bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza, iako je koeficijent bolji od prethodne godine te je poboljšao odnos kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza. Koeficijent ubrzane likvidnosti (kratkotrajna imovina – zalihe / ukupne kratkoročne obveze) za 2008. godinu iznosi 0,80 (2007. godine 0,63) te se može zaključiti da je koeficijent ispod minimalnih 0,9. Koeficijent je puno bolji nego prethodne godine te se vidi poboljšanje. Iako nema dovoljno kratkotrajne imovine bez zaliha da bi se pokrile kratkoročne obveze, odnos je ipak bolji nego prethodne godine. Koeficijent zaduženosti (ukupne obveze / ukupna imovina) za 2008. godinu iznosi 0,46 ili 46% (2007. godine 0,53 ili 53%). S obzirom na to da je koeficijent ispod vrijednosti 0,5 ili 50%, što se smatra gornjom prihvatljivom vrijednosti, financijski rizik je bitno smanjen, odnosno zaduživanje se manje koristi kao oblik financiranja te je povoljniji od prethodne godine. Povoljniji pokazatelji bili su rezultat čišćenja bilance, te bi uz prihvaćanje preporučenih mjera uspješno stabilizirali Društvo, ali je Uprava imala potpuno drugačije planove.

Iako je Uprava u 2008. godini predstavila plan restrukturiranja i čišćenja bilance, koji bi se dovršio kroz 2009. godinu, to ipak nije učinjeno. Kada su novi direktori shvatili da konstantne svađe između dioničara ne dopuštaju provođenje planiranih radnji, svi su napustili Društvo te je tada postalo jasno da je Elektropromet d.d. propustio zadnju šansu za oporavak. Prihodi od prodaje robe smanjeni su za 92% u odnosu na 2008. godinu te su iznosili samo 13,8 milijuna kuna. Razlog je bio taj što je Društvo zbog blokade računa bilo onemogućeno sklapati ugovore o

javnoj nabavi, a i većina dobavljača nije željela isporučiti robu blokiranom društvu. Prihod je ostvaren na temelju već postojećih ugovora za koje se roba mogla isporučiti sa skladišta. Poslovni rashodi smanjeni su na 31 milijun kuna. Materijalni troškovi činili su 50% poslovnih rashoda, a troškovi osoblja smanjeni su na 3,6 milijuna kuna. Broj djelatnika smanjen je na 33. Financijski rashodi iznosili su 22,4 milijuna kuna, a financijski prihodi 2,5 milijuna kuna te je ostvaren gubitak od 28 milijuna kuna (Elektropromet d.d., 2010). Kratkotrajna imovina smanjena je za 39% i iznosi 44 milijuna kuna. Najveći dio činilo je smanjenje potraživanja od kupaca sa 42 milijuna kuna na 13 milijuna kuna (Elektropromet d.d., 2010). Kratkoročne obveze smanjene su za 50% u odnosu na 2008. godinu (sa 73,72 milijuna kuna na 37,05 milijuna kuna). Do kraja godine postalo je jasno da temeljno poslovanje neće činiti prodaja robe te je odlučeno da će Društvo prihod ostvarivati od najma nekretnina, s obzirom na to da je većina nekretnina još uvijek ostala u vlasništvu.

U 2009. godini Elektropromet d.d. poslovao je pod izvanrednim okolnostima, uzrokovanim prije svega statutarnim problemima te više puta odgađana redovna godišnja skupština na kraju nije ni održana. Ukupne obveze Društva na kraju 2009. godine iznosile su 110 milijuna kuna, a vrijednost imovine bila je oko 250 milijuna kuna.

Gubitak 2010. godine iznosio je 17,6 milijuna kuna, a taj je trend nastavljen i dalje. Prihod od usluga 2010. godine iznosio je 5 milijuna kuna, većinom od zakupa, dok je ukupan prihod iznosio 18,3 milijuna kuna, što je bilo na nivou prethodne godine. Obveze su i dalje iznosile 110 milijuna kuna (67% dugoročne, a 33% kratkoročne), a imovina 235 milijuna kuna (83% dugotrajna, a 17% kratkotrajna) (Elektropromet d.d., 2011). Elektropromet d.d. do kraja 2010. godine napustila je većina zaposlenika koja je radila u odjelima nabave, kao i prodaje industrijskih proizvoda i robe široke potrošnje te su preostali samo zaposlenici odjela računovodstva i dio inženjeringa. Iako je donešena odluka da se Društvo nastavi baviti isključivo najmom prostora trebalo je rasprodati i preostale zalihe robe na skladištu. Isto, ipak nije učinjeno u 2011. godini, što je vidljivo iz izvještaja ravizora, kao i poslovnih rezultata. Poslovni prihodi u 2011. godini smanjeni su za čak 51,27% u odnosu na prethodnu godinu, ali došlo je i do smanjenja poslovnih rashoda za više od 41,43%, uzrokovanih smanjenjem troškova prodane robe.

Gubitak 2011. godine nastao je kao uzrok velike razlike između financijskih prihoda i rashoda, kao i izvanrednih prihoda i rashoda. Naime, financijski prihodi

sudjeluju sa samo 6,56% u strukturi ukupnih prihoda, dok financijski rashodi čine čak 41,98% ukupno ostvarenih rashoda, a uglavnom se radi o troškovima kamata (Auditus d.o.o., 2012). Izvanredni prihodi 2011. godine činili su 18% ukupnih prihoda, uglavnom od prodaje materijalne imovine, dok su izvanredni rashodi činili 26,57% ukupnih rashoda, a veći dio je činila neotpisana vrijednost prodane imovine, kao i naknadno utvrđeni rashodi iz proteklih godina. Troškovi osoblja smanjeni su za 3,50%, ali broj zaposlenih nije se smanjio te je ostalo 12 zaposlenih. Također se može napomenuti i da su dugoročne obveze u odnosu na 2010. godinu povećane na 79.933.790,61 kn, odnosno više su za 7,75%, a kao uzrok navodi se povećanje kamata. Povećale su se i kratkoročne obveze, i to za 19%, uglavnom uzrokovane višim obvezama prema dobavljačima i zaposlenicima (Auditus d.o.o., 2012). Koeficijent tekuće likvidnosti iznosi 0,73 i pokazuje ozbiljan rizik manjka sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza. Koeficijent ubrzane likvidnosti koji iznosi 0,61 prikazuje da su kratkoročne obveze više od kratkotrajne imovine umanjene za zalihe. Iz navedenih pokazatelja jasno je da Društvo nije likvidno te Uprava nije donijela ključne promjene u poslovanju. U istoj godini osnovan je Elektropromet Maloprodaja d.o.o., a temeljni kapital toga Društva činila je imovina Elektroprometa, odnosno prebačeno je vlasništvo nad nekretninama u Osijeku, u vrijedosti 17,3 milijuna kuna.

U 2012. godini Društvo je pokrenulo postupak predstečajne nagodbe te revizor zaključuje da o njegovom uspjehu ovisi i neograničenost poslovanja Društva (Auditus d.o.o., 2013). Uspješno su rasprodane preostale zalihe robe te se ostvaruje rast poslovnih prihoda od čak 113,41%. Sukladno tome rasli su i poslovni rashodi, ali uglavnom kao posljedica povećanog troška prodane robe. Društvo je nastavilo sa smanjenjem broja zaposlenih te je prosječan broj zaposlenih na bazi sati rada u 2012. godini iznosio 8 (prethodna godina 12). Na taj način smanjeni su i troškovi osoblja na 431 tisuću kuna godišnje. Ostvareni gubitak od 27 milijuna kuna opet je posljedica razlike između financijskih i izvanrednih prihoda i rashoda. Uprava je odlučila prodati dio zemljišta i nekretnina, odnosno poslovni prostor u Zadru, ali neotpisana vrijednost prodane imovine činila je 32 milijuna kuna izvanrednih rashoda. Kada se tome pridodaju troškovi kamata u visini od 10 milijuna kuna dolazi se do zaključka o nastalome gubitku. Kapital i rezerve smanjeni su na 70 milijuna kuna (2011. godine 95 milijuna kuna), a kao razlog mogu se navesti smanjene revalorizacijske rezerve i gubitak tekuće godine. Elektropromet d.d. odlučio je povećati udio vlasništva u Društvu Elektropromet Maloprodaja d.o.o. na način da je prebačeno vlasništvo nad nekretninama u Novalji i Gospiću, u vrijednosti 17,5 milijuna kuna. Koeficijent tekuće likvidnosti u 2012. godini iznosi 0,93 te je još uvijek pokazatelj ozbiljnog problema koji Druš-

tvo ima s osiguranjem likvidnosti. Koeficijent ubrzane likvidnosti iznosi 0,94. Iako je došlo do poboljšanja pokazatelja likvidnosti, Društvo je ipak pokrenulo predstečajnu nagodbu uglavnom radi nelikvidnosti i insolventnosti.

U 2013. godini poslovni prihodi vraćaju se na razinu 2011. godine, odnosno iznose 5 milijuna kuna te opet pokrivaju poslovne rashode (4,6 milijuna kuna). Poslovne prihode, kao i prethodnih par godina čini najam nekretnina te se jedina razlika mogla vidjeti u 2012. godini kada je rasprodan dio zaliha. Financijski rashodi uzrokovani visokim kamatama opet dovode Društvo do gubitka od 10 milijuna kuna. Broj zaposlenih smanjen je na 5, a troškovi osoblja smanjeni su na samo 100 tisuća kuna. S obzirom na ostvareni gubitak, kapital i rezerve smanjeni su na 60 milijuna kuna. Dugoročne obveze koje su 2011. godine iznosile 80 milijuna kuna rasle su uslijed povećanja kamata te su 2012. godine iznosile 82 milijuna, a 2013. godine čak 91 milijun kuna (Auditus d.o.o., 2014). U izvještaju revizora navodi se i činjenica da je predstečajni postupak prekinut na zahtjev Ministarstva financija radi nadzora. Pregledom poslovnih rezultata Društva u navedenom razdoblju jasno je vidljivo da Društvo nije pronašlo izlaz iz krize, niti model uspješnog poslovanja.

## ZAKLJUČAK

Elektropromet d.d. nekada je bilo uspješno poduzeće s prihodom većim od 600 milijuna kuna, te više od 500 zaposlenih. U devedesetim godinama prošlog stoljeća jedina konkurencija bili su mu Brodomerker d.d., Split i Elektromaterijal d.d., Rijeka. Danas je prihod Društva manji od 10 milijuna kuna, zapošljava 5 djelatnika te posluje s gubitkom dugi niz godina. Društvo razloge neuspjeha ne može tražiti u vanjskim uzrocima, jer konkurencija i ekonomske promjene nisu bili glavni razlog propasti. Tijekom 2003. i 2004. godine bili su vidljivi simptomi krize te je društvo na vrijeme moglo zatvoriti većinu maloprodajnih centara, a mogla se izvršiti i segmentacija proizvodnog asortimana te uspješno othrvati konkurenciji. Kada govorimo o veleprodaji, konkurencija nije predstavljala problem jer je Društvo bilo vodeće u Hrvatskoj. Vanjski uzrok koji je utjecao na propast jest prelazak iz socijalizma u kapitalizam, ali Društvo je imalo dovoljno vremena za prilagodbu. Kao i kod većine poduzeća i ovdje su najveći uzroci propasti unutarnji, jer menadžment nije na vrijeme prepoznao simptome krize te se poslovanje nije prilagodilo tržišnim promjenama. Maloprodajni centri nisu bili konkurentni, ali menadžment nije bio dovoljno hrabar da ih zatvori na temelju rezultata poslovanja. Društvo nije imalo sustave interne kontrole, ni kontrole troškova pa su proizvodi prodavani ispod nabavne vrijednosti. Simptomi krize bili su vidljivi kroz dulje razdoblje poslovanja

kada je ostvarivana minimalna dobit, isključivo razlikom između financijskih prihoda i rashoda te je bilo jasno da bez smanjenja troškova i zatvaranja centara gubitaka Elektropromet d.d. neće moći nastaviti poslovanje. Kroz analizu poslovanja i financijskih rezultata otkriveni su simptomi krize već u 2003. i 2004. godini te je time potvrđena hipoteza da su simptomi krize bili vidljivi kroz analizu financijskih rezultata. Kao i većina velikih poduzeća koja su izašla iz socijalizma bivše Jugoslavije, tako i Elektropromet d.d. nije pronašao prava rješenja potrebna za rad u kapitalizmu 20. i 21. stoljeća. Iako je Društvo pokušalo provesti restrukturiranje, isto nije učinjeno pa se samim time poslovanje nije niti mijenjalo te je nastavljeno neprofitabilno poslovanje.

## LITERATURA

- Auditus d.o.o. (2012). *Elektropromet d.d. Zagreb, Revidirani godišnji financijski izvještaji za 2011.* Osijek: Auditus d.o.o.
- Auditus d.o.o. (2013). *Elektropromet d.d. Zagreb, Revidirani godišnji financijski izvještaji za 2012.* Osijek: Auditus d.o.o.
- Auditus d.o.o. (2014). *Elektropromet d.d. Zagreb, Revidirani godišnji financijski izvještaji za 2013.* Osijek: Auditus d.o.o.
- BDO Revizija Zagreb d.o.o. (2008). *Elektropromet d.d., Zagreb, Izvještaj revizora i financijski izvještaji za razdoblje koje je završilo 31. prosinca 2007. godine.* Zagreb: BDO Revizija Zagreb d.o.o.
- Elektropromet d.d. (2008). *Izješće uprave o stanju društva za 2008. godinu.* Zagreb: Elektropromet d.d.
- Elektropromet d.d. (2009). *Izješće uprave o poslovnim rezultatima u 2008. godini.* Zagreb: Elektropromet d.d.
- Elektropromet d.d. (2010). *Izješće Uprave o financijskim izvješćima 2009. godine.* Zagreb: Elektropromet d.d.
- Elektropromet d.d. (2011). *Izješće Uprave o financijskim izvješćima 2010. godine.* Zagreb: Elektropromet d.d.
- Fima Fas d.o.o. (2007). *Elektropromet d.d., Financijska i komercijalna analiza, te prijedlog smjernica restrukturiranja.* Zagreb: Fima Fas d.o.o.
- Gulin, D. (2006). *IPZ „AR” Projekt d.o.o., Računovodstveni tretman procijenjene vrijednosti nekretnina „Elektropromet” d.d.* Zagreb: IPZ „AR” Projekt d.o.o.
- Osmanagić Bedenik, N. (1999). Bilančni pokazatelji ranog upozorenja. *RRIF*, 39-45.
- Osmanagić Bedenik, N. (2009). Bilančni pokazatelji ranog upozorenja poslovne krize. *RRIF*, 6, 79-87.
- Osmanagić Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: Teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 102-118.

- Platt, H. (2010). *Principles of Corporate Renewal*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Revizija Zagreb d.o.o. . (2006). *Elektropromet d.d., Zagreb, Izvješće o obavljenoj reviziji financijskih izvještaja za 2005. godinu*. Zagreb: Revizija Zagreb d.o.o.
- Revizija Zagreb d.o.o. . (2007). *Elektropromet d.d., Zagreb, Izvještaj revizora i financijski izvještaji za razdoblje koje je završilo 31. prosinca 2006. godine*. Zagreb: Revizija Zagreb d.o.o.
- Revizija Zagreb d.o.o. (2005). *Elektropromet d.d., Izvješće o obavljenoj reviziji financijskih izvještaja za 2004. godinu*. Zagreb: Revizija Zagreb d.o.o.
- Sučević, D. (2010). *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider press d.o.o.
- Töpfer, A. (1999). *Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance?* Neuwied ; Kriftel: Luchterhand.

---

## RECOGNIZING SYMPTOMS OF CRISIS BY ANALYZING FINANCIAL RESULTS – CASE OF ELEKTROPROMET D.D.

Karlo Šamu

Mag. oec., student, The Joint Postgraduate University Doctoral Study "International Economic Relations and Management" University of Applied Sciences Burgenland, Austria; karlosamu@hotmail.com

Anica Hunjet

Associate professor, PhD, prorector, University North, University Center Varaždin, Varaždin, Croatia, anica.hunjet@unin.hr

**Abstract:** *Up until 2010 Elektropromet d.d. was one of Croatian market leaders that supplied major Government companies, such as HEP Group (Croatian national energy company) or Croatian railways. Company had more than 600 employees in the 90's, working in 4 divisions. Global and local market changes led to revenue decrease and questionable profitability. Company structure did not change in time, and market share was lost, bit by bit, although there was time for changes. The company did not have a quality control system and they did not recognize the symptoms of crisis. Those symptoms of crisis were visible from financial results in period from 2003 up to 2006 and the company prepared for restructuring in 2007 and 2008. Since the restructuring program was not applied, the company continued with the same business model. Results in that period, and the following years without making any changes led to decreasing business trend with negative result. The goal of this study is to analyze financial results from 2003 up to 2013 and confirm the hypothesis that crisis symptoms in Elektropromet d.d. were visible from financial result analysis. Financial results*

*were measured and observed using different profitability formulas providing insight for crisis symptoms and providing answers on how to prevail business crisis. The results were analyzed using Year-over-year (YoY) result comparisons. Just by using YoY comparisons it was clear that the results are not profitable. Financial results from 2003 and 2004 provide an insight to early crisis. Profit was not generated from commercial business and regular sales, because expenses were higher than revenue and earnings. Calculating EBIT provides an answer on how profit was made and that early crisis symptoms were visible. After that it would be easy to define crisis stage and work on a model and define phases how to prevail the crisis. Management did not decide to recognize the crisis in that early period and the company continued with the same business model for next few years. The restructuring was prepared for 2007 and 2008, but it came too late and was canceled in early stage. Since Elektropromet is a stock corporation it was up to supervisory board to warn the shareholders that the board members are not leading the company in the right direction. The result and conclusion should assist corporations, medium size and small companies to recognize crisis symptoms and help them use financial management and controlling experience to avoid possible revenue and profitability loss.*

**Keywords:** *Business crisis, crisis management, restructuring*

**JEL Classification:** *G30, G32, M21*

