



UNIVERZITET U BANJOJ LUCI
EKONOMSKI FAKULTET



AMER OMANOVIĆ

**KREIRANJE MODELA RANOГ
OTKRIVANJA KRIZE U FUNKCIJI
USPJEШNOSTI POSLOVANJA
PROIZVODNIH PREDUZEĆA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Banja Luka, 2017.



UNIVERSITY OF BANJA LUKA
FACULTY OF ECONOMICS



AMER OMANOVIĆ

**CREATE A MODEL OF EARLY
DETECTION OF CRISIS IN THE
FUNCTION OF THE PERFORMANCE OF
BUSINESS PRODUCTION COMPANIES**

DOCTORAL DISSERTATION

Banja Luka, 2017.

INFORMACIJE O MENTORU I DISERTACIJI

- 1) **Mentor:** dr.sc. Zdravko Todorović, redovni profesor, Univerzitet u Banjoj Luci,
Ekonomski fakultet
- 2) **Naslov doktorske disertacije:** Kreiranje modela ranog otkrivanja krize u funkciji uspješnosti poslovanja proizvodnih preduzeća
- 3) **Rezime:** U ovoj doktorskoj disertaciji je kreiran i testiran model ranog otkrivanja krize u proizvodnim preduzećima. Problem istraživanja bazira se na slabom poslovanju proizvodnih preduzeća izazvano krizom, a koje iza sebe ostavlja mnoge posljedice kako na samo preduzeće, tako i na državu u kojoj posluje.

Permanentno prilagođavanje promjenama koje je danas u dinamičnom poslovanju neophodno, zahtijeva od menadžmenta veću angažovanost. Krizu je teško predvidjeti, ali je moguće njene simptome uočiti i na vrijeme reagovati. Korištene metode istraživanja su: deskripcija, indukcija, dedukcija, analiza, sinteza, statističke metode itd.

Osnovni ciljevi istraživanja ove doktorske disertacije bili su:

- Opisati sadašnje stanje upravljanja u proizvodnim preduzećima
- Opisati ključne uzročnike poslovnog neuspjeha u proizvodnim preduzećima
- Opisati faze kreiranja modela ranog otkrivanja krize.

Izvršena je sveobuhvatna analiza poslovanja proizvodnih preduzeća, gdje je utvrđeno da mnogi zanemaruju simptome krize. Izvršeno je istraživanje svih teorijskih spoznaja iz oblasti kriznog menadžmenta, riziko-menadžmenta i kontrolinga poslovanja. U okviru teorijskog pristupa obrađeni su sistemi ranog otkrivanja krize, krizno komuniciranje, simptomi i uzroci poslovne krize.

Također, predstavljeni su trenutni modeli ranog otkrivanja krize sa kritičkim osvrtom na pojedine njihove elemente i nemogućnosti primjene istih u proizvodnim preduzećima. Pomenuti dio predstavlja podlogu za kreiranje modela sa svim elementima koji analiziraju problematiku poslovanja.

Za testiranje hipoteza kreiran je model ranog otkrivanja krize. U radu su analizirani rezultati u statističkom programu SPSS, kreirani dijagrami u programima Microsoft Visio i Excel. Može se zaključiti da su ciljevi rada postignuti. Testiranjem hipoteze je potvrđeno da se novokreiranim modelom može poboljšati uspješnost poslovanja proizvodnih preduzeća.

- 4) **Ključne riječi:** krizni menadžment, krizno komuniciranje, simptomi poslovne krize, uzroci poslovne krize, model ranog otkrivanja krize, uspješnost poslovanja, proizvodna preduzeća.
- 5) **Naučna oblast:** Menadžment
- 6) **Naučno polje:** Krizni menadžment
- 7) **Klasifikaciona oznaka:** S190 Rukovođenje preduzećima
- 8) **Tip odabrane licence Kreativne zajednice:** Autorstvo - nekomercijalno

INFORMATION ABOUT MENTOR AND DISSERTATION

- 1) **Mentor:** Ph.D. Zdravko Todorović, full professor, University of Banja Luka,
Faculty of Economics
- 2) **Title of doctoral thesis:** Create a model of early detection of crisis in the
function of the performance of business production companies
- 3) **Summary:** In this Doctoral dissertation a model of early detection of crisis in
production companies has been created and tested. Problem research is based on
weak business manufacturing enterprises caused by the crisis, which leaves
behind many consequences both at the enterprise and the country in which it
operates.

Permanent adjustment to changes which is necessary in today's dynamic business , requires greater involvement of the management. The crisis is difficult to predict, but its symptoms can be seen in time to react. Research methods used are: description, induction, deduction, analysis, synthesis, statistical methods etc.

The main objectives of this research were doctoral dissertation:

- To describe the current state of management in production companies
- To describe the key causes of business failure in production companies
- To describe the stages of creating a model of early detection of crisis.

A thorough analysis of the business of manufacturing enterprises has been conducted, where it was found that many ignored the symptoms of the crisis. A survey of all the theoretical knowledge in the field of crisis management has been carried out, risk oversight and the controlling operations. Within the theoretical approach systems for early detection of crisis have been processed, crisis communication, symptoms and causes of the crisis business.

Furthermore, the most current models of early detection of crisis with a critical focus on their individual elements and impossibility of their application in production companies have been presented. The said part represents the basis for creating a model with all the elements that analyze business issues.

To test the hypothesis, a model of early detection of crisis was created. The paper analyzes the results of the statistical program SPSS, created diagrams in

Microsoft Visio and Excel. It can be concluded that the objectives of the operation have been achieved. Testing the hypothesis it is confirmed that the newly created model can improve the performance of a production company.

- 4) **Keywords:** crisis management, crisis communications, business crisis symptoms, causes a business crisis, the crisis of early detection model, performance, production companies.
- 5) **Scientific area:** Management
- 6) **Scientific field:** Crisis management
- 7) **Classification code:** S190 Management of enterprises
- 8) **Type selected license Creative Commons:** Attribution - NonCommercial

PREDGOVOR

U vremenu kada je jedina izvjesnost neizvjesnost, kada privrednici i mediji stalno govore o krizi i posljedicama te krize, javila se želja da više istražim to područje. Budući da preduzeća stalno upadaju u neke krize, javila se potreba da se istraže mogućnosti izbjegavanja iste. U nekim situacijama krizu nije moguće izbjegići, ali svakako je moguće predvidjeti i na vrijeme se pripremiti.

Opredjeljenje za obradu ove teme doktorske disertacije je uslovljeno dugogodišnjim proučavanjem problematike kriznog stanja u preduzećima. Podstaknut informacijama da neka preduzeća propadaju, a koja su samo prije nekoliko godina bila jako uspješna nameće problem da li preduzeća uopće imaju simptome krize i da li ih na vrijeme otkriju.

Međutim, to je bio i svojevrsni izazov jer ne postoje precizni modeli koji otkrivaju rane simptome krize i koji traže uzroke krize u proizvodnim preduzećima. Upravo iz tog problema pojavila se želja za kreiranjem modela koji bi ranije otkrio krizu u funkciji uspješnosti poslovanja proizvodnih preduzeća.

Ovim radom nastojalo se na empirijski način utvrditi prisutnost alata za rano otkrivanje krize, aktualizirati i naglasiti važnost ranog otkrivanja simptoma i uzroka poslovne krize, te izradom i testiranjem modela koji na sistematičan način prikazuje tok samog procesa identifikacije i izbjegavanja krize.

Ovom prilikom želim se zahvaliti svima koji su pomogli u realizaciji ove doktorske disertacije. Velika zahvalnost ide mentoru prof. dr. Zdravku Todoroviću na usmjeravanju, korisnim sugestijama prilikom izbora teme i izrade samog rada, nesebičnoj podršci i zalaganju tokom izrade doktorske disertacije. Posebnu zahvalnost dugujem rukovodiocu studentske službe mr. Siniši Rakita, koji je svojim korisnim savjetima pomogao u prvim danima boravka na fakultetu. Zahvalnica ide i menadžerima proizvodnih preduzeća u BiH koji su sudjelovali u empirijskom istraživanju, izdvojili svoje vrijeme i doprinijeli izradi doktorske disertacije.

Veliku zahvalnost dugujem svojoj porodici koja mi je bila potpora kroz život i školovanje. Zahvalnost dugujem supruzi Alemi i sinu Afanu na motivaciji i potpori kako bi se ova disertacija završila. Ovaj rad stoga i posvećujem njima.

SADRŽAJ

I UVOD.....	9
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	11
1.1.1. Problem istraživanja	11
1.1.2. Predmet istraživanja	12
1.2. Ciljevi istraživanja	13
1.2.1. Naučni ciljevi istraživanja	13
1.2.2. Društveni ciljevi istraživanja	14
1.3. Hipoteze	15
1.4. Metode istraživanja	15
1.5. Populacija i uzorak.....	18
II SIMPTOMI I MODELI RANOG OTKRIVANJA KRIZE	20
2.1. Pojam i definicije kriznog menadžmenta.....	20
2.2. Vrste kriznog menadžmenta.....	22
2.3. Aktivni krizni menadžment.....	26
2.4. Anticipativno upravljanje krizom	27
2.4.1. Upravljanje rizicima	27
2.4.1.1. Analiza rizika	30
2.4.1.2. Vrste rizika.....	37
2.4.1.3. Interna revizija i upravljanje rizikom.....	38
2.4.1.4. Odgovor na rizik	39
2.4.2. Sistemi ranog otkrivanja krize	44
2.4.3. Bilansni indikatori kao sistem ranog upozorenja	45
2.4.3.1. Altmanov model	46
2.4.3.2. Kralicekov DF pokazatelj	48
2.4.3.3. BEX model za procjenu poslovne izvrsnosti	49
2.4.4. Vanbilansni indikatori kao sistem ranog upozorenja	51
2.4.4.1. Argentijev model prognoziranja neuspjeha	53
2.4.4.2. SWOT analiza.....	55
2.4.5. Balanced scorecard	59
2.4.6. Preventivno planiranje kao instrument sprječavanja krize.....	63
2.5. Reaktivni krizni menadžment	67
2.6. Kontroling	74

2.6.1. Vrste kontrolinga	78
2.6.2. Konroling i uspješnost poslovanja.....	82
2.7. Krizno komuniciranje.....	84
2.7.1. Komuniciranje sa stakeholderima (interesnim grupama)	86
2.7.2. Komuniciranje sa medijima.....	90
III SIMPTOMI I UZROCI POSLOVNE KRIZE	94
3.1. Pojam i vrste simptoma poslovne krize	96
3.1.1. Finansijski pokazatelji kao simptomi poslovne krize.....	99
3.1.1.1. Gubitak tržišnog udjela.....	100
3.1.1.2. Smanjenje rentabilnosti.....	100
3.1.1.3. Smanjenje ekonomičnosti	101
3.1.1.4. Nelikvidnost.....	102
3.1.1.5. Prezaduženost	102
3.1.2. Nefinansijski pokazatelji kao simptomi poslovne krize	104
3.1.3. Kvantitativni i kvalitativni simptomi poslovne krize	105
3.2. Uzroci poslovne krize	107
3.2.1. Eksterni uzroci poslovne krize	110
3.2.2. Interni uzroci poslovne krize	112
IV MODELI RANOG OTKRIVANJA KRIZE	116
4.1. Upravljanje krizama prije nego se dogode	116
4.2. Krystekov model ranog otkrivanja krize.....	117
4.3. Topferova matrica procesa upravljanja krizom.....	119
4.4. Grunwald model uzročno-posljedičnih zavisnosti	120
4.5. Finkov model - komuniciranje u kriznim situacijama	121
4.6. Strateški radar – model skeniranja u poslovnom okruženju	122
4.7. IDW ES 6 standard.....	124
4.8. Kibernetički odnos prema vrsti krize	125
4.9. Ostali modeli za rano otkrivanje krize	125
4.10. Primjena i slabosti dosadašnjih modela ranog otkrivanja krize	128
V IZGRADNJA MODELA I EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....	130
5.1. Anketno istraživanje.....	130
5.2. Istraživačka metodologija	130
5.2.1. Cilj istraživanja.....	130

5.2.2. Anketni upitnik - metod i način prikupljanja podataka	130
5.2.3. Karakteristike uzorka.....	131
5.3. Rezultati istraživanja.....	132
5.4. Mogućnosti kreiranja i implementacije modela ranog otkrivanja krize.....	204
VI KREIRANJE MODEL A RANO G OTKRIVANJA KRIZE	206
6.1. Sadašnje stanje kreiranja modela	206
6.2. Etape i elementi modela	206
6.3. Izgradnja i funkcionisanje modela	208
6.4. Način kontrole uspješnosti kroz model	220
6.5. Originalnost modela ranog otkrivanja krize.....	222
6.6. Specifičnosti poslovanja proizvodnih preduzeća	223
VII PREDSTAVLJANJE, ANALIZIRANJE I OCJENJIVANJE UTICAJA NOVOKREIRANOG MODEL A NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PROIZVODNOG PREDUZEĆA	225
7.1. Osnovne informacije o preduzeću X na koje se primjenjuje model	225
7.2. Specifičnost poslovanja i životni ciklus preduzeća u proizvodnji namještaja ...	226
7.3. Organizaciona struktura analiziranog preduzeća X	228
7.4. Principi poslovanja i politika kvalitete preduzeća X.....	230
7.5. Provođenje modela kroz etape u preduzeću X	231
7.6. Definisanje i predstavljanje pokazatelja uspješnosti modela	236
VIII PROVJERA HIPOTEZA.....	258
IX DISKUSIJA	265
ZAKLJUČAK	279
LITERATURA	281
POPIS SLIKA	294
POPIS TABELA	295
POPIS GRAFIKONA	297
PRILOG 1	300
PRILOG 2	308
PRILOG 3	312

I UVOD

U vremenu velikih promjena, kada mnoga preduzeća zapadaju u kriznu situaciju, pojavljuju se razni pristupi ranijeg prepoznavanja krizne situacije. Da živimo u dinamičnom okruženju potvrđuje činjenica da se u posljednjoj dekadi 21. stoljeća održavaju mnoge konferencije na temu kriznog upravljanja. Mnogi od fakulteta uvode predmet krizni menadžment ili organizuju master i doktorske studije iz oblasti kriznog upravljanja.

Svaka kriza ima svoje simptome. Međuzavisnost krize i njenih simptoma često se zanemaruje. Preduzeće je društvena kategorija i prije ili kasnije će pasti u kriznu situaciju. Upravo ti prvi signali tj. prvi simptomi krize pobudili su interesovanje za ovu temu doktorske disertacije. Izučavajući literaturu došlo se do saznanja da u svijetu ne postoji jedinstven model koji bi sve potrebne informacije stavio na jedno mjesto. Dodatni razlozi za izučavanje ove teme leže u činjenici da postoji manji broj istraživanja na ovu temu, pogotovo u proizvodnim preduzećima.

Načini gledanja na krizu u preduzeću mijenjali su se godinama, tako da danas ne možemo govoriti o općem konsenzusu kada je riječ o ovom fenomenu. Ukupnu problematiku razvoja sistema ranog otkrivanja krize možemo posmatrati kroz tri generacije.

Prvu generaciju obilježavaju **kvantitativni podaci** (informacije ranog upozorenja) unutar preduzeća koji se dobivaju na osnovu vremenskog poređenja pokazatelja i analizom budžeta. Na osnovu godišnjeg plana i ostvarenja istog moguće je utvrditi razliku bilo u prebačaju ili podbačaju plana. Kao predstavnik ovog modela može se navesti Edward Altman koji je 1968. godine javnosti predstavio Z score model, koji je predstavljao stepen finansijskog zdravlja ili bolesti preduzeća. Autor je definisao pet različitih kvantitativnih pokazatelja, te temeljem empirijskih istraživanja pridodao pojedine pondere, te zbrajanjem vrijednosti ponderiranih pokazatelja došao do cjelovitog broja.

Prema Osmanagić-Bedenik (2007, str. 129) drugu generaciju obilježavaju **specifični indikatori ranog upozorenja** na temelju pojave unutar preduzeća i izvan njega. Ova generacija razvila se sedamdesetih godina prošlog vijeka. Dominacija

kvantitativnih informacija, traganje za relevantnim informacijama unutar i izvan preduzeća i početak korištenja kvalitativnog oblika informacija, osnovna su obilježja ove generacije. Kao predstavnike možemo navesti Britt A. (1973), Rothing P. (1976), Rodl H. (1976), Alback H. (1979).

Treća generacija se razvila devedesetih godina prošlog stoljeća i traje do danas. Ova generacija će biti i predmet interesovanja doktorske disertacije. Treća generacija naziva se **strateškim radarom** i odnosi se na sistemsko obuhvaćanje i prosuđivanje strateški relevantnih informacija ranog upozorenja. Ova generacija ima u središtu posmatranja tih signale, kvalitativne informacije o mogućim pojavama unutar i izvan preduzeća.

Zbog svega navedenog ova disertacija nastoji istražiti trenutnu primjenu simptoma otkrivanja krize i ponuditi će primjenjiv model ranog otkrivanja krize u proizvodnim preduzećima. Sa kreiranjem modela će se početi nakon sveobuhvatne analize otkrića ranih simptoma krize u proizvodnim preduzećima.

Model za rano otkrivanje je kreiran u nekoliko etapa. Etapa predstavlja dio modela kojim se zaokružuje jedna oblast interesovanja. Da bi se prešlo u novu etapu neophodno je da krizni tim prihvati izvještaj prethodne etape. Ukoliko se ne prihvati izvještaj, potrebno se vratiti na početak te etape i izvršiti potrebne korekcije. Krizni tim predstavlja savjet projekata koji su zaduženi za implementaciju modela. Elementi modela predstavljaju njegov sastavni dio koji je neophodan za funkcionisanje cjeline. Sam model se sastoji od pet etapa i neophodno je proći kroz sve etape kako bi se spoznala situacija i poduzimale konkretne mjere iz modela.

Kako je ova oblast kompleksna, analiziran je veliki broj strane i domaće literature, izvršeno opsežno istraživanje, kreiran i testiran model kao naučno otkriće koji ima za cilj smanjiti broj preduzeća koja upadaju u kriznu situaciju.

1.1. Problem i predmet istraživanja

1.1.1. Problem istraživanja

Danas je sve veći broj preduzeća koja zapadaju u krizu. Krizu poslovanja ne treba zanemarivati jer će svako preduzeće prije ili kasnije zapasti u nju. Svaka društvena cjelina, u našem slučaju organizaciona jedinica tj. preduzeće podložna je krizama i nijedno preduzeće nema sigurnost da će i u budućnosti postojati. U prilog tvrdnji ide i činjenica da je najstarije preduzeće na svijetu „Kongo Gumi“ zapalo u finansijske probleme i otišlo u likvidaciju 2006. godine i to nakon 1.400 godina postojanja.

Permanentno prilagođavanje promjenama koje je danas u dinamičnom poslovanju neophodno, zahtijeva od menadžmenta veću angažovanost. Krizu je teško predvidjeti, ali je moguće njene simptome uočiti i na vrijeme reagovati. Danas, veći broj preduzeća ignoriše signale krize poslovanja. Preduzeće kada zapadne u krizu ostavlja: ekonomski, društvene i ekološke posljedice, što uvećava problem i akcentuje važnost istraživanja.

Problem istraživanja bazira se na **slabom poslovanju proizvodnih preduzeća izazvano krizom**. Slabo poslovanje proizvodnih preduzeća iskazano je putem pokazatelja produktivnosti, ekonomičnosti, rentabilnosti, tržišnog učešća itd. Da je ovaj problem velik pokazuje i činjenica da ostavlja mnoge posljedice na preduzeće putem smanjenja reputacije (gubitak kupaca, investitora i dobavljača), smanjenja imovine (pokretanje hipoteke, vraćanje dugova), odlaska kadrova (štrajkovi, nemogućnost napredovanja, kašnjenje plata), a također štete su i po državu putem smanjenja uplaćenog poreza, povećanje nezaposlenosti i povećanja socijalnog davanja.

Uzroci problema su slabosti kod otkrivanja grešaka, škarta i nivoa iskorištenosti kapaciteta (nepranje škarta, nepostojanje sistema praćenja grešaka u proizvodnji, nizak nivo iskorištenosti kapaciteta), slabosti kod motivacije zaposlenih (nedovoljna motiviranost, doprinos zaposlenih, krizno komuniciranje, sistem nagradjivanja i napredovanja), slabosti kod utvrđivanja internih uzroka krize (tržišna pozicija preduzeća, strateške informacije, politika investiranja, analiza uspjeha), slabosti kod utvrđivanja strategije i korektivnih mjera (pad ugleda, odnos prema kupcima, pad kvalitete, važnost mjerjenja), slabosti kod uočavanja pravovremenih simptoma krize i

adekvatne odluke (zanemarivanje strategije, analiza uspjeha, opseg investiranja, koeficijent obrta, važnost simptoma).

1.1.2. Predmet istraživanja

Neizvjesna budućnost i promjene koje se dešavaju nepojmljivo utiču na poslovanje preduzeća od kojeg se danas traži ekonomska dinamika, inovativnost i permanentno prilagođavanje. Kako bi opstala na tržištu proizvodna preduzeća moraju da primijete svaku promjenu i da na vrijeme reaguju. Jedan od načina je i primjena modela ranog otkrivanja krize.

Na tom osnovu je definisan širi predmet istraživanja:

Istraživanje simptoma krize preduzeća, njihova klasifikacija u tri grupe (početne, značajne i kritične simptome) bazirane na važnosti tj. vremenu nastanka, a koji će ujedno biti nadogradnja modela Krystek U. i Moldenhauer R., a sve u cilju kreiranja modela ranog otkrivanja kriza u proizvodnim preduzećima.

Uži predmet istraživanja se bazira na pokazateljima uspješnosti poslovanja proizvodnih preduzeća, prije i poslije primjene modela za rano otkrivanje krize.

Istraživanje je provedeno u proizvodnim preduzećima na području Bosne i Hercegovine, na uzorku od 100 preduzeća. Uzorak je odabran vodeći računa o ravnomjernom omjeru sa aspekta veličine preduzeća. Također obavljeni su intervjuji sa menadžerima pojedinih preduzeća.

Naučna podloga za istraživanje u ovoj disertaciji će biti naučni doprinos iz oblasti:

Kriznog menadžmenta kao užeg predmeta istraživanja (simptomi, uzroci krize) Kriza kao šansa, Nidžara Osmanagić Bedenik (2007). Early warning systems, Nidžara Osmanagić Bedenik (2012). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, 3nd edition, Coombs (2012). Crisis Management, Steven Fink (2002).

Moldenhauer Ralf, Handbuch Krisen - und Restrukturierungsmanagement, Krystek Urlich (2007).

Kontrolinga (Kreiranje ranog upozorenja, Reakcije na rane informacije) Očko, J., Švigor, A., (2009) Kontroling; upravljanje iz backstagea. Controlling (uloga kontrolinga u menadžmentu), Tihomir Luković i Uwe Lebefromm (2009).

Poslovne filozofije (profitna orijentacija) Philosophy of Business, R. Lazaro (2006), Four Seasons: The Story of a Business Philosophy, Isadore Sharp (2009).

1.2. Ciljevi istraživanja

1.2.1. Naučni ciljevi istraživanja

U okviru istraživačke teme i definisanog predmeta istraživanja sistemski će se **naučno opisati** model ranog otkrivanja krize u proizvodnim preduzećima. Opisati će se postupak, algoritam modela, a također će se i sistemski opisati krizni menadžment. Tako iskazan širi cilj istraživanja sastavljen je od niza parcijalnih ciljeva:

- Opisati sadašnje stanje upravljanja u proizvodnim preduzećima
- Opisati ključne uzročnike poslovnog neuspjeha u proizvodnim preduzećima
- Opisati faze kreiranja modela ranog otkrivanja krize

Naučna klasifikacija. Da bi se jasnije sagledala situacija, ključni pojmovi i koncepti u okviru istraživačke teme će se klasificirati, prilagođeno svrsi istraživanja. Iz skupa pojava, analizirati će se oni simptomi i uzroci krize preduzeća koji su relevantni za postupak pravljenja modela ranog otkrivanja krize poslovanja proizvodnih preduzeća. Napraviti će se nova klasifikacija koja će biti nadogradnja Krystekovog modela, prilagođena proizvodnim preduzećima. Također, napraviti će se klasifikacija simptoma u tri grupe prema važnosti, tj. vremenu nastanka, a koja je prilagođena proizvodnim preduzećima. Izvršiti će se i klasifikacija uzroka krize po principu mjesta nastanka.

Naučno otkriće. Otkriti će se do sada nepoznate činjenice o simptomima krize poslovanja proizvodnih preduzeća na koje je moguće uticati i kojim elementima novokreiranog modela se može uticati. Navesti će se nove činjenice koje u samom

algoritmu modela mogu pomoći u savladavanju krize. Navesti će se postupci uvođenja anticipativnog kriznog menadžmenta u preduzeće kao i dokumentacija koja je potrebna kako bi se na vrijeme uočila kriza.

Naučno objašnjenje. Objasniti će se koji su simptomi krize poslovanja proizvodnih preduzeća. Utvrditi će se uzročno - posljedična veza simptoma i uzroka poslovne krize na uspješnost poslovanja. Utvrdit će se smjer i intenzitet internih uzroka krize na uspješnost poslovanja.

Naučno predviđanje. Na osnovu prethodnih saznanja i analize trenutne situacije proizvodnih preduzeća, ponuditi će se model za rano otkrivanje krize u proizvodnim preduzećima i isti testirati u izabranom preduzeću. Također, dat će se konkretnе preporuke i smjernice kako bi preduzeća na vrijeme uočila prve simptome, otkrila uzročnike, te na vrijeme preventivno djelovala.

1.2.2. Društveni ciljevi istraživanja

Vlasnicima preduzeća - novokreirani model će pomoći da na vrijeme uoče prve simptome i brzo otkriju uzročnike kako bi mogli preventivno djelovati. Ukoliko vlasnici nisu menadžeri preduzeća onda će im omogućiti da lakše testiraju naredne korake koje bi menadžeri trebali da poduzmu.

Menadžerima preduzeća - za donošenje poslovnih odluka (bolje upravljanje, jednostavnije planiranje i samokontrola postignutih rezultata).

Zaposlenicima – bolja informisanost i uočavanje stalne brige vlasnika za zaposlenike uticat će na bolju motiviranost radnika u cilju poboljšanja kvaliteta rada.

Akademskoj zajednici – u svrhu kreiranja modela ranog otkrivanja krize, novoj klasifikaciji simptoma krize. Dobivanje polazne osnove za daljnja istraživanja iz oblasti kriznog menadžmenta.

1.3. Hipoteze

Obzirom na uočeni problem istraživanja postavlja se radna hipoteza disertacije:

- **Primjenom novokreiranog modela ranog otkrivanja krize moguće je poboljšati poslovanje proizvodnih preduzeća**

Iz glavne hipoteze, proizilaze sljedeće pomoćne hipoteze:

Hipoteza 1: Nizak nivo iskorištenosti kapaciteta, greške i škart su jedan od prvih simptoma krize u proizvodnim preduzećima.

Hipoteza 2: Motivacija zaposlenih utiče na nastanak strateške krize.

Hipoteza 3: Pravovremeno utvrđivanje internih uzroka krize pozitivno utiče na uspješnost poslovanja.

Hipoteza 4: Padom kvalitete proizvoda i padom konkurentske pozicije preduzeća dolazi do pada uspješnosti poslovanja.

Hipoteza 5: Pravovremeno uočavanje simptoma krize od strane menadžmenta i donošenje adekvatnih odluka pozitivno utiče na uspješnost poslovanja.

1.4. Metode istraživanja

Metode istraživanja koje će biti korištene u ovoj disertaciji predstavljaju kombinaciju više naučnih i istraživačkih metoda. Kombinovanje metoda je postulat pozitivne prakse u naučno - istraživačkom radu, a rezultira višim nivoom spoznaja što implicira viši stepen relevantnosti istraživanja i konačnih rezultata.

Sa svrhom rješavanja problema, postizanja ciljeva istraživanja, te testiranja postavljenih hipoteza, rad će se sastojati od teorijskog i empirijskog dijela.

U teorijskom dijelu istraživanja, koje će biti provedeno u ovoj disertaciji, metoda deskripcije će doprinijeti boljem sagledavanju i analizi simptoma i uzročnika poslovnih kriza:

- Metoda kompilacije će biti upotrijebljena s ciljem prikupljanja informacija o dosada razvijenim internim modelima iz različitih izvora (primarno radova u dostupnim bazama podataka i informacija od regulatora, kao i analizom modela razvijenih od strane relevantnih međunarodnih institucija). Prikupljanje literature i podataka vršeno je putem internet pretraživača (www.yahoo.com, www.altavista.com i www.google.ba), te stranica: www.amazon.com i www.hrcak.srce.com. Korištene su sljedeće baze podataka: EbscoHost, Proquest, Springer, kao i baze podataka Ekonomskih fakulteta (Zagreb, Beograd, Sarajevo i Banja Luka). Kao koristan materijal sagledavanja situacije izučavani su radovi sa Međunarodne konferencije „Dani krznog upravljanja”, Veleučilište Velika Gorica, Hrvatska, pod pokroviteljstvom predsjednika Hrvatske 2015. godine, te radovi Instituta krznog menadžmenta (www.icm.com), kao i brojni radovi konsultantskih firmi u zemljama okruženja i svijeta. Obradom prethodnih materijala i izvora dat je spisak literature u prilogu ove disertacije.
- Koristit će se metode analize i sinteze koje omogućavaju detaljno razlaganje posmatrane pojave, a zatim izvođenje odgovarajućih zaključaka. Detaljno će se analizirati simptomi i uzroci poslovnih kriza koji su relevantni za novokreirani model ranog otkrivanja krize. Analiza koja će biti korištena u radu će biti deskriptivnog, ali i eksplikativnog karaktera, usmjerenja ka elementima identificiranih analiza, objektivna i fokusirana na poslovne odluke krznog menadžmenta. Na osnovu tako evaluiranih metoda analize i modela koji su u upotrebi, metodom sinteze bit će moguće kreirati model ranog otkrivanja krize.
- Metoda modeliranja – izrada modela ranog otkrivanja krize.
- Metoda indukcije će omogućiti da na se na temelju pojedinačnih činjenica i saznanja dođe do općih zaključaka, saznanja i zakonitosti.

- Metoda dedukcije je sistemska i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja, što za rezultat ima izvođenje posebnih, pojedinačnih zaključaka iz općih stavova.
- Komparativna metoda - prilikom istraživanja i analiziranja fenomena simptoma krize u literaturi. Komparativnom metodom će se i uočavati zajednička obilježja pojedinih modela u ocjeni nastupajuće poslovne krize.
- Historijska metoda - uporedba važnosti pojedinih vrsta simptoma krize kroz prošlost.
- Metoda generalizacije će se primijeniti samo u kontekstu generaliziranja zaključaka izvedenih za pretpostavke, mogućnosti i ograničenja kriznog menadžmenta.
- Kauzalna metoda će omogućiti utvrđivanje uzročno - posljedične veze između primjene modela ranog otkrivanja krize i pokazatelja uspješnosti.
- Metoda klasifikacije – pri podjeli simptoma prema važnosti tj. vremenu nastanka.

Metode kojima će se pokušati empirijski dokazati postavljene hipoteze su metode:

- Metode uzorka i anketiranja – putem anketnog upitnika i intervjua sa menadžerima preduzeća. Empirijsko istraživanje će biti provedeno na području BiH i to na uzorku od 100 proizvodnih preduzeća. Istraživački instrument koji će se koristiti je anketni upitnik. Upitnik se sastoji od opcijskih odgovora i skupa tvrdnji u kojem će ispitanici izraziti intenzitet svog slaganja ili neslaganja.
- Metoda slučaja - Osim anketnog upitnika, biti će provedeno testiranje novokreiranog modela u konkretnom preduzeću X. Nakon sprovedenog anketiranja i analiziranja spremnosti preduzeća da otkriju simptome krize i uoče važnost kriznog menadžmenta (provedno na uzorku od 100 proizvodnih

preduzeća), pristupiti će se testiranju novokreiranog modela ranog otkrivanja krize u preduzeću X.

- Statističke metode – Regresijska analiza - za utvrđivanje inteziteta veze, ANOVA – testiranje značajnosti razlike između grupa ispitanika, Korelacijska analiza - za utvrđivanje smjera povezanosti između zavisnih i nezavisnih varijabli, grafičko prikazivanje statističkih podataka, deskriptivne statistike (min. i max. vrijednost, prosjek, standardna devijacija).
- Za ispitivanje modela koristiti će se podaci iz izvještaja, prije i poslije primjene modela ranog otkrivanja krize.
- Također, u cilju dokazivanja istraživačkih hipoteza, a u vezi sa potrebom unapređivanja, upotrebljavati će se i komparativna metoda, a za provjeru navedenih zaključaka koristiti će se i verifikaciona metoda.
- Za obradu podataka koristiti će se programi iz Microsoft Office paketa (excel, word, project...), SPSS za statističku obradu podataka, Microsoft Visio za crtanje dijagrama i modela, te drugi programi potrebni za obradu podataka.

1.5. Populacija i uzorak

Populacija iz koje je napravljen uzorak čine zaposleni, prije svega menadžeri u proizvodnim preduzećima. Iz populacije od nešto više od 10.000 proizvodnih preduzeća u BiH, metodom slučajnog uzorka izabrano je 100 preduzeća za analizu. Upitnik je poslat na e-mail proizvodnih preduzeća. Upitnik je ispunilo 100 ispitanika, od toga 85 ispitanika elektronskim putem online stranice www.esurveyspro.com, a 15 upitnika je popunjeno na klasičan način, tj. popunjavanjem printanog obrasca upitnika.

Pored upitnika izvršen je i intervju sa menadžerom preduzeća X. U preduzeću u kojem je primjenjivan model pregledana je strategija, planovi, kao i programi upravljanja kriznom situacijom.

Pitanja u upitniku su uglavnom zatvorenog tipa, što znači da su ispitanici morali izabrati jedan od ponuđenih odgovora i gdje su pitanja vezana za zavisnu, a posebno za nezavisne varijable. Svaka nezavisna varijabla ima više podvarijabli, a za svaku podvarijablu postavljena su pitanja i prikupljeni podaci kao dokazi za vrednovanje varijabli. U upitniku je korištena Likertova skala važnosti od 1 do 5. Pitanja su podijeljena na nekoliko tematskih cjelina koje su formulisane u funkciji dobijanja uvida u problematiku istraživanja. Pitanja su formulisana sljedećim redoslijedom:

- Opći podaci o menadžeru i preduzeću;
- Sljedećom skupinom pitanja kroz Likertovu skalu nastoji se odrediti stanje u organizacijama sa aspekta otkrivanja prvih simptoma krize. Također analizirali su se stavovi ispitanika u odnosu na prve simptome krize.
- Naredna skupina pitanja odnosila se na vremenski okvir nastanka krize. Nastojalo se odrediti vrijeme kada preduzeća otkriju krizu. Vremenski okvir uočavanja krize je analiziran u strateškoj krizi, krizi uspjeha i krizi likvidnosti. Analizirana je važnost ranog otkrivanja krize i kakve implikacije donosi kasno otkrivanje krize.
- Slijedi tematsko područje vrednovanja važnosti područja mjerena poslovne uspješnosti. Ovdje se nastoji odrediti koja područja poslovne uspješnosti koriste preduzeća i koliku važnost daju pojedinim pokazateljima. Također, u ovom dijelu su se naveli simptomi krize, gdje su ispitanici pridružili važnost svakom od 1 do 5.
- U posljednjem dijelu su traženi uzroci poslovne krize kao i izvori informacija o krizi i da li bi novokreirani model za rano otkrivanje krize imao utjecaja na uspješnost poslovanja njihovog preduzeća.

II SIMPTOMI I MODELI RANOГ OTKRIVANJA KRIZE

2.1. Pojam i definicije kriznog menadžmenta

Pojam kriznog menadžmenta predstavlja dio menadžmenta koji se počeo koristiti sredinom prošlog stoljeća. Legčević, Taučer (2014, str. 200) navode da riječ kriza potiče od grčke riječi (krisis), što znači prelom, prolazno teško stanje i predstavlja neplanirani događaj koji nastaje uticajem internih ili eksternih promjena. Pojam kriznog menadžmenta u politici prvi put koristi američki predsjednik J. F. Kennedy za vrijeme kubanske krize 1962. godine, kako bi opisao stanje upravljanja u kriznim situacijama (Glaesser 2003, str. 21). Krizni menadžment u sebi sadrži sve funkcije menadžmenta od planiranja do kontrole. On u sebi sadrži sve aktivnosti koje je neophodno preduzeti kako bi se izbjegla kriza i one aktivnosti koje je potrebno preduzeti kako bi savladali krizu i omogućili dalji opstanak preduzeća.

Kriza zaokuplja mnoge autore i praktičare iz svih oblasti i iz tog razloga odlikuju se različite definicije i ističu različita obilježja.

Na osnovu proučavanja dostupne literature možemo izdvojiti neka glavna obilježja krize:

- neočekivana situacija
- odluke se donose hitno
- vrijeme je kratko
- postoji osjećaj gubitka kontrole
- rutinsko poslovanje postaje sve teže
- nastoji se identifikovati krivac
- narušava se ugled
- komunikacija je sve teža.

Kriza je poput virusa, posljedice mogu biti nagle, podmukle i vrlo opasne za preduzeće. Krizu je teško predvidjeti. Krizu možemo planirati i napraviti određene preventivne korake, ali će stvarni događaj zahtijevati određene modifikacije i zahtijevati hrabre odluke.

Tako, Hess i Fechner navode da „pojam kriznog menadžmenta ima dva značenja: institucionalni i funkcionalni, gdje institucionalni predstavlja osobe kao zastupnike

vlasnika kapitala ili snagom zakona vode preduzeće u krizi sa ciljem njegovog saniranja, a funkcionalni krizni menadžment predstavlja vođenje preduzeća koje teži za ciljem da preduzeće izvede iz krize i da ga učini dugoročno sposobnim za opstanak“ (Senić, Lukić 2008, str. 167).

Krizni menadžment je primjena strategije koja će pomoći organizaciji da se nosi sa iznenadnim i negativnim događajima. Kriza može biti rezultat nepredviđenih događaja ili kao posljedica nekog događaja koji je imao potencijalni rizik. U svakom slučaju krize, zahtijeva se brza reakcija kako bi se smanjila šteta organizaciji.

„Faulkenr krizni menadžment definira kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne za opstanak preduzeća/destinacije, planiranje i provođenje mjera za osiguranje daljeg razvoja. Suština kriznog menadžmenta tako postaje umjetnost uklanjanja mnogih rizika i nesigurnosti kako bi se omogućilo postizanje veće kontrole nad vlastitom sudbinom.“ (Hendija 2013, str. 15).

„Krizni menadžment se definira kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak preduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva preduzeća. Krizni menadžment obilježava intenzivnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za predsusretanje, te ovladavanje krizne situacije i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta.“ (Osmanagić-Bedenik 2010, str. 109). Okumuz definiše krizni menadžment kao proces utvrđivanja i planiranja šta i kako da se odgovori na krizu, kao i postupak i planove ako se kriза dogodi. (Hendija 2013, str. 15).

Općenito je prihvaćeno da krizni menadžment predstavlja procese i aktivnosti koje se primjenjuju u cilju izbjegavanja krize i otklanjanja njenih posljedica. Dvadeset i prvo stoljeće je okarakterisano kao takvo gdje će jedina izvjesnost biti neizvjesnost. Poslovanje u dinamičnom okruženju nameće nova pravila igre na tržištu, koje svakim danom postaje sve zahtjevnije. Preduzeća pod novonastalim uslovima moraju da stalno osluškuju promjene i reaguju u skladu s tim. Mnoga velika preduzeća za koja nismo mogli vjerovati da će propasti, propala su. Takvo poslovanje nameće potrebu da se planiraju moguće krize.

U skladu sa navedenim činjenicama krizni menadžment bi se mogao definisati kao niz aktivnosti koje se baziraju na traženju opasnosti za stakeholders i preduzeće. Zbog neizvjesnosti u eksternom okruženju organizacije moraju biti u stanju da se nose sa

potencijalnim prijetnjama. Krizni menadžment često zahtijeva donošenje odluka u kratkom vremenskom roku, a nerijetko nakon nekog događaja koji se već dogodio. Kako bi se smanjila neizvjesnost u slučaju krize, organizacije često trebaju stvoriti plan upravljanja krizom. Taj plan mora biti u skladu sa sastavnim elementima i ključnim područjima kriznog menadžmenta.

Na osnovu navedenih definicija možemo zaključiti da bi sastavni elementi kriznog menadžmenta bili:

- metode koje se koriste da bi predvidjeli krizu
- predviđanja krize da bi potakli mehanizme odgovora
- komuniciranja u kriznim situacijama

Sve su veći zagovori menadžmenta kompanija i akademske zajednice da u tržišnoj ekonomiji mora biti stalno prisutan krizni menadžment. Krizni menadžment nameće nova područja djelovanja. Tako Tipurić (2014, str. 9) kao ključna područja kriznog menadžmenta navodi:

- izoliranje kriznog uticaja
- komuniciranje tokom krize
- kontrola šteta uzrokovanih krizom
- izrada procjene mogućnosti oporavka
- izrada kriznog plana
- odabir krizne strategije
- krizno intervenisanje
- uključivanje i preuzimanje odgovornosti za ishod.

2.2. Vrste kriznog menadžmenta

Svako preduzeće se u toku svog poslovanja nađe u nekoj vrsti krize. Preduzeća sa uspostavljenim kontrolnim mehanizmima mogu da tu krizu predvide i preduzmu odgovarajuće mjere kako bi je izbjegli ili umanjili njene efekte. Veliki broj preduzeća reaguje tek kada se kriza pojavi i kada treba sanirati posljedice i u situaciji kada se preduzimaju sve moguće mjere kako bi preduzeće preživjelo.

U literaturi postoji više vrsta kriznog menadžmenta koji se dijele na osnovu različitih kriterija. S obzirom na način reagovanja na krizu, krizni menadžment možemo podijeliti na :

- 1) Aktivni krizni menadžment (izbjegavanje/sprječavanje krize)
- 2) Reaktivni krizni menadžment (savladavanje krize)

Aktivni krizni menadžment podrazumijeva sve one aktivnosti koje preduzeće treba preduzeti kako bi se predvidjela i izbjegla kriza. Aktivni krizni menadžment će biti prožet kroz ovu doktorsku disertaciju, čije će specifičnosti biti obrađene u narednom dijelu ovog rada.

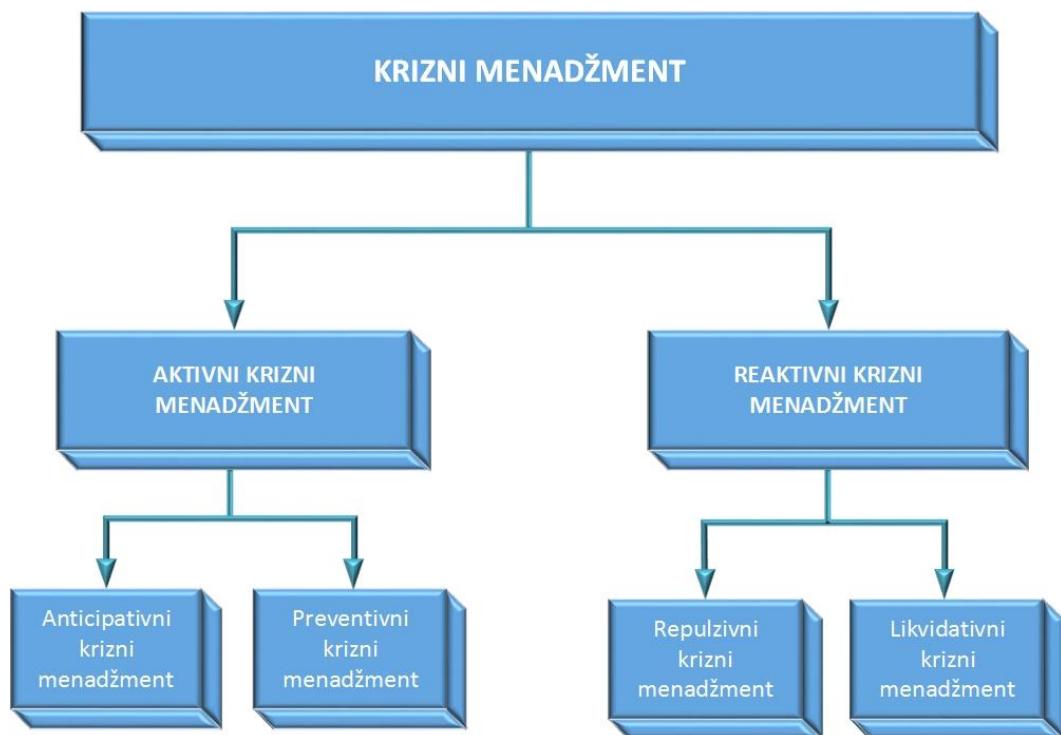
Reaktivni krizni menadžment podrazumijeva sve one aktivnosti koje se poduzimaju onda kada se kriza dogodi tj. onda kada je uočljiva stakeholderima. Dakle, podrazumijeva postupak rješavanja krize preduzeća. Ova vrsta menadžmenta ima pasivni karakter. Zadatak reaktivnog kriznog menadžmenta je da suzbije krizu i amortizuje dalje negativne posljedice za preduzeće. Reaktivni krizni menadžment možemo podijeliti na repluzivni krizni menadžment i likvidacioni krizni menadžment.

Repluzivni krizni menadžment podrazumijeva sve one aktivnosti koje su potrebne kako bi se već prisutna kriza u preduzeću savladala. Najveći broj preduzeća kada zapadne u krizu aktivira krizni menadžment tj. repluzivni krizni menadžment.

Likvidacioni krizni menadžment podrazumijeva one aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se planski likvidiralo preduzeće sa što manjim negativnim efektima na stakeholdere. Jedan od vidova izlaska iz krize je i restrukturiranje koje podrazumijeva preokret u poslovanju, promjenu strukture poslovanja, kako bi postigli veću efikasnost. Ona se može ogledati na zadacima poslovnog i finansijskog restrukturiranja.

„Likvidacioni krizni menadžment isto tako nalazi svoj oslonac u akutnim krizama preduzeća, kod kojih na osnovu odgovarajućih analiza i prognoza više ne postoje nikakve šanse za opstanak preduzeća u srednjem i dugom roku i/ili koje ne zadovoljavaju kratkoročno uspješno suzbijanje katastrofe“ (Senić, Lukić 2008, str. 172).

Na slici broj 1. prikazane su vrste kriznog menadžmenta. Izvršena je podjela na aktivni i reaktivni krizni menadžment



Slika 1. Vrste kriznog menadžmenta

Izvor: Bulatović, D. (2014). Krizni menadžment II dio, str. 20.

S obzirom na vrstu krize krizni menadžment možemo podijeliti na strateški, operativni i finansijski krizni menadžment.

Iako postoji veći broj definicija strateškog menadžmenta, opće prihvaćen stav je taj da strateški menadžment predstavlja umijeće vođenja tj. proces donošenja odluka i provođenja aktivnosti kojima se nastoje uskladiti mogućnosti i sposobnosti preduzeća sa šansama iz okoline i tako ostvariti što bolji rezultat. Strategijski krizni menadžment podrazumijeva pravljenje strategija kako bi se izašlo iz krize. U narednoj tabeli su data strateška pitanja kriznog menadžmenta. Na osnovu odgovora na navedena pitanja preduzeće je u mogućnosti da definiše strategiju, koja može biti: defanzivna (povlačenje), investiranje (konsolidacija) i ofanzivna (restrukturiranje). Strateška pitanja kriznog menadžmenta prikazana su u tabeli 1.

Tabela 1. Strateška pitanja kriznog menadžmenta

Što činiti kada kriza „udari“?	provođenje akcija i odluka usmjerenih na organizaciju za vrijeme trajanja krize uključujući aktiviranje kriznog menadžmentskog tima, određivanje perioda krize i procjena štete, procjena mogućnosti oporavka i komuniciranje s javnosti,
Što činiti za vrijeme krize?	koje akcije i odluke provoditi za vrijeme krize, preuzeti odgovornost i determinirati moguće posljedice. Utvrdjivanje šteta i poduzimanje aktivnosti za oporavak,
Što činiti nakon krize?	provođenje postkrizne analize uključujući pripremu za izbjegavanje budućih kriza. Lekcije iz protekle krize ugraditi u poslovne planove za budućnost,
Kako se pripremiti za nastanak budućih kiza?	koristeći opća znanja menadžmentskih tehnika i alata: analize rizika, SWOT analize, predviđanja budućih događaja, kontingencijskih (scenario) planova. Kod menadžmenta koji djeluje proaktivno ovo je najvažniji zadatak.

Izvor: Tipurić, D. (2014). Strategije u kriznim situacijama, str. 10.

Prema Senić, Lukić (2008, str. 174) operativni krizni menadžment ima zadatak da otkloni sve opasnosti koje se ogledaju u stalnom neuspjehu da bi se ostvarili ciljevi.

Operativni menadžment podrazumijeva:

- provođenje planova;
- kontrola i ocjena rezultata;
- poduzimanje korektivnih akcija.

U većini preduzeća prilikom provođenja kontrolinga dominiraju operativni nad strateškim zadacima.

Finansijski krizni menadžment se odnosi na aktivnosti koje se baziraju na rješavanju problema likvidnosti i solventnosti. „Ovaj tip menadžmenta ima za cilj da se i poslije nastupa nelikvidnosti ili prezaduženosti osigura dalji opstanak cjelokupnog preduzeća ili barem njegovih „zdravih“ dijelova koji su sposobni za život“ (Bulatović 2014, str. 24).

2.3. Aktivni krizni menadžment

Aktivni krizni menadžment podrazmijeva aktivnosti prevencije i sprečavanje krize. Ima ofanzivni karakter i nastoji da putem sistema ranog otkrivanja krize ukaže na sve nedostatke postojećeg poslovanja kako bi se što bolje preduzeće pripremilo za kriznu situaciju. Aktivni krizni menadžment možemo podijeliti na anticipativni krizni menadžment i preventivni krizni menadžment. Anticipativni krizni menadžment podrazumijeva nastanak moguće krize i ima smjernice u mogućim krizama u preduzeću. „Glavne protumjere su: alternativno ili kontigentno planiranje, da bi se dobilo na vremenu u slučaju iznenadnog nastupa krize.“ (Vidaković 2009, str. 202). Preventivni krizni menadžment podrazumijeva drugu fazu potencijalne krize i predstavlja pravovremenu identifikaciju latentne, već postojeće, krize uz pomoć sistema za rano otkrivanje krize (Senić, Lukić 2008, str. 171). Pojedini autori pod anticipativnim križnim menadžmentom uvrštavaju i preventivni krizni menadžment.

Prema Osmanagić-Bedenik (2007, str. 59) anticipativno upravljanje križom (preventivno djelovanje) najbolji je način upravljanja križom i rješavanja problema, usklađivanja preduzeća i okoline. Ostvaruje se prvenstveno jačanjem individualne i socijalne kompetentnosti menadžmenta, te upotrebom instrumenata koji nagovještavaju preokret i omogućavaju prelaz na novi smjer. U najvažnije instrumente anticipativnog upravljanja križom ubraja: upravljanje rizicima, bonitet organizacije, politika fleksibilnosti, te sistem ranog upozorenja. Najvažniji instrument anticipativnog upravljanja je upravljanje rizicima, a način upravljanja rizicima predstavlja sastavni dio sistema ranog otkrivanja krize (early warning system).

„Anticipativni krizni menadžment prevashodno podrazumijeva spektar aktivnosti na preventivnom djelovanju, odnosno blagovremenom uočavanju prvih simptoma krize, kao i adekvatnu i odlučnu reakciju na pojavu prvih simptoma krize poslovanja“ (Softić 2011, str. 164).

„Svrha preventivnog djelovanja je uspostavljanje visoke spremnosti prema latentno prisutnim i budućim promjenama temeljnih varijabli, te jačanje kompetentnosti menadžmenta“ (Fundu, Majić 2011, str. 58).

Čendo-Metzinger (2012, str. 72) navodi da su brojna istraživanja i primjeri iz prakse pokazali neupitnu odgovornost menadžmenta za pojavu brojnih kriza u

poslovnim organizacijama. One su najčešće posljedica njihovih loših i nerealnih poslovnih odluka, obmanjivanja i laganja javnosti, nepridržavanja zakona, prevara, zanemarivanja opće prihvaćenih društvenih vrijednosti, te mnogih drugih ilegalnih i neetičkih postupaka. Krizne situacije unose nesigurnost, zahtijevaju brzu reakciju i ozbiljno ugrožavaju poslovne organizacije u svim segmentima poslovanja. Pojavu ovih kriza moguće je spriječiti jačanjem osjećaja društvene odgovornosti, jakom organizacijskom kulturom, uspostavom visokih zahtjeva za profesionalnošću, etičkih normi ponašanja i jakom unutrašnjom kontrolom čiji je zadatak brz odgovor na prve znakove upozorenja nedoličnog ponašanja.

„Krizni menadžment svoj vrhunac doživljava u kriznim situacijama i njegova je osnovna zadaća upravljanje ka što bržem i bezbolnjem izlasku iz krize“ (Mihalinčić et al., 2012, str 311).

2.4. Anticipativno upravljanje krizom

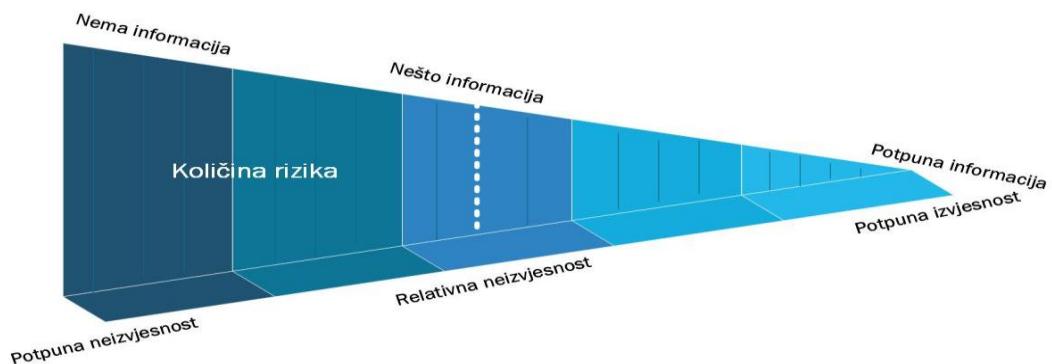
Anticipativno upravljanje krizom ima cilj poduzimanje mjera protiv krize, ako se ona uopće dogodi u budućnosti. Ovo upravljanje svoje aktivnosti bazira na eliminaciji neizvjesnosti. Preduzetnici koji se susreću sa neizvjesnošću, svoje daljne korake poduzimaju sa elementima rizika. Kriza se obično događa bez prethodnog upozorenja i zato je važno da su akcioni planovi spremni kako bi popravili situaciju i vratili poslovanje u normalan kolosijek u kratkom vremenskom roku.

2.4.1. Upravljanje rizicima

Pojam rizik asocira na negativne posljedice. Kako god, menadžeri na ispravan način savladavajući rizike, često imaju i pozitivan uticaj. Jedina izvjesnost u budućnosti je neizvjesnost. Živimo u turbulentnom vremenu u kojem se promjene događaju brzo i na koje se je potrebno adekvatno pripremiti. Zadnjih godina se razvio rizik menadžment, kao jedna posebna oblast menadžmenta. Rizik menadžment analizira događaje koji mogu negativno uticati na preduzeće, mjeri i procjenjuje rizik i donosi razvojnu strategiju za kontrolu rizika. Studije koje su provedene govore da samo 1/3 preduzeća koriste metode upravljanja rizikom. Rizik u organizacijskom kontekstu najčešće se definiše kao nešto što može uticati na ispunjenje preduzetničkih ciljeva.

Vjerovatnost rizika i veličina najbolje su prikazani pomoću matrice rizika, ponekad se nazivaju i karte rizika. Matrice rizika može biti izrađena u raznim formatima. Koji god format da je korišten, to je koristan alat za menadžere koji upravljaju rizikom. (Hopkin 2014 str. 5).

Svaki poslovni događaj nosi određeni rizik koji je povezan sa neizvjesnošću. Vezu rizika i neizvjesnosti najbolje prikazuje slika broj 2.



Slika 2. Količina rizika

Izvor: Đuričić et al., (2010). Menadžment rizikom projekta. Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT 2010, str. 400.

Prethodna slika nam govori kako se količina informacija povećava tako se i rizik smanjuje. Prema Đuručić (2010, str. 400) rizik je mjera količine postojeće neizvjesnosti, a količina rizika je direktno vezana za informacije.

Učinkovit sistem upravljanja rizika je jedan od najvažnijih instrumenata zaštite. Svrha upravljanja rizikom je taj da se osposobi preduzeće da ostvari svoje ciljeve na najbolji način. „Upravljanje rizicima bi trebalo da obezbjedi ravnotežu između vještine i nauke. Činjenica je da se značajna pažnja posvećuje prednostima kvantitativnog pristupa upravljanju rizicima. Međutim, treba imati u vidu da kvantitativni modeli veoma teško mogu predvidjeti scenario koji uključuje nepredviđen slijed događaja što može rezultirati finansijskim krahom“ (Lukić, Pašalić 2011, str. 299).

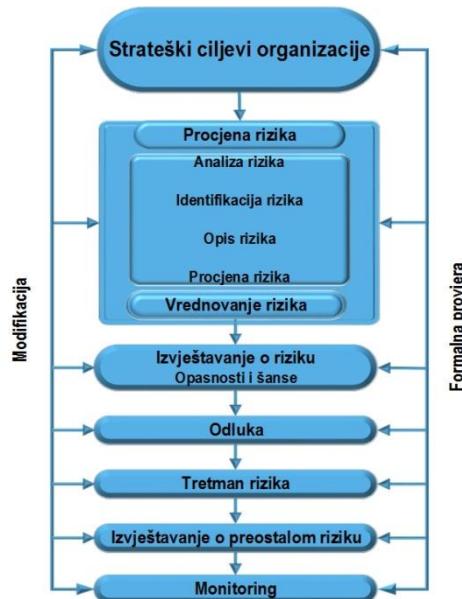
Upravljanje rizikom je postupak identifikacije i procjene krizne situacije. Sve organizacijske strukture moraju biti uključene u upravljanje rizikom u namjeri da to

bude uspješno. Prilikom upravljanja rizikom treba uzeti u obzir interakciju svih razina i održavati procese komunikacije (Merina, Faisal 2008, str. 2).

Proces upravljanja rizikom prema FERMA¹ počinje od strateškog cilja organizacije, gdje se procjena rizika vrši na osnovu:

- 1) Analize, identifikacije, opisa i proračuna rizika
- 2) Vrednovanje rizika

Na osnovu vrednovanja rizika donose se izvještaji o riziku i odluke koje se kroz monitoring usklađuju sa strateškim ciljevima organizacije. Mjerenje rizika vrši se na osnovu statističkih i dinamičkih metoda i modela. Proces upravljanja rizikom prikazuje slika broj 3.



Slika 3. Proces upravljanja rizikom

Izvor: Prilagođeno prema FERMA (Federation of European Risk Management Associations), A risk management standard. str. 5.

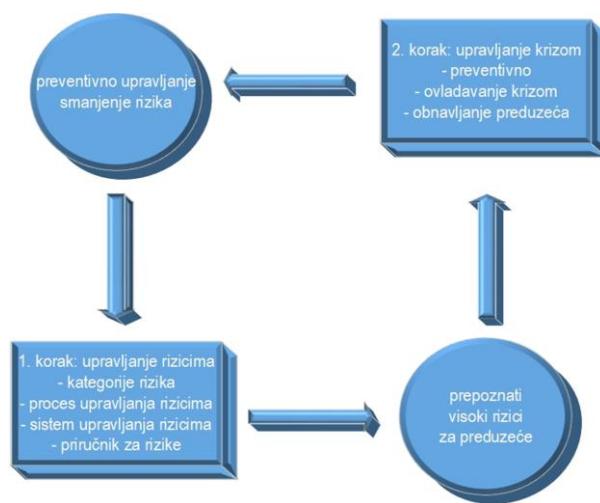
Upravljanje rizikom štiti i povećava vrijednost organizacije i njenih stakeholdera kroz podržavanje ciljeva organizacije (FERMA 2014, str. 5):

- Pruža okvir za organizaciju koja omogućava da se buduće aktivnosti odvijaju na dosljedan i kontroliran način

¹ FERMA - Federation of European Risk Management Associations www.ferma.eu

- Poboljšanje u donošenju odluka, planiranju i prioritetima i razumijevanju poslovnih aktivnosti
- Doprinos učinkovitijem korištenju/dodjeli kapitala i resursa organizacije
- Reducira promjene u područjima koja nisu bitna za poslovanje
- Štiti i poboljšava imovinu i imidž preduzeća
- Razvoj i podrška ljudima na bazi znanja
- Optimiziranje operativne učinkovitosti.

„Upravljanje krizom i upravljanje rizicima vrlo je usko povezano: nakon poznatog rizika slijedi sprječavanje krize. Proaktivnim i reaktivnim kriznim menadžmentom reduciraju se poznati rizici. Opasnost iznenadne poslovne krize time je bitno smanjena“ (Osmanagić-Bedenik 2007, str. 60). Povezanost upravljanja krizom i upravljanja rizicima prikazano je na slici broj 4.



Slika 4. Povezanost upravljanja krizom i upravljanja rizicima

Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2007), str. 60.

Upravljanje rizikom nameće se kao potreba prilikom izgradnje modela, jer je u neizvjesnom okruženju upravljanje rizikom više stil poslovanja nego poslovni proces.

2.4.1.1. Analiza rizika

Prilikom analize poslovanja i poduzimanja odgovarajućih mjera u budućnosti kako bi izbjegli krizu, potrebno je izvršiti analizu rizika. Prema Udovičić, Kadlec (2013, str. 54) analiza rizika pomaže da preduzeće bolje planira potrebna sredstva za program

zaštite, rangira rizike po važnosti i pokazuje menadžmentu koliki iznos novca bi trebalo na odgovarajući način uložiti za zaštitu od tih rizika. Često se dešava da analizu rizika vrši samo menadžment bez uključenosti onih koji su taj rizik i proizveli ili se vrši analiza bez analitičara rizika. (Rausand 2011, str.9).

Analizu rizika je najednostavnije predstaviti putem dijagrama. Analiza rizika se sastoji od procjene rizika, tehnike upravljanja rizikom, priopćenja i praćenje rizika.



Slika 5. Proces analize rizika

Izvor: Bulat T., (2007). Poslovni rizik i povezanost s revizijom, RRIF , br.1/2007, Zagreb, str. 157.

Slika 5. prikazuje da se procjena rizika vrši na osnovu utvrđivanja, mjeranja i prioriteta rizika. Tehnike upravljanja rizikom podrazumijevaju: kontrolu, podjelu, izbjegavanje i prihvatanje rizika. Rizik se mora priopštiti odboru, dioničarima i operativnom menadžmentu. Potrebno je trajno pratiti rizik i poduzimati odgovarajuće aktivnosti u skladu sa prioritetnim politikama preduzeća.

Analiza rizika može biti kvantitativna i kvalitativna. Kvantitativna analiza prema Udovičić i Kadlec (2013, citirano prema Karić 2006, str. 59) podrazumijeva:

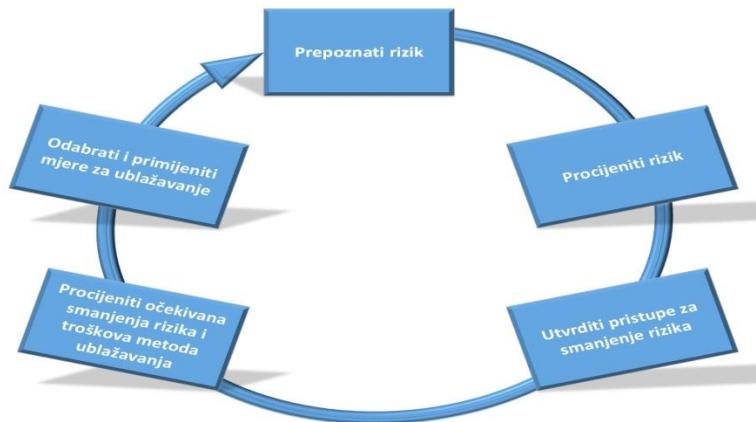
- rizik se procjenjuje na temelju vjerovatnosti nastanka događaja i pretpostavljene visine štete;
- nepostojanje i nepouzdanost podataka o vjerovatnosti nastanka događaja;

- događaji koji se analiziraju često su međusobno zavisni i u određenoj su korelaciji;

Kvalitativna analiza prema Udovičić i Kadlec (2013, citirano prema Karić, 2006 str. 59) podrazumijeva:

- najrašireniji pristup analizi rizika;
- nisu potrebni podaci o vjerovatnosti, već se koristi procjena mogućnosti štete;
- ne uvažava apsolutne vrijednosti parametara, nego kvalitativno uzima njihov uticaj na rizik;

Prema Hubbard (2009, str. 9) menadžment rizika podrazumjeva uočavanje, procjenu, klasifikaciranje rizika po važnosti. Zaposlenici preduzeća poduzimaju mjere kako bi izbjegli uticaj neželjenih situacija.



Slika 6. Krug upravljanja rizikom

Izvor: Hubbard, D., (2009). The failure of risk management, str. 30.

Hubbard (2009, str 30) je napravio kružni tok upravljanja rizikom. Nakon otkrivanja rizika pristupa se njegovoj procjeni kako bi se utvrdili mogući efekti. Svaki rizik se nastoji smanjiti, pa se tako u trećoj fazi utvrđuju pristupi za smanjenje rizika. U četvrtoj fazi se nastoje procijeniti očekivana smanjenja rizika, kao i troškovi tih smanjenja. U petoj fazi se provode metode odabранe i ublažavanja mogućih rizika. Ako se u konačnici i otkrije rizik pristupa se istoj ponovljenoj metodi.

Ovaj kružni tok upravljanja rizikom je neophodan kako bi se smanjili svi mogući efekti istih. Rizik je teško otkriti, a prije svega to zavisi od samog pristupa, koji može biti tradicionalni i preduzetnički.

Postoje brojne razlike u tradicionalnom i preduzetničkom pristupu riziku. Te razlike najbolje prikazuje sljedeća tabela.

Tabela 2. Razlike tradicionalnog rizik menadžmenta i ERM-a

RAZLIKA TRADICIONALNOG RIZIK MENADŽMENTA I UPRAVLJANJA RIZICIMA U PREDUZEĆU (Enterprise Risk Management - ERM)	
Tradicionalni rizik menadžment	Upravljanje rizicima u preduzeću
Rizik kao individualni hazard	Rizik posmatran u kontekstu poslovne strategije
Identifikacija i procjena rizika	Razvoj portofolia rizika
Fokus na diskretnim rizicima	Fokus na kritičnim rizicima
Smanjenje rizika	Optimizacija rizika
Ograničenje rizika	Strategija rizika
Rizici bez vlasnika	Definisane odgovornosti za rizike
Nasumična kvantifikacija rizika	Praćenje i mjerjenje rizika
„Rizik nije moja odgovornost“	„Rizik je svačija odgovornost“

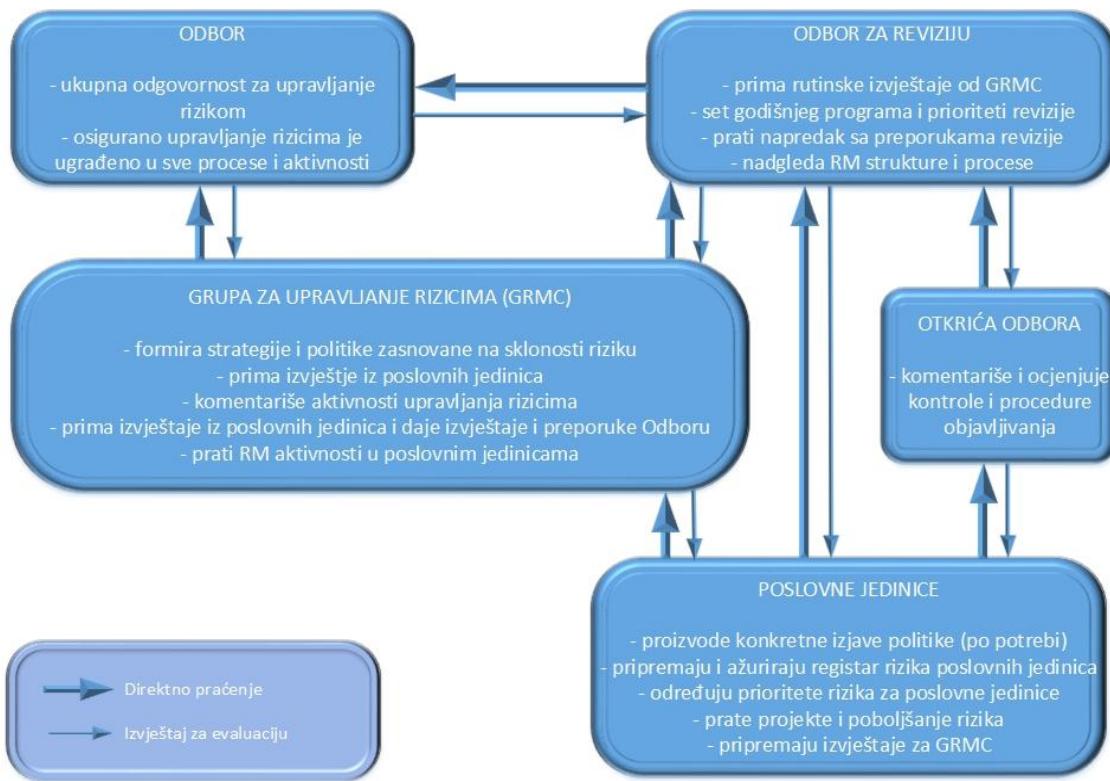
Izvor: Topčagić R. (2015). Enterprise Risk Management. <http://upravljanjerizicima.com/razlike-rizik-me-nadzmenta-i-erm/2.3> [pristupljeno 27.01.2015].

U tradicionalnom rizik menadžmentu svaki dio organizacije nezavisno od drugih tretira rizike. Što je veoma pogrešno, pogotovo u našem slučaju kada je bitno za organizaciju da otkrije simptome krize kako bi nastavila uspješno poslovanje. Odgovor na ovaj problem se rješava uvođenjem preduzetničkog (enterprise) rizik menadžmenta. On posmatra sve rizike i stavlja ih u međusobnu interakciju.

Koliko je upravljanje rizicima kompleksan posao i kako je neophodno da svaka organizaciona jedinica u sistemu upravlja rizikom i međusobno komunicira prikazuje slika broj 7. Uprava koja se nalazi na samom vrhu organizacione strukture je krajnje odgovorna za rizik. Ukoliko se uspostavi dvosmjerna komunikacija sa poslovnim jedinicama i odborima moguće je na vrijeme identificirati rizik i preuzeti odgovarajuće aktivnosti. Upravo to prikazuje ISO standard 31000 koji se primjenjuje u poslovnim organizacijama.

Principi upravljanja prema normi ISO 31000 (2010, str. 7) se ogledaju u sljedećem:

- upravljanje rizikom mora da bude podržano od struktura preduzeća;
- upravljanje rizikom je središnji dio strateškog menadžmenta;
- u fokusu upravljanja rizicima je procjena najznačajnijih rizika;
- cilj je postići maksimalne vrijednosti od svih aktivnosti organizacije;
- povećava vjerovatnost uspjeha i smanjuje i vjerovatnost neuspjeha;
- razina neizvjesnosti je povezana sa postizanjem ciljeva organizacije.



Slika 7. Primjena upravljanja rizicima u preduzeću

Izvor: . Institute of Risk Management (2010). ISO 31000, str. 11

Riziku se mora pristupiti kao integralnom procesu upravljanja u preduzeću. Temeljne prednosti integralnog upravljanja rizicima prema Miloš-Sprčić (2015, str. 6) se ogledaju u sljedećem:

- Zaštita i povećanje vrijednosti preduzeća;
- Odluke utemeljene na boljim informacijama na svim razinama organizacije;
- Prepoznavanje rizika kao prilike;

- Veća vjerovatnost realizacije projekata sa pozitivnom čistom sadašnjom vrijednosti;
- Veća sposobnost ostvarivanja poslovnog plana;
- Smanjenje troškova stečaja i vjerovatnosti finansijskih poteškoća;
- Bolji kreditni rejting;
- Sticanje značajnih komparativnih prednosti nošenja sa rizikom;
- Snažna poruka drugim preduzećima;
- Povećanje saradnje među dijelovima preduzeća;
- Poboljšanje komunikacije i saradnje unutar organizacije;
- Stvaranje poslovne kulture i kulture upravljanja rizicima;
- Objektivniji i tačniji pristup procjeni rizika poslovanja.

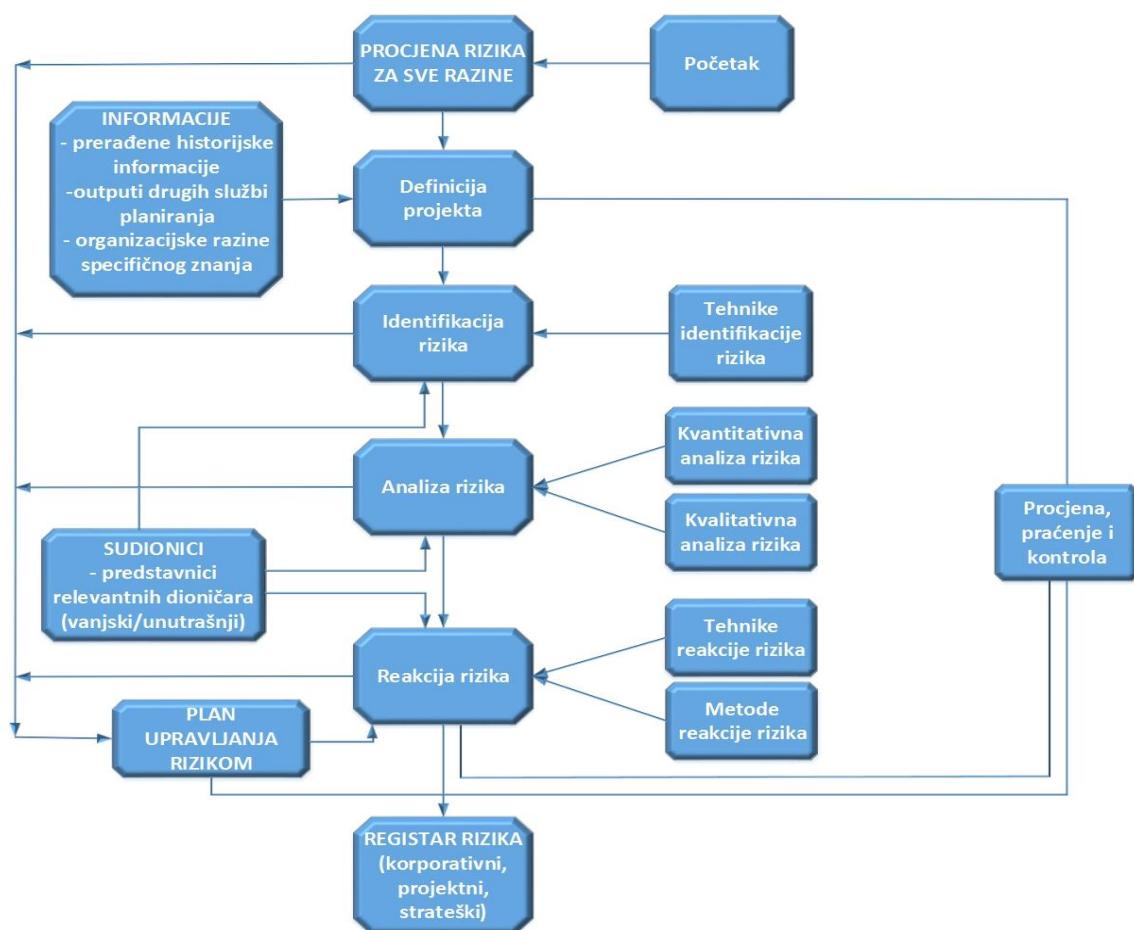
Prema Hopkins (2014, str. 5) aktivnosti upravljanja rizicima treba uskladiti sa drugim aktivnostima unutar organizacije. Aktivnosti moraju biti opsežne, tako da svaka inicijativa pokriva sve aspekte organizacije i sve rizike sa kojima se suočava. Upravljanje rizikom treba biti dinamično i prilagoditi se okruženju.

Međutim, postoje određene korekcije na integralno upravljanje rizicima. Coleman (2011, str. 3) je mišljenja da mjerjenje rizika mora biti formirano kao zasebna cjelina u preduzeću.

„Upravljanje rizikom je srž upravljanja svake finansijske organizacije, što znači da ogromna odgovornost leži na menadžerima preduzeća. Također, treba znati da upravljanje rizicima nije isto što i mjerjenje rizika. Menadžeri u okviru finansijske organizacije moraju biti, prije svega, menadžeri rizika u pravom smislu. Mjerjenje rizika je potrebno podržati rizikom upravljanja. Mjerjenje rizika je specijalizirani zadatak kvantifikacije i komunikacije rizika. Upravljanje rizicima je odgovornost menadžera na svim nivoima organizacije. Za podršku upravljanja rizikom, mjerjenje rizika i izvještavanje treba da bude u skladu u cijeloj firmi, od najvišeg do najnižeg nivoa. Mjerjenje rizika zahtijeva specijalizirane ekspertize i treba općenito biti organizovana u odjeljenju koje je odvojeno od glavne jedinice rizika u organizaciji. Upravljanje rizikom mora se tretirati kao jezgro kompetentnosti finansijskog preduzeća i onih koji su zaduženi za upravljanje preduzećem. Mjerjenje rizika zaista zahtijeva tehničke vještine i često treba formirati poseban odjel. Skromni alati i hrabri ciljevi su fokus upravljanja rizicima“ (Coleman 2011, str. 3).

Međutim, Coleman mjerjenje rizika posmatra u kontekstu finansijske organizacije, a ne preduzeća, pogotovo kada se radi o proizvodnom preduzeću. Također, mjerjenje rizika u proizvodnim preduzećima treba da postoji, ali ne kao posebni odjel, već kao dio kriznog tima kojem će biti podrška.

Svaki projekat, tj. svaka aktivnost preduzeća treba da prođe kroz čitav niz iskordiniranih aktivnosti kako bi imali odgovarajuću reakciju na rizik. Te aktivnosti najbolje možemo prikazati na slijedećoj slici.



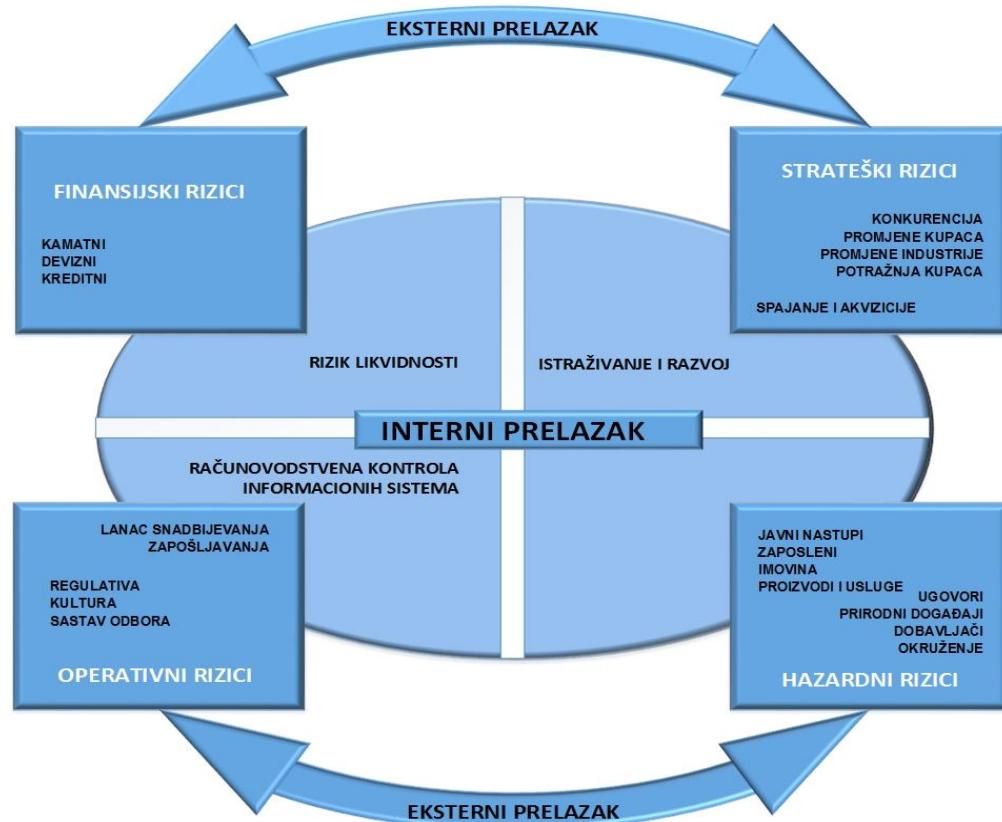
Slika 8. Procjena rizika za sve razine

Izvor: Butorac, N. i ostali (2014), Analiza rizika u poslovanju, str. 8.

Slika broj 8. prikazuje aktivnosti koje je potrebno preuzeti na svakoj organizacionoj razini. Menadžment preduzeća je taj koji prvi donosi procjene rizika određenih aktivnosti. Nakon toga, aktivnosti se spuštaju na nižu razinu gdje se vrše analize rizika i moguće reakcije na rizik. Mogući rizici će se identificirati i zabilježiti u registru rizika koji će se stalno kontrolisati.

2.4.1.2. Vrste rizika

Postoji više vrsta podjele rizika, ali sa našeg aspekta posmatranja u svrhu izrade modela koji će na vrijeme otkriti kriznu situaciju, predstavit će se podjela rizika koju je napravio Institut za rizik menadžment sa sjedištem u Londonu.



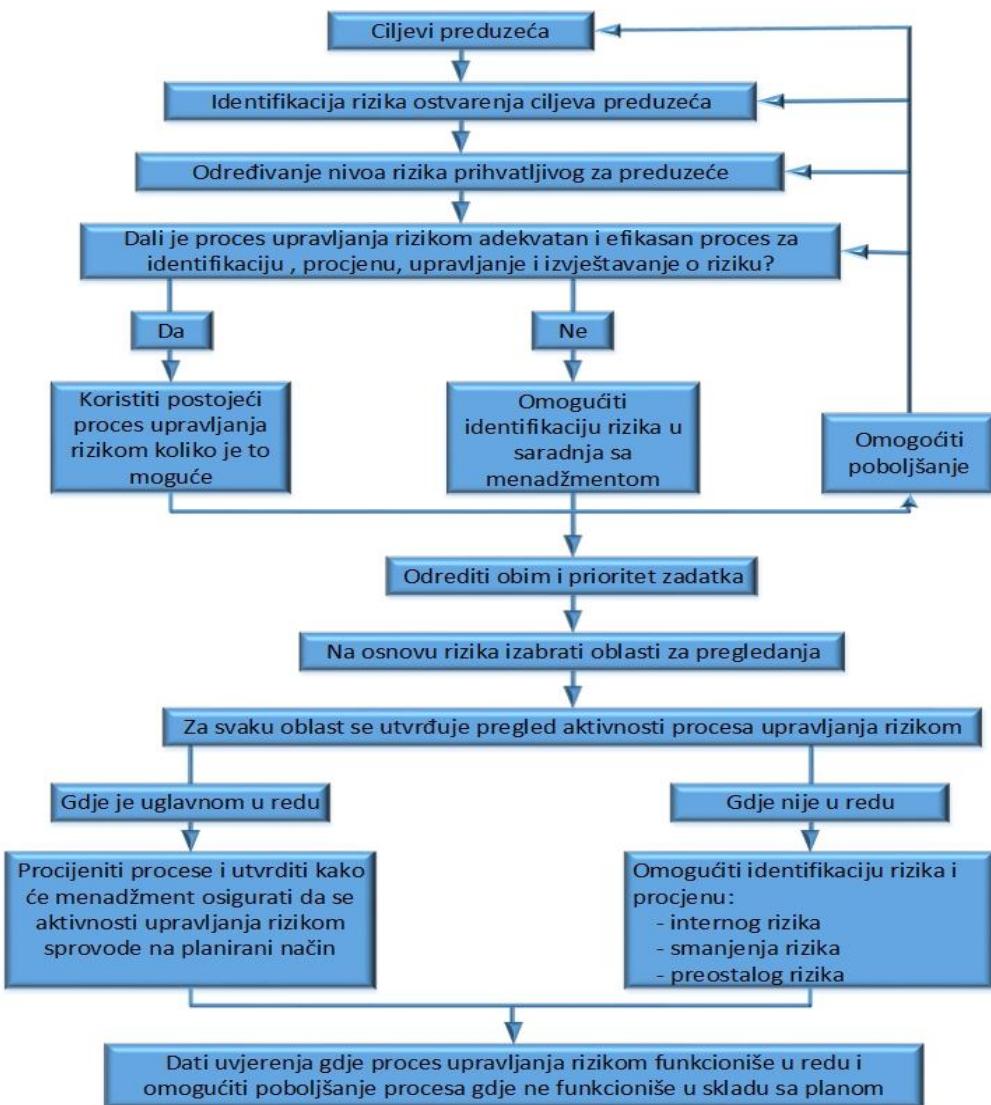
Slika 9. Rizici u poslovanju preduzeća

Izvor: . Institute of Risk Management (2010). ISO 31000, str. 14.

Iz slike 9. moguće je vidjeti da na rizični događaj mogu uticati eksterni i interni faktori. Njihov uticaj je moguće predstaviti putem finansijskih, strateških, operativnih i hazardnih rizika. Finansijski rizici se ispoljavaju putem kamatnog, deviznog, kreditnog i rizika likvidnosti. Strateški rizik se ispoljava putem konkurencije, promjene preferencija kupca, promjene u industrijskoj grani, potražnja kupaca, spajanje & akvizicije, istraživanje & razvoj i intelektualni kapital. Operativni rizici se ispoljavaju putem regrutovanja, ponude, regulative, kulture, odbora. Hazardni rizici se ispoljavaju putem javnih nastupa, zaposlenih, imovine, proizvoda i usluga, ugovora, prirodnih događaja, dobavljača i okruženja.

2.4.1.3. Interna revizija i upravljanje rizikom

Interna revizija omogućava uvid u poslovanje i u većini preduzeća je prva spona sa mogućim kriznim situacijama. Povezanost interne revizije i rizika nastojat će se predstaviti sljedećim dijagramom.



Slika 10. Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizikom

Izvor: Vlaović, Pupovac (2012). Uloga interne revizije u upravljanju rizicima preduzeća str. 24, prema The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland (2003: 30).

Slika broj 10. prikazuje vezu interne revizije i upravljanje rizikom. Svako preduzeće određuje nivo rizika koji je neophodan za dato preduzeće, a sve u skladu sa svojim ciljevima i poslovanjem. Menadžment preduzeća mora da identificiše rizik kako

bi mogao odrediti obim i prioritet radnih zadataka. Potrebno je da se za svaku oblast utvrdi pregled aktivnosti procesa upravljanja rizikom. I na kraju moraju se dati uvjerenja tamo gdje proces upravljanja rizikom funkcioniše i omogućiti poboljšanje tamo gdje ne funkcioniše.

Prema Cvetinović (2008, str. 37) uloga interne revizije se razlikuje od organizacije do organizacije i uključuje ponešto ili sve od sljedećeg:

- fokusiranje napora internog revizora na specifične rizike identifikovane od strane menadžmenta;
- nadzor procesa upravljanja rizikom u cijeloj organizaciji;
- osiguranje aktivne podrške i uključenosti u proces upravljanja rizikom;
- omogućavanje identifikacije/procjene rizika i obrazovanje osoblja o upravljanju rizikom i internoj kontroli;
- koordinacija izvještavanja upravnog odbora o riziku, nadzornog odbora.

Vlaović-Begović i Pupovac-Ilić (2012, str. 22) navode da je Institut internih revizora 2010. godine sproveo opsežno istraživanje od 13.582 preduzeća u 107 zemalja svijeta gdje je nastojao doći do podataka o aktivnostima interne revizije u preduzećima. Prema njihovom istraživanju, 88,8% ispitanika smatra da je najznačajnija aktivnost interne revizije ocjena poslovanja preduzeća, a nakon toga ocjena usklađenosti poslovanja sa zakonom (75,1% ispitanika). Ocjena finansijskih rizika je na 3 mjestu sa 71,6%. Otkrivanje grešaka i nelegalnih radnji zauzima rang 4 sa 71,2%, dok ocjena efektivnosti sistema internih kontrola zauzima rang 5 sa 68,8%.

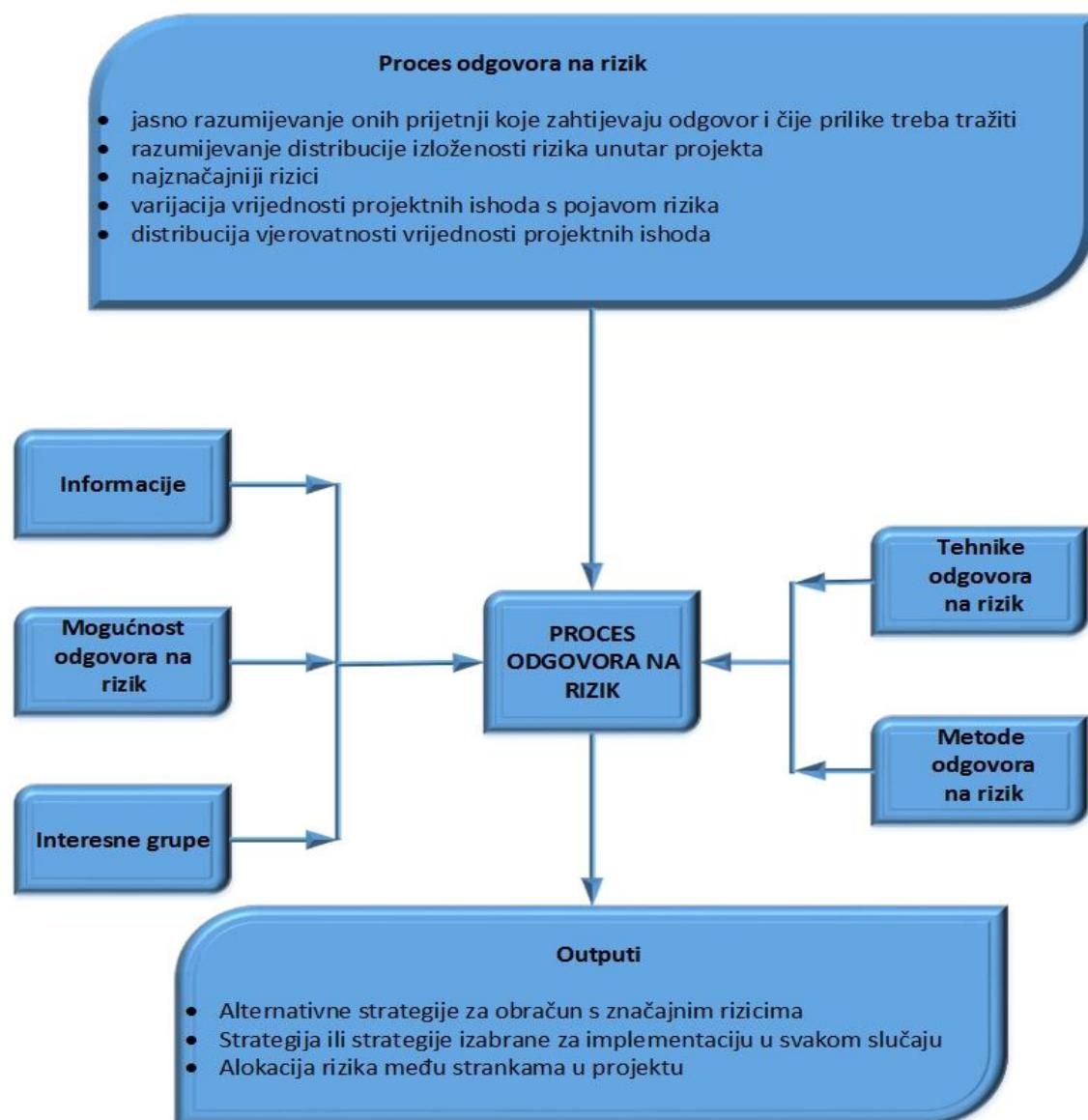
Interna revizija ima važnu funkciju u preduzeću i omogućava manjim dijelom i ocjenu rizika. Ono što predstavlja problem internoj reviziji je taj što daje podatke o događajima koji su se desili u prošlosti i manjim dijelom omogućava predviđanje budućih događaja.

2.4.1.4. Odgovor na rizik

U mnogim situacijama potrebno je pronaći odgovor na rizik. Preduzeća većinom mogu da identifikuju pojedine rizike, ali nemaju odgovor na rizik, niti znaju kako

upravljati rizikom. Najbolji odgovor prema riziku bio bi da se pronađu odgovarajući modeli koji bi iskoristili šanse, a eliminisali prijetnje.

Jedan takav model je napravio je Butorac (2014, str. 17) gdje je navedeno da na odgovor na rizik utiču metode i tehnike odgovora na rizik sa jedne strane. Sa druge strane na odgovor na rizik utiču informacije, mogućnosti odgovora na rizik i interesne grupe. Kao rješenja odgovora na rizik postavljaju alternativne strategije za obračun sa značajnim rizicima, strategija ili strategije izabrane za implementaciju u svakom slučaju i alokaciju rizika među strankama u projektu. Navedeni proces prikazan je na slici broj 11.



Slika 11. Proces odgovora na rizik

Izvor: Butorac, N. i ostali (2014). Analiza rizika u poslovanju, str. 17.

Tabela 3. Načela upravljanja rizicima

Stvara i štiti vrijednosti preduzeća	Dobro upravlja rizicima, kroz stalnu provjeru procesa i sistema, doprinosi postizanju poslovnih ciljeva
Sastavni je dio ostalih procesa preduzeća	Upravljanje rizicima treba biti integrirano u upravljanje preduzeća kroz procese planiranja na operativnoj i strateškoj razini
Dio je poslovnog odlučivanja	Proces upravljanja rizicima pomaže da preduzeće donosi utemeljene odluke, odredi prioritete i odabere najprikladnije aktivnosti
Jasno utvrđuje neizvjesnosti	Utvrđivanje potencijalnih rizika, preduzeće može ugraditi kontrole i postupke kako bi se povećala mogućnost povoljnog ishoda i umanjila mogućnost gubitka
Sistemski je, struktuirano i pravovremeno	Proces upravljanja rizicima treba dosljedno implementirati u cijelo preduzeće kako bi se osigurala efikasnost, dosljednost i pouzdanost rezultata
Temelji se na najbolje dostupnim informacijama	Za efikasno upravljanje rizicima važno je razumjeti i uzeti u obzir sve dostupne informacije relevantne za određenu aktivnost, kao i sva ograničenja kojim je informacija podložna
Prilagođava se djelatnosti preduzeća	U upravljanje rizicima potrebno je uključiti rizike specifične za preduzeće, te uzeti u obzir unutrašnju i vanjsku radnu okolinu
Uzima u obzir ljudske i kulturne faktore	Upravljanje rizicima treba prepoznati i priznati doprinos zaposlenika i kulture u postizanju ciljeva preduzeća
Transparentan je i sveobuhvatan	Uključivanje sudionika, unutrašnjih i vanjskih, tokom cijelog procesa upravljanja rizicima prepoznaje važnost komunikacije i savjetovanja u identifikaciji, analizi i praćenju rizika
Dinamičan je i podložan promjenama	Proces upravljanja rizicima treba biti fleksibilan. Izazovno poslovno okruženje traži da preduzeće utvrdi kontekst za upravljanje rizikom, identificira nove rizike i da utvrdi koji rizici prestaju postojati
Olakšava stalno poboljšavanje preduzeća	Preduzeća s dugogodišnjom kulturom upravljanja rizicima u stanju su prikazati stalno ostvarivanje poslovnih ciljeva

Izvor: Gaži, P.K. (2015). Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, Hrvatski zavod za norme, str. 38.

Kao sistemsko rješenje odgovora na rizik nameće se potreba za postavljanjem načela koji bi omogućili kvalitetnije upravljanje rizicima. Gaži (2015, str. 38) je naveo spisak načela koji bi se trebalo pridržavati kako bi se upravljalo rizicima.

Osnovu odgovora na rizik predstavljaju međunarodna norma ISO 31000 (koja je prethodno obrađena), kao i norma COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management - Odbor sponzorskih organizacija Treadway komisije, Upravljanje rizicima u preduzeću). COSO ERM norma se primjenjuje u SAD, ali predstavlja dobru osnovu za primjenu i u drugim zemljama.



Slika 12. Trodimenzionalni model sistema upravljanja rizicima u preduzeću

Izvor: Richard M. Steinberg (2004. i 2011), Enterprise Risk Management — Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, str. 23.

Komponente upravljanja rizicima preduzeća prema (COSO ERM 2011, str. 23) se sastoje od osam međusobno povezanih dijelova:

Interni okruženje - Interni okruženje obuhvata samu organizaciju u kojoj su postavljeni temelji kako prepoznati rizik i kako ga označiti u preduzeću.

Postavljanje ciljeva - Ciljevi moraju postojati prije nego što menadžment može prepoznati moguće događaje. Upravljanja rizicima u preduzeću osigurava da uprava ima plasiran proces postavljenih ciljeva i da su izabrani ciljevi podržani i usklađeni s misijom preduzeća i da su u skladu sa predviđenim rizikom.

Identifikacija događaja - Unutrašnji i vanjski događaji utiču na ostvarenje ciljeva preduzeća. Ciljevi moraju biti identificirani, tako da se napravi razlika između rizika i mogućnosti.

Procjene rizika - Rizici su analizirani, uzimajući u obzir vjerovatnoću i uticaj kao osnovu za određivanje kako treba upravljati. Rizici se procjenjuju na nerazdvojivoj i rezidualnoj osnovi.

Reakcija na rizik – Menadžment posmatra reakcije rizika (izbjegavanje, prihvatanje, smanjenje ili dijeljenje rizika), razvija niz akcija kako bi se uskladila s tolerancijom rizika preduzeća i predviđenim rizikom.

Kontrolne aktivnosti - pravila i postupci koji su uspostavljeni i provedeni kako bi se osigurala reakcija na rizik.

Informacije i komunikacija - Relevantna informacija je identifikovana i saopćena u obliku i roku koji omogućava ljudima da obavljaju svoje dužnosti.

Nadzor - Nadzor se postiže kroz tekuće aktivnosti upravljanja, odvojenu procjenu ili oboje.

Upravljanje rizicima COSO ERM sa svojim komponentama predstavlja bazu za kreiranje modela ranog otkrivanja krize, gdje se pojedine komponente mogu ugraditi u pravilnike o identifikaciji krizne situacije.

2.4.2. Sistemi ranog otkrivanja krize

„Upravljanje rizikom je jedan od instrumenata upravljanja koji služi kao sistem ranog upozorenja poslovne krize. Osim upravljanja rizikom, postoje i ostali instrumenti upravljanja kao npr. strateško planiranje, upravljanje projektima i proizvodima, upravljanje proizvodnjom i kvalitetom, finansijsko upravljanje i planiranje, kao i instrumenti u području upravljanja ljudskim potencijalima“ (Dojčinović-Drilo 2008, str.1).

Svrha sistema za rano otkrivanje krize je da uoči slabe signale iz okoline i upozori menadžment na moguće komplikacije u poslovanju preduzeća. Općenito sisteme za rano otkrivanje krize možemo podijeliti na strateške tj. kvalitativne sisteme ranog upozorenja krize i operativne tj. kvantitativne sisteme ranog otkrivanja krize.

Ukupnu problematiku razvoja sistema ranog otkrivanja krize možemo posmatrati kroz tri generacije.

Prvu generaciju obilježavaju **kvantitativni podaci** (informacije ranog upozorenja) unutar preduzeća koji se dobivaju na osnovu vremenskog poređenja pokazatelja i analizom budžeta. Na osnovu godišnjeg plana i ostvarenja istog moguće je utvrditi razliku bilo u prebačaju ili podbačaju plana. Kao predstavnik ovog modela može se navesti Edward Altman koji je 1968. godine javnosti predstavio Z score, koji je predstavljaо stepen finansijskog zdravlja ili bolesti preduzeća. Autor je definisao pet različitih kvantitativnih pokazatelja, te temeljem empirijskih istraživanja pridodao pojedine pondere, te zbrajanjem vrijednosti ponderiranih pokazatelja došao do cjelovitog broja. U ovu grupu spada i Kralicekov DF pokazatelj.

Prema Osmanagić-Bedenik (2007, str. 129) drugu generaciju obilježavaju **specifični indikatori ranog upozorenja** na temelju pojava unutar preduzeća i izvan njega. Ova generacija razvila se sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Dominacija kvantitativnih informacija, traganje za relevantnim informacijama unutar i izvan preduzeća i početak korištenja kvalitativnog oblika informacija, osnovna su obilježja ove generacije. Kao predstavnike možemo navesti Britt A. (1973), Rothing P. (1976), Rodl H. (1976), Alback H. (1979).

Treća generacija se razvila devedesetih godina prošlog stoljeća i traje do danas. Treća generacija naziva se **strateškim radarom** i odnosi se na sistemsko obuhvaćanje i prosuđivanje strateški relevantnih informacija ranog upozorenja. Ova generacija ima u središtu posmatranja tihe signale, kvalitativne informacije o mogućim pojavama unutar i izvan preduzeća. Ova generacija će biti i predmet interesovanja doktorske disertacije.

Sistemi ranog upozoravanja podrazumijevaju tehnike i metode planiranja, traženja, prikupljanja i analize podataka i informacija. Operativni sistemi ranog otkrivanja krize baziraju se na informacijama iz finansijskih izvještaja, dok su strateško planiranje i kontrola najvažniji za strateški sistem ranog otkrivanja krize.

Prema Pratt i Grabowski (2014, str. 5) postoje modeli gdje se mogu pronaći značajne informacije koje mogu poslužiti menadžmentu u donošenju odluka. Ti modeli se mogu podijeliti na bilansne i vanbilansne, a koji će biti detaljnije obrađeni u nastavku rada.

2.4.3. Bilansni indikatori kao sistem ranog upozorenja

Bilansni indikatori se nazivaju još i tradicionalni sistemi ranog otkrivanja krize. Oni koriste informacije iz finansijskih izvještaja: bilansa stanja, bilansa uspjeha i cash flow (izvještaja o novčanim tokovima). Iz bilansa stanja možemo dobiti informacije o imovini i finansijskom položaju preduzeća. Iz bilansa uspjeha možemo vidjeti uspješnost poslovanja, a iz izvještaja o novčanim tokovima možemo vidjeti prilive i odlive gotovine.

Cilj izračunavanja bilansnih indikatora bazira se na tome na uočimo negativan trend i unutrašnje slabosti preduzeća. Bilansni indikatori su bazirani na finansijskim pokazateljima i kao takvi su veoma jednostavni i lako primjenjivi. U bilansne indikatore spada: rentabilnost, ekonomičnost, likvidnost, finansijsku stabilnost i prezaduženost. Budući da se radi o finansijskim pokazateljima, oni će se detaljnije obraditi u drugom dijelu ove doktorske disertacije, u naslovu finansijski pokazatelji kao simptomi poslovne krize.

Bilansni pokazatelji su jedni od prvih sistema za rano otkrivanje krize i nastali su u vremenu kada je bila manja konkurenca i manje dinamičnije tržište.

Budući da kao osnovnu podlogu sistem koristi finansijske izvještaje, ograničenja se odnose na nedostatke tih izvještaja i njihovih pokazatelja (Dojčinović-Drilo 2008, str.1):

- Bilansa ne prikazuje tržišnu cijenu, već knjigovodstvenu, historijsku vrijednost sredstava, obaveza i vlasničkog kapitala,
- Pojedine stavke bilanse zavise o procjeni računovode, te ne održavaju objektivnu vrijednost ili su čak izostavljene,
- Stavka "goodwill" koja odražava lojalnost kupaca i snagu pojedine marke preduzeća, ponekad se uopće ne prikazuje u bilansu,
- Račun dobiti i gubitka, kroz metode amortizacije, vođenje zaliha ili prikaz troškova, može iskriviti poslovni rezultat,
- Pokazatelji imaju određena ograničenja, posebno kada se upoređuju različita preduzeća koja koriste različite računovodstvene metode.

2.4.3.1. Altmanov model

Altman Z-Score je empirijski model koji predviđa vjerovatnost nastajanja poslovne krize. Objavljen je 1968. godine u SAD od strane autora Edwarda I. Altmana. Kasnije je modifikovan na nekoliko načina, a zadnja izmjena je napravljena 2000. godine.² Formula se može koristiti za predviđanje vjerovatnosti odlaska preduzeća u stečaj u roku od dvije godine.

Autor je definirao pet različitih pokazatelja, dodao im odgovarajuće pondere, te zbrajanjem vrijednosti ponudrisanih pokazatelja došao do jedinstvenog broja kojeg je smjestio u jednu od tri zone.

Originalni Altman (2000, str. 9 i 13) Z score model iz 1968. izgleda ovako:

$$Z = 1.2T_1 + 1.4T_2 + 3.3T_3 + 0.6T_4 + 0.99T_5$$

gdje je :

T₁ = obrtni kapital/ukupna imovina

² Zadnja verzija Z score-a Altman iz 2000. godine, može se pogledati na linku:
<http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/Zscores.pdf>

T₂ = zadržana dobit/ukupna imovina

T₃ = dobit prije kamata i poreza/ukupna imovina.

T₄ = tržišna vrijednost kapitala/knjigovodstvene vrijednosti ukupne pasive

T₅ = prodaja/ukupna imovina.

Preduzeće kod kojeg je:

Z > 2,99 nalazi se u „sigurnoj bijeloj zoni“

1,81 < Z < 2,99 nalazi se u sivoj zoni

Z < 1,81 nalazi se u crnoj zoni tj. pred bankrotom.

Altman je 1993. godine revidirao model koji je namijenio za procjenu stečaja u privatnim preduzećima. Zamijenio je iznos pondera i pokazatelj **T₄**, gdje je knjigovodstvenu vrijednost zamijenio tržišnom vrijednošću. Altmanov model za privatna preduzeća koji je još aktuelan izgleda ovako:

$$Z' = 0.718T_1 + 0.847T_2 + 3.107T_3 + 0.420T_4 + 0.998T_5$$

Preduzeće kod kojeg je:

Z' > 2,99 nalazi se u „sigurnoj bijeloj zoni“

1,23 < Z' < 2,99 nalazi se u sivoj zoni

Z' < 1,23 nalazi se u crnoj zoni tj. i pred bankrotom.

Prema Altmanu (2000, str.18) model je 80% do 90% slučajeva tačan u predviđanju stečaja. Stečaj se pomoću modela može predvidjeti godinu dana ranije. Postoje određena ograničenja za preduzeća koja su tek osnovana ili koja imaju neznatnu zaradu.

Ta bi preduzeća bez obzira na finansijsko zdravlje, ostvarila nizak nivo **Z**. Da se Altmanov model još primjenjuje pokazuje i činjenica da se aplikacija za smart telefone može preuzeti na android google play trgovini.

Zenzerović i Peruško (2009, str. 350 i 353) navode da su (Škeljo, 2000., Deverić, 2002.) uradili istraživanje mogućnosti primjene Altmanovog modela u hrvatskoj

privredi gdje nalazi autora upućuju na činjenicu da je prediktivna sposobnost Altmanovog Z-score modela značajno niža kada se primjenjuje na poslovne subjekte koji posluju u tranzicijskom okruženju, poput Republike Hrvatske, u uporedbi s rezultatima koje model ostvaruje na uzorku poslovnih subjekata u Sjedinjenim Američkim Državama gdje je i izведен. Smatraju da okruženje većine tranzicijskih privreda još uvijek ne sadrži funkcionalne tržišne mehanizme s pravnom, ekonomskom i ostalom infrastrukturom karakterističnom za razvijenu privrodu.

Prema tome, možemo pretpostaviti da bi slična situacija bila u BiH i ostalim zemljama regije. Primjena Altman Z modela u zemljama regije može biti zanimljiva tema za neka daljnja istraživanja.

2.4.3.2. Kralicekovi DF pokazatelj

Jedan od poznatijih modela koji je primijenjen u Evropskim zemljama napravio je Peter Kralicek. Koristeći podatke iz finansijskih izvještaja austrijskih, njemačkih i švicarskih preduzeća napravio je model tj. DF pokazatelj. DF pokazatelj koristit se da otkrije krizu u preduzeću prije nego što se pojavi. Kralicek (2014, str. 1) DF pokazatelj se može prikazati formulom

$$\mathbf{DF = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6}$$

gdje je:

DF = Vrijednost diskriminantne funkcije

X1 = Neto novčani tok/Ukupne obaveze

X2 = Ukupna imovina/Ukupne obaveze

X3 = Dobit prije kamata i poreza/Ukupna imovina

X4 = Dobit prije kamata i poreza/Ukupni prihodi

X5 = Zalihe/Ukupni prihodi

X6 = Poslovni prihodi/Ukupna imovina

„Kralicekovi DF pokazatelj može imati pozitivne i negativne vrijednosti, gdje negativne vrijednosti ukazuju na insolventnost, a pozitivne na solventnost poslovnog subjekta“ (Alihodžić 2013, str. 82).

Tabela 4. Vrijednost DF pokazatelja

Vrijednost DF pokazatelja	Finansijska stabilnost
>3.0	Izvrsna
>2.2	Vrlo dobra
>1.5	Dobra
>1.0	Srednja
>0.3	Loša
≤ 0.3	Početak insolventnosti
≤ 0.0	Umjerena insolventnost
≤ -1.0	Izrazita insolventnost

Izvor: Alihodžić A. (2013), Testiranje primene Kralicekovog DF pokazatelja na Beogradskoj berzi, časopis Bankarstvo 3, Beograd, str. 82.

Ukoliko je vrijednost DF pokazatelja ispod 0.3 nastaju finansijski problemi za preduzeće. Ostala finansijska (ne)stabilnost preduzeća na osnovu DF pokazatelja prikazana je u tabeli. Jedno od ograničenja ovog modela je što prekasno ukazuje na krizu u preduzeću i što u sebi ne sadrži kvalitativne elemente koji su neophodni kako bi još ranije otkrili moguću krizu.

2.4.3.3. BEX model za procjenu poslovne izvrsnosti

„BEX model (BEX- Business Excellence Model) je model za procjenu poslovne izvrsnosti kao i za prognoziranje uspjeha i neuspjeha svih preduzeća, nezavisno od toga da li jesu ili nisu kotirana na tržištu kapitala“ (Belak, Aljinović-Barać 2008, str. 29). Autori modela su dr. Vinko Belak i dr. Željana Aljinović Barać koji su 2007. godine na osnovu istraživanja i uslova poslovanja u privredi Hrvatske kreirali model. Izračun BEX modela može se predstaviti putem formule (Belak, Aljinović-Barać 2008, str. 31-33):

$$BEX = 0,388ex_1 + 0,579ex_2 + 0,153ex_3 + 0,316ex_4$$

gdje je:

ex₁ - profitabilnost (EBIT/ ukupna aktiva), nema veliki značaj na visinu BEX indeksa i zbog toga se naziva „tromim pokazateljom“

ex₂ - stvaranje vrijednosti (neto dobit / (vlastiti kapital x cijena), ima veliki značaj na vrijednost indexa i ako je veći od 1 preduzeće dobro posluje, a ukoliko je vrijednost ex₂ manje od 1 preduzeće je u problemima.

ex₃ – likvidnost (radni kapital/ukupna aktiva), nema veliki uticaj na BEX index, koristi se kao stabilizirajući faktor

ex₄ – finansijska snaga (5 x (neto dobit + amortizacija) / ukupne obaveze, najsnažniji indikator u modelu

Ukupna poslovna izvrsnost pokazuje se pomoću BEX indexa čija vrijednost može biti:

> 1 - preduzeće dobro posluje

Između 0 i 1 – potrebna su unapređenja

< 1 – preduzeću je ugrožena egzistencija.

Tabela 5. Rangiranje poslovne izvrsnosti i prognoza za budućnost

Business excellence rang (BEX)	Rang poslovne izvrsnosti (Business excellence rang)	Prognoza za budućnost
veći od 6,01 4 godine uzastopno	Svjetska klasa (world class)	Preduzeće posluje sa vrhunskim rezultatima što se može očekivati i u iduće 4 godine, ako menadžment nastavi sa unapređenjima.
veći od 6,01	kandidati za svjetsku klasu (world class candidate)	Preduzeće posluje izvrsno što se može očekivati i u sljedeće 3 godine, ako menadžment nastavi sa unapređenjima.
4,01 – 6,00	izvrsno	Preduzeće posluje izvrsno što se može očekivati i u sljedeće 3 godine, ako menadžment nastavi sa unapređenjima.
2,01 – 4,00	vrlo dobro	Preduzeće posluje vrlo dobro što se može očekivati i u sljedeće 2 godine, ako menadžment nastavi sa unapređenjima.
1,01 – 2,00	dobro	Preduzeće posluje dobro, ali se poboljšanje može očekivati samo ako se pristupi unapređenjima.
0,00 – 1,00	ograničeno područje između dobrog i lošeg	Poslovna izvrsnost je pozitivna, ali nije zadovoljavajuća. Potrebno je pristupiti ozbiljnim unapređenjima.
manji od 0,00 (negativan)	loše	Ugrožena je egzistencija. Potrebno je hitno pristupiti restrukturiranju i unapređenjima, inače će se loše poslovanje nastaviti pa postoji opasnost od propasti (vjerovalnost je preko 90%)

Izvor: Belak V. i Aljinović-Barac Z. (2008), Tajne tržišta kapitala, Sinergija, Zagreb, str. 34.

Prema Cita et al., (2015, str. 22) altman Z score i BEX metoda omogućavaju prognoziranje, ali je BEX indeks vjerodostojniji, kvalitetniji i primjereniji za Hrvatske uslove, jer je konstruisan u skladu s uslovima poslovanja preduzeća u Hrvatskoj, dok je Z-score konstruisan u skladu s uslovima poslovanja u SAD-u.

Međutim BEX model ne uključuje kvalitativne elemente, pa je zbog toga manjkav i ne može se smatrati pouzdanim da u svakoj situaciji predvidi krizu.

2.4.4. Vanbilansni indikatori kao sistem ranog upozorenja

Osim bilansnih indikatora postoje i vanbilansni indikatori. Vanbilansni indikatori ne potiču iz finansijskih izvještaja i kao takvim mora se na vrijeme dati pažnja. U vanbilansne indikatore spadaju: indikatori poslovne klime, indikatori ljudskih resursa, indikator ulaznih narudžbi, indikator tržišnog učešća, indikatori zadovoljstva kupca...

Indikator poslovne klime (Business Climate Indicator – BCI) prati poslovnu aktivnost jedne zemlje ili regije. Ovaj pokazatelj se najviše koristi u Njemačkoj, kao rani pokazatelj stanja u privredi. Istraživanje se bazira na 7.000 mjesečnih odgovora firmi iz proizvodnje, građevinarstva i trgovine koje učestvuju u anketi. Preduzeća koja učestvuju u anketi zamoljena su da podnesu svoje procjene trenutnog stanja i očekivanja poslovanja u narednih 6 mjeseci. Njihovim odgovorima se dodjeljuju odgovarajući ponderi, gdje se u narednih 6 mjeseci može predvidjeti poslovna aktivnost neke industrije, zemlje ili regije.

Indikator ljudskih resursa pokazuje stanje zaposlenih u jednom preduzeću. „Buble et al. (2005), smatraju ljudski resurs i općenito sposobnosti zaposlenika najvažnijim faktorom u stvaranju nove vrijednosti preduzeća, temeljem znanja kojeg posjeduju. Osim posjedovanja znanja, vrlo je važan i način na koji se zaposlenici koriste tim znanjem, kao i brzina kojom se nova znanja usvajaju (Pulić i Kolaković, 1999). Temeljem znanja svojih zaposlenika i općenito razvojem ljudskog resursa, preduzeća postaju prepoznatljiva i uspješnija od svojih glavnih konkurenata“ (Tadić, 2014, str.147).

Najznačajniji kvantitativni i kvalitativni pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa dati su u slijedećoj tabeli.

Tabela 6. Kvantitativni i kvalitativni pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa

Kvantitativni pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa
1. Broj slučajeva odlaska iz organizacije visokoobrazovanih zaposlenika
2. Broj visokoobrazovanih zaposlenih koji su došli u organizaciju
3. Broj visokoobrazovanih zaposlenih koji su dobrovoljno otišli iz organizacije
4. Bruto troškovi plata po zaposleniku
5. Najniža mjesecna neto plata
6. Postotak ključnih zaposlenih
7. Postotak visoke stručne spreme i magistara/doktora u preduzeću
8. Postotak zaposlenih koji dobivaju stimulativni dio plate
9. Prosječna mjesecna neto plata
10. Prosječna stručna spremu zaposlenih u preduzeću
11. Stopa napuštanje organizacije visokoobrazovanih zaposlenika
12. Stopa prirasta visokoobrazovanih zaposlenika
13. Ukupni troškovi rada zaposlenih po zaposleniku
Kvalitativni pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa
1. Mjeri li se uspješnost ostvarivanja ciljeva vezanih uz ljudske potencijale?
2. Ocjena menadžera za ljudske resurse kvalitete obavljanja praćenja uspješnosti u preduzeću
3. Plaćanje rekreacije zaposlenima
4. Postavljaju li se u preduzeću struktuirano ciljevi vezano uz ljude?
5. Postojanje programa zadržavanja ključnih zaposlenika
6. Postojanje simulativnog dijela plaće
7. Provodi li se u preduzeću evaluacija odjela za ljudske resurse?
8. Savremenost odnošenja prema ljudskim potencijalima

Izvor: Pološki-Vokić. N., (2004), Menadžment ljudskih potencijala u velikim Hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled, Vol. 55 No. 5-6. Ekonomski fakultet Zagreb, UDK 331.101.262(497.5), str. 476.

Prema Dojčinović-Drilo (2009, str.1) indikator ulaznih narudžbi analizira razvoj prodaje i uspješnost poslovanja i spada u jedan od najpopularnijih indikatora. Usporedba se može napraviti sa konkurentsksim preduzećem ili sa kompletnim razvojem privrede zemlje.

Indikator tržišnog učešća pokazuje iznos prodaje koju može konkretno preduzeće da ostvari za dati kapacitet tržišta (market share). Tržišno učešće može biti apsolutno i relativno. Apsolutno tržišno učešće pokazuje odnos stvarne prodaje konkretnog preduzeća sa prodajom cijele grane. Relativno tržišno učešće pokazuje odnos tržišnog učešća konkretnog preduzeća i tržišno učešće najvećeg konkurenta.

Indikator zadovoljstva kupca se može definisati kao percepcija kupca o stepenu njegovih očekivanja. Predstavlja odnos kvaliteta proizvoda/usluge i očekivanja. „Organizacija zavisi od svojih kupaca i prema tome treba razumjeti sadašnje i buduće potrebe kupaca, treba zadovoljiti zahtjeve kupaca i težiti da premaši očekivanja kupaca. Princip podrazumijeva potpuno razumijevanje svih potreba i očekivanja kupaca u vezi sa proizvodom i/ili uslugom, isporukom, pouzdanošću, cijenom itd“ (Todorović 2009, str. 118).

„Kvalitativne varijable koje su Wang i Guild koristili u predviđanju bankrotstva su: fluktuacija zaposlenih, promjene ukupnih ekonomskih uslova, problemi u industrijskoj grani, promjene menadžmenta, gubici važnog dobavljača ili potrošača, štrajkovi zaposlenih, promjene poreske politike, zastarjelost proizvoda, ulazak u proces reorganizacije, starost preduzeća, starost postojećih menadžera, specifičan način poslovanja preduzeća, pokretanje pravnih sporova protiv preduzeća, sindikalni problemi i sl. Tu su još i konzervativizam, rigidnost, oslanjanje na zastarjele poslovne politike, limitirani protok informacija, povećanje centralizacije odlučivanja, nizak nivo inovacija i otpori promjenama.“ (Milojević 2011, str. 129).

2.4.4.1. Argentijev model prognoziranja neuspjeha

John Argenti je intervjujući menadžere i stečajne upravnike nastojao istražiti uzroke propasti preduzeća. Njegov zaključak je da slabija preduzeća imaju manjkav sistem računovodstvenih informacija. Također, smatra da i kod jačih i stabilnijih preduzeća postoje neke kočnice koje spriječavaju menadžment da na vrijeme reaguje. On uzroke poslovne propasti vidi u menadžmentu, upravljanju informacijama, reagiranju na promjene, poslovnim poduhvatima i kreativnom računovodstvu.

Tabela 7. Argentijev model prognoziranja stečaja

I. Nedostaci (stepen opasnosti: 10) <ul style="list-style-type: none"> 1. MENADŽMENT <ul style="list-style-type: none"> • Izvršni direktor je autokrat 8 • Izvršni direktor je istovremeno i predsjednik 4 • Neuravnotežen odnos između vještina i iskustva članova uprave 2 • Pasivna glavna uprava 2 • Slab finansijski direktor 2 • <u>Manjak profesionalnih menadžera</u> 1 19 2. NEADEKVATAN RAČUNOVODSTVENI SISTEM <ul style="list-style-type: none"> • Neadekvatna budžetska kontrola 3 • Loš plan novčanih tokova ili ga nema 3 • Loš sistem upravljanja troškovima 3 9 3. SPOR I NEADEKVATAN ODGOVOR NA PROMJENE <ul style="list-style-type: none"> • Spor razvoj proizvoda 5 • Spor razvoj procesa 5 • <u>Neadekvatan pristup tržištu</u> 5 15 	Negativni bodovi
	UKUPNO MOGUĆE
	43
II. Pogreške <ul style="list-style-type: none"> • Ekspanzija poslovanja koja uzrokuje nelikvidnost 15 • Prekomjerna zaduženost kroz odnos Dugovi/Glavnica 15 • <u>Predstojeći neuspjesi novih projekata</u> 15 	
	UKUPNO MOGUĆE
	45
III. Simptomi <ul style="list-style-type: none"> • Pogoršanje finansijskih mjera ili Z – score (EMS skore) 4 • Loši znakovi iz kreativnog računovodstva 4 • Opadanje kvaliteta, morala, cijene dionica... 3 • <u>Rezignacija i neangažovanost u rješavanju problema</u> 1 	
	UKUPNO MOGUĆE
	12
	SVE UKUPNO MOGUĆE
	100

PROGNOZE BUDUĆIH PERFORMANSI:

Ukupan zbroj negativnih bodova:

- manji od 25 - nema nadolazeće opasnosti
- veći od 25 – velika opasnost od neuspjeha unutar sljedećih 5 godina

Negativni bodovi na „nedostacima“ veći od 10: vjerovatno je da će menadžment praviti fatalne greške

Negativni bodovi na „pogreškama“ veći od 15: menadžment previše riskira

Izvor: Belak, V. (2014), Pokazatelji performanse, Upravljačko raučnovodstvo 2014/2015, Ekonomski fakultet Sveučilište Mostar, materijal sa predavanja str. 81-82.

Iako se bilansni indikatori češće koriste, oni nisu jedini pokazatelji i ne daju kompletну sliku sadašnjeg i budućeg stanja u preduzeću. Danas sve veću važnost zauzimaju kvalitativni pokazatelji, a razlog tome leži u činjenici da preduzeća posluju u dinamičnom okruženju. Kombinacijom podataka iz finansijskih izvještaja sa

kvalitativnim podacima stvara se realnija slika stanja u preduzeću. Naime, svi navedeni pokazatelji, osim BEX modela nisu nastali u tranzicijskim zemljama, pa se moraju uzeti sa jednom vrstom rezerve.

Zenzerović (2006, str. 18) navodi da su u tranzicijskim privredama poslovni subjekti suočeni sa dodatnom razinom neizvjesnosti jer kvaliteta finansijskog izvještavanja nije dostigla zadovoljavajuću razinu i gdje je institucionalni okvir poslovanja podložan kontinuiranim promjenama. Unatoč tome, ipak se ističe potreba razvoja modela prikladnog za predviđanje stečaja u tranzicijskim privredama čemu se do sada nije sistemski i naučno utemeljeno pristupilo, a prethodno prikazane metode analize i izvedeni modeli daju zadovoljavajuću osnovu za dalja istraživanja.

2.4.4.2. SWOT analiza

Swot analiza predstavlja tehniku strategijskog menadžmenta pomoću kojeg se mogu uvidjeti unutrašnji i vanjski faktori. Swot matrica je krirana 1969. od strane tima profesora sa Harvarda pod vodstvom Learneda. Postaje popularna 1970-tih zbog mogućnosti da menadžeri mogu da planiraju i usklađuju resurse sa okruženjem (Novičević i Harvey 2004, str.85).

Swot analiza se obavlja kroz matricu koja se sastoji od četiri elementa. Ti elementi su:

S – Strengths (snage),

W – Weaknesses (slabosti),

O – Opportunities (šanse)

T – Threats (opasnosti).

Snaga je nešto što ima pozitivne implikacije. Ona dodaje vrijednost ili nudi preduzeću konkurentsку prednost. Prednosti uključuju materijalnu imovinu, kao što je raspoloživi kapital, oprema, kredit, stalni kupci, postojeći kanali distribucije, zaštita autorskih prava, patenta, sistema za obradu informacija i drugih vrijednih resursa.

Slabost je karakteristika proizvoda ili usluge preduzeća i ona je u konačnici štetna za rast. Slabosti su te koje umanjuju vrijednost ponude ili stavljuju preduzeće u nepovoljniji položaj u odnosu na konkurente. Naglašavanje slabosti može biti sinonim za skretanje pažnje na područja organizacije koja su loše vođena ili u kojima su donesene loše odluke. Svako preduzeće mora sebi priznati vlastite slabosti i da budu što realnije kako bi SWOT analiza bila vjerodostojnija.

Šanse mogu nastati iz različitih razloga i mogu rezultirati iz promjena na tržištu, promjene načina života kupaca, napredak u tehnologiji, nove proizvodne metode itd. Takve mogućnosti za rast mogu doći iz rješavanja problema u vezi trenutnih proizvoda. Npr. udio na tržištu Škode je porastao nakon što su njihovi automobili postali poznati kao pouzdani automobili. Uspješne organizacije stalno preispituju svoje tržište i usluge i na taj način oni mogu povećati svoj tržišni udio. Sve šanse na tržištu je potrebno iskoristiti.

Opasnosti su završni dio SWOT analize, uključuju procjenu vanjskih rizika organizacije. Nazivaju se prijetnjama, jer se sastoje od vanjskih faktora koji su izvan naše kontrole. Čak i ako su vanjski, to znači da imamo malo ili nimalo kontrole nad njima. Što su veće mogućnosti preduzeća da identifikujete potencijalne prijetnje, to su veće mogućnosti da se planski odgovori na takve događaje. Druge značajne opasnosti su one koje su povezane sa lancem distribucije. Npr, dobavljači mogu povećati svoje cijene, troškove transporta ili uslove koji su štetni. Do takvih promjena može doći i zbog njihovog vlastitog okruženja, kao što je povećanje troškova sirovina, troškova rada itd.

Promjene unutar samog tržišta mogu predstavljati opasnost za organizaciju, kao što su učesnici koji značajno mijenjaju ponudu proizvoda. Postoje i neočekivane promjene u ponašanju potrošača koji mogu značajno uticati na prodaju proizvoda. Druge opasnosti su mnogo više predvidive, npr. efekat ekonomskog ciklusa. Razvijene ekonomije rutinski prolaze faze koje su poznate kao „uspon i pad“. Identifikacija potencijalnih prijetnji je ključni dio SWOT analize.

SWOT analiza ima brojne prednosti i nedostatke. Te prednosti i nedostatke je analizirao Božac (2008, str. 4). Prema njemu prednosti ogledaju se u sljedećem:

- Ključni elemenat formulacije strateške opcije je uskladivanje organizacijskih snaga i slabosti sa prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu.
- Kada se ispravno koristi, SWOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije.
- SWOT analiza je široko prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sistemski način za postizanje cilja.

Quincy (2013, str. 4) navodi da u smislu dugotrajnih promjena, SWOT analiza pomaže organizacijama da prikupe smislene informacije kako bi povećale svoj potencijal.

Istražujući literaturu Božac (2008, str. 4) je došao do određenih zaključaka, a koje su vezane za nedostatke SWOT-a:

- Prema Mintzbergu (1994) SWOT je malo kad efektivna metoda jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije. Ipak, SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti.
- U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih «tačaka», ne zna se što učiniti sa generiranim podacima.
- Što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije, tada SWOT analiza nije preskriptivna.

Swot analiza predstavlja dobar alat kako bi sagledali razmjere krizne situacije . Također, swot analiza može poslužiti kod latentne krize. „Latentnu krizu obilježava relativno veliki vremenski horizont za djelovanje; kod latentne krize ima dovoljno prostora da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti, te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnog razvoja (SWOT analiza)“ Osmanagić-Bedenik (2010, str. 6).

Pri definisanju snaga, slabosti, prilika i prijetnji, mogu pomoći odgovori na sljedeća pitanja (Hruška 2015, str. 6):

S – strengths (snage)

- Šta radite dobro?

- Koje prednosti imate u odnosu na konkurenčiju?
- Imate li pristup nekim važnim resursima?
- Jeste li vlasnik prestižne tehnologije?
- Posjedujete li određeni imidž?
- Imate li troškovne prednosti nad ostalim?
- Imate li dobre odnose sa kupcima?

W – weaknesses (slabosti)

- Šta možete popraviti?
- Šta radite loše?
- Imate li loš imidž, lošu reputaciju među kupcima?
- Imate li visoke troškove?
- Nedostaju li vam ključne kompetencije?
- Nedostaju li vam marketinške osobine?

O – opportunities (prilike)

- Postoji li nezadovoljena tržišna potreba?
- Možete li ući na nova tržišta ili nove tržišne segmente?
- Očekuje li se dolazak novih tehnologija?
- Očekuju li se neke zakonske promjene ili slabljenje nekih trgovačkih barijera?
- Je li moguća diferencijacija proizvoda?
- Je li moguća vertikalna integracija?

T – threats (prijetnje)

- Šta radi konkurenčija? Je li vjerovatan ulazak novih konkurenata?
- Povećava li se prodaja supstitutivnih proizvoda?
- Mijenjaju li se neke zakonske regulative (na vašu štetu)?
- Raste li pregovaračka moć potrošača/dobavljača?
- Mijenjaju li se potrebe i ukusi potrošača?

SWOT analiza je dobar alat za opću analizu moguće krize. Posebnu pažnju prilikom SWOT analize treba posvetiti slabostima i prijetnjama, jer će se preduzeće najvjerojatnije suočiti sa njima.

SWOT analiza prema zajednici Toolbox (2014, str. 1) se može koristiti za :

- Istraživanje novih rješenja za probleme;
- Prepoznavanje prepreka koja će ograničiti ciljeve;
- Izbor najučinkovitijeg pravca;
- Otkrivanje mogućnosti i ograničenja za promjene;
- Revidiranje planova organizacije;

2.4.5. Balanced scorecard

Balanced Scorecard je alat za upravljanje koji pruža stekeholderima sveobuhvatne mјere kako organizacija napreduje prema ostvarenju svojih strateških ciljeva. Balanced Scorecard je strateško planiranje i upravljanje sistemom koji se koristi u poslovanju i industriji, vradi i neprofitnim organizacijama širom svijeta, usklađuje poslovanje s vizijom i strategijom organizacije, poboljšava unutrašnje i vanjske komunikacije i prati organizaciju izvedbe protiv strateških ciljeva.

On daje okvir koji osigurava ne samo mјerenja performansi, ali pomaže planerima prepoznati ono što treba biti učinjeno i izmjereno. To omogućava rukovodiocima da zaista izvršavaju svoje strategije.

Prema Krunić et all (2013, str. 66) „balanced scorecard je jedna od novijih metoda koja se koristi u strateškom planiranju i upravljanju kompanijama, za podešavanje aktivnosti u skladu sa postavljenom vizijom i strategijom, sa ciljem poboljšanja internih i eksternih komunikacija, uz stalno praćenje organizacionih performansi u skladu sa strateškim ciljevima.“

Primjeri metrika performansi BSC-a prema Stoiljković (2013, str. 4)

1) Financijska metrika

Rast prihoda

- Prodajni i tržišni udio
- Broj novih proizvoda
- Broj novih kupaca i tržišta
- Broj novih marketinških kanala

- Broj promjena cjenovne strategije

Upravljanje troškovima

- Prihod po zaposlenom
- Smanjenje jedinične cijene
- Postotak korištenja poslovnih procesa sa nižom cijenom (npr. EDI)
- Postotak troškova ABC-a

Upravljanje sredstvima

- Povećanje obrtaja, smanjenje zaliha
- Ciklus obrtaja novčanih sredstava
- Povrat od sredstava
- Produktivnost/Efikasnost

2) Metrika kupaca

Temeljna metrika kupaca

Tržišni udio

- Postotak tržišnog udjela
- Postotak pokrivenosti ukupnih potreba pojedinih kupaca

Zadržavanje kupaca

- Broj grešaka
- Povećanje prodaje postojećim kupcima
- Frekvencija narudžbi/posjeta/ugovora

Pridobivanje kupaca

- Broj novih kupaca ili ukupna prodaja novim kupcima
- Postotak realizacije prodaje po upitu novog kupca
- Prosječni troškovi za pridobiti novog kupca
- Prosječan prihod od narudžbe kupca

Zadovoljstvo kupaca

- Broj pritužbi

- Broj zadovoljnih klijenata

Profitabilnost kupaca

- Ukupni profit po kupcu
- Ukupni troškovi po kupcu ili po transakciji

Metrika vrijednosti koja se nudi kupcu

Funkcionalnost

- Ukupno zadovoljstvo sa proizvodom/uslugom
- Broj karakteristika koje nadmašuju konkurente

Kvaliteta

- Broj grešaka u izradi
- Postotak reklamacija u garantnom roku
- Postotak reklamacija općenito
- Broj revizija

Cijena

- Kupčovo viđenje vrijednosti naspram cijene
- Razlika u cijeni
- Profitabilnost za kupca

Vrijeme

- Postotak isporuka na vrijeme
- Ukupno vrijeme interakcije sa kupcem
- Prosječno vrijeme čekanja
- Postotak zadovoljnih korisnika brzinom isporuke

Raspoloživost

- Postotak ključnih stavki bez stanja na skladištu

Postotak neisporučenih stavki zbog neraspoloživosti

3) Metrika internih procesa

Prepoznavanje ili stvaranje tržišta

- Profitabilnost tržišnog segmenta
- Postotak prihoda od novih proizvoda
- Postotak prihoda od novih kupaca

Dizajn

- Potrebno vrijeme za lansiranje na tržište (time to market)
- Break-even time

Izrada

- Broj grešaka
- Trajanje procesa izrade
- Troškovi procesa

Isporuka

- Postotak pravovremenih isporuka
- Neraspoloživost na skladištu
- Postotak grešaka pri isporuci

Usluga

- Prosječna stopa zadovoljstva uslugom
- Broj kupaca sa ponovnom narudžbom u 3 mjeseca
- Broj kupaca koji nisu ponovo naručivali u godini dana

4) Metrika učenja i rasta

Sposobnosti zaposlenih

- Zadovoljstvo zaposlenih
- Fluktuacija osoblja
- Produktivnost po zaposlenom (prihod, profit i sl.)

Informacijska tehnologija

- Postotak pokrivenosti potrebnim informacijama
- Postotak informacija o kupcima za vrijeme interakcije sa kupcem

Motivacija

- Broj primljenih sugestija
- Broj implementiranih sugestija
- Broj priznanja i nagrada

„BSC bi trebalo da omogući menadžerima da u svakom trenutku spoznaju funkcioniše li njihova strategija ili ne. To što omogućava utvrđivanje ključnih indikatora neuspjeha u pojedinačnim oblastima poslovanja od izuzetne je važnosti, jer je ispitivanje opadajućih performansi privrednog društva nužno za efektivno upravljanje krizama i jer se na taj način determiniše šta je dobro, a šta se može raditi na efikasniji način“ Stanišić (2012, str. 63).

Osmanagić-Bedenik (2007, str. 257) navodi da je balanced scorecard sinteza tradicionalnih finansijskih pokazatelja i stvaranja konkurentske prednosti, a također integrira i nefinansijske pokazatelje. Balanced scorecard je kreiran prvenstveno da provodi viziju, misiju i strategiju preduzeća u pregledan sistem za mjerjenje učinaka.

„Unatoč širokoj primjeni Balanced Scorecarda, njegov ključni nedostatak je specifičnost za pojedino preduzeće, pa dok omogućava usporedivost u vremenu, onemogućava usporedbu sa sličnim ili referentnim preduzećima“. (Bakotić, 2014, str. 377).

Sistem za mjerjenje učinaka BSC može predstavljati dobru osnovu prilikom kreiranja modela ranog otkrivanja krize, a to se prije svega odnosi na metriku performansi BSC-a.

2.4.6. Preventivno planiranje kao instrument sprječavanja krize preduzeća

Preventivno planiranje dopunjuje regularno planiranje sa ciljem da otkrije kriju na vrijeme. Osnovni cilj preventivnog planiranja je da zaštiti preduzeće od mogućih kriza. Preduzeća preventivnom planiranju moraju dati više pažnje, jer prevencija predstavlja najbolju intervenciju. Preventivno planiranje predstavlja dio sistema ranog upozorenja krize. Softić (2011, str. 165) navodi da se uloga sistema ranog otkrivanja krize bazira

na: otkrivanju slabih signala, prenos važnih informacija, stvaranje kreativne podloge i sprječavanja poslovne krize, što prikazuje slika broj 13.



Slika 13. Uloga sistema ranog upozorenja

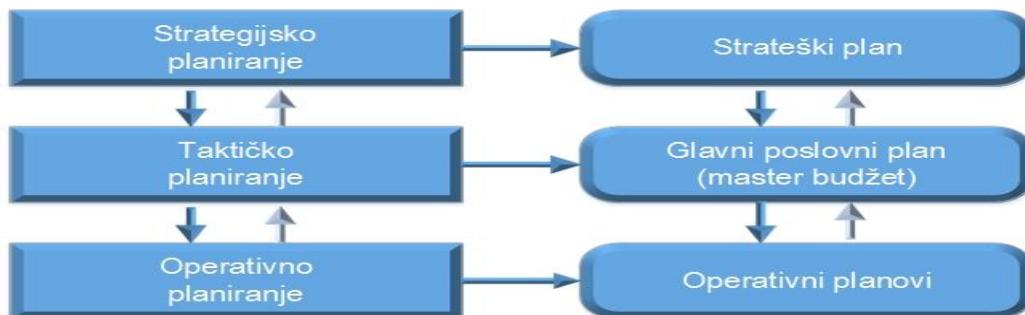
Izvor: Softić Senad, Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2011. prema Bickhoff N., str.165.

Preventivno planiranje može biti: startegijskog i/ili operativnog karaktera. „**Strateško planiranje** je osobina kreativnog predviđanja problema i pronalaženja rješenja za te probleme, a koji se mogu pojaviti na putu do ostvarenja nekog strateškog cilja, tj. cilja o kojem ovisi opstanak sistema u realnom okruženju. Pri planiranju je potrebno jednako dobro poznavati okruženje i veze s okruženjem, kao i sam sistem“ (Čuljak 2015, str.1).

Kadlec (2013, str. 9) navodi da strateški plan prikazuje budući smjer, ciljeve rada i strategiju preduzeća. Također, navodi da se prema Buble et al (2005) „izrada strateških planova izvodi tako da se gornje razine menadžera sastaju jednom godišnje na izoliranom mjestu izvan preduzeća te zajedno s ključnim članovima organizacijskih planskih štabova formuliraju strategiju, dok njenu implementaciju prepuštaju nižim razinama“.

Osim strateškog planiranja koje se još naziva i dugoročno planiranje, menadžment preduzeća koristi taktičko i operativno planiranje. Prema Sikavica et all (2008, str. 166) „taktičko planiranje predstavlja operacionalizaciju pojedinih dijelova strategijskih planova, opisuju aktivnosti, njihov slijed, vrijeme, odvijanje. te resurse koji su im dodijeljeni na razini područja poslovanja. Operativno planiranje opisuju pojedine

zadatke, procedure, procese koje je potrebno provesti na specifičnom području djelovanja“. Preventivno planiranje ima cilj da u ranim fazama krize spozna opasnosti. Preventivno planiranje ima funkciju da dopunjuje tekuće planiranje, a da ga ponekad i mijenja ukoliko je potrebno.



Slika 14. Povezanost strategijskog, taktičkog i operativnog planiranja

Izvor: Perčević, H. (2015). Materijal sa predavanja. Poslovno planiranje. Online baza Ekonomskog fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 8.

Strategijsko, taktičko i operativno planiranje se međusobno dopunjaju, što prikazuje slika broj 14. Najteži događaji za preduzeće su oni koji su neplanirani i na koje se ne može uticati. Krize ne mogu biti planirane, ali zato mogu biti anticipativne, pa reagovanje na krizu može biti planirano. Prilikom preventivnog planiranja mora se razmotriti stepen kritičnosti i stepen vjerovatnoće nastupa krize (Bulatović 2014, str. 42).

Rujan (2010, str. 469) dolazi do zaključka da „mjere antikrznog djelovanja treba da budu usmjerene prema kupcima i tržištu na kome organizacija obavlja svoj posao. Moraju biti usklađene za prevazilaženje svake krize. Strateške mjere preduzeća ogledaju se u ekstremnom marketingu. Organizacije preuzimaju uobičajeni marketing kada se opredijele za sezonska sniženja cijena”.

„Dispozitivni plan može, primjerice, pokazati da već postavljeni operativni plan ne može biti ispunjen, odnosno da će biti ispunjen. Taj pokazatelj je važan za menadžment koji mora odlučiti kako postupiti u tom slučaju. Menadžment mora odlučiti treba li osigurati dodatne inpute za realizaciju plana, napraviti strateški zaokret, povezati se s konkurenckom tvrtkom radi jačanja pozicije na tržištu, poslužiti se nekom strategijom u kriznim slučajevima i slično. Instrumenti dispozitivnog planiranja predstavljaju usporedbu planiranih veličina u odnosu na realizirane veličine. Dakle, usporedbu

realiziranih rezultata s planiranim, koji su postavljeni u operativnom planu. Uobičajeni postupak kontrole izvršenja operativnog planiranja sastoji se od ujednačavanja plana prodaje s dostupnim kapacitetima proizvodnje” Luković i Lebefromm (2009, str. 298).

Kao jedna od metoda koja može pomoći u planiranju je delphi. Delphi metoda se koristi za predviđanje budućih događaja. Da bi se mogao predvidjeti budući događaj, a samim tim i moguća reakcija, okupe se stručnjaci iz date oblasti. Svaki stručnjak iznosi svoje mišljenje. Mišljenja se porede i grupišu na one gdje su mišljenja ista i one gdje su mišljenja različita. Upitnike popunjavaju anonimno da bi se mogli ocijeniti na osnovu mišljenja, a ne na osnovu osobe koja je popunila upitnik. Ova metoda se koristi od hladnog rata, kada se nastojala predvidjeti budućnost oružja. Danas mnoge kompanije koriste ovu metodu kako bi predvidjeli moguće krizne događaje i situacije.

Prventivno planiranje u cilju sprječavanja krize na primjeru prodaje i latentne opasnosti smanjenja tržišta predstavio je Lukić (2015, str. 14). On navodi da su empirijska istraživanja pokazala da preduzeća u fazi stagnacije tržišta često zapadnu u spiralu propasti. Kako bi to izbjegli koriste se četiri alternativne strategije, tri su vezane za zadržavanje (optimizacija radnog procesa, optimizacija procesa prodaje, smanjenje konkurenčije), a jedna za strategiju napuštanja tržišta.



Slika 15. Preventivno planiranje kao instrument za sprečavanje latentne krize preduzeća

Izvor: Lukić, S. (2015). Sprečavanje latentne krize preduzeća – IV dio. Nastavni materijal Univerzitet Aperion, str.14.

„Preventivno planiranje je specijalno planiranje ciljeva i mjera koje su usmjereni na latentnu krizu preduzeća. Osnova za preventivno planiranje su informacije ranog upozorenja i pokazuje znatno viši stepen konkretizacije, za razliku od alternativnog planiranja koje počiva na prognozama. Preventivno planiranje ima svoj povod u rano spoznatoj opasnosti dok alternativno planiranje nema konkretan povod već se zasniva na kada-tada” (Bulatović 2014, str. 60).

Najgori događaji za preduzeće su oni na koje se ne može uticati. To su prije svega politički, ekonomski, socijalni i tehnološki događaji. Takvi udari se najbolje otkrivaju kroz PEST analizu.

Plan upravljanja krizom je dizajniran tako da pruži smjernice za praktični komunikacijski sistem koji je prilagodljiv za bilo koju kriznu situaciju. To bi trebalo da bude radni dokument – koji se stalno ažurira kako industrija i svjetski tokovi nameću.

Tek nakon što je plan za upravljanje krizom stavljen na test, tek tada krizni tim može procijeniti njegovu efikasnost. Ako preduzeće ima dovoljno sreće da nema kriznih situacija u kojima će testirati taj plan, onda treba stalno pratiti kako bi bili sigurni da su izjave o stavu još uvijek relevantne i da se nisu pojavila nova pitanja. Plan upravljanja krizom treba da bude živi dokument, polazna konstanta evaluacije i ažuriranja.

Preventivno planiranje je dobar instrument za sprječavanje krize. Praćenje plana se najbolje postiže kroz kreiranje modela. Planiranje je od velike važnosti, pogotovo za proizvodna preduzeća, gdje neizvršenje plana može predstavljati ozbiljan problem za preduzeće.

2.5. Reaktivni krizni menadžment

Reaktivni krizni menadžment može se definisati kao sistem ili metodologija rješavanja kriznih situacija. Reaktivni krizni menadžment se dijeli na repluzivni i reaktivni krizni menadžment. Repluzivni³ krizni menadžment je najzastupljenija forma kriznog menadžmenta čiji je zadatak da odbije i savlada već prisutnu krizu u preduzeću.

³ Repulzija- (lat.) Odbijanje, odbacivanje, nepovoljan odgovor (na molbu)

Krizni je menadžment prema Mitrof (2004, str.10) najčešće reaktivan i uvidi krizu tek nakon što do nje dođe.

Thompson et al., (2008. str. 9) ističu četiri strategije reaktivnog kriznog menadžmenta:

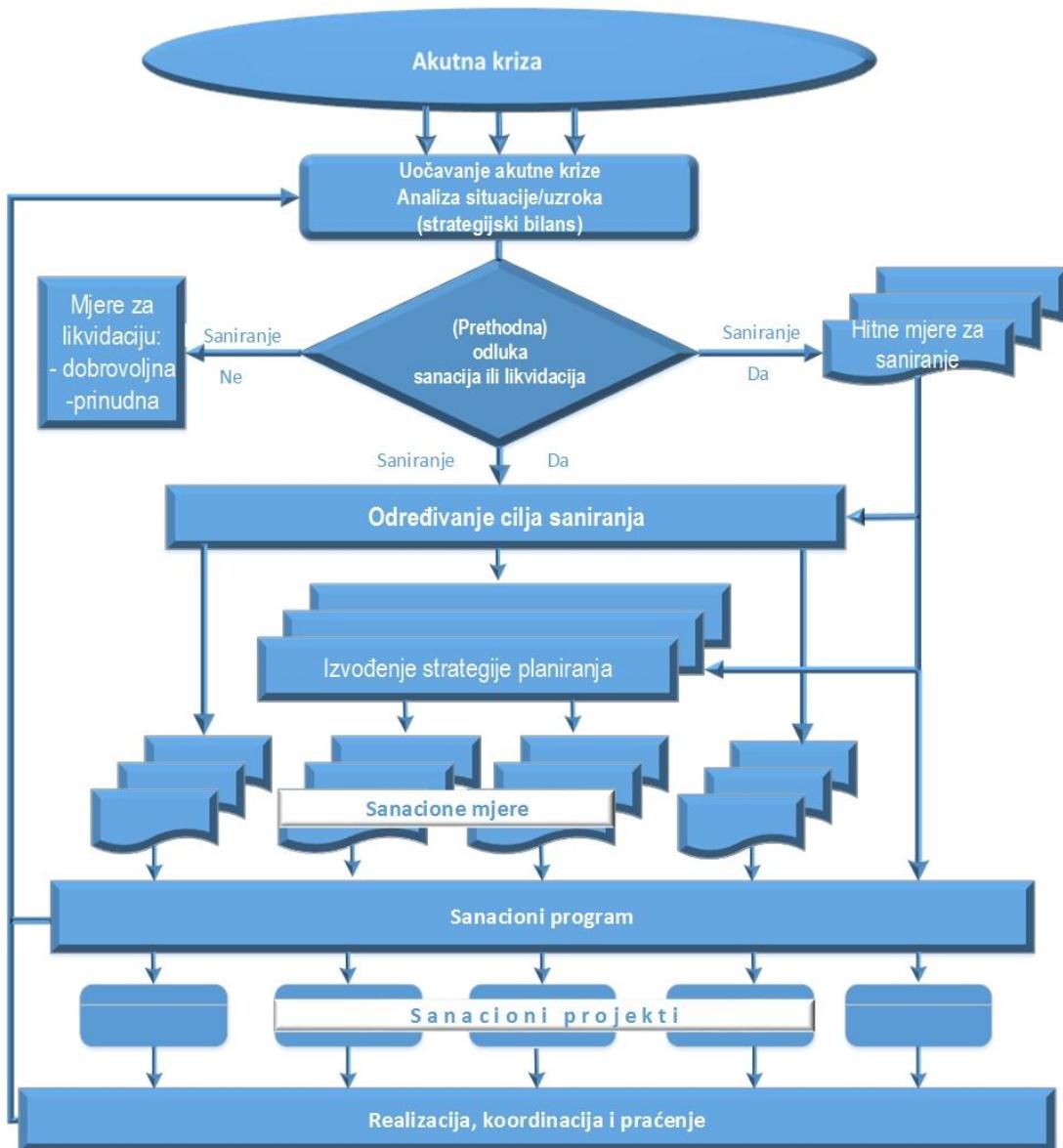
- Strategija ofanzivnog zaokreta
- Strategija utvrđivanja i odbrane
- Strategija brzog izlaska
- Strategija sporog izlaska ili „end-game“ strategija.

Navedene strategije predstavljaju osnovu reaktivnog kriznog menadžmenta. Koja od strategija će se izabrati zavisi od menadžmenta preduzeća. Sanacione mjere podrazumijevaju planiranje, sprovođenje i kontrolu. Ukoliko sanacione mjere ne uspiju izbaviti preduzeće iz krize, pristupa se likvidaciji istog. Postupku likvidacije pristupa se planski u namjeri da se zaštite: vlasnici, zaposlenici, dobavljači, ulagači kapitala...

Naredna slika 16. prikazuje moguće reakcije rukovodstva na prisutnu krizu. Nakon što se utvrde stvarni uzroci aktuelne krize, menadžment preduzeća odlučuje da li će pristupiti mjerama za saniranje ili mjerama za likvidaciju preduzeća. Ukoliko se odluči za saniranje potrebno je sanacione mjere uskladiti sa sanacionim programom izlaska iz krize.

Reaktivni krizni menadžment je zadužen da napravi promjene u poslovanju kako bi se izašlo iz krize. Promjene su bazirane na preokretu poslovanja. Softić (2011, str. 19) navodi sljedeće faze preokreta u poslovanju:

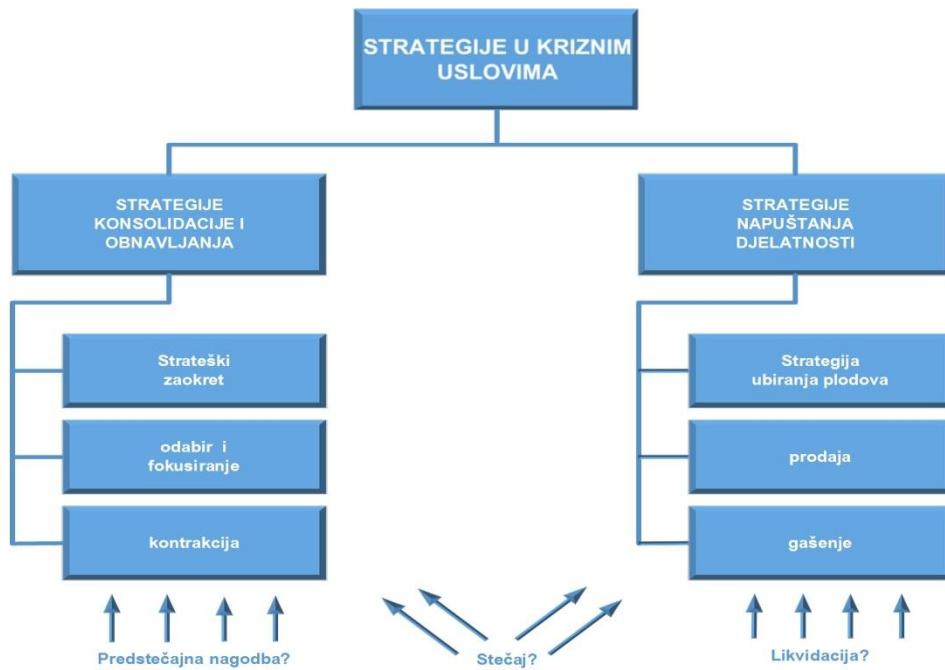
- Otkrivanje, identifikacija krize
- Priprema za izvođenje faze preokreta i izrada plana
- Dijagnoza stanja
- Zaustavljanje krize – privremene hitne mjere
- Stabilizacija
- Povratak na normalno poslovanje
- Pouke



Slika 16. Tok izlaska iz krize

Izvor: Pastors, P. M. (2002). Risiken des unternehmens. Mering Hampp. Minhen. str. 116.

Identifikacija stakeholdera postaje najvažnija funkcija za preduzeće koje je zapalo u krizu, a karakteristike pojedinih stakeholdera utiču na strategiju oporavka (Paujen 2006).



Slika 17. Strategije u kriznim uslovima

Izvor: Tipurić, D. (2014). Strategije u kriznim situacijama, desto predavanje Ekonomski fakultet Zagreb. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Strategije kao odgovor na krizu su ono što organizacije kažu i čine nakon što se kriza dogodi. Ovi se retorički resursi razlikuju prema stepenu do kojega svaki prihvata odgovornost za krizu i zanima se za žrtve (Tomić, Milas 2007, str. 144):

- Strategije poricanja tvrde da nema krize (poricanje) ili pokušavaju dokazati da organizacija nema odgovornosti za krizu (ispuštanje za tuđe grijeha).
- Strategije umanjenja pokušavaju minimizirati organizacijsku odgovornost (ispričavanje) i/ili ozbiljnost krize (Coombs 2005).
- Strategije ponovne izgradnje nude nadoknadu i/ili ispriku za krizu.
- Strategije pojačanja uključuju prikaz o prošlom dobrom djelovanju (potpomaganje) i hvaljenje subjekata (laskavost). Strategije pojačanja samo su dopunske i moraju biti korištene s jednom od ostalih triju strategija (Heath, Coombs, 2006).

„Khandwalla je autor najnovije, a ujedno i najdetaljnije analize strategije zaokreta. Njegova studija obuhvatila je analizu 120 slučajeva zaokreta i revitalizacija preduzeća u krizi. Izdvojio osam strategija, čija je primjena u službi izlaska iz poslovne krize, i to“ (Trgo, Dedić 2013, str. 9 citirano prema Janićijević 2004, str. 57) :

1. Strategija finansijske kontrole, refokusiranje proizvoda i tržišta i transformacije (FKI-RPT-TR). Organizacija pokušava da istovremeno smanji troškove kroz povećanu finansijsku kontrolu i poveća prihode kroz repozicioniranje na tržištu, a sve je to praćeno organizacionom transformacijom.
2. Strategija redukcije troškova i imovine, transformacije, restrukturiranja, operativne efikasnosti i ušteda (TI-TR-RE-OE-O). Ovo je najsveobuhvatnija strategija zaokreta koja kombinuje mnoge tvrde i mehke komponente. Osnovna intencija je smanjenje troškova, povećanje produktivnosti kroz organizacionu transformaciju i restrukturiranje.
3. Strategija operativne efikasnosti (OE). Zaokret se sprovodi kroz unaprjeđenje kvaliteta uz istovremeno smanjenje troškova i vremena proizvodnje.
4. Strategija finansijske kontrole i injekcije (FKI). Prepostavka je da se preduzeće nalazi na dobrom tržištu i da je izvor problema loša finansijska kontrola i nedostatak finansijskih sredstava.
5. Strategija promjene menadžmenta (M). Očigledno je da u ovim slučajevima vlasnici procjenjuju da je ključni izvor problema - nekompetentnost menadžmenta i njegovom promjenom nastoje otkloniti uzroke krize.
6. Strategija restrukturiranja i ojačavanja zaposlenih uz unaprjeđenje prodaje (RE-P). Ova je strategija bazirana na ideji uvećavanja prihoda i podizanja nivoa kompetencija zaposlenih.
7. Strategija strateških promjena i ušteda (S-U). Strateški zaokret preduzeća se podržava smanjenjem troškova kroz štednju.
8. Strategija promjene menadžmenta, operativne efikasnosti i ušteda (M-OE-U). Strategija se oslanja na interne promjene: novi menadžment, unaprjeđenje kvaliteta i produktivnosti uz štednju.

Vrečko, Mulej (2012, str. 4-10) u svojim istraživanjima ističe važnost savladavanja strateške krize, jer ako se strateška kriza ne savlada, obično slijedi operativna poslovna kriza, mada ne isključuje pojavu istih i iz drugih razloga. Navodi sistemski i procesni vid ovladavanja krizama.

Mnogi stavovi organizacije ometaju rad kriznog menadžmenta. Oni se mogu vidjeti u tabeli koju je napravio Drobnjak (2015, str. 42 prema Pauchant i Mitroff).

Tabela 8. Pogrešni stavovi organizacije koji dovode do krizne situacije

Atributi organizacije	Atributi okoline	Atributi krize	Atributi ranijih napora kriznog menadžmenta
1. Naša veličina će nas zaštiti	11. Ako se desi veća kriza neko drugi će nas spasiti	17. Ispostavlja se da mnoge krize nisu pretjerano važne	24. KM je kao politika osiguranja. Toliko ti je potreban
2. Odlične kompanije nemaju krize	12. Okolina je blagonaklona. U suprotnom možemo se efektivno izolovati	18. Svaka kriza je toliko jedinstvena da se prosto nemoguće pripremiti na sve krize	25. U kriznim situacijama treba samo da se oslonimo na procedure iz upustva u slučaju krize
3. Naša specifična lokacija će nas zaštiti	13. Ništa novo se nije dogodilo što bi tražilo promjene	19. Krize su izolovani incidenti	26. Mi smo tim koji će dobro funkcionisti tokom krize
4. Određene krize se događaju samo drugim	14. Za KM je odgovoran neko drugi	20. Većina kriza se sama riješava, zato je vrijeme najbolji saveznik	27. Samo šefovi treba da se bave kriznim planovima. Zašto plašiti zaposlene i pripadnike zajednice
5. Krize ne zahtijevaju posebne procedure	15. To nije kriza ako se ne dešava nama ili nas ne povređuje	21. Većina (ili sve) kriza ima tehnička rješenja	28. Dovoljno smo čvrsti da na krizu reagujemo na objektivan i racionalan način
6. Dovoljno je reagovati na krizu kad se ona desi	16. Akcidenti su samo cijena biznisa	22. Dovoljne su tehničke i finansijske korekcije problema	29. Znamo kako da manipulišemo medijima
7. KM ili krizna prevencija je luksuz		23. Krize imaju isključino negativan uticaj. Iz njih ništa ne možemo naučiti	30. Najvažnija stvar u KM je zaštiti dobar imidž kompanije
8. Zaposlene koji donose loše vijesti treba kazniti			31. Najvažnije u KM je obezbijediti da unutrašnje operacije ostanu nedirnute
9. Naši zaposleni su toliko posvećeni da im vjerujemo bez rezerve			
10. Poželjni poslovni ciljevi opravdavaju korištenje visokorizičnih sredstava			

Izvor: Drobnjak, S. (2015). Uticaj fleksibilnosti i reaktivnosti preduzeća na efikasnost i efektivnost kriznog menadžmenta. Doktorska disertacija . Univerzitet u Novom Sadu. Fakultet tehničkih nauka. str. 42.

Ovakvi stavovi dovode do krize, gdje je neophodno uspostavljanje reaktivnog kriznog menadžmenta. Reaktivni krizni menadžment donosi odluke kao reakciju na problem. Nekada ovakvo stanje može prouzrokovati ograničen tok informacija, sumnja u zaposlene koji pokazuju inicijativu, nezadovoljstvom radnika na poslu, loša koordinacija.



Slika 18. Proaktivno nasuprot reaktivnog upravljanja

Izvor: <http://www.slideshare.net/Nostrad/risk-management-3900267> [pristupljeno 07.03.2015].

Menadžment preduzeća, kojeg je zahvatila kriza mora da reaktivnim upravljanjem koji podrazumijeva sanacione mjere i QHSE upravljanje nađe izlaz iz krize. QHSE upravljanje podrazumijeva četiri komponente koroprativnog upravljanja: kvalitet, zdravo preduzeće, sigurnost i briga za okoliš. Izlaskom iz krize preduzeće prelazi u fazu proaktivnog upravljanja kako bi prevencijom i QHSE upravljanjem izbjeglo moguće krize i mogućnosti da ponovo bude u situaciji reaktivnog upravljanja.

Reaktivni krizni menadžment prikazuje opširnost problema i kakve posljedice može ostaviti na preduzeće i privredu uopće. Potrebno je da se na vrijeme reaguje kako bi se izbjegla upotreba reaktivnog kriznog menadžmenta. Sve ove činjenice prikazuju opširnost problema i da je potrebno kreirati model kako bi se izbjegle krizne situacije.

2.6. Kontroling

Zbog prisutnosti velikog rizika i stalne opasnosti od krize nameće se potreba za uvođenje kontrolinga u preduzeća. Kontroling omogućava potporu menadžmentu u donošenju ispravnih odluka u tom momentu.

Prema Horvathu (2006, str. 64) zadatak kontrolinga je osiguranje racionalnosti vođenja. Kontroling samim tim nije odvojen od vođenja, ali ga je koordiniranjem moguće jasno ograničiti.

„Zadaci kontrolinga zavise o ciljevima poslovnog subjekta i o potrebama menadžmenta, a budući da je cilj svakoga poslovnog subjekta ostvariti što bolje poslovne rezultate i poslovni uspjeh, zadaci kontrolinga su osigurati ostvarenje tih ciljeva u skladu s donesenim planom“ Jakelić (2009. str. 78).

Prema Peroviću (2007) glavne funkcije kontrolinga su: planiranje, kontrolisanje, usmjeravanje i informisanje. „Dubina funkcije kontrolinga se definira kao mjera njegova utjecaja na odluke u preduzeću: što je više kontroling formalno i neformalno uključen u proces upravljanja, to je veća dubina njegove funkcije.“ (Osmanagić-Bedenik 2007, str. 377).

„Planiranje predstavlja formalni proces donošenja odluke o ciljevima, strategijama, taktikama i alokaciji resursa, dok kontrola obuhvata mjere kojima se osigurava konzistentnost između planiranog i ostvarenog“ (Kurtić 2011, str. 71).

„Iako se kontroling odnosi na cijelokupno poslovanje poduzeća, njegov veliki dio čine plan i analiza. Zahvaljujući kontrolingu, menadžment bi trebao biti informiran o svemu što se oko njega događa radi kvalitetnijeg odlučivanja“ (Mreža znanja 2012, str. 5).

Voditelj kontrolinga prema Osmanagić-Bedenik (2007, str. 268) treba da obavlja sljedeće poslove:

- sudjeluje u višedimenzionalnom usklajivanju planiranja, kontrole, informiranja,
- organizacije i upravljanja ljudskih resursa;
- izrada SWOT matrice koja uključuje snage, slabosti, prilike i prijetnje;
- uvođenje i primjena portfolio tehnike i koncepcije životnog vijeka proizvoda;

- stručna/savjetodavna pomoć pri definiranju vizije i ciljeva poslovanja preduzeća i pojedinih područja odgovornosti;
- usklađivanje parcijalnih ciljeva i planova s globalnim ciljem i planom;
- stručna/savjetodavna pomoć pri izradi i ostvarenju budžeta;
- stručna pomoć pri poslovnom izvještavanju i interpretaciji
- izrada rokovnika planiranja, kontrole i informiranja
- ostali zadaci po nalogu menadžera, odnosno samoinicijativni zadaci koji pridonose efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta.

Osnovni principi „dobrog“ kontrolinga prema Stanišiću (2015, str. 57):

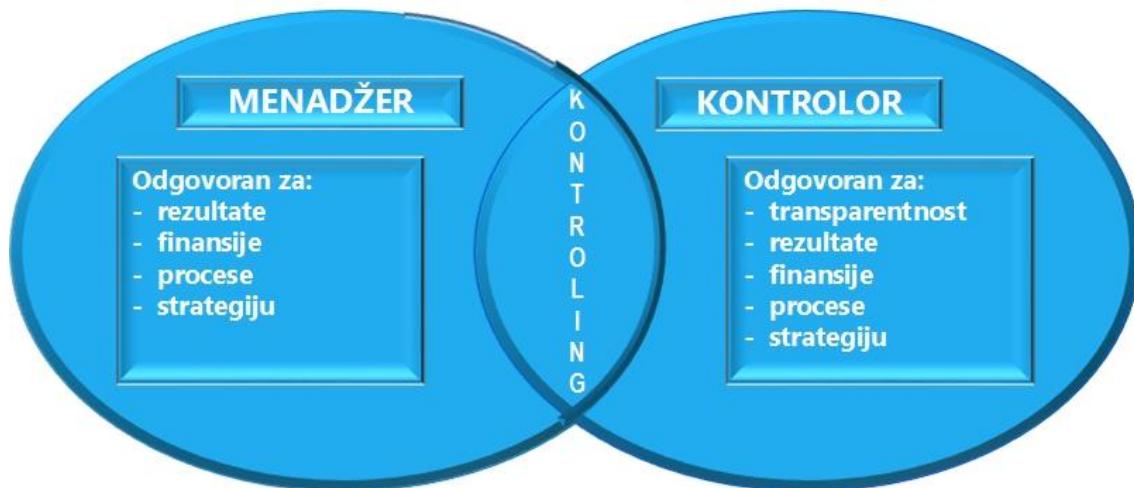
- zasnivanje na potrebama rukovodstva,
- snabdjevene informacijama, a ne suhim podacima,
- informacije su orijentisane prema primaocu i transparentne su,
- samostalna funkcija: bez priključenog računovodstva,
- funkcija ranog upozoravanja,
- podrška za odluke rukovodstva,
- pokreće ga izuzeci,
- izvještaji od samo „jedne strane“,
- obezbjeđuje da svako može sebe kontrolisati u odnosu na ciljeve postavljene od strane rukovodstva.

„Kontrolu treba razlikovati od kontrolinga. Dok je kontroling usmjeren na sistemsku i sveobuhvatnu, koordinacijsku i integracijsku podršku menadžmentu, dotle je kontrola pojedinačni instrument, odnosno parcijalna funkcija izdataka podrške menadžmentu. Još je jedan kriterij razlikovanja kontrolinga od kontrole, a to je njihov objekt: kontroling je podsistem menadžmenta i odnosi se na menadžment i njegove funkcije, a kontrola se odnosi primarno na sistem izvođenja“ (Osmanagić-Bedenik 2007, str. 88).

Kontroling pomaže menadžmentu prilikom donošenja odluka, tako što kreira kvalitetan sistem izvještavanja. Mjesto kontrolinga pokazuje slika broj 19.



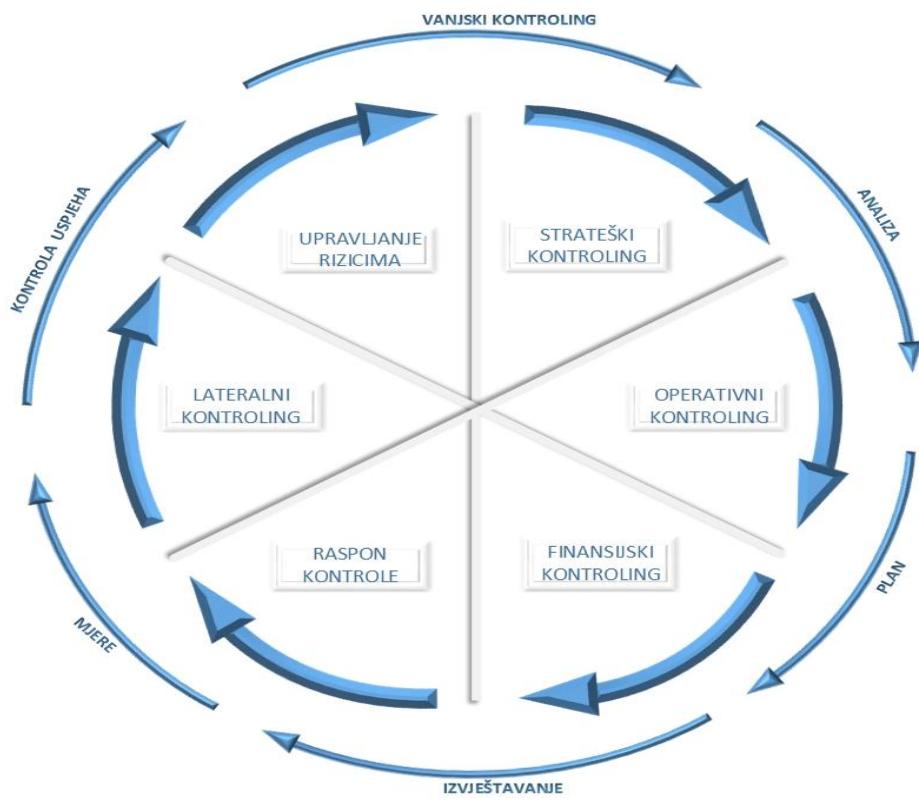
Izvor: Očko, J., Švigir, A., (2009.) Kontroling; upravljanje iz backstagea. Zagreb: Alitus savjetovanje; Kognosko. str. 26.



Slika 20. Mjesto kontrolinga

Izvor: <http://kontroling.si/sl-si/Kontroling/-Kontroling-in-kontroler> [pristupljeno 24.03.2016].

Kontrolori pružaju savjetodavne usluge. Osiguravaju transparentnost troškova i rezultata na svim razinama upravljanja. Kontroling uključuje aktivnosti kao što su donošenje odluka, identifikacija, otkrivanje, upravljanje i regulacija. Kontroling predstavlja vezu između menadžera i kontrolora.



Slika 21. Model kontrolinga MB International konsalting grupe

Izvor: <http://www.unternehmensberatung-butz.de/index.php/controlling.html>
 [pristupljeno 24.03.2016].

Prema MB International konsalting grupi **vanjski kontroling** bi trebao biti u mogućnosti da, što je prije moguće, identificira problematična područja u društvu i stvori strukture kako bi se isti uklonili. Takve sofisticirane kontrolne alate koji vrše kontrolu nazivamo "poslovne inteligencije". Kontrolor mora biti u kontaktu sa neugodnim pitanjima i biti nezavisan od odjela direktiva.

Analiza podrazumijeva provjeru baza podataka i stvaranje kontrolnih struktura. Službeno upravljanje je moguće samo ako je jasno što je aspekt koji se treba preduzeti **planom**. To se odnosi na sve upute, kao što je tržiste i potrebe kupaca, finansije, procesi, proizvodi i osoblje. Dakle, strateško i operativno planiranje je potrebno. Osnova za to je raspon kontrole.

Izvještavanje podrazumijeva:

- analize varijanse, grafička analiza, ABC analiza, analize pokrića itd;
- planiranje likvidnosti i upravljanje gotovinom;
- kontrola troškova;

- metrike i mjerena performansi sistema;
- pokazatelji rizika.

Mjere su izvedene iz svake faze projekta. Izvedene su iz faze analize, faze planiranja, kao i izvještavanja. Ako ciljevi nisu dosljedno sljedni ili odstupanja suzbijena od strane kontrolora, onda je to samo komad papira.

Kontrola uspjeha podrazumijeva mjesecne analize bazirane na izvještajima finansijske prirode.

Strateški kontroling podrazumijeva provjeru strategija konkretnog preduzeća. **Operativni kontroling** usmjeren je na mjerljive kriterije kao osnove za proces upravljanja. Operativno planiranje temelji se na ciljevima strateškog planiranja. Operativno planiranje pruža važan poticaj za strateško usmjeravanje preduzeća. **Finansijski kontroling** svoj akcenat stavlja na probleme likvidnosti. **Raspon kontrole** ide izvan granica čistih finansijskih i računovodstvenih podataka.

2.6.1. Vrste kontrolinga

Kontroling se može podijeliti na strateški i operativni. Tako Osmanagić, Ivezić (2006, str. 342) navodi da je strategijski kontroling usmjeren na izgradnju potencijala uspjeha preduzeća, jačanje vitalnosti preduzeća, poboljšanje njegovih izgleda za trajan uspjeh. Prema njima strategijski kontroling treba dati odgovore na sljedeća pitanja: treba li krenuti s novim proizvodom, ulaziti na novo tržište, kakve rizike i šanse očekivati u budućnosti, treba li inovirati tehnološki proces i sl.

U instrumente strateškog kontrolinga ubrajamo: Balanced scorecard, Portfolio analiza, Benchmarking, Analiza konkurenčije, Analiza potencijala, Životni vijek proizvoda, strateški radar itd.

Jedan od najvažnijih instrumenata za otkrivanje krize je i benchmarking koji se može definisati kao sistematičan pristup kroz koji organizacija može mjeriti svoje performanse sa najboljim u klasi i predstavlja snažan alat za učenje od drugih, kako bi se ostvarila izvrsnost. Preduzeća koriste benchmarking kao način da usporede ključne

pokazatelje sa drugim preduzećima u toj industriji. To omogućava preduzećima da vide koliko su učinkovite i utvrditi načine na koje oni mogu postati konkurentniji u industriji. Stapenhurst (2009, str. 3) definiše benchmarking kao metodu mjerena i poboljšanja naše organizacijske performanse u poređenju sa najboljima iz te industrije.

U instrumente operativnog kontrolinga ubrajamo: analizu kapaciteta, analizu nabave, ABC analizu, kontrola kvalitete itd.

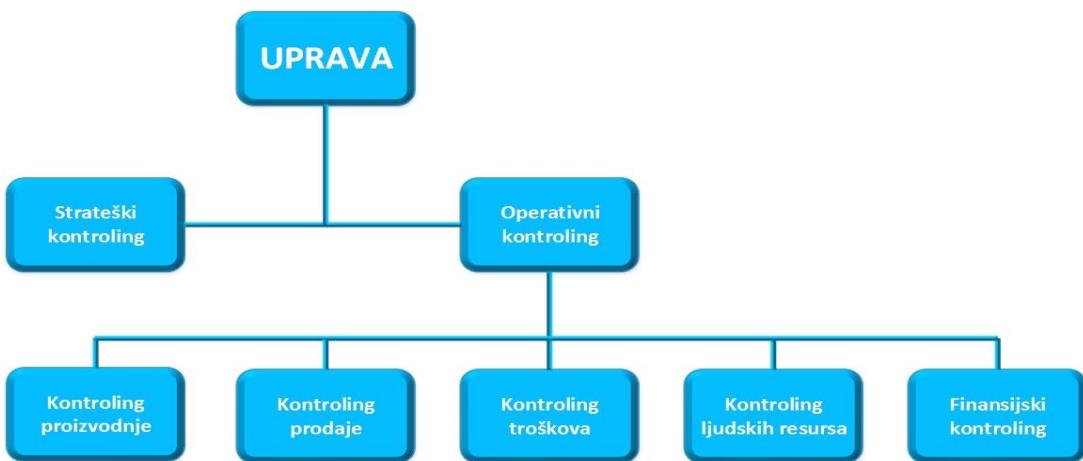
Razlike između strateškog i operativnog kontrolinga prikazano je u tabeli broj 9.

Tabela 9. Usporedba strategijskog i operativnog kontrolinga

Kriterij usporedbe	Strategijski kontroling	Operativni kontroling
Usmjerenost na ciljeve	osigurati dugoročnu održivost preduzeća	ostvariti profit, ostvariti profitabilnost kroz osiguranje likvidnosti, produktivnosti
Ciljevi kontrolinga	sistemski osigurati buduće profitne potencijale preduzeća koji su uskladeni sa ciljevima preduzeća	osigurati efikasnost poslovnih procesa
Osnovni pokazatelji kontrolinga	potencijal za ostvarivanje profita (npr. tržišni udio)	profit, likvidnost
Način rada	visok stepen fleksibilnosti u radnom procesu, veće usmjerenje na timski rad	fiksno utvrđeni procesi rada, parcijalni zadaci mogu se delegirati
Usmjerenje na ...	preduzeće i njegovo okruženje (nastoјi se uticati na okruženje i uspostaviti nove odnose)	preduzeće (u obzir se uzimaju postojeći odnosi s okruženjem)
Vremensko razdoblje	nije ograničeno, dugoročno	ograničeno, kratkoročno
Dimenzije	snage i slabosti mogućnosti i rizici	troškovi i učinci rashodi i prihodi uplate i isplate imovina i kapital
Izvori informacija	primarno iz okruženja	primarno vlastito računovodstvo

Izvor: Osmanagić Bedenik, N., i suradnici (2010). Kontroling – između profita i održivog razvoja. Zagreb: M. E.P. nakladništvo. str. 322.

Operativni kontroling daje informacije o sadašnjem stanju u preduzeću. Operativni kontroling je u spremi u strateškim kontrolingom što pokazuje i slika broj 22.



Slika 22. Organizacijska shema kontrolinga u preduzeću

Izvor: Autor prema Očko, J., Švigir, A., (2009). Kontroling; upravljanje iz backstagea. Zagreb: Alitus savjetovanje; Kognosko. str. 26.

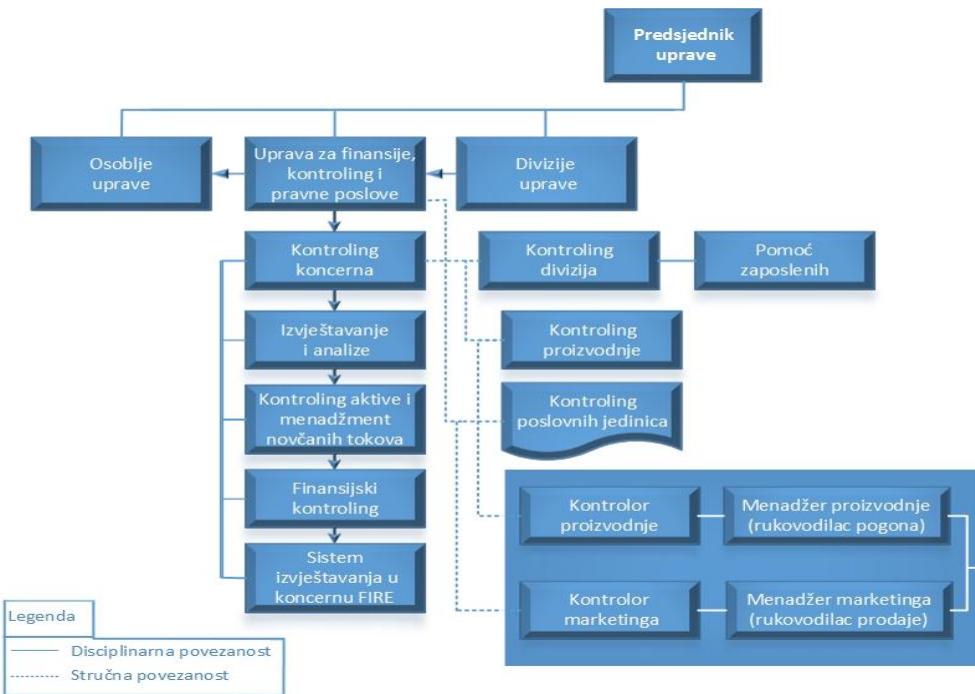
Vezu startegijskog i operativnog kontrolinga je najjednostavnije predstaviti putem sljedeće slike



Slika 23. Strategijski i operativni kontroling

Izvor: Stanković, S. (2015). Uvod u kontroling. Nastavni materijal Sveučilište u Zadru. str. 15.

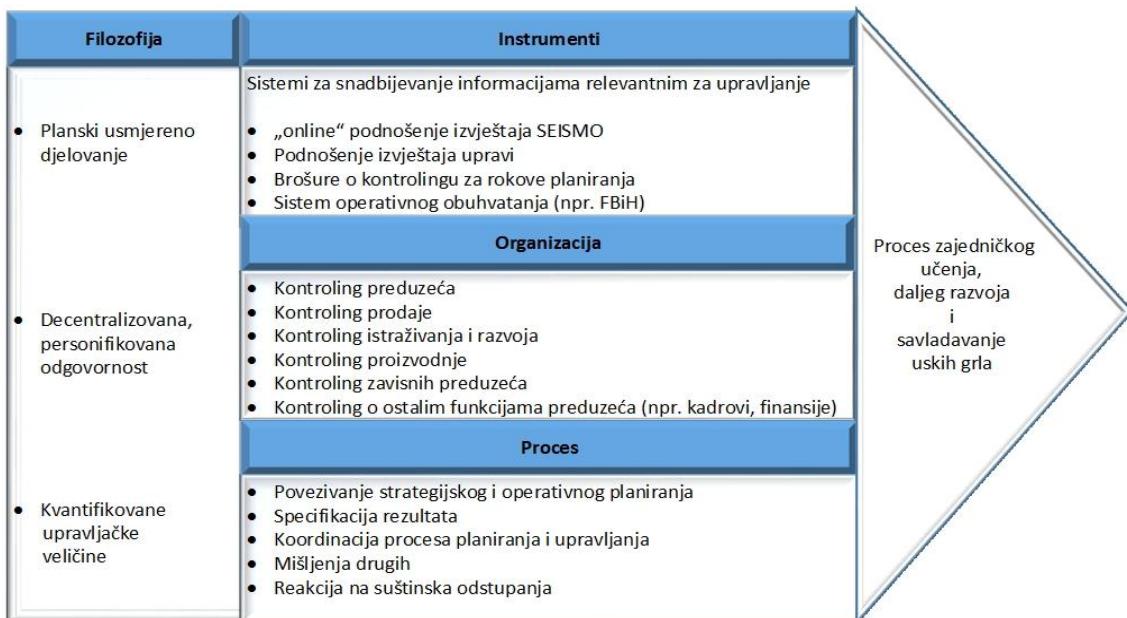
Kao najbolji primjer koliku važnost ima kontroling u preduzećima prikazuje organizaciona struktura kontrolinga u koncernu Continental.



Slika 24. Organizacija kontrolinga u koncenu Continental

Marjanović, V. (2013) Kontroling (skripta). Beograd. Univerzitet Singidunum str. 11.

Možemo vidjeti da je organizacija decentralizovana sa divizijama koje su podijeljene na poslovne jedinice. Kontroling je povjeren finansijskoj upravi. Uspostavljen je sistem protoka informacija, tako da se neki problemi riješe i na nižim organizacionim nivoima.



Slika 25. Koncept kontrolinga u Scheringu

Izvor: Marjanović, V. (2013) Kontroling . Beograd. Univerzitet Singidunum, str. 93.

Koncept filozofije kontrolinga u Scheringu se bazira na planski usmjerenim djelovanjem, decentralizovanoj personifikovanoj odgovornosti i kvantifikovanim upravljačkim veličinama. Ono čemu Schering pridodaje važnost bazira se na procesu zajedničkog učenja daljeg razvoja i savladavanju uskih grla.

2.6.2. Konroling i uspješnost poslovanja

„Operativni i strategijski instrumenti kontrolinga čine okosnicu kontrolinga i zajednički djeluju na ostvarenje rezultata preduzeća. Operativni kontroling odnosi se na povećanje razine efikasnosti poslovanja, a strategijski na povećanje razine efektivnosti u poslovanju poduzeća. Uspješnost preduzeća se ostvaruje kombinacijom nekog stepena učinkovitosti i nekog stepena djelotvornosti, kao i sklad operativnog i dugotrajnog poslovanja s druge strane“ Tintor (2009, str. 19).

Prema Osmanagić-Bedenik (2010, str. 109) krizni kontroling ima svoju ulogu u svakoj fazi upravljanja krizom:

- kod anticipativnog upravljanja krizni kontroling uvodi i osigurava korištenje instrumenata preventivnog i proaktivnog djelovanja,
- kod identifikacije krize kontroling pruža stručnu pomoć i podršku u korištenju instrumenata identifikacije krize, posebno kod oblikovanja indikatora krize i definiranja praga njihove vrijednosti,
- kod reaktivnog upravljanja krizni kontroling je stručno odgovoran za transparentnost situacije, alternativne prijedloge nastavka poslovanja, te transparentnost strategijskih i operativnih posljedica.

Uspješnost poslovanja se bazira na konceptu efektivnosti i efikasnosti. „Koncept organizacijske efektivnosti (engl. effectiveness) i efikasnosti (engl. efficiency) je koncept uspješnosti kojeg je artikulirao Drucker P. (1974). Efektivnost je u potpunosti okrenuta prema (vani), prema tržištu, tražnji i klijentu, dok je efikasnost okrenuta ka (unutra)” (Šunje 2008, str. 26).

„Analiza finansijskih izvještaja obuhvata instrumente i postupke koji omogućavaju analitičaru da istraži prošle i sadašnje finansijske izvještaje na takav način da se putem zarađivačke sposobnosti i finansijskog položaja preduzeća mogu ocijenjeniti budući rizici i potencijali“ (Omerhodžić 2010, str. 5).

Pokazatelji uspješnosti su mnogobrojni i predstavljaju složenu problematiku. Pokazatelje uspješnosti možemo podijeliti na:

- pokazatelje sigurnosti i poslovanja (likvidnost, zaduženost);
- pokazatelje sigurnosti i uspješnosti poslovanja (pokazatelj aktivnosti);
- pokazatelje uspješnosti poslovanja (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost).

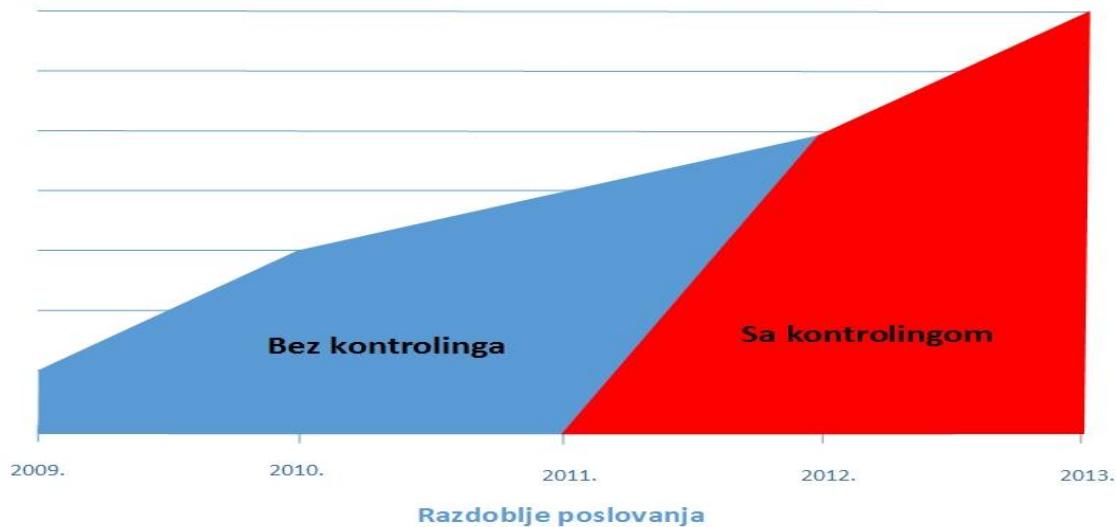
Gonzalez, Rubio (2010, str. 114-134) navode da ne postoji, ni u praksi ni u teoriji, univerzalni skup procesnih pokazatelja.

„Empirijska istraživanja pokazuju, da su se oblasti rada kontrolinga posljednjih godina značajno promijenile. Tako je sveukopno planiranje, izvještavanje i analiza poslovnog okruženja steklo sve veći značaj, dok je finansijsko knjigovodstvo izgubilo na značaju, a nauka o finansijama je potpuno isključena iz kompleksa funkcije kontrolinga“ (Stanišić 2015, str. 41).

Rupčić, Datković (2013, str. 48) u svojim istraživanjima navode da u većini preduzeća hrvatske poslovne prakse dominira koncept kontrolinga koji predstavlja prijelaz između računovodstvene prema informacijskoj koncepciji.

Weber et al., su 2006. godine istražili stanje i perspektive budućih aktivnosti kontrolora. Utvrđeno je da je značaj kontrolinga porastao u zadnje vrijeme. Kontrolori su postali konkurencija eksternom računovodstvu i internoj reviziji. U budućnosti će se sve više cijeniti kvalifikacije kontrolora kao što su: sposobnost kritične analize, komunikacija i timski rad ispitanika.

Povećanje postojeće/stvaranje nove vrijednosti poslovanja



Slika 26. Povećanje nove/stvaranje nove vrijednosti poslovanja

Izvor:<http://www.profitiraj.hr/wp-content/uploads/pove%C4%87anje-vrijednosti-kontroling.jpg> [pristupljeno 21.06.2015].

Portal profitiraj.hr proveo je istraživanje poslovanja hrvatskih preduzeća bez i sa kontrolingom u periodu 2009-2013. godine. Istraživanja su otkrila da preduzeće u periodu kad ima kontroling istovremeno povećava postojeće i stvara nove vrijednosti poslovanja.

Kontroling se u preduzeću može pridodati postojećim službama ili formirati posebna služba kontrolinga. Kontrola stvara atmosferu rada, reda i discipline. Učinkovit sistem kontrole pomaže u smanjenju grešaka, koje se moraju kontinuirano pratiti kako bi se poduzele korektivne mjere i smanjili učinci grešaka. Kontroling igra važnu ulogu u prevenciji krize.

2.7. Krizno komuniciranje

Krizno komuniciranje i predviđanje kriznih dana može pomoći da se preduzeća učinkovito nose sa neočekivanim događajima ili vanrednim situacijama koja donose

negativan publicitet za organizaciju. Da je krizno komuniciranje danas od ključne važnosti, potvrđuje i činjenica da se veći broj autora bavio ovom problematikom.

Joanne et al., (2005, str. 112-134) su dizajnirali, a Mazzei, Ravazzani (2015) su potvrdili sprijalni model kriznog komuniciranja koji se sastoji od :

- promatranja (prikljanje podataka);
- interpretacije (odvajanje važnih od nevažnih informacija);
- izbora (izbor tima);
- razumijevanja (operativne direktive).

„Informacijska i komunikacijska razina imaju silnu važnost tokom cijelog procesa upravljanja poslovnom krizom: u fazi anticipativnog upravljanja, u fazi identifikacije krize kao i u fazi reaktivnog upravljanja. Međutim, u fazi identifikacije krize komunikacija ima vrlo veliku važnost i često je jedan od odlučujućih faktora izlaska iz krize“ (Osmanagić-Bedenik 2007, str. 209).

Koraci kriznog komuniciranja se mogu identifikovati kroz 10 faza (prema Bernstein 2013, str. 1):

- 1) upozorenje krize
- 2) odabratи krizni komunikacijski tim
- 3) odabratи obrazovane glasnogovornike
- 4) trening glasnogovornika
- 5) uspostaviti informativne i nadzorne sisteme
- 6) identificirati i odrediti interesne grupe
- 7) razvijati holding izvještaje
- 8) procijeniti kriznu komunikaciju
- 9) dovršiti i prilagoditi ključne poruke
- 10) postkrizna analiza.

Kriznim komuniciranjem nastoje se ublažiti krizne situacije i pružiti pravovremene informacije svim stakeholderima.

Većina autora krizno komuniciranje definiše kao sistem za: prikljanje informacija, obradu informacija i raspodjelu informacija potrebnih za rješavanje krizne

situacije. U anticipativnom kriznom menadžmentu prioritet se daje na sprječavanje krize, na traženju simptoma krize, osposobljavanju zaposlenih koji će biti uključeni u proces upravljanja rizikom.

„Iz ugla komunikacijskog stajališta, kriza je poslovanje ili organizacijski problem koji je izložen javnosti, a to ugrožava imidž preduzeća i sposobnost preduzeća za obavljanje posla“ (Omanović 2013, str. 281).

Aktivnosti koje su potrebne da bi se planirale komunikacijske aktivnosti prije nastanka krizne situacije su prema Novak (2001), Lojančić et al., (2015, str. 216):

- predviđanje i prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija;
- oblikovanje tima koji će koordinirati krizom;
- prepoznavanje ciljnih javnosti u kriznom položaju;
- određivanje i oblikovanje efikasnih puteva komunikacije za ciljane javnosti pogodjene krizom i smanjenje štete po ugled preduzeća;
- testiranje i osposobljavanje menadžera za odnose sa javnošću;
- priprema i formiranje kriznog centra zaduženog za komunikaciju;
- priprema check-liste za eventualnu krizu i glavnih informacija o preduzeću.

2.7.1. Komuniciranje sa stakeholderima (interesnim grupama)

Jedan od bitnih elemenata kriznog komuniciranja je u izgradnji partnerskog odnosa sa stakeholderima. U periodu kada dođe do poremećaja u poslovanju, mnogi stakeholderi će željeti znati šta se dešava u preduzeću. Kupci će željeti znati kako će to uticati na njih. Država i lokalna zajednica će željeti znati šta se to dešava u njihovom okruženju. Radnici i njihove porodice će željeti informacije o stanju firme.

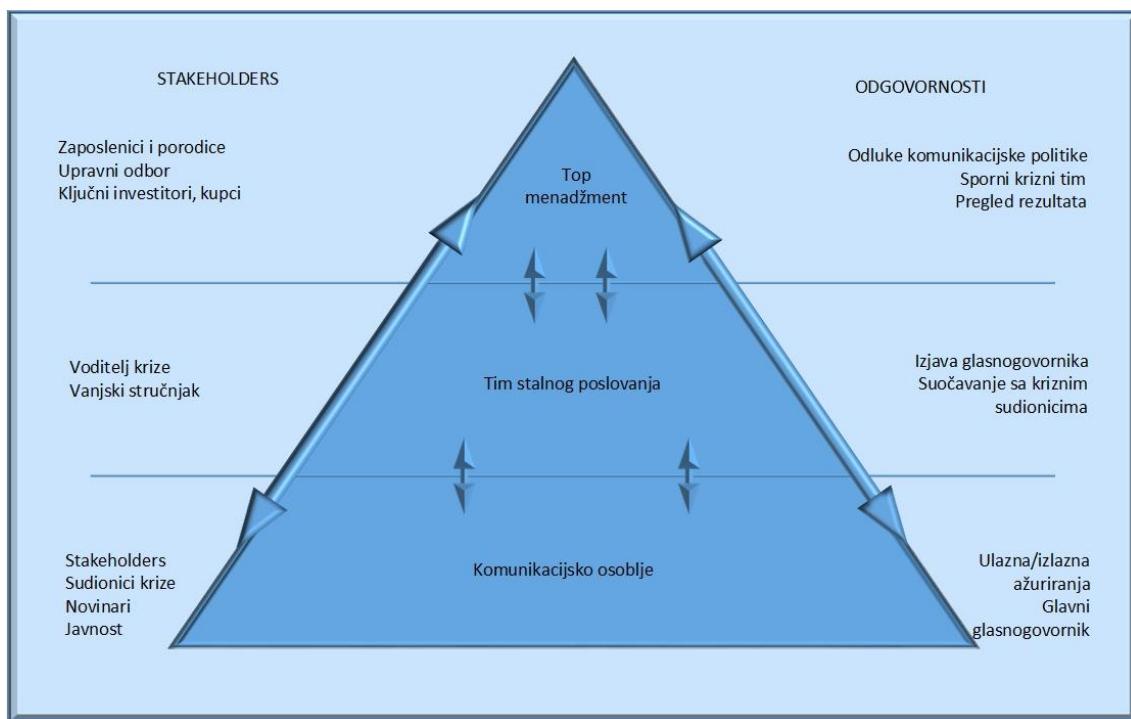
Tako Töpfer (1999, str. 45), Osmanagić-Bedenik (2007, str. 231), Jurić et al., (2012, str. 277) komuniciranje u krizi označavaju kao ciljano izvještavanje određenih, unutrašnjih i vanjskih grupa ili osoba. U tom smislu razlikuju se dvije temeljno različite strategije komuniciranja: defanzivna i ofanzivna.

Kupci su jedan o najvažnijih stakeholdera, jer oni znače život kompaniji. Veoma je bitno da kupci imaju prave informacije, jer kupci mogu postati svjesni problema čim se

na njihove e-mailove i telefonske pozive ne odgovara. U kriznim situacijama je potrebno da služba za korisnike komunicira sa klijentima.

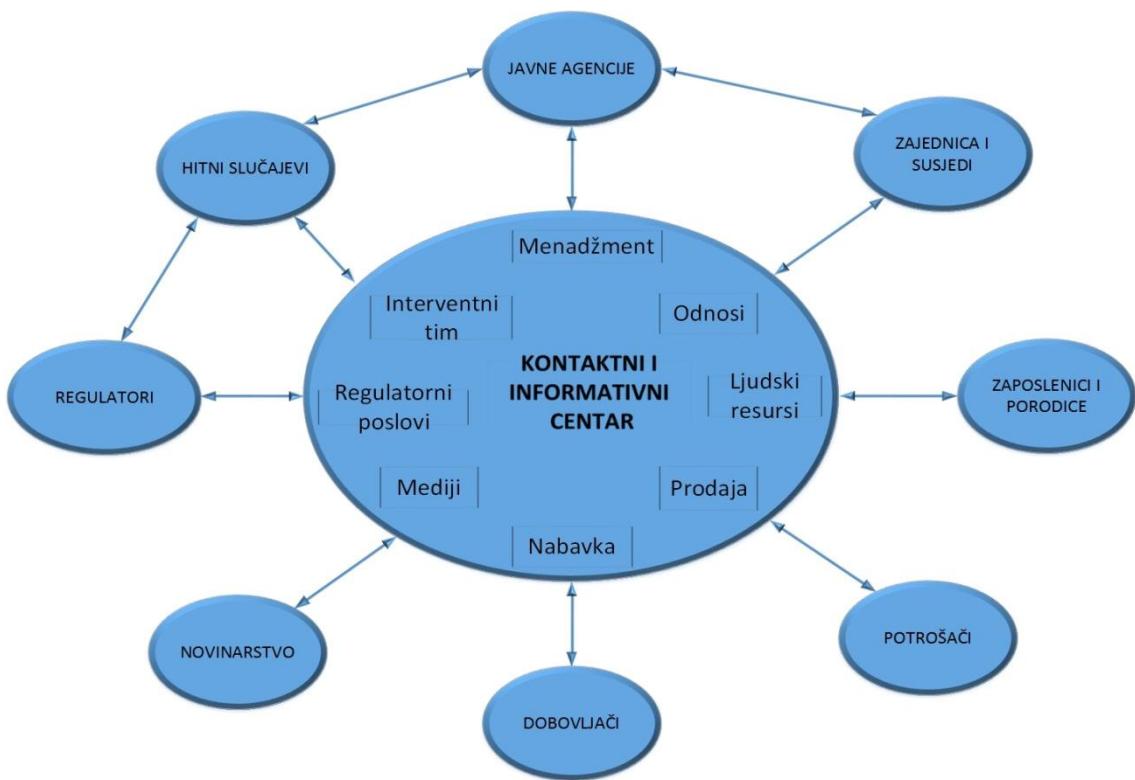
Dioničari su zainteresirani za stabilnost svojih uloga i traže od menadžmenta realne informacije. Dobivanjem pravovremenih informacija država će se uključiti i nastojati smanjiti štetne posljedice za društvo. Neka od preduzeća koja su u krizi mogu da povuku sa sobom nesagledive posljedice za druga preduzeća, pa se država u takvim situacijama uključuje sa finansijskim paketima pomoći. Komuniciranje sa medijima će se obraditi u narednom naslovu.

Slika broj 27. prikazuje stakeholdere i njihove odgovornosti. Ti stakeholderi prikazuju nastojanje da se uspostavi krizni komunikacijski kanal. Razvrstavanjem informacija postiže se efekat da do svakog stakeholdera stižu informacije koje su bitne za njegovu odluku i naredne korake.



Slika 27. Stakeholderi i njihove odgovornosti

Izvor: prilagođeno prema http://www.crisisbusinessmanagement.com/stakeholders_main.htm [pristupljeno 07.05.2015].



Slika 28. Krizno komuniciranje - Hub & Spoke Diagram

Izvor: <http://www.ready.gov/business/implementation/crisis> [pristupljeno 08.05.2015].

Hub & Spoke Diagram,⁴ slika 28. prikazuje kontaktni informativni centar unutar kog su prikazani dvosmjerni komunikacijski kanali. „Cilj komuniciranja sa interesnim grupama je u zadržavanju povjerenja istih i stvaranju osjećaja zajedničke brige za preduzeće“ (Omanović 2013, str. 283).

Komunikacijske vještine kriznih menadžera bi se mogle sažeti u sljedeće prema Coombs (1999); Harvard Business School Press (2004); Sučević (2010); Brčić et al., 2013, str. 292):

- ne izbjegavati saopštavanje loših vijesti zaposlenicima – pogrešno je prepostaviti da oni ne mogu podnijeti istinu;

⁴ Ministarstvo nacionalne sigurnosti Sjedinjenih Američkih Država (DHS) i Federal Emergency Management Agency (FEMA) osnovali su 2004. godine Ready agenciju čiji je cilj produbljenje pripravnosti kampanje. Pomaže vlasnicima i menadžerima malih i srednjih preduzeća da pripreme svoje poslovanje, zaposlenike i imovinu za slučaj krize.

- otvorena komunikacija i aktivno slušanje – kako, kome i gdje se nešto kaže jednako je važno kao i što se kaže;
- preuzimanje vlasništva nad problemom – nije dovoljno biti samo glasnogovornik preduzeća;
- menadžer kao uzor i agent promjena – naglasak je na zagovaranju pravih vrijednosti: altruizam, kolegijalnost, etičnost, savjesnost i odgovornost uz primjenjivanje personaliziranog pristupa prema oštećenim stranama u poslovnoj krizi;
- priprema i ažuriranje kriznog komunikacijskog plana – uz izradu kvalitetnog komunikacijskog plana, potrebno je od zaposlenika učiniti saveznike u nastupu prema ostalim interesnim skupinama;
- realnost i samouvjerenost menadžera – samouvjerenost kriznog menadžera manifestira se njegovim čvrstim stavom, kontroliranom (ne)verbalnom komunikacijom i govorom tijela.

Uz sve to, naglasak je na realnom, a ne idealističkom pristupu krizi.

Tomić, Milas (2007, str. 147), Legčević. Taučer (2014, str. 199) navode da je najbolji način prevencije i obrane od krize osposobiti vlastito osoblje ili utemeljiti krizni stožer u kojemu će se nalaziti stručnjaci kojima su poznati svi alati i sva sredstva pomoću kojih će se moći predvidjeti i riješiti kriza.

„Poslovi, osobito oni na komunikacijskoj razini, mogu se i trebaju dodijeliti odjelu za odnose s javnošću. Stručnjaci za odnose s javnošću trebali bi imati sposobnost analize situacije, pa iz toga proizlazi sposobnost predviđanja mogućih kriznih scenarija. Iz toga ponovo proizlazi sposobnost stvaranja kvalitetnih programa za sprječavanje i rješavanje krize. Bit postojanja odjela odnosa s javnošću jest komuniciranje između organizacije i javnosti koje imaju pravo i potrebu znati sve. To znači da u takvoj komunikaciji nemamo pravo spekulirati o nekim činjenicama za koje nismo sigurni jesu li istinite. Također, ne smijemo umanjivati važnost ozbiljnih situacija, a ponajmanje skrivati problem koji očito postoji” (Tomić, Milas 2007, str. 147).

„Krizne situacije zahtijevaju brzu reakciju i kvalitetnu komunikaciju sa svim dionicima poslovne organizacije. Učinkovita komunikacija zahtijeva od menadžmenta uspostavljanje i razvijanje dvosmjerne komunikacije sa svim dionicima poslovne organizacije temeljene na vrijednostima i načelima odgovornosti, iskrenosti, otvorenosti i uzajamnom povjerenju.

Takvo upravljanje komunikacijskim procesom neizostavan je faktor uspješnog upravljanja krizama uopće „(Čendo – Metzinger 2013, str. 914).

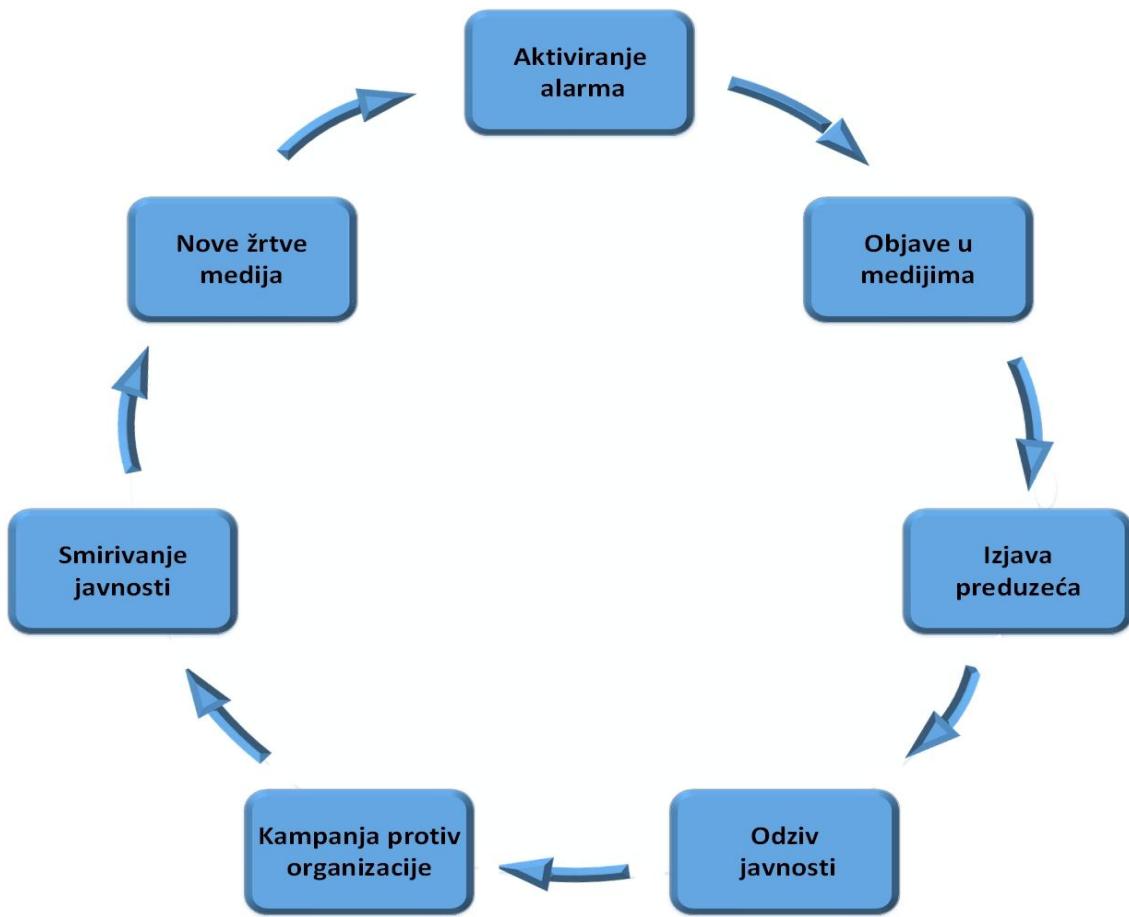
2.7.2. Komuniciranje sa medijima

Mediji imaju veliki uticaj, preduzeća moraju da preduzmu aktivnosti ukoliko ne žele da mediji ovladaju njima. Tako Novak (2001, str. 205), Žavišić, Žavišić (2011, str. 2) navode da imidž firme predstavlja ono što javnost misli o organizaciji, zajednički dojam ili slika koju javnost stvara o organizaciji. Znači, riječ je o kopiji identiteta u javnosti, što su ga ostvarile komunikacijske aktivnosti organizacije. Mediji prenose poruke i mora im se dati važna uloga u kriznom komunikacijskom kanalu. Preduzeća umjesto da izbjegavaju medije, trebalo bi da ih koriste kao kanal za komunikaciju.

„Danas sve važniju ulogu igraju društvene mreže, gdje kao primjer lošeg kriznog komuniciranja navodimo kompaniju H&M. U januara 2012. godine na Facebook-u se pojavio članak o Tori LaConsay od koje je H&M najprije kopirao dizajn plakata i iskoristio za dizajn svojih proizvoda. Prvo je kompanija negirala kopiju, da bi kasnije uz pritisak javnosti i kupaca priznala da su iskoristili njen autorsko djelo” (Omanović 2013, str. 284).

„Društvene mreže su vrlo bitan medij preko kojeg se jednostavno može komunicirati i korisnicima se mogu pružiti informacije. Danas, uz pomoć društvenih mreža, loše informacije o preduzeću se šire brže nego prije. Loše informacije o preduzeću pojave se na društvenim mrežama za manje od 24 sata” (Omanović 2013, str. 283).

„Mnogi autori se slažu da je PR nastao upravo iz odnosa sa medijima (Press Relations), ali se vremenom proširio. Danas su odnosi sa medijima tek dio cijelog spektra PR aktivnosti, ali je njihova važnost još uvijek izražena. Entoni Dejvis (2008.) procjenjuje da i danas PR stručnjaci troše oko 40% svog vremena i trećinu budžeta na ove odnose, dok od toga tri četvrtine otpada na štampane medije” Grubić et al., (2012, str. 316). Adekvatno upravljanje kriznim situacijama od strane kriznog menadžmenta štiti preduzeće i njegovu reputaciju. Ako se sa kriznom situacijom loše upravlja, onda u kratkom vremenskom periodu može doći do neželjenih posljedica.



Slika 29. Razvoj krize i odnos medija

Izvor: Novak B. (2001). Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima. Zagreb. Binoza Press. str. 127.

Iz slike 29. može se vidjeti da krizna situacija nastaje u momentu kada se negativne informacije pojave u medijima. To izaziva reakciju preduzeća protiv koga se vodi negativna medijska kampanja. Preduzeće nastoji da smiri situaciju kako bi pospješilo prodaju, a mediji se okreću nekom novom preduzeću.

„Potrebno je da svaka firma ima pripremljen krizni komunikacijski plan i definisanu strategiju komuniciranja sa medijima, jer je to od ključne važnosti za opstanak i brži oporavak preduzeća. Reputaciju koju ima neko preduzeće, upravo pokazuje u kriznim momentima. Pripremanje kriznih planova za različite vrste kriza sastavni je dio proaktivnog kriznog menadžmenta. Krizni plan je zapravo priručnik, tj. nacrt koji sadrži sve od A do Ž o načinima upravljanja različitim vrstama kriza“ (Omanović 2013, str. 284) prema Fink (2002).

„Učinkovit krizni plan sadrži unaprijed pripremljene ključne odluke vezane uz općenite aspekte upravljanja kriznim situacijama čime se kriznom timu osigurava dovoljno vremena za bavljenje sadržajnim aspektima, specifičnim za svaku kriznu situaciju. Odlučivanje za vrijeme krize je vrlo stresno i upravo postojanje kriznih planova s jasno definiranim procedurama i uputama pomaže kriznom timu da učinkovito, brzo i koordinirano odgovori na krizu i poduzme brze i odlučne poteze” (Omanović 2013, str. 284) prema Metzinger, Toth (2009, str. 329).

Krizni komunikacijski plan trebao bi sadrži sljedeće elemente (Omanović 2013, str. 285):

- **Krizni tim** koji bi uključivao najsposobnije kadrove, gdje bi svi snosili odgovornost za donošenje odluka. Razmotrili bi sve vidove internih i eksternih komunikacija. Sastojao bi se od predstavnika osoblja iz strateškog menadžmenta, operativnog menadžmenta i komunikacijskog osoblja, a prije svega od pojedinaca koji su ključni za situaciju.
- **Izbor glasnogovornika** koji bi trebao da bude uvježban i siguran u ono što govori. Nastojati da motivira zaposlenike i da bude pun pozitivne energije. Njegov posao bazira se na održavanju dobrih odnosa sa javnošću i podizanju ukupnog imidža preduzeća.
- **Izbor kanala komuniciranja** koji zavisi od djelatnosti firme. Paziti da se izaberu oni komunikacijski kanali koji će dovesti do željenih rezultata tj. najvećeg broja korisnika. Posebnu pažnju treba posvetiti novim medijima poput društvenih mreža, e-mail, SMS-a.
- **Odabrati ključne poruke** koje bi bile u skladu sa željama publike. Poruka treba da bude vjerodostojna i da se redovno stakeholderi informišu o napredovanju i izlasku iz krize.

Iako postoje stavovi da se krizni menadžment uvodi u preduzeće samo u slučaju krize tj. da bude reaktivne prirode, ipak u našem slučaju takve tvrdnje ne možemo prihvati. Ono što je bitno preduzeću, ukoliko želi da izbjegne krizu, jest da ima uspostavljen aktivni krizni menadžment i da stalno prati pokazatelje poslovanja. Na osnovu strateških ciljeva preduzeće mora da procjenjuje i analizira rizik kako bi izbjeglo krizu. Novokreirani model ranog otkrivanja krize u proizvodnim preduzećima bit će baziran na trećoj generaciji sistema pokazatelja.

„Kao najbolji način prevencije i odbrane od krize je osposobiti vlastito osoblje ili krizni tim u kojem će biti stručnjaci kojima su poznati svi alati i sva sredstva pomoću kojih će se moći predvidjeti i riješiti kriza“ Legčević, Taučer (2014, str. 199). Potrebno je popraviti sliku preduzeća putem medija. Izgradnja odnosa sa medijima ne počinje krizom, već prije njenog nastanka. Komunikacija predstavlja mehanizam odbrane od krize. Ta komunikacija je kvalitetna, ako je sistemska i kreće se od interne javnosti prema vanjskoj i sve do medija. Potrebno je izvršiti distribuciju informacija u paketu. Komunikacija je važna za model. Povezujući etape modela, komunikacija lakše identificira krizne situacije.

III SIMPTOMI I UZROCI POSLOVNE KRIZE

Simptomi prije svega predstavljaju obilježja po kojima krizu možemo prepoznati. Postoje mnogobrojni simptomi koje preduzeće mora na vrijeme prepoznati kako bi pravovremeno eliminisali štete.

„Da bi se pravovremeno spoznala egzistencijalna opasnost, nisu u prvom redu od značaja uzroci krize, nego, prije svega, njihovi *simptomi*. Oni su vidljiva dejstva većinom kompleksne isprepletenosti različitih uzroka i dejstava, a i sami mogu da izazovu dalja dejstva. Oni se otuda ne mogu egzaktno odvojiti od uzroka krize. Sem toga, simptomi krize nisu nikakve statičke pojave; oni se, štaviše, mijenjaju sa napredovanjem procesa krize“ (Senić, Lukić 2008, str. 82).

Tako Osmanagić-Bedenik (2007, str. 149) prema Birkeru navodi da svaki od simptoma ima i svoje uzroke i preporučuje cijelovito sagledavanje uzročno - posljedičnih veza. Uzročno – posljedični odnos simptoma i uzroka krize prikazuje slika broj 30.



Slika 30. Uzročno - posljedični odnos simptoma i uzroka krize

Izvor: Osmanagić-Bedenik N. (2007). Kriza kao šansa. Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Školska knjiga. Zagreb, str. 150.

Ropega (2011, str. 476-483) dolazi do zaključka da je kriza u preduzeću povezana sa krizom u društvu. Analiza i razumijevanje tih simptoma od strane preuzetnika može

pomoći i smanjiti broj kriza u preduzeću. Simptomi zatajenja mogu se prepoznati kada se sve sfere društva stalno analiziraju. Osnovni signali dolaze iz finansijskog sektora zbog svoje mjerljivosti. Važnost nefinansijskih simptoma pogoršanja situacije u društvu je veoma važno u malim firmama. S druge strane, procjene nefinansijskih simptoma su vrlo subjektivne i teže ih je identificirati.

Prema Tipuriću (2014, str. 7) različiti razlozi dovode do pojave poslovnih kriza koje mogu biti:

- eksterno generirane (tehnološke promjene, ekonomске promjene, socijalne promjene, promjene u konkurentnosti i sl.)
- interno generirane (loš menadžment, vrhovni menadžment koji ne percipira značenje istraživačko - razvojne i finansijske funkcije preduzeća, konflikti i neslaganja na relaciji uprave i nadzornog odbora i sl.).

Svaka faza krize ima svoje simptome, pa upravo poznavanje krizne etape dovodi do otkrivanja uzroka. Tako Tipurić (2014, str. 13) prema Fink (2002) navodi da se krizni ciklus odvija putem sljedećih kriznih etapa:

- upozorenja - početnog kriznog stanja
- akutne krize
- hronične krize
- razrješenje krizne situacije.

Prema Hancocku (2002), Tipuriću (2014, str. 13) etapama korespondiraju četiri vrste akcija:

- prepoznavanje krize
- ograničenje šteta i domaćaja krize
- upravljanje krizom i
- prestanak aktivnosti kriznog menadžmenta.

„Stoga je glavna zadaća menadžmenta minimizirati prijetnje i osigurati smjernice za uspješno upravljanje krizom, pri čemu faktori kompleksnosti i intenziteta iz okoline impliciraju različite reakcije menadžmenta“ Tipurić (2014, str. 8) prema Coombs (2012, str. 3) .

Raftari (2011. str. 1-5) istražuje odnos između sredstava i potreba. U normalnoj situaciji taj odnos je jednak. No, međutim pojavom krize povećava se odnos u korist potreba. Naglašava se važnost za top menadžere da moraju poznavati percepciju krize.

Prema Augustine (2005, str. 28-42) postoje dvije vrste kriza: oni koji upravljaju i oni koji mogu upravljati. Ignoriranje mogućnosti krize može povećati troškove upravljanja. Ključ za učinkovito rješavanje krize je njegovo rano otkrivanje i primjерено reagiranje. Što više, strateško planiranje, koje uključuje planiranje upravljanja u kriznim situacijama, može povećati organizacijsku odgovornost prema situacijama koje će ugroziti javni imidž. Prava strategija u cjelini predviđa preventivne mjere.

3.1. Pojam i vrste simptoma poslovne krize

Riječ simptom potiče od grčke riječi σύμπτωμα, što znači "nesreća, nesreća, što zadesi". Simptomi predstavljaju subjektivni dokaz bolesti tj. problema u preduzeću. Što je više simptoma krize, to je preduzeće dublje u krizi. Zbog toga je od velike važnosti uočavanje prvih, ranih signala krize. Prepoznavanje ranih signala (weak signals) ima važnu ulogu u preduzeću. Što su simptomi jasniji i ukoliko preduzeća ništa ne poduzmu, to će biti teže vratiti stanje poslovanja u normalo stanje. Kao razlog kasnijeg uočavanja prvih simptoma krize navodi se i računovodstvo koje često zna zanemariti neke pokazatelje ili nepravovremeno obavijestiti menadžment preduzeća. Osim računovodstva menadžment bi informacije o krizi trebao dobiti od saradnika, rukovodstva pogona, kupaca, distributera, revizora i kreditnih institucija. Simptome je moguće uočiti jedino ako se stalno vrše analize.

Simptomi mogu predvidjeti buduće događaje koji mogu pomoći u analizi uzroka neuspjeha i na taj način spriječiti stečaj. Prema Ropega (2011, str. 477) postoje dvije vrste simptoma u preduzeću, a to su finansijski i nefinansijski. Također, navodi da su Ooghe, De Prijcker (2006) i Crutzen Van Caillie (2007) kao glavne simptome u pogoršanju finansijske situacije u preduzeću naveli: smanjenje prodaje i profita, smanjenje likvidnosti, pad cijena dionica, smanjenje operativnih troškova, visok nivo duga i prezaduženost.

Softić (2011, str. 103) je napravio identifikaciju simptoma koje ja svrstao u 3 grupe:

a) Početni simptomi (znaci) poslovne krize:

- prinos na kapital ispod prosjeka grane
- profitna stopa ispod prosjeka grane
- manjak obrtnog materijala
- fluktuacija kadrova i brzo smanjivanje rukovodilaca
- gubitak značajnih kupaca/dobavljača
- početak gubitaka u poslovanju

b) Simptomi značajnijeg opadanja rezultata poslovanja:

- stalni gubici u poslovanju
- produženje rokova naplate potraživanja
- rastuće zalihe
- produžavanje rokova isplate obaveza
- neizvršavanje kreditnih obaveza
- gubici se nastavljaju
- slabljenje pozicije na tržištu (kod kupaca i dobavljača)
- manjak gotovog novca za tekuće poslovanje.

c) Ostali simptomi krize:

- tržišni udio preduzeća opada duži period
- zaposlenici se ne ponose više preduzećem
- slabi moral zaposlenih
- slabi povjerenje u preduzeće
- nedostatak novih ideja
- pad kvaliteta proizvoda i usluga (porast reklamacija)
- pad ulaganja za istraživanje i razvoj, nove proizvode, promociju
- opadanje ugleda preduzeća i njegovih proizvoda i usluga
- značajno smanjenje iskorištenja kapaciteta
- niko se ne usuđuje značajnije planirati rast
- finansijski podaci kasne, netačni su
- udio općih troškova raste.

Harvard Business Essentials i Luecke (2005) navodi da je kriza nagla ili postupna promjena koja može uzrokovati ozbiljan problem ukoliko se ne uoči i ne reagira na vrijeme. Stoga ju je potrebno odmah riješiti. U poslovnom svijetu predstavlja iznenadnu i neočekivanu opasnost koja ozbiljno može našteti zaposlenicima, ugledu ili finansijskom rezultatu preduzeća. Harvard Business Essentials je razvio alat za otkrivanje potencijalne krize u preduzeću, što prikazuje tabela broj 10.

Tabela 10. Harvard Business alat za otkrivanje krize

Redni broj	Pitanja	DA	NE
1.	Da li je vaše preduzeće neto osnovano?		
2.	Plasirate li novi proizvod ili uslugu?		
3.	Da li je u zadnje vrijeme bilo promjena u menadžmentu tvrtke?		
4.	Uvodite li novi proces?		
5.	Smanjuje li se dobit vašeg odjela?		
6.	Da li je poslovanje vašeg preduzeća u skladu sa zakonskim propisima?		
7.	Zavisi li vaše preduzeće o nekolicini dobavljača?		
8.	O nekolicini kupaca?		
9.	Da li je loša kvaliteta informacijskih sistema u preduzeću?		
10.	Da li ste krenuli u osvajanje novih tržišta?		
11.	Postoji li mogućnost da vaše poslovne aktivnosti štete okolišu?		
12.	Imate li nagli rast?		
13.	Smanjuje li se tržišni udio proizvoda ili preduzeća?		
14.	Da li je vaše preduzeće involuirano u sudske procese?		
15.	Oslanja li se vaše preduzeće na pro forma računovodstvo?		
16.	Zavisi li vaše poslovanje o porodičnim odnosima?		
17.	Da li je vaše preduzeće osjetljivo na prirodne katastrofe?		
18.	Mala kreditna sposobnost tvrtke?		
19.	Da li je vaša tvrtka uočljiva javnosti?		
20.	Imaju li uposlenici loš odnos s rukovodstvom?		

Izvor:http://www.heddamartinasola.com/wp-content/uploads/2016/01/PS_86-EFEKT-LEPTIRA-U-MENAD%BDMENTU-TVRTKE.pdf [pristupljeno 22.08.2015].

Ukoliko ste odgovorili sa „DA“ na:

10 ili više pitanja = u velikim ste problemima

6-12 pitanja = vaše preduzeće je u problemima

3-5 pitanja = uskoro biste mogli zapasti u probleme

0-3 = dobar rezultat

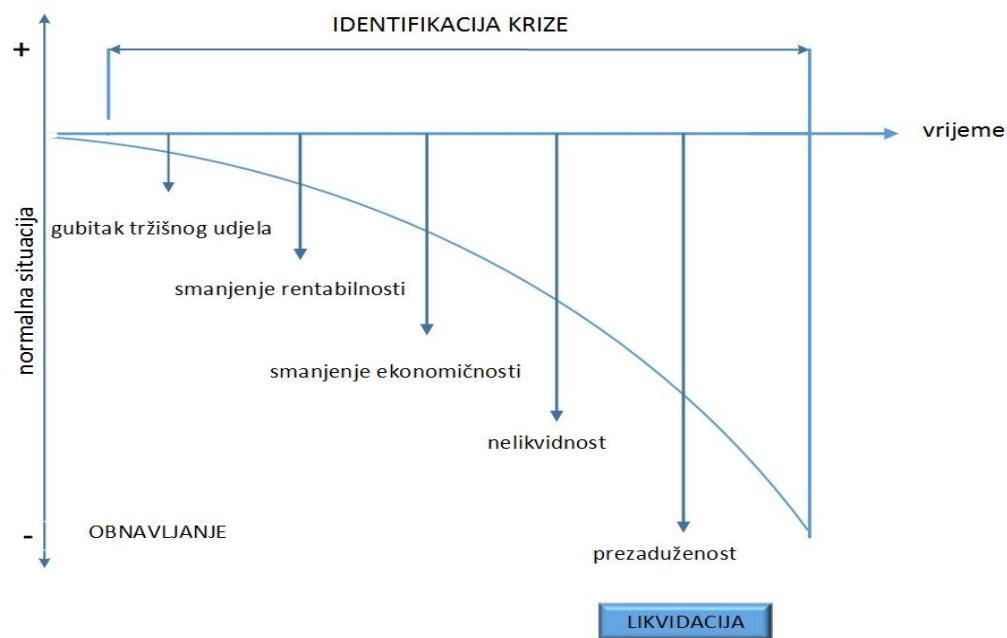
„Jedan od najtežih zadataka menadžmenta je da uoči kada preduzeće može da zapadne u nevolje. Ne samo što je teško emotivno prihvatiti, već je teško i otkriti zbog mnoštva mjerila ostvarenih rezultata i prisutne tendencije preduzeća da uljepšava rezultate i prekriva eventualne slabosti“ Senić, Lukić (2008, str. 84).

Senić, Lukić (2008, str. 85-87) navode sljedeće simptome krize: opadanje tržišnog učešća, opadanje prodaje izraženo u stalnim cijenama, opadanje rentabilnosti, povećano oslanjanje na zaduživanje, restriktivna dividendna politika, neadekvatno reinvestiranje u posao, namnožavanje novih poslovnih poduhvata na račun primarnog posla, nedostatak planiranja, suprostavljanje najvišeg rukovodstva idejama koje dolaze od drugih, pasivan odbor direktora, rukovodeći tim koji smatra da se ništa ne može naučiti od konkurenata.

Kategorizacija simptoma je neophodna jer povećava količinu informacija menadžmentu i samim tim povećava vjerovatnost da se donese prava odluka za preduzeće.

3.1.1. Finansijski pokazatelji kao simptomi poslovne krize

Kod finansijskih simptoma dominantan simptom je nedostatak novca u preduzeću u toku poslovanja, što znači da su njihove prethodne greške bitno uticale na smanjenje prodaje i profita, koji ne odgovara rastu cijena.



Slika 31. Tok i simptomi poslovne krize

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

Na slici broj 31. prikazani su finansijski simptomi poslovne krize. Naglašava se važnost pravovremenog uočavanja prvih simptoma kako bi se imalo vremena djelovati. Također, navedeno je i koju posljedicu izaziva nepoduzimanje odgovarajućih mjera u prethodnoj fazi krize.

3.1.1.1. Gubitak tržišnog udjela

Prema Cerovcu (2010, str. 172) tržišni udjel (engl. market share; franc. part de marché; njem. Marktanteil) predstavlja mjerilo relativne veličine nekog preduzeća na nekom tržištu (sektoru, industriji) koje se izračunava stavljanjem u odnos obima njegove proizvodnje (prodaje) i ukupnoga obima proizvodnje (prodaje) na tom mjerodavnom tržištu. Tržišni udio je ključni pokazatelj tržišne konkurentnosti. Pomaže menadžerima da procjene potražnju svojih proizvoda na konkretnom tržištu. Omogućava da se da zaključak ne samo za rast ili pad ukupnog tržišta, već i trendove kupaca u preferiranju nekih naših konkurenata.

S druge strane, prema Farris (2010, str. 1-12) gubici u tržišnom udjelu mogu signalizirati ozbiljne dugoročne probleme koji zahtijevaju strateške prilagodbe. Preduzeće sa tržišnim udjelom ispod određene razine ne može biti održivo. Isto tako, unutar preduzeća postoji linija proizvoda, gdje se tržišni udio za pojedine proizvode smatra kao rani pokazatelj budućih mogućnosti i problema.

3.1.1.2. Smanjenje rentabilnosti

Rentabilnost predstavlja odnos ostvarene dobiti (poslovnog rezultata, profita) i sume angažovanih sredstava (uloženog kapitala). Ona je i ujedno sposobnost preduzeća da sa uloženim sredstvima ostvari maksimalni profit. Rentabilnost je (Paunović 2016, str. 2):

- preduslov rasta i razvoja preduzeća;
- izraz ekonomске i društvene odgovornosti preduzeća;
- izraz zarađivačke sposobnosti preduzeća.

Princip rentabilnosti nalaže ostvarivanje određenog dohotka uz što manji utrošak elemenata reprodukcije. Rentabilnost se može iskazati kao rentabilnost imovine i kao rentabilnost glavnice (tabela broj 11).

Tabela 11. Pokazatelji rentabilnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
rentabilnost imovine (ROA)	dobit prije poreza i kamata	ukupna imovina
rentabilnost glavnice (ROE)	neto dobit	vlastiti kapital (glavnica)

Izvor: <http://www.unizd.hr/Rezultatipretra%C5%BEivanja/tqid/3825/language/hr-HR/Default.aspx?q=naziv+pokazatelja> [pristupljeno 01.07.2015].

3.1.1.3. Smanjenje ekonomičnosti

Pokazatelj ekonomičnosti predstavlja odnos prihoda i rashoda. Ukoliko je taj odnos veći od 1, preduzeće posluje ekonomično, a ukoliko je manje od 1, smatra se da preduzeće posluje sa gubitkom. Pokazatelj ekonomičnosti govori koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Tako Žager et al., (2008, str. 252) navode da je osim pokazatelja ekonomičnosti za detaljno sagledavanje poslovanja preduzeća potrebno izračunati i tzv. parcijalne pokazatelje ekonomičnosti. Na taj način moguće je sagledati uticaj parcijalnih ekonomičnosti na ukupnu ekonomičnost poslovanja. Podrazumijeva se da je bolje da koeficijent ekonomičnosti bude što je moguće veći broj. Pokazatelje ekonomičnosti prikazuje tabela broj 12.

Tabela 12. Pokazatelji ekonomičnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
ekonomičnost ukupnog poslovanja (EUP)	ukupni prihodi	ukupni rashodi
ekonomičnost prodaje/poslovanja (EP)	prihodi od prodaje/poslovni ph	rashodi od prodaje/poslovni rh
ekonomičnost finansiranja (EF)	finansijski prihodi	finansijski rashodi
ekonomičnost vanrednih aktivnosti (El)	vanredni prihodi	vanredni rashodi

Izvor: <http://www.unizd.hr/Rezultatipretra%C5%BEivanja/tqid/3825/language/hr-HR/Default.aspx?q=naziv+pokazatelja> [pristupljeno 01.07.2015].

3.1.1.4. Nelikvidnost

Likvidnost predstavlja sposobnost preduzeća da izmiri svoje tekuće obaveze. Dugoročna likvidnost predstavlja solventnost. Solventnost predstavlja sposobnost preduzeća da udovolji svojim obavezama u dugom roku tj. da novčanim sredstvima podmiri svoje novčane obaveze. „Upravljanje likvidnom imovinom zasniva se na permanentnoj ocjeni kvalitete obrtne imovine, tj. njezinog optimalnog obima i strukture“ (Sorić 2004, str. 557). Likvidnost se može posmatrati kao: tekuća, ubrzana, trenutna i finansijska. Pokazatelje likvidnosti prikazuje tabela broj 13.

Tabela 13. Pokazatelji likvidnosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
koeficijent tekuće likvidnosti (KTL)	kratkotrajna imovina	kratkoročne obaveze
koeficijent ubrzane likvidnosti (KUL)	kratkotrajna imovina – zalihe	kratkoročne obaveze
koeficijent trenutne likvidnosti KTrL)	novac	kratkoročne obaveze
koeficijent finansijske stabilnosti (KFS)	dugotrajna imovina	kapital + dugoročna obaveza

Izvor: http://nemir.weebly.com/uploads/8/4/0/9/8409633/16522_formule_za_ispit.pdf [pristupljeno 01.07.2015].

3.1.1.5. Prezaduženost

Prva tri pokazatelja iz tabele 8. formirana su iz bilansa stanja i predstavljaju statičku zaduženost. Žager et al.,(2008, str. 250) navode da pokriće troškova kamata i faktor zaduženosti upozoravaju na dinamičku zaduženost jer dug razmatraju sa aspekta mogućnosti njegova podmirivanja. Utvrđuju se na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka (izvještaja o dobiti) i bilansa. Pokazatelje zaduženosti prikazuje tabela broj 14.

Tabela 14. Pokazatelji zaduženosti

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK
koeficijent zaduženosti (KZ)	ukupne obaveze	ukupna imovina
koeficijent vlastitog finansiranja (KVF)	glavnica	ukupna imovina
koeficijent finansiranja (KF)	ukupne obaveze	glavnica
pokriće troškova kamata (PTK)	dobit prije poreza i kamata	kamate
faktor zaduženosti (FZ)	ukupne obaveze	zadržana dobit + amortizacija

Izvor: http://nemir.weebly.com/uploads/8/4/0/9/8409633/16522_formule_za_ispit.pdf [pristupljeno 01.07.2015].

Picot, Aleth (1999), Poslovni savjetnik (2015, str. 1-2) u svojim istraživanjima navodi da su simptomi krize vidljivi i u finansijskom području i u području ostvarenja učinaka. U finansijskom području simptomi krize su:

- smanjenje prometa;
- smanjenje rentabilnosti;
- povećanje stepena zaduženosti;
- smanjenje novčanog toka;
- smanjenje likvidnosti.

U području ostvarenja učinaka prema Picot, Aleth (1999), Poslovni savjetnik (2015, str. 1-2) simptomi krize su: smanjenje tržišnog udjela, nezadovoljstvo radnika povećanje zaliha, smanjenje proizvodnje, smanjenje investiranja.

Jinyan et al., (2012, str. 3813–3819) su u svojim istraživanjima u model uključili sljedeće indikatore: operacioni kapacitet, likvidnost, solventnost, profitabilni kapacitet, novčani kapacitet, razvojni kapacitet, udio vanjskog duga. Model poslovne grupe finansijskog rizika koji je izgrađen i rezultati istog pokazuju tačnost.

Neophytou et al., (2000, str. 1-30) je proveo analizu prognoze nelikvidnosti kod javnih industrijskih firmi u Velikoj Britaniji. Istraživači su pokušali razviti modele predviđanja krize, a većina njih koristila je US podatke. U Velikoj Britaniji većina predviđanja krize (studija je provedena 70-ih i 80-ih) koriste diskriminacijske analize i ignoriraju ulogu operativnih novčanih tokova u predviđanju neuspjeha.

Autori Roland Berger Strategy Consultants (2003, str. 1-10) su u svom modelu stavili odnos između prostora za reagovanje i potrebe za akciju, koja je inverzna. Prvo se javlja strategijska kriza, pa profitabilna kriza te kriza likvidnosti koja završava insolventnošću, kada i preduzeće postaje slučaj za akutno restrukturiranje. Navedeni model ujedno i prikazuje hronološki tok kriza, što se prije uoči, jednostavnije će se i otkloniti.

3.1.2. Nefinansijski pokazatelji kao simptomi poslovne krize

Osim finansijskih pokazatelja koji odražavaju prošlo stanje, postoje i nefinansijski: pad kvaliteta proizvoda, otkazivanje narudžbi dobavljača i pad prodaje su jedni od prvih nefinansijskih simptoma krize. Ovi pokazatelji u kombinaciji sa finansijskim daju pravu sliku stanja u preduzeću.

Dok je finansijske simptome lakše uočiti, mnoge nefinansijske simptome je teže identifikovati (Bednarski 2001). Glavni nefinansijski simptomi su: oskudica interne kontrole, nedostatak poslovnog plana pri donošenju menadžerskih odluka, gubitak povjerenja u povjerioce, problemi sa distribucijom, smanjenje efikasnosti u proizvodnji, nedovoljno ulaganje u razvoj ljudskih resursa, smanjenje kvaliteta proizvodnje i usluga na području tehnologije i inovacija (Ropega 2011, str. 476-483).

Osnovni signali dolaze iz finansijske sfere. Dok je finansijske simptome lahko uočiti, organizacijske simptome je mnogo teže identifikovati. Procjena nefinansijskih simptoma je subjektivna metoda i teža je za identifikovati, ali kombinujući je sa analizama osnovnih indikatora, kao što su pad u prodaji i profitu ili gubitak likvidnosti mogu izazvati korektivne akcije. Veoma je važno brzo i vješto uočiti simptome u namjeri da se sačuva preduzeće od bankrota. Preduzeća moraju biti u stanju ne samo reducirati krize u kojima se nađu, već moraju stalno napredovati da bi savladali trenutno stanje. Kako bi se to postiglo, pokazatelji moraju biti korišteni u identifikaciji simptoma koji su doveli do pogoršanja u preduzeću.

Ropega (2011, str. 476-483) dolazi do zaključka da je kriza u preduzeću povezana sa krizom u društvu. Analiza i razumijevanje tih simptoma od strane preuzetnika može pomoći i smanjiti broj kriza u preduzeću. Simptomi zatajenja mogu se prepoznati kada se sve sfere društva stalno analiziraju. Osnovni signali dolaze iz finansijskog sektora zbog svoje mjerljivosti. Važnost nefinansijskih simptoma pogoršanja situacije u društvu je veoma važno u malim firmama. S druge strane, procjene nefinansijskih simptoma su vrlo subjektivne i teže ih je identificirati.

Sučević (2011, str. 629), navodi da su današnji uslovi povećane konkurenkcije, cikličnih i osjetljivih finansijskih tržišta, te ekonomskih trendova kreirali klimu u kojoj se ni jedna firma ne može bezuslovno smatrati stabilnom. Prilikom analize firmi u

problemima ili firmi s potencijalnim dugoročnim slabostima naglasak se uglavnom stavlja na kvantitativne podatke jer su uglavnom javno dostupni i lahko dohvatljivi.

„Najpoznatiji primjer takve analize je Altmanov Z skor, ali se koriste i različiti skupovi finansijskih indikatora i pokazatelja. Autorovo istraživanje hrvatskih firmi koje su uspješno proveli proces izlaska iz krize jasno je pokazalo da su hrvatski menadžeri više zabrinuti kvantitativnim simptomima nazadovanja poslovanja. Istraživanjem je također utvrdio cirkularnu međuzavisnost simptoma krize, te svojstvo simptoma krize da se sa vremenom pretvoriti u uzrok krize smanjujući time šanse za uspješni preobražaj tvrtke. Osim kvantitativnih pokazatelja pozicije preduzeća, postoje brojni kvalitativni simptomi koji mogu čak i mnogo ranije ukazati na bolest. Neprimjeren odnos prema kupcima, loš moral uposlenika, velika fluktuacija radne snage, te loša interna komunikacija samo su neki od ranih simptoma budućih problema. Iskusan menedžer po takvim vanjskim pokazateljima vrlo dobro može procijeniti šanse za preživljavanje preduzeća, ali isto tako poboljšanje tih pokazatelja partnerima ukazuje na dugo očekivanu promjenu klime u preduzeću, te su oni spremniji na saradnju” Sučević (2011, str. 629-640).

3.1.3. Kvantitativni i kvalitativni simptomi poslovne krize

Identifikacija krize podrazumijeva uočavanje njenih prvih simptoma. Ti simptomi su uglavnom više kvalitativne nego kvantitativne prirode. Prvi simptomi krize su uglavnom vezani za gubitak kupaca, što dovodi do gubitka tržišnog učešća. Mitroff (2005, str. xii) poslovnu krizu definiše kao krajnji događaj koji prijeti egzistenciji preduzeća, te uzrokuje ozbiljne finansijske probleme, pa čak i zatvaranje preduzeća.

Pravilo zlatnog trokuta prema Tomiću (2008) podrazumijeva odgovor na tri osnovna pitanja:

- Šta se dogodilo?
- Koje su kratkoročne mjere koje ćemo preuzeti?
- Koje su dugoročne mjere koje će biti preventiva za budućnost?

Kvantitativni simptomi krize su uglavnom finansijske prirode, koji su objašnjeni u prethodnom naslovu.

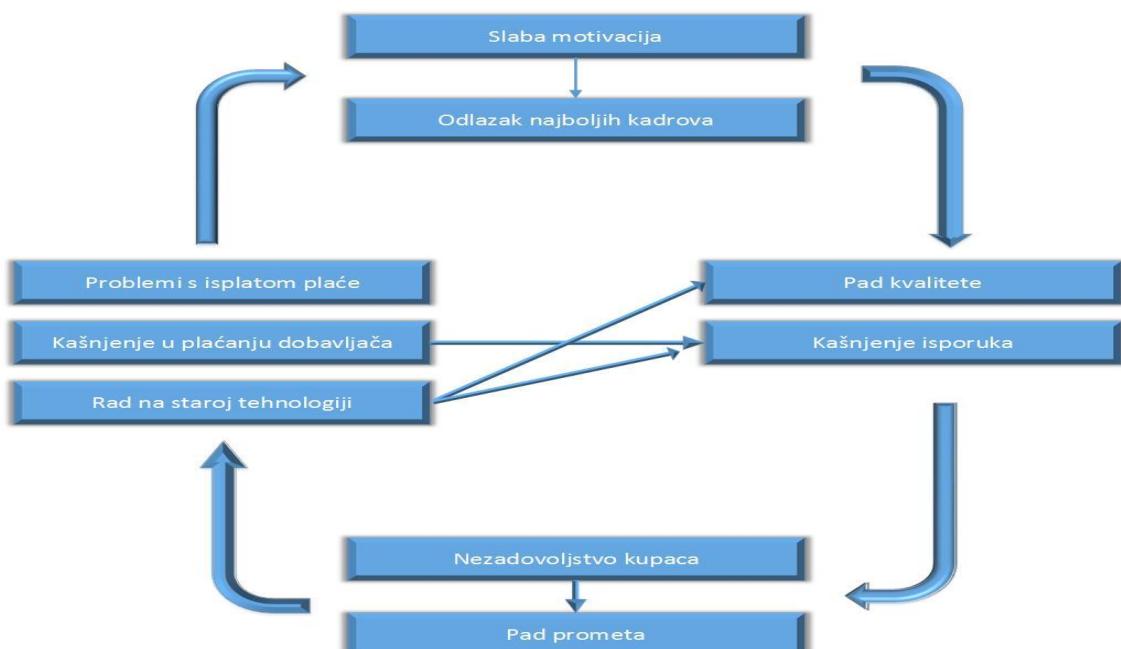


Slika 32. Kvantitativni simptomi krize

Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa. Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Školska knjiga. Zagreb, str. 142.

Kvalitativni simptomi krize predstavljaju drugu generaciju obilježja specifičnih indikatora ranog upozorenja i zajedno sa kvantitativnim daju kompletniju sliku stanja u preduzeću.

Prvi simptomi krize su kvalitativne prirode. Oni se prije svega ogledaju u slaboj motivaciji, padu kvalitete, kašnjenju isporuka, nezadovoljstvu kupca, problemima sa isporukom dobavljačima. Svi ovi simptomi krize su u uzročno-posljedičnoj vezi što prikazuje i slika broj 33.



Slika 33. Kvalitativni simptomi krize

Izvor: Tipurić, D. (2014). Strategije u kriznim situacijama, deseto predavanje, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 10.

Faulhaber, Grabow (2009, str. 17-22) su autori koji razlikuju potencijalne, latentne i manifestirane prijetnje za poslovanje, koje se uglavnom javljaju godinu do dvije prije nastupanja krize. Autori su došli do zaključka da menadžeri često ignoriraju prve znakove krize "sindrom selektivne selekcije". Jedan od prvih znakova je i demotivacija zaposlenih, odlazak kvalificiranih kadrova. Smatra se da je kriza pred vratima ukoliko kasne uplate poreza, socijalnog davanja, banke zahtijevaju veći kolateral, povjeriocu dugovanja i sl. Istimaju se četiri faze kriznog menadžmenta: sudar faza, uvođenje zaokreta, provedba i konsolidacija preduzeća.

Horvath (1991, str. 421-422), Gleißner, Füser (2002, str. 226-227), Welge, Al-Laham (2008, str. 433-435), Osmanagić-Bedenik et al., (2012, str. 205) su u svojim istraživanjima došli do zaključka da je u zadnjih 50 godina došlo do promjene indikatora krize. Danas, osim kvantitativnih indikatora, važnu ulogu zauzimaju i kvalitativni indikatori. Osim otkrivanja ranih signala, preduzeća moraju da uspostave strateški radar.

Rothwell (2010, str. 1-8) spominje načine izgradnje i odabira indikatora. Prilikom razvoja indikatora potrebno je analizirati ključne biznis trendove, kreirati buduće scenarije i koristiti svoje vlastite signale. Svojstva indikatora su: tipovi događaja koji su povezani, signalno vrijeme potrebno za predviđanje, njihova mogućnost događanja, njihova stabilnost, njihova pouzdanost, njihov trošak pribavljanja.

Jaques (2010, str. 469-482) navodi da je uspostavljanje djelotvornih mehanizama za otkrivanje signala veza između informacija i akcije kao srca učinkovite signalne detekcije. Mnogi autori imaju stav da su većini, ako ne i svim, krizama prethodili jasni znakovi upozorenja, a da su se često ignorisali. Simptomi krize imaju važnu ulogu u identifikaciji krize, pa samim tim imaju i u kreiranja modela.

3.2. Uzroci poslovne krize

Kada se kriza otkrije, onda se akcenat sa simptoma prebacuje na uzroke. Uzroci krize mogu biti brojni, a neki od najzastupljenijih su: pogreške menadžmenta, gubitak tržišta, finansiranje, konkurenčija, loši krediti itd. Broj uzroka krize je daleko veći od broja simptoma krize. Osmanagić-Bedenik (2007, str. 27) navodi da je u medicini

šezdesetih godina prošlog stoljeća bilo poznato oko 30.000 različitih bolesti i oko 160 simptoma.

Prema Osmanagić-Bedenik (2007, str. 30) uzroci krize preduzeća mogu biti u ovim područjima:

1. upravljanje preduzećem

- pogrešno, nejasno ili nepažljivo definisanje ciljeva
- greške u definisanim strategijama
- pogrešne investicije, pogrešno investicijsko planiranje
- nedovoljno prilagođavanje tehničkom napretku
- nepostojanje kontrole u stručnim područjima i područjima upravljanja
- neriješen problem generacijske smjene na vrhu preduzeća
- pogrešne aktivnosti u uklanjanju nedostataka i strah od energičnih mjera

2. organizacija

- veliki sistem s visokim fiksnim troškovima
- nejasna razgraničenja i ovalaštenja
- nejasni i skupi putevi i procesi koji dugo traju

3. zaposlenici

- visoka fluktuacija u menadžmentu
- podzaposlenost u menadžmentu
- nepotrebna i skupa centralizacija ili decentralizacija
- stručno, emocionalno i socijalno nedovoljno kompetentan menadžment
- autoritarno-patrijajalni stil vođenja
- nepostojeći sistem razvoja zaposlenika

4. proizvodnja

- zastarjeli ili tržišno neprikladni proizvodi
- neuspjeli razvoj novih proizvoda

- nedostaci u kvaliteti
- troškovno intenzivan proizvodni program

5. prodaja

- pogrešne analize tržišta, pogrešna procjena budućih potreba
- neutemeljeno povjerenje u trajanje ekspanzije
- pogrešna politika cijena i naloga uslijed pogrešne procjene tržišta
- nedovoljan servis
- nepostojanje pouzdanih kalkulacija
- zastarjele metode prodaje

6. finansije

- nedovoljan vlastiti kapital
- porast troškova korištenja tuđeg kapitala i potkapitalizacija
- znatni nedostaci u finansijama i računovodstvu
- nedovoljan nadzor nad likvidnošću
- pogrešan sistem upravljanja troškovima
- nepostojanje kontrolinga
- nepostojanje sistemskih proračuna ekonomičnosti prije odluka o novim pothvatima
- neukalkulirani rizik u velikim projektima s dugim razvojnim razdobljem
- isplata prevelikih dividendi

7. tržište i okolina

- smanjenje opsega narudžbi uz rastuće troškove
- promjena potražnje uslijed novih tehnika i proizvoda
- pojačana konkurenca
- porast poreza i socijalnih davanja
- promjene u državnoj politici i konjunkturi
- zahtjevi zaštite i očuvanja okoline.

Prvih 6 kategorija mogu se uvrstiti u interne uzroke krize, a tržište i okolinu u eksterne uzroke krize.

Senić, Lukić (2008, str. 94) navode da, za razliku od simptoma krize, uzroci krize predstavljaju one faktore koji zaista dovode do nastanka krize. Postoje različiti uzroci zbog kojih preduzeće može zapasti u krizu.

Potrebno je što prije otkriti uzroke krize. Bleicher (2004, str. 24) - u svom modelu tzv. "vremenskih nožica" zaključuje da raste vrijeme potrebno za učinkovitu reakciju, kako opada vrijeme raspoloživo za reakciju. Autor brani tezu da je u procesu ogroman pomak u upravljanju. Suočavanje sa povećanjem složenosti zahtijeva otvorenost i fleksibilnost, prema holističkom, sistemskom razmišljanju korporativne politike i upravljanja. Istu tvrdnju potvrđuje Osmanagić-Bedenik (2007, str. 118).

3.2.1. Eksterni uzroci poslovne krize

Eksterni uzroci krize dolaze iz vanjske okoline i preduzeće ne može na njih uticati, ali se može prilagoditi promjenama ukoliko na vrijeme prepozna nadolazeću krizu. Kada se govori o eksternim uzrocima kriza Dmitrović-Šaponja (2011, str. 153) navode sljedeće:

- eksterne strategijske krize
- promjene u ponašanju potrošača,
- opadajuća kupovna moć,
- kontraktivan razvoj cijele privrede (recesija),
- promjene u politici zaliha tržišnih učesnika,
- sezonska kolebanja,
- zasićenost tržišta,
- ekstremna zavisnost od jednog kupca/dobavljača,
- krize grane (kroz liberalizaciju uvoza, substitucije ili zakonskih mjera itd.),
- promjena kursa,
- stvaranje kartela,
- političke krize,
- vojni obračuni (zbog problema na tržištima nabavke).

Eksterne krize uspjeha

- politički indukovana poskupljenja sirovina,
- štrajkovi (i kod kupaca/dobavljača),
- porast kamata (porast tražnje za kreditima),
- visoke tarifne stavke (npr. porast cijene rada uslijed povećanja tražnje za radnom snagom),
- povreda prava na marku ili patenta,
- fiskalne mjere (porezi),
- jeftinija cijena konkurenetskog proizvoda,
- proizvodi supstituti,
- dirigovani zahvati (blokade, bojkoti, skidanje uvoznih zabrana, ratovi itd).

Eksterne krize likvidnosti

- poistovjećivanje imena preduzeća sa nekom osobom/institucijom,
- štetni izvještaji u poslovnim časopisima,
- neispitano odobravanje kredita.

Softić (2011, str. 128) navodi vanjske uzroke krize koji su van kontrole, a mogu biti sadržani u promjenama i prijetnjama kao što su:

- negativne posljedice globalizacije,
- česte promjene propisa,
- (neočekivane) promjene u potražnji na tržištu,
- nepredvidiva kretanja cijena (posebno cijena sirovina i energenata),
- barijere izvoza,
- opći uslovi privređivanja (recesija, kriza u nacionalnoj ekonomiji, kriza u grani),
- nerazvijena klima preduzetništva,
- velike nesreće i prirodne katastrofe (požar, suša, poplava, zemljotres, rat),
- sticaj nesrećnih okolnosti (nedostatak sreće).

Tipurić (2014, str. 3) navodi sljedeće eksterne uzroke krize:

- ekonomске promjene,
- konkurentne promjene,
- političke promjene,

- socijalne promjene,
- tehnološke promjene.

Potrebno je što prije otkriti uzroke, kako bi eliminisali krizu. Osmanagić - Bedenik (2010, str. 115) smatra da je potrebno više koristiti metode i tehnike koje odražavaju strategijske aspekte poslovanja, posebno ako uzmemo u obzir budućnost, te uticaj okoline.

3.2.2. Interni uzroci poslovne krize

Interni (unutrašnji) uzroci krize su oni na koje preduzeće može uticati i koji su prema istraživanjima prisutni od 50% do 70% slučajeva svih uzroka krize.

„Krise izazvane od zaposlenih u preduzeću su najopasniji uzroci kriza. Kod ovakvog tipa kriza najčešća su dva uzroka, to su: greške rukovodstva i nedovoljna snabdjevenost sopstvenim kapitalom. Loš izbor lokacije ili pravne forme preduzeća, ali i preširok ili preuzak proizvodni program mogu biti uzroci krize“ (Pešović 2013, str. 300).

Softić (2011 str. 130-131) navodi da je velika lista uzroka koji se mogu tretirati kao posljedica grešaka u preduzeću (organizaciji), od kojih izdvaja sljedeće:

- neadekvatnost ciljeva i strategije
- problemi (loš rad) menadžmenta
- loša finansijska politika
- neadekvatna finansijska i menadžerska kontrola
- loše upravljanje tekućim kapitalom
- visoki troškovi poslovanja (sirovina, energije, plaća, kamata i ostalo)
- nepovoljna struktura visokih troškova
- manjak marketinških akcija
- prihvatanje narudžbi kojima nije moguće udovoljiti
- organizaciona inercija i konfuzija
- višak zaposlenih
- neadekvatno reagovanje na promjene

- kriminalne radnje
- čekanje na privatizaciju.

Dubrovski (2004, str. 24-44) definiše sljedeće unutrašnje uzroke krize preduzeća: neadekvatne vještine - vid nemara, što dovodi do nejasnoća djelovanja u sadašnjosti i budućnosti. To posebno pogoršava projekte i investicije, što uveliko pridonose preduzeću kada se nađe u krizi. U unutrašnje uzroke također spadaju: neprimjetni signali, zakašnjela reakcija, neadekvatna kvalifikacijska i starosna struktura, birokracija, neadekvatan organizacijski oblik prodaje. Simptomi krize, signali koji ukazuju na krizu su veoma važni. Stoga je vrlo važno da se oni otkriju na vrijeme da bi mogli ublažiti posljedice ili ih čak spriječiti. Za pravovremeno otkrivanje krize važna je komunikacija sa nižim menadžmentom i zaposlenicima jer su bliži stvarnim događajima. Produbljivanje krize kao rezultat ignoriranja upozorenja je neminovan. Stoga je važno uspostaviti krizni menadžment što je prije moguće. Interne uzroke krize prema Hauschildtu prikazuje tabela broj 15.

Tabela 15. Interni uzroci krize prema Hauschildtu

<p>1. Uzroci koji leže u ličnosti dominantnog menadžera</p> <p>1.1. Neiskustvo 1.2. Rasipništvo, špekulacije 1.3. Nedostatak vodstva <ul style="list-style-type: none"> • Autoritativna centralizacija • Slabost odlučivanja • Slaba koordinacija • Nedostatak kontrole </p> <p>2. Uzroci koji leže u instituciji (preduzeće i statut preduzeća)</p> <p>2.1. Strategija <ul style="list-style-type: none"> • Nekritični interni rast • Prenagli eksterni rast • Previše bliske veze sa prejakim partnerima </p> <p>2.2. Pravna forma <ul style="list-style-type: none"> • Poreski gubici • Nejasno pravno nasljeđe </p> <p>2.3. Savez <ul style="list-style-type: none"> • Slabi partneri • Prejaka/preslaba autonomija članova saveza </p>	<p>4.1.2. Cijena <ul style="list-style-type: none"> • Previsoka/preniska • Bez dinamike • Nema osiguranja vrijednosti </p> <p>4.1.3. Distribucijski kanal <ul style="list-style-type: none"> • Premalo/previše povezan • Nagle promjene </p> <p>4.2. Investicije</p> <p>4.2.1. Istraživačke i razvojne aktivnosti <ul style="list-style-type: none"> • Previše/premalo aktivnosti • Previše jednostrane/previše kompleksne aktivnosti • Previše/premalo kontrole </p> <p>4.2.2. Predmet investicije <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak odnosa proizvod-tržište • Nepoznat teren/nedostatak iskustava • Premalo slobode (prisilna investicija) </p> <p>4.2.3. Volumen investicija <ul style="list-style-type: none"> • Neusklađen sa prometom • Prevelik/premal • Previše (dis)kotinuiran </p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>2.4. Organizacija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Previše duboka/previše niska hijerarhija • Neodgovarajuća specijalizacija • Pretjerana/nedovoljna organizacija <p>2.5. Informacije</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nedostaci u sistemu planiranja i kontrole • Nezadovoljavajuća informacijska tehnologija <p>2.6. Odnosi sa zaposlenicima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Štrajk, blokada • Opstrukcija, sabotaža <p>3. Finansijsko – ekonomski uzroci krize</p> <p>3.1. Neočekivani nedostatak priliva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nenaplaćena potraživanja • Kašnjenje u plaćanju od strane kupaca • Povlačenje, odbijanje kredita • Zastajanje tekućih rezervi <p>3.2. Loša koordinacija prihoda i rashoda</p> <p>3.3. Neočekivani rashodi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Povlačenje kredita • Neplanirane obaveze plaćanja <p>4. Operativni uzroci krize</p> <p>4.1. Distribucija</p> <p>4.1.1. Proizvod/program</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zastarjela tehnologija proizvodnje • Previsok/prenizak kvalitet proizvoda • Nedostatak osmišljenog portfolija • Vlastita konkurenčija 	<p>4.2.4. Vremenski period investicije</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preuranjeno u odnosu na tehnološku kompetentnost • Prekasno u odnosu na konkurenčiju <p>4.3. Proizvodnja i logistika</p> <p>4.3.1. Proizvodna tehnologija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zastarjela/previše inovativna <p>4.3.2. Volumen proizvodnje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premali u odnosu na mogućnost distribucije • Slaba koordinacija sa ostalim operativnim funkcijama <p>4.3.3. Nedostatak proizvodne fleksibilnosti</p> <p>4.3.4. Lokacija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Previše centralizovana/previše raštrkana <p>4.4. Nabavka</p> <p>4.4.1. Prevelike/premale količine nabavke</p> <p>4.4.2. Previsok/prenizak kvalitet</p> <p>4.4.3. Dobavljači</p> <ul style="list-style-type: none"> • Previše/premalo dobavljača • Previše inovativni/zastarjeli dobavljači <p>4.4.4. Cijena/valuta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Previsoka kalkulisana cijena • Nedostatak osigurnja vrijednosti
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Izvor: Softić, S. 2011. Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, str.138-139.

Greiner (1998, str. 1-20) analizira promjene koje se dešavaju u organizaciji prilikom rasta, kao i životni ciklus preduzeća. Sve kompanije zapadnu u krizu, bilo da su u brzorastućoj ili spororastućoj industriji. U Greinerovom modelu navodi se pet faza

rasta, kao i pet kriznih situacija. U fazi kreativnosti javlja se kriza liderstva, u fazi usmjerenja kriza autonomije, u fazi delegiranja kriza kontrole, u fazi koordinacije kriza birokratije i u fazi saradnje nepoznata kriza.

Preduzeće u krizi sporije reaguje na konkurentske napade, pogotovo ona preduzeća koja se fokusiraju na domaće tržište. Indikatori ranog upozorenja smatraju se dijagnostičkim znakovima budućih tržišnih uslova. Postoje dva pristupa: kriza kao neminovnost i kao pro-aktivna prevencija krize. Krizu kao neminovnost gradi Perow (1984), smatra je normalnom nezgodom. Međutim, Coombs (2012) smatra da je kriza nepredvidiva, ali ne i neočekivana. Slično smatraju Thearit, Courtright (2003) koji navode da kriza nije samo neizbjegljiva. Predvidljivost je jedna od najznačajnijih karakteristika krize i onda kada se desi postavlja se pitanje, da li se mogla izbjegići?

Ipak, krizne situacije se mogu predvidjeti na osnovu simptoma i indikatora. Svaka djelatnost ima svoje simptome i specifičnosti, pa tako i proizvodna. Simptomi i uzroci poslovne krize u proizvodnim preduzećima navest će se uz pomoć novokreiranog modela.

IV MODELI RANOG OTKRIVANJA KRIZE

Veliki broj preduzeća postavlja sebi pitanje: Da li se kriza mogla izbjegići? Da li postoji neki model da se izbjegne kriza? Jesu li se na vrijeme mogli uočiti simptomi? itd.

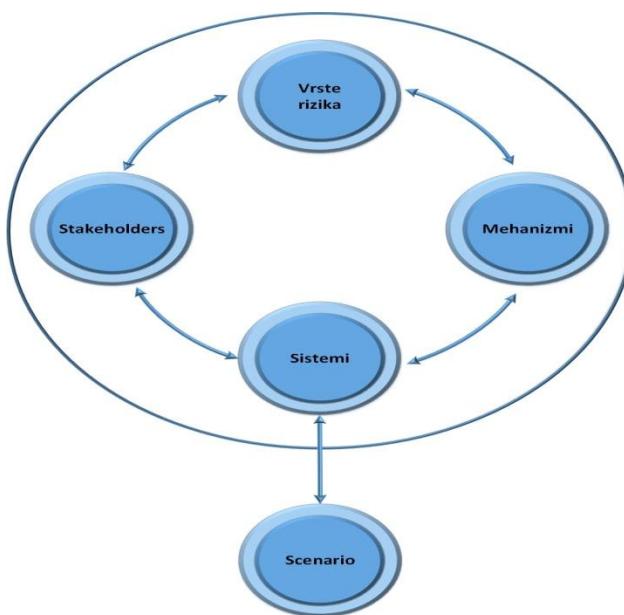
Danas postoji nekoliko opće prihvaćenih modela priznatih svjetskih autora koji prikazuju tok krize preduzeća. Većina njih smatra da kriza ima određene faze i ukoliko se ne eliminišu uzroci krize iz te faze, kriza će preći u narednu fazu, koja je teža i potrebno je više vremena i truda kako bi se vratilo u prvobitno stanje. Preduzeće je najranjivije u prvoj godini i prelaznim fazama životnog ciklusa preduzeća. Veliku važnost u preduzeću predstavlja učenje iz krize, jer će se vjerovatno u budućnosti pojaviti neka nova slična kriza.

Veil (2011, str. 116-147) u svom istraživanju navodi da sve počinje od rutinskog procesa preko ranih signala krize, pa do učenja iz krize. Učenjem se uvode neki novi parametri rutinskog procesa i tako se stvara krug signalnog sistema krize.

U nastavku su predstavljeni modeli ranog otkrivanja krize.

4.1. Upravljanje krizama prije nego se dogode

Mitroff, Anagnos (2001, str. 1-25) navode da preduzeća moraju imati centralno mjesto, gdje bi pristizali svi signali. Signali se mogu razlikovati po dvije dimenzije. Prva dimenzija se odnosi na izvor signala. U ovoj dimenziji, signali mogu poticati iznutra ili izvana organizacije. Drugi se odnosi na vrstu signala. Signali mogu biti tehnički (kompjutersko očitanje) i signali primjećeni od ljudi.



Slika 34. Sastavni dijelovi najprimjenjivijeg modela u praksi

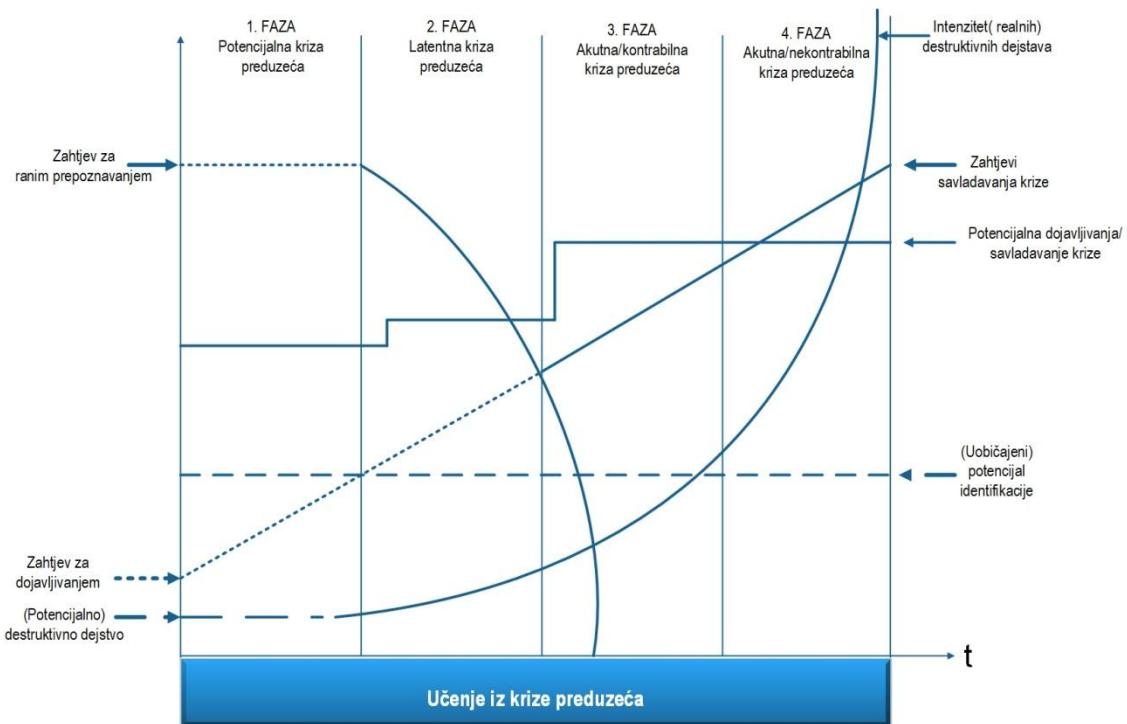
Izvor: Ian I. Mitroff & Gus Anagnos (2001), *Managing Crises Before They Happen*, Amacom, New York, str. 31.

Mitroff u svom modelu navodi 4 komponente: sistem, stakeholdere, vrste rizika i mehanizme (slika broj 34). Oni predstavljaju uzajamni sklop, gdje se aktivnostima ove 4 komponente određuje izlazni model ili scenario. Prema Mitroffu postoje sljedeće vrste krize: ekonomске krize, informacione krize, psihičke krize, krize ljudskih resursa, krize reputacije, političke krize i prirodne katastrofe. Sve navedene krize povećavaju rizik od bankrota preduzeća. Pod mehanizmima podrazumjevaju se vrste signala za detekciju krize. Navodi se i mogućnost koordinacije između stakeholdera u cilju izbjegavanja i eventualnog savladavanja krize.

4.2. Krystekov model ranog otkrivanja krize

Krystekov model ranog otkrivanja krize sastoji se od 4 faze. Svaka faza izražava „agregatno stanje“ kriznog procesa i eventualne mogućnosti uticaja na krizne procese. Korištenjem ovih svojstava model smo podijelili na 4 faze, a koji se mogu vidjeti na slici broj 35:

- 1. faza - potencijalna kriza preduzeća;
- 2. faza – latentna kriza preduzeća;
- 3. faza – akutna/kontrabilna kriza preduzeća;
- 4. faza – akutna/nekontrabilna kriza preduzeća.



Slika 35. Faze opšteg procesa krize

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

- 1) Potencijalna kriza preduzeća predstavlja opći proces krize koji je primjetan u potencijalnoj krizi i jedino ga je tu moguće uočiti, za razliku od korporativne krize gdje nije primjetan, a sve to zbog nepostojanja prepoznatljivih simptoma krize kao što je kvazi-normalno stanje društva iz završne faze, u kojoj je preduzeće stabilno i označava (po mišljenju) period nastanka korporativne krize.
- 2) Latentna kriza preduzeća označava vrlo vjerovatnu nastupajuću krizu. Ova kriza još nije prepoznatljiva po uobičajenim instrumentima koji koriste preduzeća.
- 3) Akutna/kontrabilna kriza označava fazu u kojoj se javljaju uočljivi problemi za preduzeće. Pojačava se pritisak i traži se brza reakcija menadžmenta. Ova kriza je savladiva jer je i raspoloživi potencijal za savladavanje krize još uvijek dovoljan.
- 4) Akutna/nekontrabilna kriza je nesavladiva kriza i ona postaje katastrofalna. U ovoj fazi zahtjevi za savladavanje krize premašuju raspoloživi potencijal za savladavanje krize. Upravljanje krizom postaje nemoguće.

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

Krystek, Moldenhauer (2007, str. I-IX) smatraju da se sistem ranog otkrivanja krize može sistematizovati kroz 9 osnovnih koraka: potraga za područjima praćenja, odabir područja praćenja, potraga za indikatorima odabranih područja praćenja, odabir indikatora, određivanje posmatrača, određivanje učestalosti posmatrač - centrala, određivanje centrale i njenih zadataka, određivanje učestalosti i načina obavještavanja centrala - korisnik, povratna informacija prema posmatračima.

4.3. Topferova matrica procesa upravljanja krizom

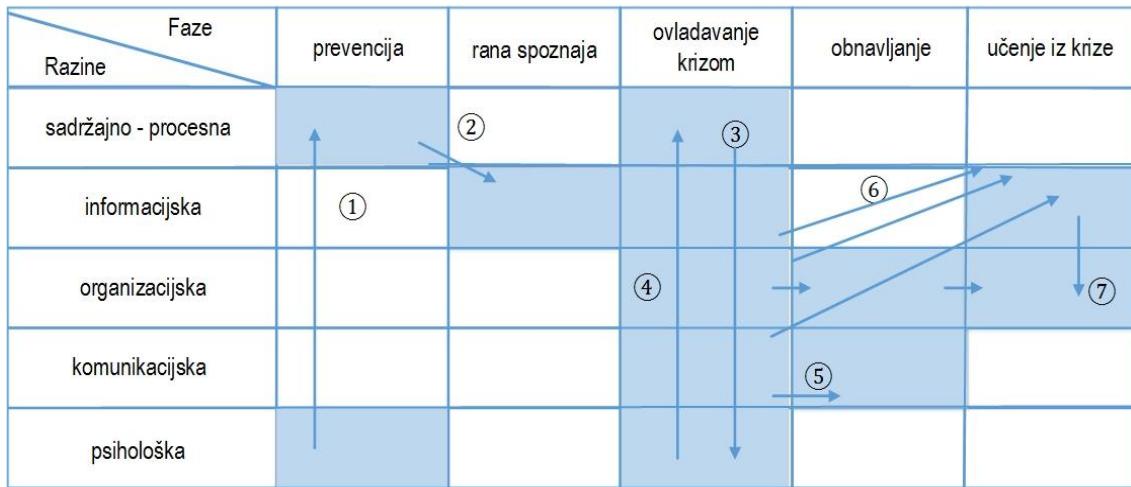
Topferova dvodimenzionalna matrica se sastoji od 5 razina i 5 faza, sa naglaskom na njihovom umrežavanju. Upravljanje pomoću ove matrice povećava transparentnost, a samim tim i omogućava otkrivanje krize na vrijeme.

Pet razina u Topferovom modelu odgovaraju na sljedeća pitanja:

- **Sadržajno–procesna razina** odgovara na pitanje: Šta se kada događa?
- **Informaciona razina** odgovara na pitanje: Ko prikuplja/isporučuje koje informacije?
- **Organizacijska razina** odgovara na pitanje: Ko preuzima koje zadatke i uloge?
- **Komunikacijska razina** odgovara na pitanje: Ko se, kada, kako i o čemu informiše?
- **Psihološka razina** odgovara na pitanje: Koje su posljedice događaja, informacija i aktivnosti?

Pet faza u Topferovom modelu odgovaraju na sljedeća pitanja:

- **Prevencija** odgovara na pitanje: Kako se kriza može spriječiti?
- **Rana spoznaja** odgovara na pitanje: Kako se nastupajuća kriza može prepoznati?
- **Ovladavanje krizom** odgovara na pitanje: Kako se mogu ograničiti posljedice postojeće krize?
- **Obnavljanje** odgovara na pitanje: Kako se postiže minimalna pozitivna razina prije pojave krize?
- **Učenje iz krize** odgovara na pitanje: Kako iz prošle krize izvući korist?



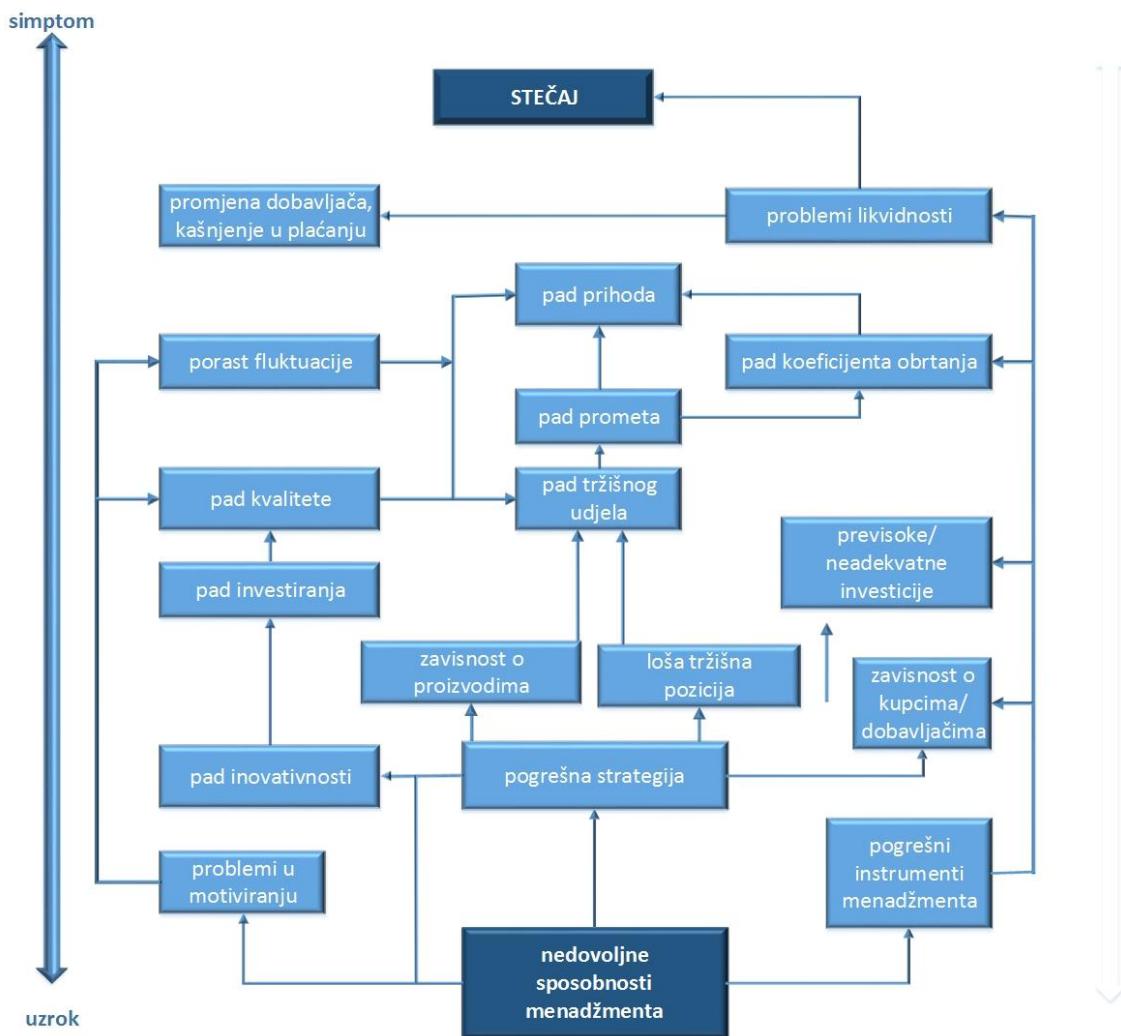
Slika 36. Matrica toka upravljanja krizom

Izvor: Osmanagić-Bedenik (2007, str. 44) prema Töpfer, A., (1999). Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr Oder Chance? Neuwied, Kriftel, Luchterhand, str. 82.

Iz slike broj 36. može se vidjeti da su prve dvije faze (prva dva koraka) usmjerena na aktivnosti koje sprječavaju pojavu krize i to na psihološkoj, sadržajno-procesnoj i informacionoj razini. Ukoliko se kriza i desni onda se u trećoj fazi aktivira svih 5 razina kako bi se izašlo iz krize. Četvrti korak razvija mjere upravljanja krizom, a peti korak stavlja naglasak na organizacijsku i komunikacijsku razinu izlaska iz krize. Šesti korak povezuje razine ovladavanja krizom i učenja iz krize, a sedmi korak povezuje informacijsku razinu učenja iz krize sa organizacijskom razinom obnavljanja.

4.4. Grunwald model uzročno-posljedičnih zavisnosti

Grunwaldov model prikazuje kompleksnost pojave i uzroka koji generišu krizu. Krizu nikada ne generiše jedan uzrok, već splet različitih uzroka i povoda. Veoma je važno krizu što prije otkriti kako bi se imalo dovoljno vremena za reakciju. Kao polaznu osnovu navodi nedovoljnu sposobnost menadžmenta. Navedeni model prikazuje i kompleksnost razgraničenja pojma simptoma od uzroka, slika broj 37.

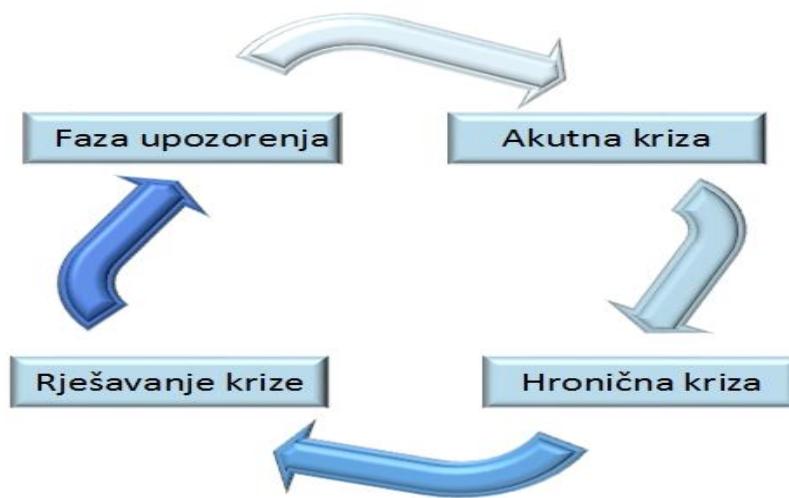


Slika 37. Uzročno-posljedične zavisnosti

Izvor: Softić, S. (2011, str. 141) prema Osmanagić, B. N. (2007), Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb str. 36, orginalni izvor: Grunwald, E., Grunwald S. (2001), Bonitätsanalyse im Firmenkundengeschäft, Schäffer – Poeschel, Stuttgart, str. 61.

4.5. Finkov model - komuniciranje u kriznim situacijama

Po Finkovom modelu kriza se sastoji od četiri faze: Prodromal (prije krize) - ova faza je signalna. Ako se ova faza zanemari druga faza akutne krize će doći ranije. Signali u ovoj fazi se moraju pažljivo posmatrati. Akutna kriza - u ovoj fazi, šteta je učinjena. Poenta je da se u ovoj fazi šteta smanji na minimum. Hronična kriza - ovo je čista „up faza“. To je razdoblje oporavka, samoanaliza, sumnje i ozdravljenja.



Slika 38. Izgled jednog ciklusa krize

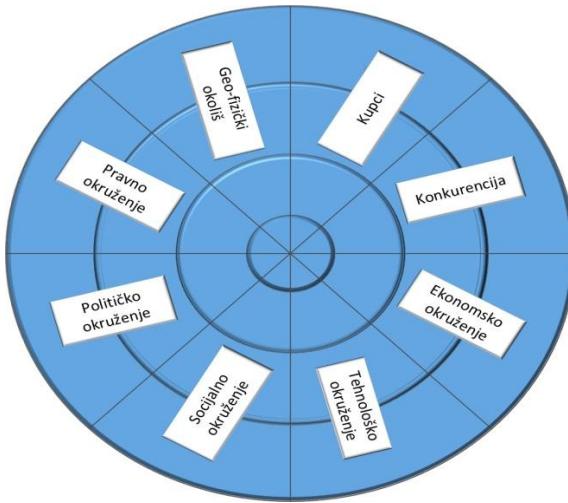
Izvor: Tipurić, D. (2014, str. 7) prema Steven Fink (2000). Crisis Management: Planning for the Inevitable, American management association, New York, str. 15.

Prikazana slika 38. pokazuje klasični ciklus toka krize, no međutim krizna situacija se doživljava kao neprekidni ciklus ove 4 faze. Stalno ciklično kretanje dovodi do bezizlazne situacije i stvara konfuziju menadžmentu. Idealna bi kombinacija bila kada bi iz faze upozorenja slijedila faza rješavanja krize.

Istraživanje Fortune 500 CEO-a, izvijestilo je firme koje nisu imale plan kriznog upravljanja da su ostali u fazi krize dva i pol puta više od onih koji su imali planove. Kriza rješenja - cilj je upravljanje krizom. Ključno pitanje se veže na to šta trebaju menadžeri učiniti kako bi ubrzali ovu fazu i riješili krizu. Upravljanje krizom je druga stvar koja se nikad ne može učiniti za uspješnu firmu ili organizaciju. Suočavanje sa krizom treba tačnu i odlučnu akciju.

4.6. Strateški radar – model skeniranja u poslovnom okruženju

Strateški radar prema Albrechtu (2012, str.1) predstavlja kontinuirani proces skeniranja poslovnog okruženja i identificira signale promjena, pruža korisne podatke za strateška razmišljanja. Sistem se sastoji od 8 elementa koji su primjenjivi kako u komercijalnim preduzećima, tako i u neprofitnim organizacijama.



Slika 39. Strateški radar

Izvor: <http://www.karlalbrecht.com/articles/pages/strategicradarmodel.htm>. [pristupljeno 12.02.2015].

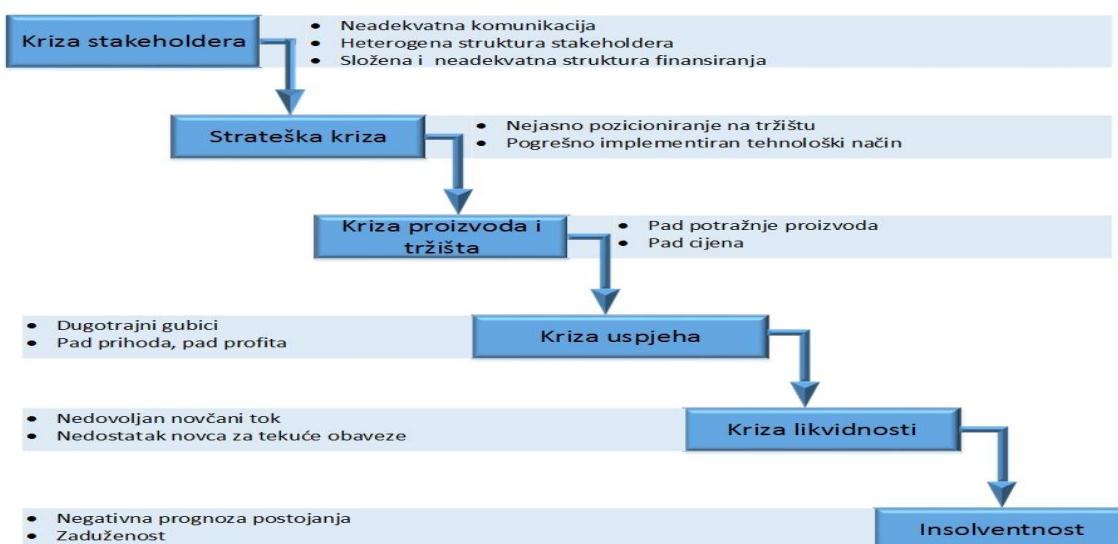
Slika 39. prikazuje strateški radar i njegove elemente:

- Kupci - identitet, želje, potrebe, ponašanja, navike, vrijednosti i životne situacije onih koji posluju sa nama. Kupci se moraju bolje razumjeti, pa čak i predvidjeti što će se dogoditi s njima.
- Konkurenčija - identitet, motivi, snage, slabosti, sadašnje ponašanje. Izraditi strateški pristup oko onoga šta konkurenčija radi, jer i sadašnji kupci mogu u budućnosti postati konkurenti.
- Ekonomsko okruženje - dinamika tržišta, kapitala, kritični resursi, troškovi, cijene, valuta, stanje nacionalne ekonomije. Ekonomsko okruženje je vrlo složen aspekt i pomaže da uvidimo promjene.
- Tehnološko okruženje - raspon tehnoloških događaja, trendova i rješenja, dostupna i na način koji može poboljšati sposobnost preduzeća za stvaranje vrijednosti. Ispituje da li tehnološke promjene donose šanse i opasnosti za naše preduzeće.
- Socijalno okruženje - kulturni obrasci, vrijednosti, uvjerenja, trendovi, stilovi. Kultura i opće prihvaćene norme utiču na ponašanje kupaca.
- Političko okruženje - procesi nacionalnih, regionalnih i lokalnih vlasti, kao i razne skupne snage koje mogu utjecati na pravila za poslovanje. To može uključivati državne intervencije u pojedinim industrijama, porezne politike na svim razinama, državni izdaci za pojedine kategorije, zakonodavstva usmjerena na provedbu socijalne politike i reguliranje raznih industrija i poslovnih običaja.

- Pravno okruženje - obrazac zakona, zakonodavno djelovanje i parnica koje mogu uticati na uspjeh preduzeća. To može uključivati patente, autorska prava, žigove i druga intelektualna vlasništva; anti-trust razmatranja; odgovornost za proizvod; odgovornosti za okoliš.
- Geofizički okoliš - fizička okolina organizacije objekata i operacija, uključujući ekosisteme i prirodne resurse, dostupnost sirovina, mogućnosti prijevoza, blizina glavnim gradskim središtima, osjetljivost na ekološke katastrofe poput potresa i učinci kriminala u bliskoj okolini.

4.7. IDW ES 6 standard

IDW ES 6 standard je jedan u nizu standarda kojeg je napravio Institut za reviziju SR Njemačke.⁵ Stupanjem na snagu 2010. godine omogućuje preduzećima da lakše uoče simptome i otkriju uzroke krize. Osnovni cilj ovog standarda je restrukturiranje održivih rehabilitacijskih preduzeća i vraćanje konkurentnosti. Taj cilj se ostvaruje faznim pristupom krizi. Zavisno od faze krize daje odgovore na probleme. Krizu su podijelili na 6 faza gdje se u svakoj fazi naveli uzroke iste, slika broj 40.



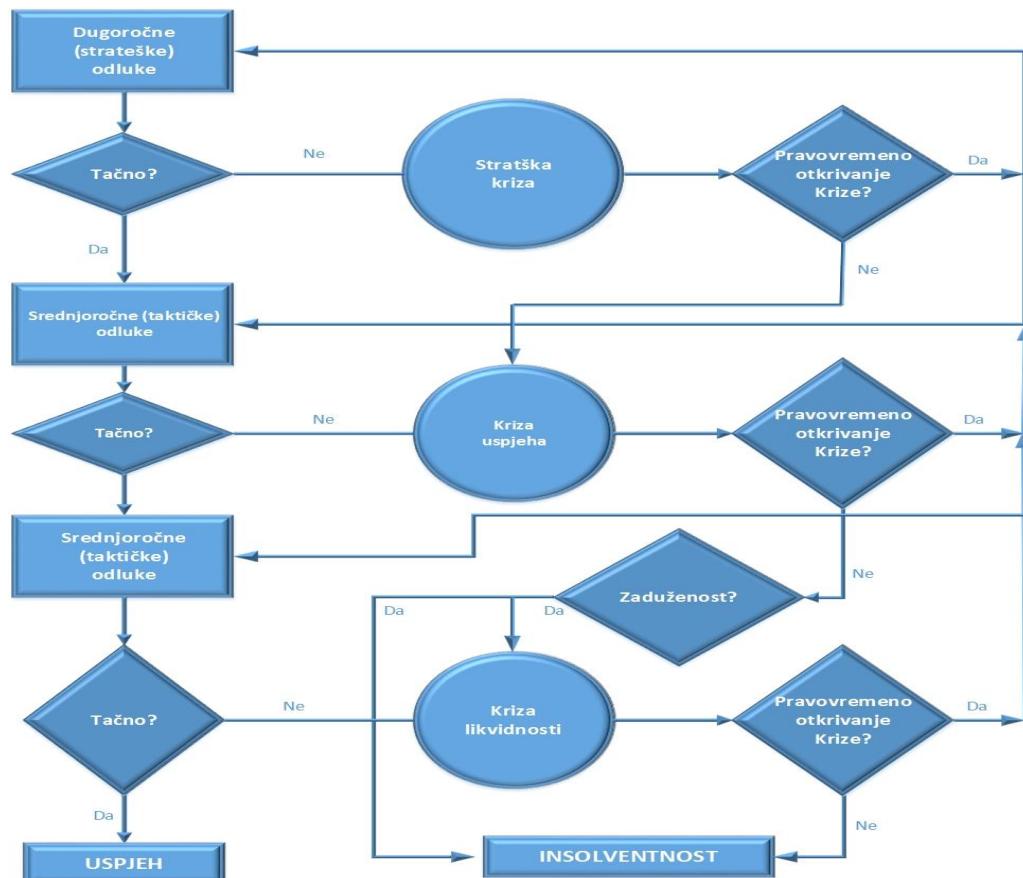
Slika 40. Tipičan tok poslovnih kriza prema IDW ES 6 standardu

Izvor: <http://www.lead-conduct.de/2012/12/04/krisenmanagement-der-weg-aus-der-krise/> [pristupljeno 14.02.2015].

⁵ www.idw.de

4.8. Kibernetički odnos prema vrsti krize

Na slijedećoj slici je prikazana vremenska povezanost strateške krize, krize uspjeha i krize likvidnosti prema Fechneru. Kojim putem će se organizacija kretati zavisi od odluka preduzeća. Put do uspjeha može ići pravo ili indirektno. Proces upravljanja kriznim situacijama je nelinearan i često zagušen, što prikazuje slika broj 41.



Slika 41. Kibernetički odnos prema vrsti krize

Izvor: Crone, A. (2012). Die Unternehmenskrise. Modernes Sanierungsmanagement. Minhen. str. 10.

4.9. Ostali modeli za rano otkrivanje krize

Sakalas, Virbickaitė (2011, str. 255-261) naglašavali su važnost konstrukcije modela koji bi dijagnosticirao kriznu situaciju. Krizu često opisuju kao negativnu pojavu. Međutim, autori ističu pozitivnu stranu krize na buduće performanse preduzeća, sa naglaskom na važnost dijagnoze kriznog stanja u svojoj primarnoj fazi.

Analizirajući principe dijagnoze krizne situacije, kreirali su „model of a crisis situation diagnosis in a company” (CSDC), koji uključuje sljedeće tri faze:

- analiza faktora koji determinišu kriznu situaciju;
- dijagnoza krize i njegova dublja procjena;
- analiza uzroka krize, te definisanje daljih ciljeva preduzeća.

CSDC model opisuje opće krizne situacije i dijagnoze procesa u preduzeću, ističući nužnost novog načina integracije umjetne neuronske mreže (ANN).

Malin (2010, str. 192-197) je izrađujući model ranog otkrivanja krize u turizmu Henan provincije (Kina) dizajnirao proces kriznog sistema ranog upozorenja. Po njemu krizu ranog perioda čine: izvori krize i informacijski procesni terminal. U srednji period spada: kriza anketiranih država, definisanje ciljne vrijednosti, informacija i državne mjere. U zadnji period spada: procjena krize, definisanje ukazanog alarma i upute.

Coombs (2005, str. 1-10) se u svojim istraživanjima bavio kriznim pripremama, gdje navodi:

1. imati plan upravljanja krizom i ažurirati je najmanje jednom godišnje,
2. imati mandatara za tim i da je pravilno obučen za upravljanje,
3. provesti vježbu najmanje jednom godišnje tj. testirati plan upravljanja krizom i tim,
4. prednacrt upravljanja kriznim porukama.

Andreica (2013, str. 7-14) je dizajnirala model ranog otkrivanja krize za rumunske firme koje su zapale u krizu. Model je izrađen za 68 firmi koje kotiraju na RASDAQ-u. Model uključuje 7 pokazatelja: profitna marža, povrat na imovinu, dobit po zaposlenom, prihod po zaposlenom, radni kapital po zaposlenom, ukupna aktiva po zaposlenom, stopa rasta na ukupnu imovinu

Ozgulbas, Ali Serhan (2012, str. 2649-2660) su razvili sistem ranog upozoravanja (EWS) tj. model na temelju podataka vezanih za finansijske rizike. Primjena modela obuhvatila je 7.853 malih i srednjih preduzeća. Model ranog upozorenja temelji se na analizi podataka i protoka informacija. Koraci modela su: priprema podataka, implementacija DM metoda (temeljnih podataka), determinante rizičnog portfolija,

identificiranje rizičnih indikatora i signala, klasifikacija preduzeća prema rizičnom portfoliju.

Bickhoff et al., (2004, str. 1-4) navodi ulogu sistema ranog otkrivanja krize poslovanja. Sistem se sastoji od četiri elementa: otkrivanje slabih signala, prenos važnih informacija, stvaranje kreativne podloge i sprječavanje poslovne krize. Navodi se i postreaktivno liječenje korporativne krize, od strateške do krize insolventnosti. Navode potvrđuje i Osmanagić-Bedenik (2007, str. 44).

Dojčinović-Dirlo (2008, str. 1) je obavila empirijsko istraživanje "Upotrebe sistema ranog upozorenja u Hrvatskoj". Prema istraživanju, najznačajniji interni uzrok poslovne krize je neprilagođena poslovna struktura, te nenaplaćena potraživanja. Sami finansijski indikatori nisu dovoljni, budući da odražavaju samo historijsko stanje, no ako se kombinuju s određenim operativnim aktivnostima mogu biti uspješni.

Softić, Kurtović (2011, str. 193-216) analizirajući „Preventivni sistem ranog upozorenja krize preduzeća u Bosni i Hercegovini“ došli su do zaključka da domaća preduzeća imaju rangiran stav o važnosti pojedinih instrumenata otkrivanja krize. Međutim, njihova primjena je vrlo malo zastupljena i efekti te primjene nisu zadovoljavajući.

Zenzerović, Peruško (2009, str. 348-368) ocjenjivali su pretpostavke vremenske neograničenosti poslovanja u tranzicijskom okruženju. U tu svrhu postavljen je i odgovarajući cilj, a to je izvođenje modela za ocjenu vremenske neograničenosti poslovanja u razdoblju do dvije godine prije nastupa nepovoljnih uslova. Izvedeni je model rezultat empirijskoga istraživanja obavljenog nad uzorkom od 110 poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj. Model je izведен primjenom logističke regresijske analize kojom su od ukupno 52 nezavisne varijable izdvojene tri upotreboom kojih je moguće realno ocijeniti primjenjivost osnovne računovodstvene pretpostavke. Nezavisne varijable izdvojene modelom, pripadaju skupini pokazatelja likvidnosti, zaduženosti i ekonomičnosti.

4.10. Primjena i slabosti dosadašnjih modela ranog otkrivanja krize

Posmatrajući navedene modele dolazi se do zaključka da problem nije riješen i da se osim kvantitativnih pokazatelja, koji imaju historijski karakter, moraju uključiti i kvalitativni pokazatelji koji imaju atribute korporativnog upravljanja. Naše finansijsko izvještavanje nije na odgovarajućoj razini kvaliteta što potvrđuje i istraživanje Zenzerovića (2006, str. 18) gdje navodi da u tranzicijskim zemljama kvaliteta finansijskog izvještavanja nije dosegnula zadovoljavajuću razinu i gdje je institucionalni okvir poslovanja podložan kontinuiranim promjenama, zbog čega su preduzeća suočena sa dodatnom razinom neizvjesnosti.

Zbog napretka tehnologije, pojave novih i usavršavanja postojećih proizvoda, sve izraženije konkurenциje na tržištu, online prodaje, novih zahtjeva kupaca i njihove percepcije nameće potrebu za daljim istraživanjima simptoma i uzroka, te da njihovo istraživanje još nije iscrpljeno. Neminovno je da gore navedene promjene dovode i do promjena simptoma i sve izraženije kompleksnosti krize. Zbog toga istraživanje treba provesti u cilju identifikacije svih simptoma i uzroka poslovne krize kod proizvodnih preduzeća, kako bi se kreirao model ranog otkrivanja krize.

Kreiranju modela za rano otkrivanje krize nije se do sada sistemski pristupilo i gdje prethodni modeli predstavljaju dobru osnovu za kreiranje novog. Prilikom izrade modela voditi će se računa o sveobuhvatnosti i preciznosti sa kritičkim aspektima poslovanja proizvodnih preduzeća. Postoje i ograničenja sistema ranog otkrivanja krize, gdje je zbog velikog volumena informacija neophodno uspostaviti i filtere prilikom praćenja okoline kako bi odvojile informacije koje su potencijalno interesantne od onih koje nisu. Tako Labaš (2011, str.19) navodi da se proces odvija na sekvencijalan način, a to je: prikupljanje signala, prikupljeni signali se analizom i obradom pretvaraju u upotrebljive informacije i interpretacija informacija.

U dosadašnjim istraživanjima kriznog menadžmenta, prije svega anticipativnog koji je vezan za simptome i uzroke poslovne krize, ne navodi se model koji bi rangirao simptome po važnosti tj. vremenu nastanka sa uključenim specifičnostima poslovanja proizvodnih preduzeća. Također, ni jedan model ne spominje dokumentaciju koja bi bila neophodna kako bi se pratili simptomima, uzroci i sam stadij krize. Također, ni jedan model ne prikazuje dijagram toka simptoma krize sa aspekta vremena, niti prikazuje

uspješnost samog modela kroz kontrolu. Svi prikazani modeli imaju manjkavost sa aspekta praćenja simptoma u proizvodnim preduzećima, koja imaju određene specifičnosti. Niti jedan model ne prikazuje konkretne simptome krize proizvodnih preduzeća, niti mogućnosti identifikacije istih.

Osnovni problem predstavlja slabo poslovanje proizvodnih preduzeća izazvano krizom. Slabo poslovanje proizvodna preduzeća iskazuju putem pokazatelja produktivnosti, ekonomičnosti, rentabilnosti, tržišnog učešća itd. Međutim, i praćenjem rezultata, dešava se da preduzeća zapadnu u krizu, pogotovo proizvodna preduzeća koja su prva na udaru sa aspekta globalnih kriza, a također su stalno izložena poslovnim krizama. Iz opisane problematike javlja se problem i izazov modela u odabiru odgovarajućih pokazatelja. Neophodno je izabrati odgovarajuće pokazatelje koji će pomoći pri identifikaciji krize. Bez obzira na ponudu pokazatelja u modelu, izbor pokazatelja, a samim tim i prateće dokumentacije će biti prepusten svakom proizvodnom preduzeću ponaosob. Problem istraživanja je naveden u teorijskom dijelu rada i potrebno je pokrenuti naučno istraživanje da bi se riješio problem istraživanja i došlo do novih naučnih otkrića.

V IZGRADNJA MODELA I EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

5.1. Anketno istraživanje

Prije samog prezentovanja rezultata empirijskog istraživanja koje je provedeno nad proizvodnim preduzećima u BiH, iznijet će se postavke istraživanja. Postavke podrazumijevaju definisanje cilja istraživanja, uzorka, metoda i načina prikupljanja podataka. Nakon prezentovanja postavki pristupit će se prezentaciji rezultata istraživanja. Rezultati istraživanja omogućit će lakše kreiranje modela ranog otkrivanja krize, koji će svoju primjenu naći u praksi nad proizvodnim preduzećem X.

5.2. Istraživačka metodologija

5.2.1. Cilj istraživanja

Osnovi cilj istraživanja bazirao se na istraživanju aktuelnog stanja primjene modela ranog otkrivanja krize. Istraživali su se načini uočavanja i reagovanja na prve simptome krize, uticaj zaposlenih na nastanak strateške krize. Istraživanjem se želio utvrditi značaj koji preduzeća pridodaju pojedinim simptomima krize. Također, ponudila se i mogućnost primjene modela ranog otkrivanja krize.

5.2.2. Anketni upitnik - metod i način prikupljanja podataka

Prikupljanje podataka je provedeno metodom anketnog upitnika. Radi lakše distribucije anketni upitnik je napravljen online na stranici www.esurveyspro.com, što je uveliko smanjilo troškove i povećalo brzinu datih odgovora. Iz baze podataka preuzete su e-mail adrese proizvodnih preduzeća u Bosni i Hercegovini. Na ovaj način je prikupljeno 85% podataka, ostalih 15% je prikupljeno na klasičan način tj. popunjavanjem printanog obrasca upitnika. Nazivi preduzeća su anonimni, a njihovu različitost potvrđuje činjenica da su poslani sa različitih IP adresa.⁶ Također, na kraju upitnika navela se i činjenica da mogu biti informisani o rezultatima istraživanja putem email-a. Na ovaj način je određen broj ispitanika otkrio svoj identitet. Prilikom

⁶ **IP broj ili IP adresa** je jedinstvena numerička oznaka računara na internetu. IP adrese dostupne autoru, kao i vrijeme popunjavanja upitnika. Sa jedne IP adresе je moguće popuniti samo jedan upitnik.

distribucije upitnika se susrelo sa određenim poteškoćama, gdje su pojedini ispitanici odgovorili na upitnik nakon drugog ili trećeg podsjećanja da popune isti.

Istraživanje je provedeno u periodu od maja do avgusta 2015. godine. Pitanja u upitniku su uglavnom zatvorenog tipa, što znači da su ispitanici morali izabrati jedan od ponuđenih odgovora. U upitniku je korištena Likertova skala važnosti od 1 do 5.

Prvi dio upitnika baziran je na općim pitanjima o ispitaniku i preduzeću. Drugi dio upitnika je koncipiran na intenzitetu slaganja sa ponuđenim tvrdnjama, kao i pridavanju značaja pojedinim simptomima krize.

Anketni upitnik je zahtijevao visok stepen strukture u odnosu na istraživačka pitanja. Prednosti ovakvog upitnika su: nema uticaja na ispitanika, anonimnost, brzo se prikupljaju i niski su troškovi prikupljanja podataka (Berger 2010, str. 5).

Upitnik je sastavljen na transparentan i razumljiv način, jer anketirano lice neće biti u mogućnosti dati objašnjenja. Kao nužne uslove toga Stiller, Joehnk (2014, str. 83-88) navode: informativna naslovница, konkretne upute, eksplicitan razmjer odgovra, atraktivan izgled.

Na kraju se ispitanicima predočio model za rano otkrivanje krize, te da li bi njegova implementacija uticala na uspješnost poslovanja.

Kompletni anketni upitnik se nalazi u prilogu ovog rada, kao i na linku <http://www.esurveyspro.com/Survey.aspx?id=e548c169-aa82-4425-b6d7-7c8dac500a53>.

5.2.3. Karakteristike uzorka

Polazna osnova za utvrđivanje veličine uzorka bila je populacija svih proizvodnih preduzeća u Bosni i Hercegovini. Prema podacima Agencije za statistiku Bosne i Hercegovine (BHAS 2014, str. 3) ukupan broj poslovnih subjekata u 2014. iznosio je 60.983, od toga broj proizvodnih preduzeća je 10.521. Razina signifikantnosti je postavljena na 5%.

<p>Determine Sample Size</p> <p>Confidence Level: <input checked="" type="radio"/> 95% <input type="radio"/> 99%</p> <p>Confidence Interval: 9.75</p> <p>Population: 10521</p> <p>Calculate Clear</p> <p>Sample size needed: 100</p>	<p>Find Confidence Interval</p> <p>Confidence Level: <input checked="" type="radio"/> 95% <input type="radio"/> 99%</p> <p>Sample Size: 100</p> <p>Population: 10521</p> <p>Percentage: 50</p> <p>Calculate Clear</p> <p>Confidence Interval: 9.75</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Slika 42. Veličina uzorka i izračun intervala pouzdanosti

Izvor: <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> [pristupljeno 05.09.2015].

Slika 42. prikazuje nalaz provedene analize iz kojeg se vidi da je veličina uzorka od 100 ispitanika prikladna i da se uzorak sa aspekta veličine može ocijeniti reprezentativnim, što omogućava pristupanje daljim analizama. Nivo pouzdanosti od 95% prikazuje da možemo sa 95% biti sigurni da se istinski procenat populacije nalazi unutar intervala pouzdanosti.

5.3. Rezultati istraživanja

Kompletna analiza rezultata istraživanja rađena je u Microsoft Excel-u i statističkom softverskom paketu SPSS verzija 20. (*eng. Statistical Package for the Social Sciences*), koji je prilagođen društvenim, a samim tim i ekonomskim istraživanjima.

Prije same analize prikupljenih podataka, pristupit će se analizi pouzdanosti. Pouzdanost istraživanja posmatrati ćemo pomoću Kronbahov koeficijenta alfa (*eng.Cronbach's alpha*). Prema Ritteru (2010, str. 1-17) ovaj koeficijent predstavlja mjeru unutrašnje dosljednosti skupa tvrdnji, te se primjenjuje u vrijednosti od 0 do 1. Međutim, u postupku procjene alfa može poprimiti bilo koju vrijednost manju od 1 ili jednaku 1, uključujući i negativne vrijednosti, iako samo pozitivne imaju smisla. Prema Hairi et al., (2009, str. 88) veći stepen pouzdanosti potvrđuje da rezultat nije zavisan o objektu, vremenu i mjestu provođenja istraživanja. Ukoliko Kronbahov koeficijent alfa poprimi vrijednost oko 0,9 pouzdanost se može smatrati izvrsnom. Vrijednosti od 0,6 ili

0,7 predstavljaju najnižu razinu prihvatljive pouzdanosti. Detaljni raspon prihvatljivost Kronbahovog koeficijenta alfa prikazuje tabela broj 16.

Tabela 16. Prihvatljive i neprihvatljive razine Kronbah alfa koeficijenta pouzdanosti

Alfa koeficijent	implicirana pouzdanost
ispod 0.60	neprihvatljiva
0.60 – 0.65	granična
0.65 – 0.70	prihvatljiva
0.70 – 0.80	vrlo dobra
0.80 – 0.90	odlična
iznad 0.90	treba skratiti skalu

<https://bib.irb.hr/datoteka/619614.2Kovacic.doc>

Budući da upitnik sadrži pitanja koja su zatvorenog tipa i koja nude veću mogućnost odgovora u različitom rasponu, uključujući i Likertovu skalu od 1 do 5, potrebno je izmjeriti ukupnu internu pouzdanost pitanja. Kako bi se testirala ukupna pouzdanost upitnika korišten je Kronbahov koeficijent alfa, kao procjena pouzdanosti mjernih ljestvica, čije je ispitivanje važno za buduće analize u radu. Na osnovu svih 79 pitanja ordinarnog tipa skale iz upitnika izvršen je pojedinačni i skupni test kompletног upitnika.

Tabela 17. Kronbahov alfa

Reliability Statistics		
Kronbahov Alfa	Standardizovani Kronbahov Alfa	Broj analiziranih varijabli
.845	.873	79

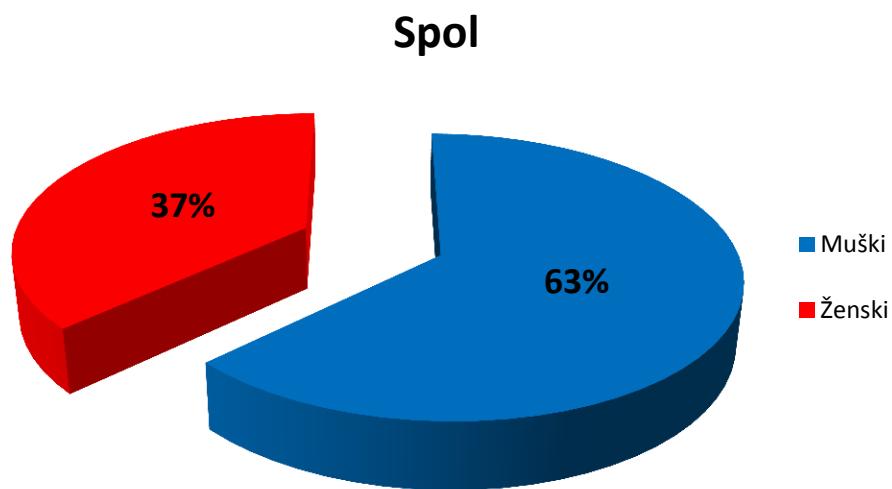
Izvor: Istraživanje autora

Kronbahov koeficijent alfa za kompletну skalu je jednak 0,845 i može se smatrati odličnim. Prema uputstvima Julie Pallant „prilikom izbora mjernih skala potrebno je

uzeti one pouzdane“ (Pallant 2009, str. 97). Vrijednost od 0,845 potvrđuje činjenicu da su pitanja iz upitnika, a koja primjenjuju zadalu skalu pouzdana. U prilogu ovog rada je prikazana detaljna tabela i analiza Kronbah alfa za svako pojedinačno pitanje. Može se vidjeti da pojedina pitanja u upitniku kod kojih nije korištena Likertova skala umanjuju vrijednost alfa, ali su zanemariva u ukupnom upitniku i nije ih potrebno brisati iz dalje analize.

„U izlaznim rezultatima programa IBM SPSS dobiva se Kronbahov koeficijent baziran na standardizovanim vrijednostima svih stavki“ (Sheridan 2013, str. 141).

U nastavku su prikazani izlazni rezultati anketnog istraživanja, a koje je rađeno u Microsoft Excel-u, SPSS-u i prikazano pomoću grafikona radi bolje preglednosti.



Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika

Izvor: Istraživanje autora

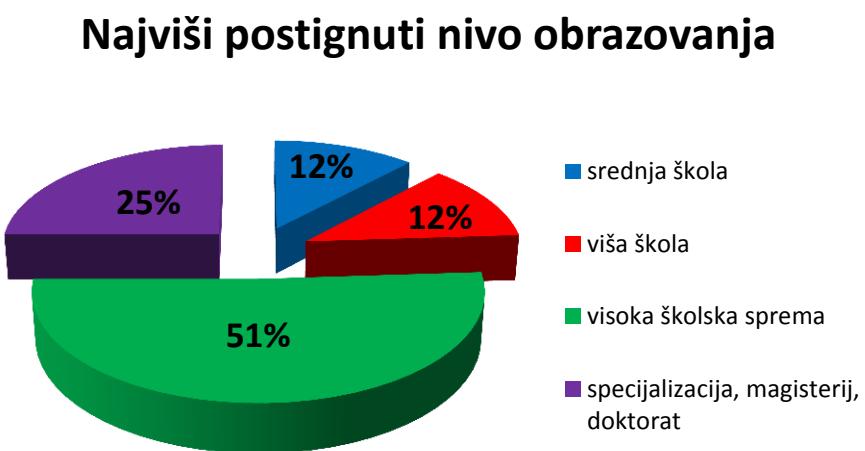
Na upitnik je odgovorilo 100 ispitanika, od toga 63% muškog spola i 37% ženskog spola. Obzirom da se upitnik slao slučajnim uzorkom iz baze proizvodnih preduzeća, može se zaključiti da je veći broj osoba muškog spola na menadžerskim pozicijama. Razlog ovake raspodjele leži u činjenici da se muškarci lakše odlučuju na biznis, u ovom slučaju proizvodnog karaktera koji zahtijeva veći iznos početnog kapitala i koji je rizičniji. Potvrdu da se radi o proizvodnim preduzećima u upitniku je dokazana odgovorom na šesto pitanje, gdje su sve anketirane osobe potvrdile da njihovo preduzeće bavi nekim oblikom proizvodnje.



Grafikon 2. Radno iskustvo

Izvor: Istraživanje autora

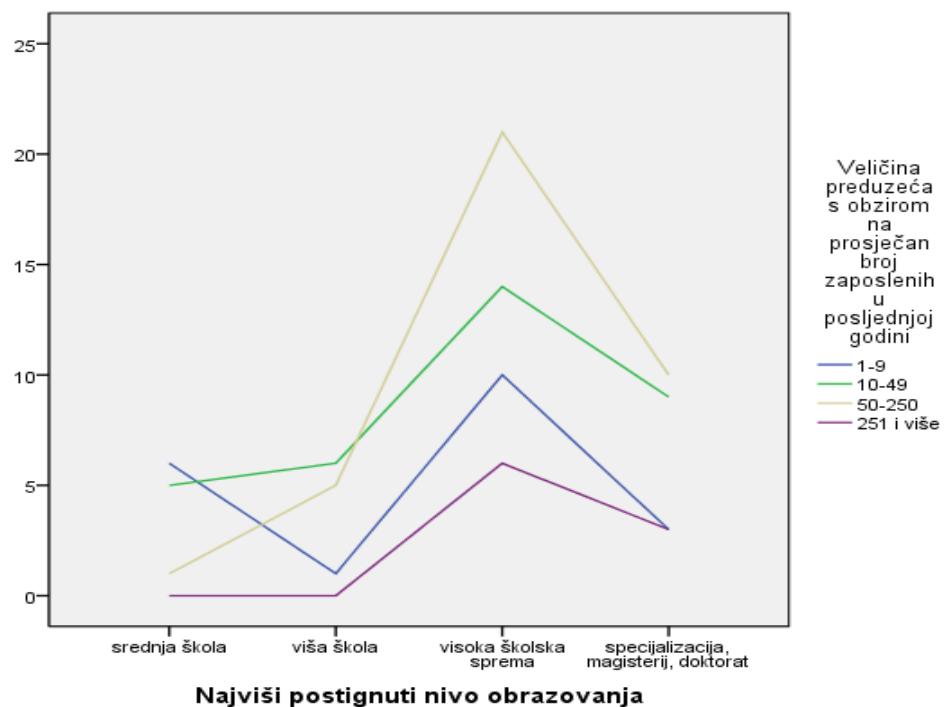
Najveći broj ispitanika, njih 58% ima više od 10 godina radnog iskustva, što potvrđuje činjenicu da se na rukovodećim funkcijama nalaze osobe sa višegodišnjim radnim iskustvom. Proizvodna preduzeća imaju određene specifičnosti poslovanja, pa je najbolje za preduzeće da se na rukovodećem mjestu nalazi osoba koja dobro poznaje proizvod i njegove specifičnosti. Osobe sa radnim iskustvom od 5 do 10 godina su zastupljene u anketnom upitniku sa 30%, a one sa iskustvom ispod 5 godina sa 12%.



Grafikon 3. Najviši postignuti nivo obrazovanja

Izvor: Istraživanje autora

Na grafikonu 3. se može vidjeti da je po obrazovanju najzastupljenija visoka školska sprema (51%) i specijalizacija, magisterij, doktorat (25%), što je i za očekivati jer se radi o rukovodećim pozicijama. Po 12% zauzimaju osobe koje imaju višu ili srednju školu, koje uglavnom zauzimaju rukovodeće pozicije u preduzećima sa malim brojem zaposlenih, a koja su također učestovala u ovom istraživanju.

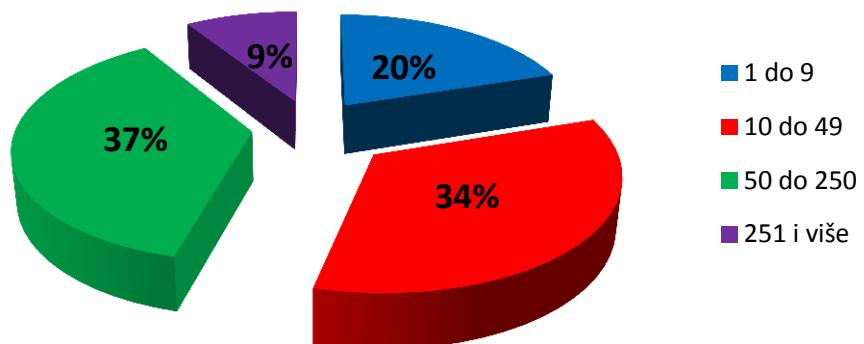


Grafikon 4. Odnos nivoa obrazovanja i veličine preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Na grafikonu 4. može se vidjeti da su menadžeri sa srednjom školom u odnosu na druge stepene obrazovanja najviše zastupljeni u mikro i malim preduzećima. Što potvrđuje prethodnu tvrdnju.

Veličina preduzeća s obzirom na prosječan broj zaposlenih

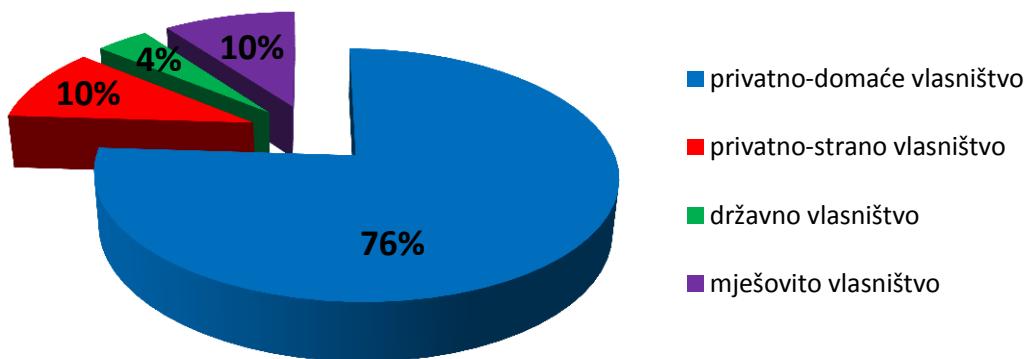


Grafikon 5. Veličina preduzeća s obzirom na prosječan broj zaposlenih

Izvor: Istraživanje autora

U uzorku dominiraju srednja preduzeća sa brojem zaposlenih od 50 do 250 koja čine 37%, dok su mala preduzeća sa brojem zaposlenih od 10 do 49 zastupljena sa 34%. Mikro preduzeća sa brojem zaposlenih ispod 10 su zastupljena sa 20%, a velika preduzeća sa preko 250 zaposlenih su zastupljena sa 9%.

Vlasnička struktura preduzeća



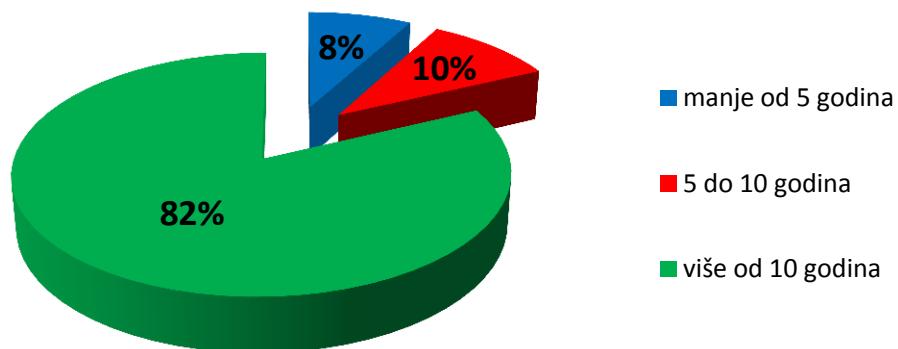
Grafikon 6. Vlasnička struktura preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Posmatrano sa aspekta vlasništva, prema većinskoj vlasničkoj strukturi 76% preduzeća iz uzorka su u privatnom domaćem vlasništvu, 10% u privatnom stranom

vlasništvu. Preduzeća sa mješovitim vlasništvom zauzimaju 10% u uzorku, dok su državna zastupljena sa 4%.

Koliko dugo posluje vaše preduzeće



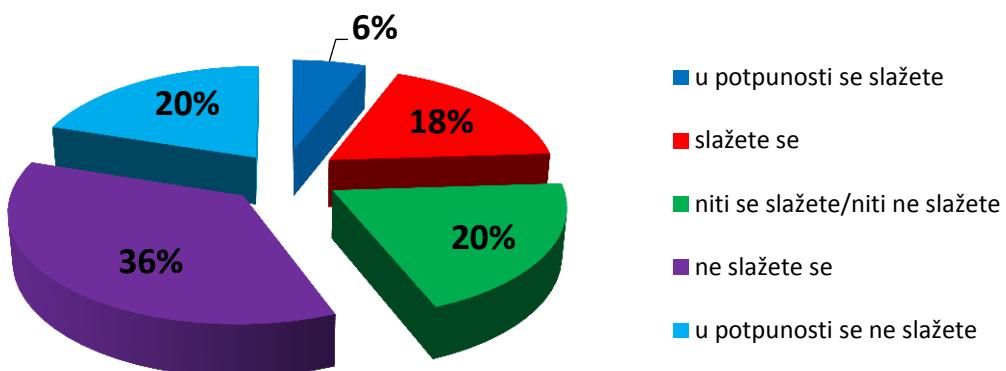
Grafikon 7. Koliko dugo posluje vaše preduzeće

Izvor: Istraživanje autora

Posmatrano sa aspekta dužine poslovanja preduzeća, ona sa poslovanjem preko 10 godina u uzorku su zastupljena sa 82%, dok su ona od 5 do 10 godina zastupljena sa 10%. Preduzeća u uzorku sa manje od 5 godina su zastupljena sa 8%. Budući da je uzorak slučajan iz baze proizvodnih preduzeća, može se zaključiti da je za uspješno poslovanje proizvodnih preduzeća potreban dugi niz godina kako bi se izgradio prepoznatljiv proizvod i zauzela odgovarajuća tržišna pozicija.

U cilju pronalaska veze između kategorijskih pitanja (uvodni dio upitnika) i sadašnjeg stanja organizacije tj. da li već imaju neki od modela za rano otkrivanje krize pristupilo se SPSS analizi.

U vašem preduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize



Grafikon 8. U vašem preduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 8. se može uočiti da više od polovine, njih 56% nema uspostavljen model za rano otkrivanje krize. Dobar dio ispitanika, njih 20% uopće nema stav u vezi modela. Mali broj ispitanika ima uspostavljen model, 18% se slaže da ima, a samo 6% da u potpunosti ima model. Dalji ciljevi analize su bili da se ispita da li uspostava modela ima veze sa spolom menadžera, njegovim radnim iskustvom i obrazovanjem. Također, ispitat će se i veza uspostave modela sa veličinom, vlasničkom struktukom i dužinom poslovanja preduzeća.

Tabela 18. Odnos spola menadžera sa uspostavljenim modelom

Descriptives			
Spol		Statistic	Std. Error
U vašem preduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize	muški	Mean	2,37
		95% Confidence Interval for Mean	2,09
		Upper Bound	2,64
		5% Trimmed Mean	2,31
		Median	2,00
		Variance	1,171
		Std. Deviation	1,082
	ženski	Mean	2,84
		95% Confidence Interval for Mean	2,41
		Upper Bound	3,26
		5% Trimmed Mean	2,82
		Median	3,00
		Variance	1,640
		Std. Deviation	1,280

Izvor: Istraživanje autora

Iz deskriptivne statistike možemo uočiti da u preduzećima u kojima su žene menadžeri postoji veća šansa da postoji model za rano otkrivanje krize, nego gdje su to muškarci. Kod žena prosječan odgovor za uspostavljen model iznosi 2,84, a kod muškaraca 2,37. Iako su prosječne ocjene niske za oba spola možemo zaključiti da žene više od muškaraca pridaju značaj modelu za rano otkrivanjem krize.

Tabela 19. Odnos nivoa obrazovanja menadžera sa uspostavljenim modelom

Descriptives				
Najviši postignuti nivo obrazovanja			Statistic	Std. Error
U vašem preduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize	srednja škola	Mean	1,92	,288
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,28
		5% Trimmed Mean	Upper Bound	2,55
		Median		1,85
		Variance		2,00
		Std. Deviation		,992
		Mean	2,42	,336
	viša škola	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,68
		5% Trimmed Mean	Upper Bound	3,16
		Median		2,35
		Variance		2,50
		Std. Deviation		,996
		Mean	2,61	,151
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,30
	visoka školska sprema	5% Trimmed Mean	Upper Bound	2,91
		Median		2,58
		Variance		2,00
		Std. Deviation		1,163
		Mean	2,76	,279
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,19
		5% Trimmed Mean	Upper Bound	3,33
	specijalizacija, magisterij, doktorat	Median		2,73
		Variance		3,00
		Std. Deviation		1,940
		Mean		1,393

Izvor: Istraživanje autora

Ispitujući odnos nivoa obrazovanja sa uspostavljanjem modela možemo zaključiti da kako se povećava nivo obrazovanja menadžera, tako se povećava svijest o uspostavi modela. Tako menadžeri sa srednjom školom imaju srednju ocjenu odgovora 1,92, sa višom 2,42, sa visokom 2,61, dok sa specijalizacijom ili postdiplomskim studijem ta ocjena iznosi 2,76. Tabela iskazuje pozitivnu korelaciju između obrazovanja i uspostave modela. Kako raste nivo obrazovanja, tako raste svijest za uspostavom modela.

Tabela 20. Odnos veličine preduzeća sa uspostavljenim modelom

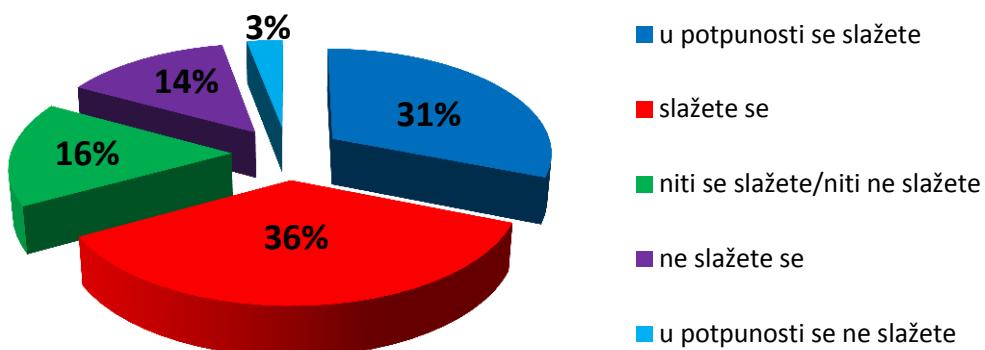
Descriptives				
Veličina preduzeća s obzirom na prosječan broj zaposlenih u posljednjoj godini			Statistic	Std. Error
U vašem preduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize	1-9	Mean	2,40	,255
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,87
		95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	2,93
		5% Trimmed Mean		2,33
		Median		2,00
	10-49	Variance		1,305
		Std. Deviation		1,142
		Mean	2,50	,195
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,10
		95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	2,90
	50-250	5% Trimmed Mean		2,44
		Median		2,00
		Variance		1,288
		Std. Deviation		1,135
		Mean	2,54	,196
	251 i više	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,14
		95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	2,94
		5% Trimmed Mean		2,49
		Median		2,00
		Variance		1,422
		Std. Deviation		1,192
	251 i više	Mean	3,00	,471
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,91
		95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	4,09
		5% Trimmed Mean		3,00
		Median		3,00
		Variance		2,000
		Std. Deviation		1,414

Izvor: Istraživanje autora

Iz tabele 20. možemo uočiti da srednja ocjena uspostave modela za mikro preduzeća iznosi 2.40, mala 2.50 , srednja 2.54, dok kod velikih iznosi 3.00. Možemo zaključiti da postoji pozitivna korelacija tj. kako raste broj zaposlenih u preduzeću, povećava se svijet za uspostavu i primjenu modela.

Analizirajući radno iskustvo, vlasničku strukturu i dužinu poslovanja preduzeća sa modelom došli smo do rezultata koji ne pokazuju povezanost modela ni sa jednom od ovih kategorija. Budući da ne pokazuju povezanost, dobiveni rezultati analize nisu interesantni za ovo istraživanje, pa se isti neće prikazivati kako tabelarno, tako ni grafički.

U vašoj organizaciji se sistemski prati količina škarta



Grafikon 9. U vašoj organizaciji se sistematski prati količina škarta

Izvor: Istraživanje autora

Na osnovu odgovora iz grafikona 9. možemo zaključiti da veliki broj ispitanika sistemski prati količinu škarta u organizaciji. Ispitanih 31% u potpunosti prati količinu škarta, dok se 34% izjasnilo da se slaže da sistemski prati količinu škarta. Što je dobro jer postoje mogućnosti praćenja, korekcije, unapređenja i poboljšanja praćenja. Navedene mogućnosti daju dobru osnovu za uvođenje modela.

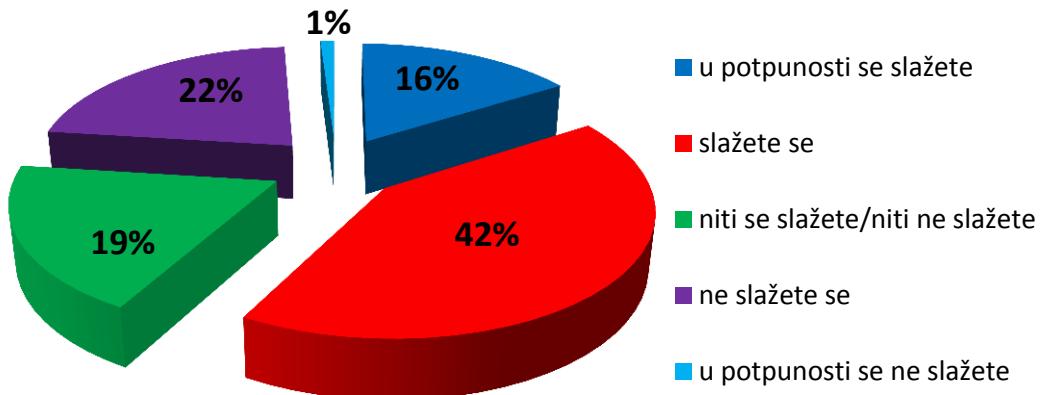
Tabela 21. Odnos sistemskog praćenja škarta sa vlasničkom strukturom

Descriptives				
Vlasnička struktura vašeg preduzeća je			Statistic	Std. Error
U vašoj organizaciji se sistemski prati količina škarta	privatno-domaće vlasništvo	Mean	3.72	.131
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.46
			Upper Bound	3.98
		5% Trimmed Mean	3.79	
		Median	4.00	
	privatno-strano vlasništvo	Variance	1.296	
		Std. Deviation	1.138	
		Mean	4.30	.300
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.62
			Upper Bound	4.98
	državno vlasništvo	5% Trimmed Mean	4.39	
		Median	4.50	
		Variance	.900	
		Std. Deviation	.949	
		Mean	3.25	.479
	mješovito vlasništvo	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1.73
			Upper Bound	4.77
		5% Trimmed Mean	3.28	
		Median	3.50	
		Variance	.917	
		Std. Deviation	.957	
		Mean	3.90	.379
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.04
			Upper Bound	4.76
		5% Trimmed Mean	3.94	
		Median	4.00	
		Variance	1.433	
		Std. Deviation	1.197	

Izvor: Istraživanje autora

Na osnovu analize iz tabele 21. možemo vidjeti da se sistemski količina škarta najviše prati u privatnim preduzećima koja su u stranom vlasništvu (4,30), a najmanje u državnim preduzećima (3,25). Možemo zaključiti da su strane kompanije iz svojih matičnih zemalja donijele sistem upravljanja greškama u proizvodnji.

Iskorištenost vaših proizvodnih kapaciteta je zadovoljavajuća

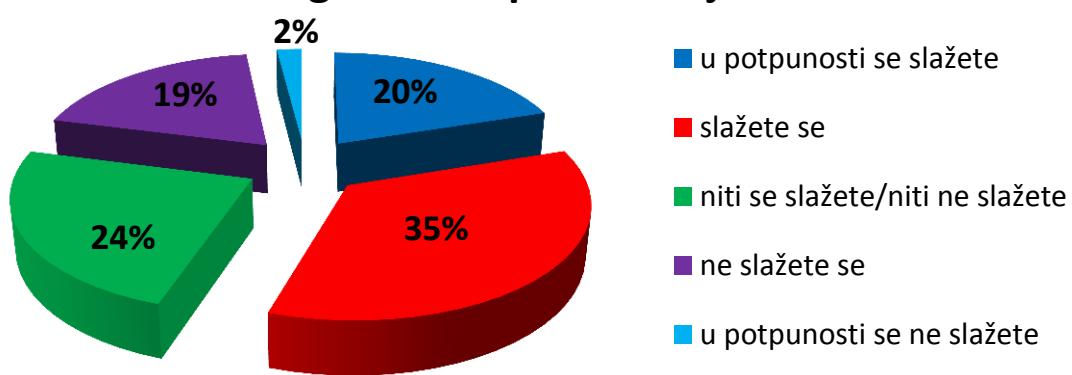


Grafikon 10. Iskorištenost vaših proizvodnih kapaciteta je zadovoljavajuća

Izvor: Istraživanje autora

Odgovori na postavljeno pitanje iz grafikona 10. prikazuju zadovoljavajući odnos naspram iskorištenosti kapaciteta, čak 58% ispitanika. Također, može se uočiti da ispitanici odgovorom na ovo pitanje iskazuju skromnost i da su navikli na krizne situacije. Zadovoljavajući odnos u iskorištenosti kapaciteta predstavlja puko preživljavanje uz minimalne mogućnosti proširivanja kapaciteta.

Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji



Grafikon 11. Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji

Izvor: Istraživanje autora

Prilikom razmatranja pitanja da li preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji, dobiveni rezultati potvrđuju da više od polovine ispitanika ima neki oblik praćenja grešaka u proizvodnji, što otvara mogućnosti za implementaciju novokreiranog modela. Da bi detaljnije analizirali koja to preduzeća sa aspekta veličine imaju razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji pristupili smo Jednofaktorskoj ANOVA analizi.

Tabela 22. Test homogenosti varijanse – Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.441	3	95	.236

Izvor: Istraživanje autora

Iz Leven testa možemo vidjeti da nije narušena prepostavka o homogenosti varijanse. Leven test koji testira homogenost varijanse nije značajan ($p>0.05$), pa možemo biti uvjereni da su varijanse za različite grupe približno jednake.

Tabela 23. ANOVA- Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.751	3	4.250	3.967	.010
Within Groups	101.795	95	1.072		
Total	114.545	98			

Izvor: Istraživanje autora

Pošto je u našem primjeru Sig $p<0.05$ i iznosi 0.010 odbacujemo nullu hipotezu i prihvatommo alternativnu hipotezu u kojoj se tvrdi da postoji razlika o uspostavljenom sistemu praćenja grešaka u proizvodnji sa aspekta veličine preduzeća $F(3,95)=3.967$, $p<0.05$.

Tabela 24. Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji

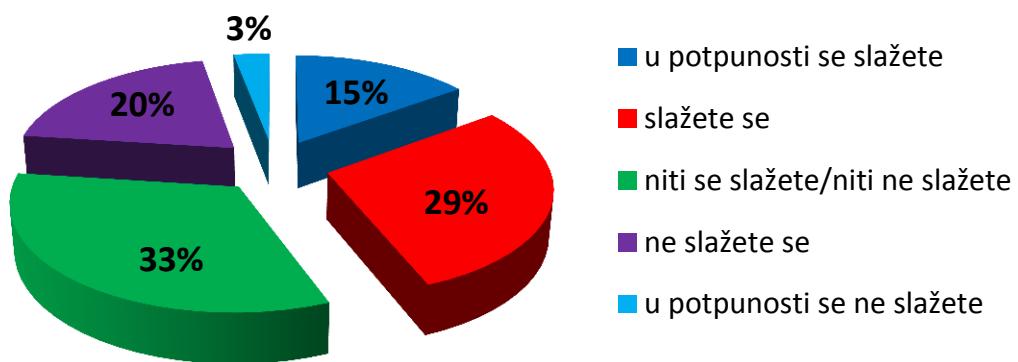
Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimu m	Maximu m
					Lower Bound	Upper Bound		
1-9	20	3.00	.918	.205	2.57	3.43	1	5
10-49	33	3.39	1.029	.179	3.03	3.76	2	5
50-250	37	3.84	1.118	.184	3.46	4.21	1	5
251 i više	9	4.11	.928	.309	3.40	4.82	2	5
Total	99	3.55	1.081	.109	3.33	3.76	1	5

Izvor: Istraživanje autora

Iz opisne statistike u tabeli 24. možemo vidjeti da preduzeća sa većim brojem zaposlenih imaju razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji

Smatrate li da su greške i škart u proizvodnji jedan od prvih simptoma krize



Grafikon 12. Smatrate li da su greške i škart u proizvodnji jedan od prvih simptoma krize

Izvor: Istraživanje autora

Navedeni rezultati prikazuju podijeljenost sa aspekta simptoma, dok je najveći broj ispitanika neodlučan, njih 33%. Na osnovu grafikona 12, 9. i 11. možemo zaključiti da preduzeća prate greške u proizvodnji, ali ih u velikom broju ne smatraju prvim simptomom i uzrokom problema.

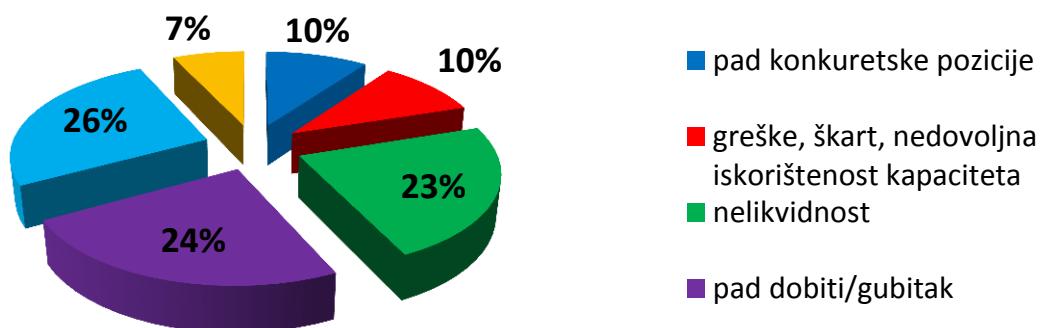
Tabela 25. Odnos stava da su greške i škart u proizvodnji jedan od prvih simptoma krize sa vlasničkom strukturu

Descriptives			
	Vlasnička struktura vašeg preduzeća je	Statistic	Std. Error
Smatrate li da su greške i škart u proizvodnji jedan od prvih simptoma krize	privatno-domaće vlasništvo	Mean	.331
		95% Confidence Interval for Mean	3.06
		Lower Bound	
		Upper Bound	3.56
		5% Trimmed Mean	3.33
		Median	3.00
		Variance	1.188
		Std. Deviation	1.090
	privatno-strano vlasništvo	Mean	3.70
		95% Confidence Interval for Mean	2.94
državno vlasništvo		Lower Bound	
		Upper Bound	4.46
		5% Trimmed Mean	3.72
		Median	4.00
		Variance	1.122
		Std. Deviation	1.059
		Mean	3.33
		95% Confidence Interval for Mean	1.90
		Lower Bound	
		Upper Bound	4.77
mješovito vlasništvo		5% Trimmed Mean	.
		Median	3.00
		Variance	.333
		Std. Deviation	.577
		Mean	3.10
		95% Confidence Interval for Mean	2.39
		Lower Bound	
		Upper Bound	3.81
		5% Trimmed Mean	3.06
		Median	3.00

Izvor: Istraživanje autora

Da su greške i škart jedan od prvih simptoma krize najviše smatraju menadžeri u preduzećima sa privatnim stranim vlasništvom (3,70), tj. preduzeća koja imaju veći stepen uspostavljenog kontrolinga od domaćih.

Koji su prvi simptomi krize koje ste otkrili



Grafikon 13. Koji su prvi simptomi krize koje ste otkrili

Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 13. prikazuje da u najvećem broju preduzeća krizu otkriju prilikom pada prihoda 26%, pada dobiti/gubitka 24% i nelikvidnosti 23%. Navedeni rezultati potvrđuju činjenicu da preduzeća otkriju krizu kasno i kada su mogućnosti za reakciju male. Ovi rezultati dovode do zaključka da je potrebno uvesti model koji bi ranije otkrio krizu.

Tabela 26. Greške i škart su jedan od prvih simptoma krize

Model	Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.467	.480		5.145	.000
	U vašoj organizaciji se sistemski prati količina škarta	.213	.106	.225	2.000	.048
	Iskorištenost vaših proizvodnih kapaciteta je zadovoljavajuća	.217	.108	.213	2.006	.048
	Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji	-.201	.115	-.204	-1.740	.085

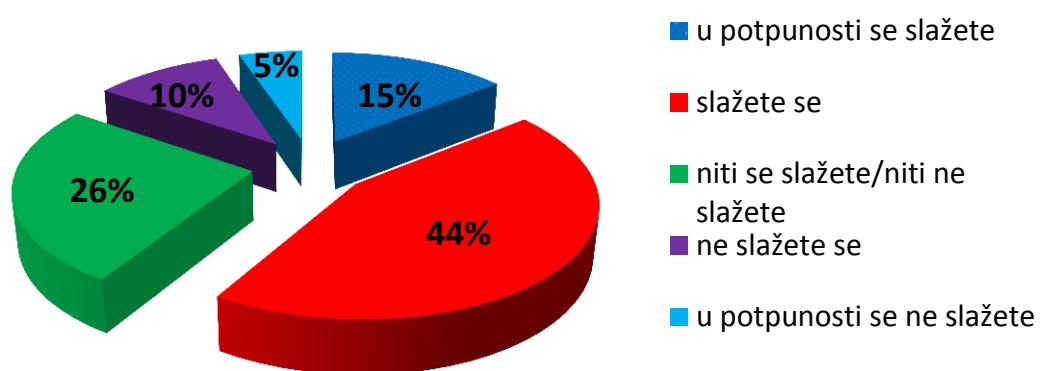
a. Dependent Variable: Smatrate li da su greške i škart u proizvodnji jedan od prvih simptoma krize

Izvor: Istraživanje autora

U koloni **Sig** vidimo da samo dvije promjenljive daju statistički značajan doprinos (jer je za njih vrijednost u celiji manja od 0,05). To su: u vašoj organizaciji se sistemski prati količina škarta ($\beta=0,225$) i iskorištenost vaših proizvodnih kapaciteta je zadovoljavajuća ($\beta=0,213$). Razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji ne daje jedinstven doprinos. Koeficijent beta predstavlja jedinstven doprinos svake promjenljive, nakon što se statistički uklone uticaji preklapanja u svim drugim promjenljivim.

Iz svega navedenog možemo prihvatiti **hipotezu 1** da su nizak nivo iskorištenosti kapaciteta, greške i škarta jedan od prvih simptoma krize u proizvodnim preduzećima. Zanimljivo je da preduzeća u većoj mjeri prate količinu škarta i grešaka, ali im ne pridaju veliku važnost. Budući da kao prve simptome navode prihode, gubitak, nelikvidnost, nameće se potreba za kreiranjem modela koji bi pridao veću važnost iskorištenom kapacitetu, greškama i škartu.

Nedovoljna motiviranost zaposlenih utiče na nastanak strateške krize (opseg investiranja, konkurentska pozicija, tržišno učešće)



Grafikon 14. Nedovoljna motiviranost zaposlenih utiče na nastanak strateške krize

Izvor: Istraživanje autora

Prikazani rezultati iz grafikona 14. prikazuju da se 15% ispitanika u potpunosti slaže, a 44% slaže sa činjenicom da nedovoljna motiviranost zaposlenih utiče na nastanak strateške krize. Iako ostali ispitanici nemaju jasan stav o motiviranosti zaposlenih, dobijeni rezultati istraživanja su izričito povoljni jer se vidi da postoji razvijena svijest o ulozi motivacije zaposlenih na nastanak strateške krize. Rezultati dobiveni odgovorom na ovo pitanje ukazuju da motivacija zaposlenih utiče na nastanak strateške krize.

Tabela 27. Spirmanova korelacija između motivacije zaposlenih koja utiče na stratešku krizu i nedovoljna motiviranost zaposlenih utiče na nastanak strateške krize

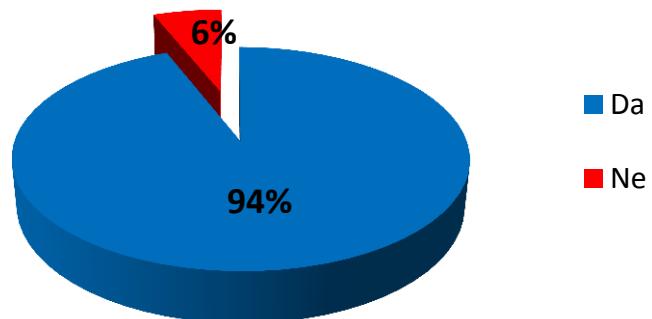
Correlations				
		Motivacija zaposlenih utiče na startegiju preduzeća	Nedovoljna motiviranost zaposlenih utiče na nastanak strateške krize (opseg investiranja, konkurentska pozicija, tržišno učešće)	
Spearman's rho	Motivacija zaposlenih utiče na startegiju preduzeća	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 99	.406** .000 97
	Nedovoljna motiviranost zaposlenih utiče na nastanak strateške krize (opseg investiranja, konkurentska pozicija, tržišno učešće)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.406** .000 97	1.000 .000 97

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Spirmanov koeficijent korelacijske matrice iznosi 0,406 i prikazuje pozitivno umjereno jaku korelaciju između navedene dvije varijable iz tabele. Povećanje jedne varijable dovodi do povećanja druge varijable.

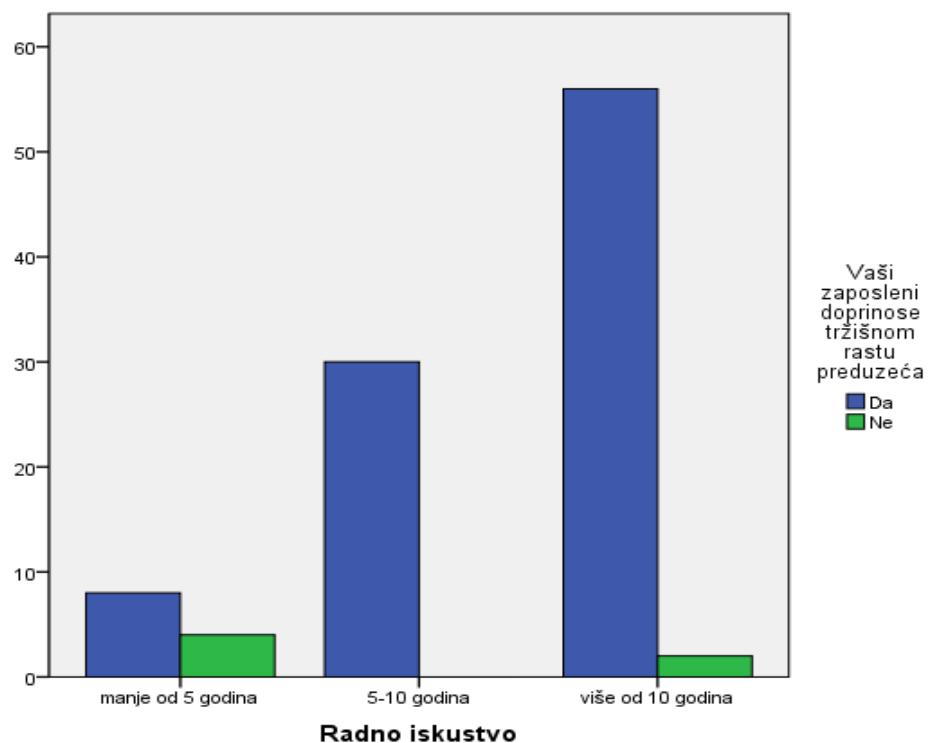
Vaši zaposleni doprinose tržišnom rastu preduzeća



Grafikon 15. Vaši zaposleni doprinose tržišnom rastu preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Još jasniju potvrdu o razvijenosti svijesti potvrđuje grafikon 15., gdje 94% ispitanika smatra da zaposlenici doprinose tržišnom rastu preduzeća.

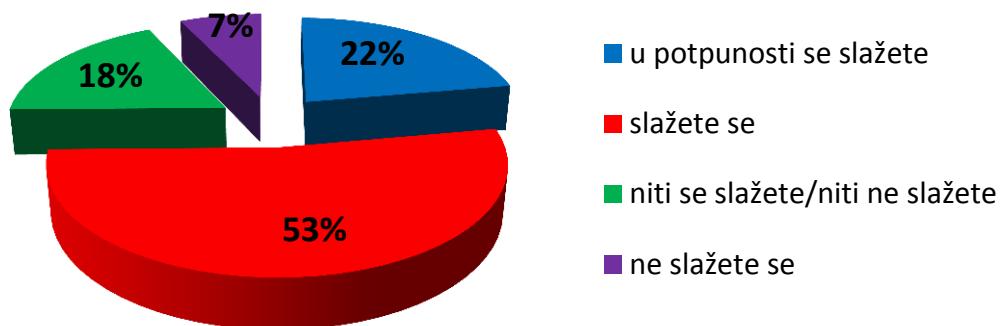


Grafikon 16. Vaši zaposleni doprinose tržišnom rastu preduzeća u odnosu na radno iskustvo

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 16. možemo uočiti da je čvršći stav menadžera koji imaju više radnog iskustva prema stavu da zaposlenici doprinose tržišnom rastu preduzeća u odnosu na one sa manjim radnim iskustvom.

Motivacija zaposlenih utiče na nastanak strategije preduzeća



Grafikon 17. Motivacija zaposlenih utiče na strategiju preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Da motivacija zaposlenih utiče na strategiju preduzeća u potpunosti se slaže 22%, a sa tvrdnjom se slaže 53% ispitanika. Navedeni rezultati daju nam za pravo da možemo tvrditi da je motivacija zaposlenih jako važna za preduzeće i da ju je potrebno ugraditi u novokreirani model.

Tabela 28. Spirmanova korelacija između varijabli motivacija zaposlenih utiče na strategiju preduzeća i nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitete proizvoda

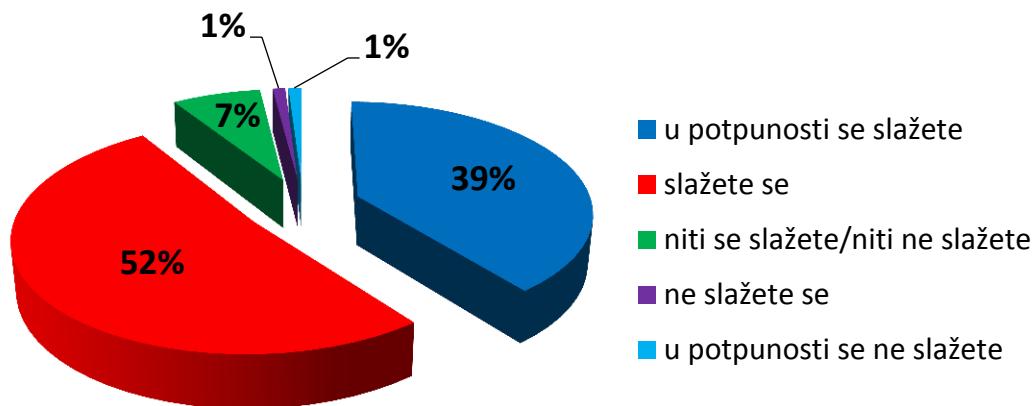
Correlations				
		Motivacija zaposlenih utiče na startegiju preduzeća	Nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitete proizvoda	
Spearman's rho	Motivacija zaposlenih utiče na startegiju preduzeća	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . . 99	** .000 98
	Nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitete proizvoda	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	** .000 98	1.000 . . 99

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Spirmanova korelacija između dvije varijable iz tabele 28. prikazuje pozitivnu umjerenou jaku korelaciju (0,411).

Nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitete proizvoda



Grafikon 18. Nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitete proizvoda

Izvor: Istraživanje autora

Koliki uticaj po mišljenju ispitanika motiviranost ima na pad kvalitete proizvoda prikazuje grafikon 18. I navedeni grafikon potvrđuje tvrdnju da je neophodno motiviranost uključiti u model.

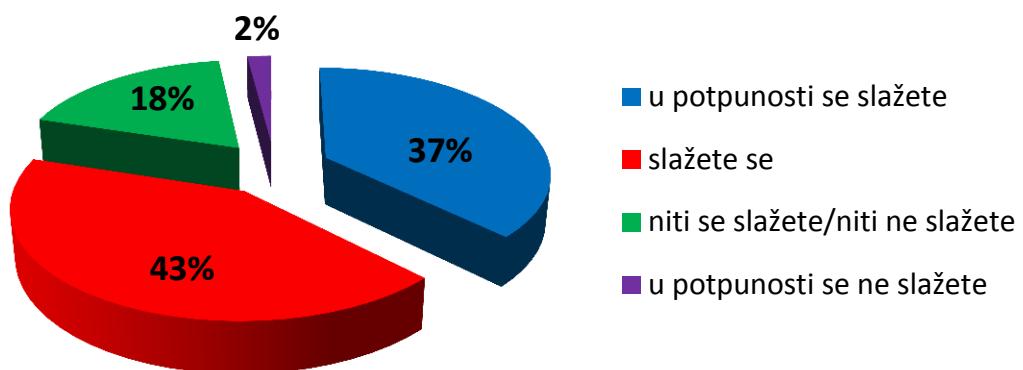
Tabela 29. Nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitet proizvoda u odnosu na vlasničku strukturu

Descriptives				
		Vlasnička struktura vašeg preduzeća je		
Nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitete proizvoda	privatno-domaće vlasništvo	Mean		4.25
		95% Confidence Interval	Lower Bound	4.09
		for Mean	Upper Bound	4.41
		5% Trimmed Mean		4.31
		Median		4.00
	privatno-strano vlasništvo	Variance		.510
		Std. Deviation		.714
		Mean		4.70
		95% Confidence Interval	Lower Bound	4.35
		for Mean	Upper Bound	5.05
državno vlasništvo	5% Trimmed Mean			4.72
		Median		5.00
		Variance		.233
		Std. Deviation		.483
		Mean		4.25
	državno vlasništvo	95% Confidence Interval	Lower Bound	2.73
		for Mean	Upper Bound	5.77
		5% Trimmed Mean		4.28
		Median		4.50
		Variance		.917
mješovito vlasništvo	državno vlasništvo	Std. Deviation		.957
		Mean		4.00
		95% Confidence Interval	Lower Bound	3.33
		for Mean	Upper Bound	4.67
		5% Trimmed Mean		4.06
	mješovito vlasništvo	Median		4.00
		Variance		.750
		Std. Deviation		.866
		Mean		.289

Izvor: Istraživanje autora

U tabeli 29. možemo vidjeti da je veće slaganje sa tvrdnjom da nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitete proizvoda u preduzećima u privatnom stranom vlasništvu (4,70) u odnosu na one u mješovitom vlasništvu gdje iznosi (4,00).

Visoka motivacija zaposlenih povećava konkurenčku sposobnost vašeg preduzeća

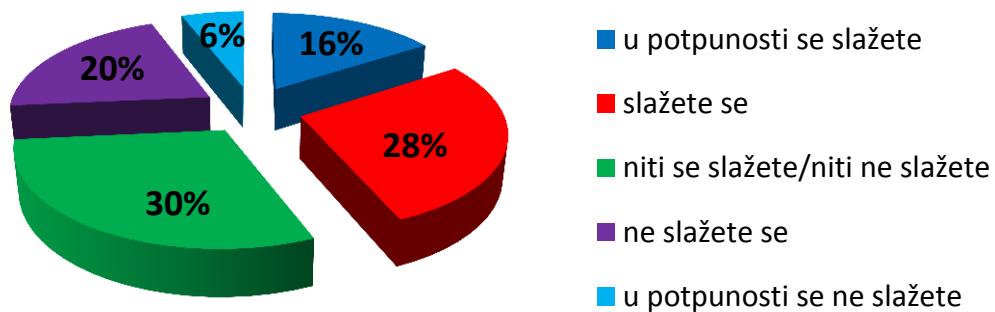


Grafikon 19. Visoka motivacija zaposlenih povećava konkurenčku sposobnost vašeg preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Da visoka motivacija povećava konkurenčku sposobnost preduzeća u potpunosti se slaže 37% ispitanika, a 43% se slaže sa tvrdnjom. Ono što ohrabruje pri analizi rezultata na ovo pitanje jeste da 80% ispitanika prepoznaje značaj motivacije zaposlenih. Ovim rezultatom istraživanja potvrđujemo da je odabранo istraživačko pitanje relevantno i da je u model neophodno ugraditi motivaciju zaposlenih. Lakoću primjene modela potvrđuje i činjenica da ima podršku od strane menadžmenta.

Imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih



Grafikon 20. Imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih

Izvor: Istraživanje autora

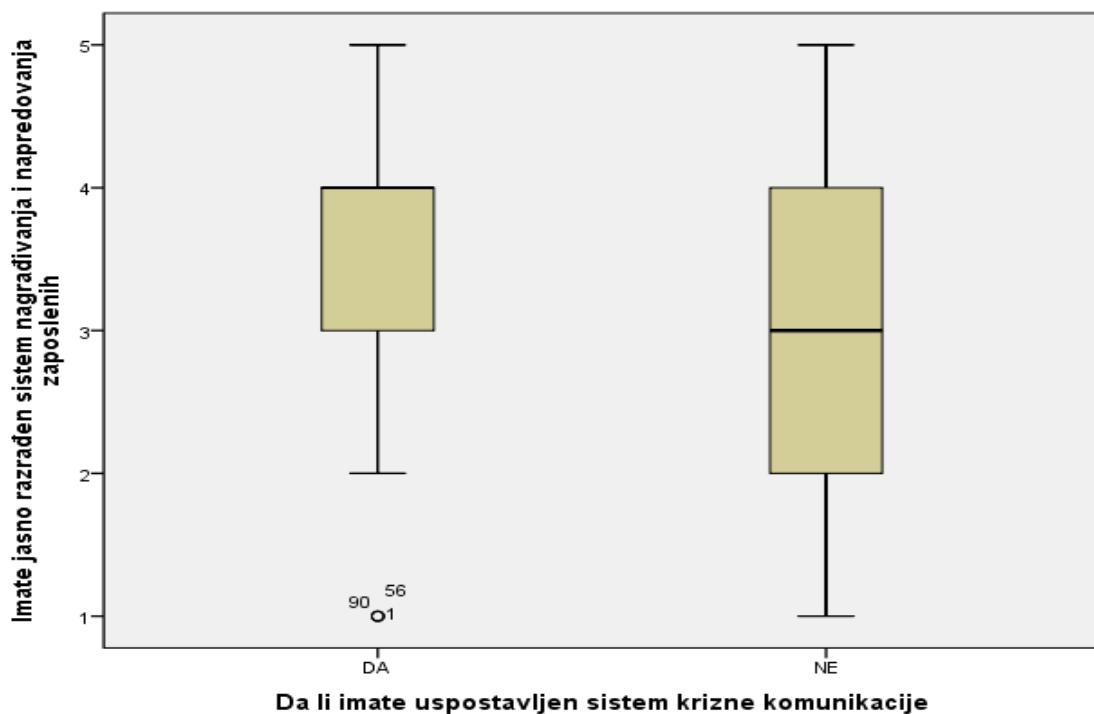
Najveći broj ispitanika, njih 30% nema stav na postavljeno pitanje. Vidljivo je da u pojedinim preduzećima postoji, a u nekim ne postoji sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih. Poredeći grafikon 20. sa prethodnim vidljivo je da menadžeri prepoznaju u velikoj mjeri važnost motivacije zaposlenih, a da isti slabije primjenjuju u praksi. Navedene tvrdnje potkrijepit će i grafikon broj 22.

Tabela 30. Imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih u odnosu na postignuti nivo obrazovanja

Descriptives				
		Najviši postignuti nivo obrazovanja		
Imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih	srednja škola	Mean	3.09	.315
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.39
			Upper Bound	3.79
		5% Trimmed Mean	3.05	
		Median	3.00	
	viša škola	Variance	1.091	
		Std. Deviation	1.044	
		Mean	3.00	.426
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.06
			Upper Bound	3.94
visoka školska spremna	specijalizacija, magisterij, doktorat	5% Trimmed Mean	3.00	
		Median	3.00	
		Variance	2.182	
		Std. Deviation	1.477	
		Mean	3.24	.150
	visoka školska spremna	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.94
			Upper Bound	3.54
		5% Trimmed Mean	3.26	
		Median	3.00	
		Variance	1.125	
specijalizacija, magisterij, doktorat	visoka školska spremna	Std. Deviation	1.061	
		Mean	3.63	.239
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.13
			Upper Bound	4.12
		5% Trimmed Mean	3.69	
	specijalizacija, magisterij, doktorat	Median	4.00	
		Variance	1.375	
		Std. Deviation	1.173	

Izvor: Istraživanje autora

U tabeli broj 30. možemo uočiti da se kod menadžera sa većim stepenom školske spreme može prije očekivati da imaju jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih. Također, to nam daje pretpostavku da će se novokreirani model ranog otkrivanja krize prije primjeniti u preduzećima u kojima menadžeri imaju veći stepen obrazovanja.

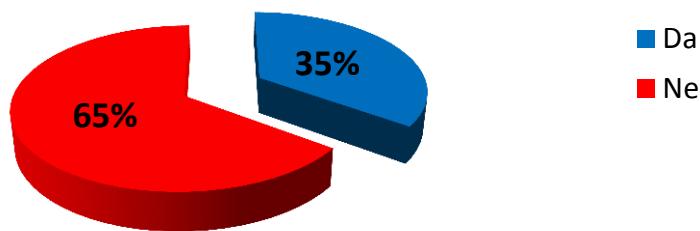


Grafikon 21. Imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih

Izvor: Istraživanje autora

Na grafikonu 21. možemo uočiti da većina preduzeća koja imaju uspostavljen sistem krizne komunikacije imaju i jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih. Lijevi boxplot je viši, što potvrđuje višu koncentraciju pozitivnih odgovora, a također je i pravougaonik manji, što potvrđuje veću koncentraciju odgovora (50% odgovora se nalazi unutar zelenog pravougaonika).

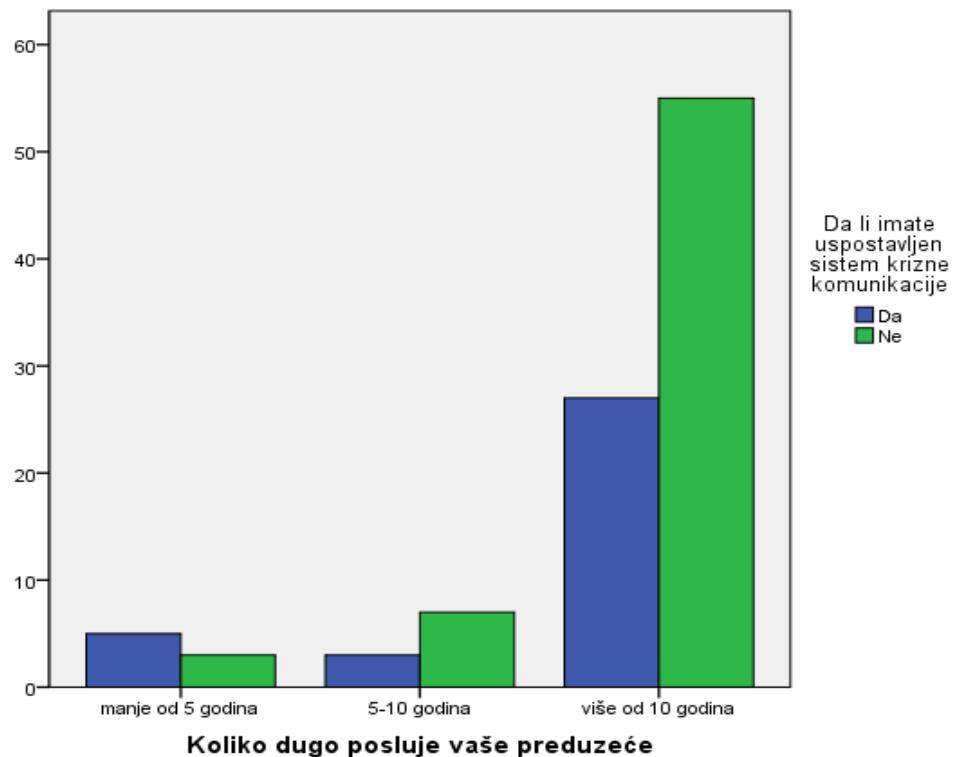
Da li imate uspostavljen sistem krizne komunikacije



Grafikon 22. Da li imate uspostavljen sistem krizne komunikacije

Izvor: Istraživanje autora

Na grafikonu 22. može se uočiti da 65% ispitanika nema uspostavljen sistem krizne komunikacije, što je obeshrabrujuće i nameće potrebu da kreira model ranog otkrivanja krize.



Grafikon 23. Odnos uspostavljenog sistema krizne komunikacije sa dužinom poslovanja preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Na grafikonu 23. možemo uočiti da se kod starijih preduzeća može prije očekivati da imaju uspostavljen sistem krizne komunikacije, što je i za očekivati jer imaju izraženiju svijest da ih u nekom momentu može zadesiti krizna situacija.

Tabela 31. Spirmanova korelacija između sistema napredovanja zaposlenih i modela

		Correlations	
		Imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih	U vašem preduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize
Imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih	Pearson Correlation	1	.427**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	97	97
U vašem preduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize	Pearson Correlation	.427**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	97	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Spirmanov koeficijent koristi se kao mjera linearog odnosa. Može imati vrijednost od -1 do +1, pozitivna korelacija govori da se rangovi obje varijable skupa povećavaju, a negativna korelacija znači da se rang jedne povećava, a rang druge smanjuje. U našem slučaju možemo vidjeti da postoji umjereno jaka pozitivna zavisnost⁷ između sistema napredovanja zaposlenih i modela za rano otkrivanje krize $r(97)=0,427$, $p<0,05$.

Tabela 32. Motivacija zaposlenih SPSS analiza

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1.799	1.045		1.722 .089
1	Nedovoljna motiviranost zaposlenih utiče na nastanak strateške krize (opseg investiranja, konkurentska pozicija, tržišno učešće	.268	.119	-.235 2.255	.027

⁷ Prema Guilfordovoj tablici +-0,41 do +-0,70 prisutna je umjereno jaka korelacija

Motivacija zaposlenih utiče na strategiju preduzeća	-.286	.155	-.201	-1.840	.069
Nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitete proizvoda	-.350	.173	-.216	-2.018	.047
Visoka motivacija zaposlenih povećava konkurenčku sposobnost vašeg preduzeća	.368	.136	.267	2.700	.008
Imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih	.258	.110	.231	2.332	.022
Vaši zaposleni doprinose tržišnom rastu preduzeća	.280	.484	.057	.578	.565
Da li imate uspostavljen sistem krizne komunikacije	-.172	.241	-.070	-.713	.478

a. Dependent Variable: U vasem preduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize

Izvor: Istraživanje autora

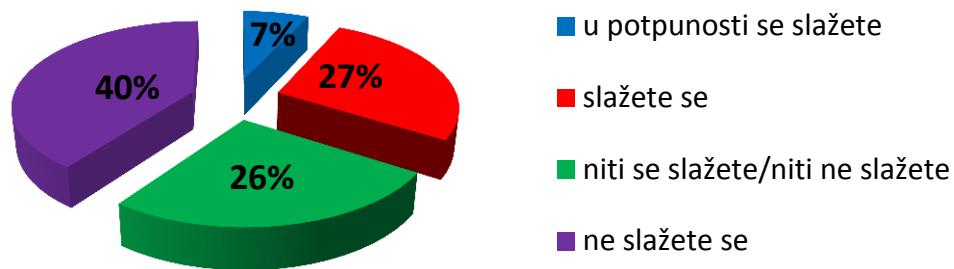
U koloni **Sig** vidimo da četiri promjenljive daju statistički značajan doprinos (jer je za njih vrijednost u ēeliji manja od 0,05). To su: nedovoljna motiviranost utiče na nastanak strateške krize ($\beta = -0,235$), nedovoljna motiviranost dovodi do pada kvaliteta proizvoda ($\beta = -0,216$), visoka motivacija zaposlenih povećava konkurenčku sposobnost vašeg preduzeća ($\beta = 0,267$) i imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih ($\beta = 0,231$). Prema izračunatim koeficijentima, ukoliko se poveća nemotiviranost radnika, koji utiče na kvalitet proizvoda i na strategiju preduzeća, doći će do povećanja kriznih situacija izraženih kroz model. Ukoliko se poveća motivacija zaposlenih, povećat će se i konkurenčka sposobnost preduzeća, a također će doći i do povećanja efekata modela.

Ukoliko u preduzeću postoji sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih, onda će se poboljšati efekti na model za rano otkrivanje krize.

Iz svega navedenog možemo prihvati **hipotezu 2** da motivacija zaposlenih utiče na nastanak strateške krize. Zanimljivo je da preduzeća u velikoj mjeri shvataju važnost

motivacije zaposlenih (grafikon 14, 15,16, 17, 18 i 19), ali da ga u manjoj mjeri primjenjuju u praksi (grafikon 20 i 22).

Mnogo vam je važnija dobit od konkurentske pozicije preduzeća



Grafikon 24. Mnogo vam je važnija dobit od konkurentske pozicije

Izvor: Istraživanje autora

Navedeni rezultati prikazuju činjenicu da se najveći broj ispitanika, njih 40% ne slaže sa stavom da im je dobit mnogo važnija od konkurentske pozicije, što ohrabruje. Ipak ima preduzeća koji osim dobiti prate i druge pokazatelje i lakše će biti implementirati novokreirani model. 27% se slaže sa stavom, a 26% uopće nema stav na ovo pitanje.

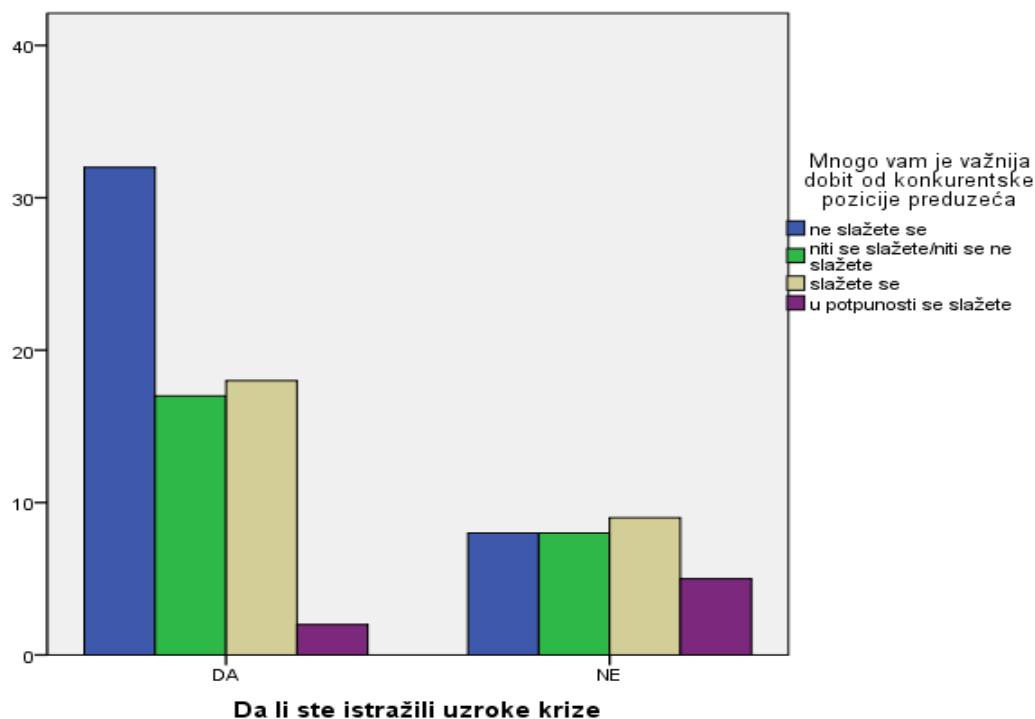
Tabela 33. Korelacija varijabli, mnogo vam je važnija dobit od konkurentske pozicije preduzeća i prije uočim pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća

		Correlations	
		Mnogo vam je važnija dobit od konkurentske pozicije preduzeća	Prije uočim pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća
Spearman's rho	Mnogo vam je važnija dobit od konkurentske pozicije preduzeća	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.408**
Spearman's rho		N	100
	Prije uočim pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća	Correlation Coefficient	.000
		Sig. (2-tailed)	1.000
		N	99

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

U tabeli 33. može se primijetiti da postoji umjerenog pozitivnog korelaciju između varijabli $r(99)=0,408$, $p<0,05$. Polovina ispitanika koja je odgovorila da im je važnija dobit od konkurentske pozicije preduzeća je također odgovorila da prije uoči pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća.

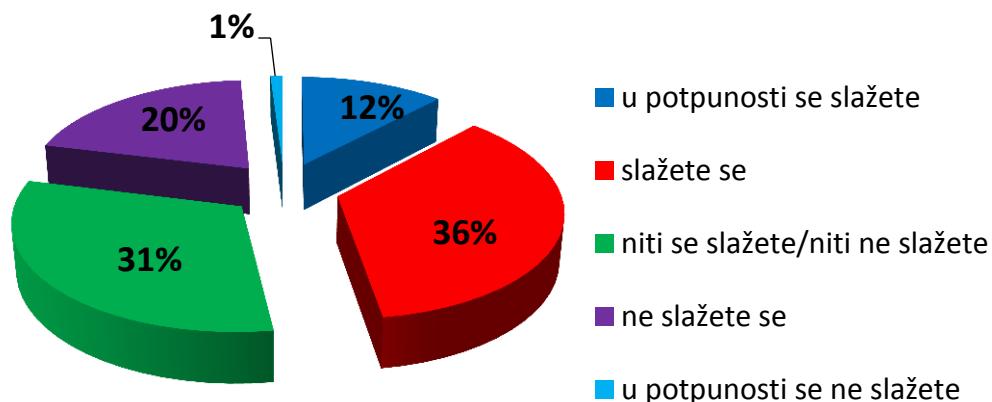


Grafikon 25. Mnogo vam je važnija dobit od konkurentske pozicije u odnosu istraživanja uzroka krize

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 25. može se uočiti da se većina ispitanika koja je istraživala uzroke krize ne slaže sa stavom da im je važnija dobit od konkurentske pozicije preduzeća. Veći stepen slaganja postoji kod onih preduzeća koja nisu istraživala uzroke krize.

Prije uočim pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća



Grafikon 26. Prije uočim pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

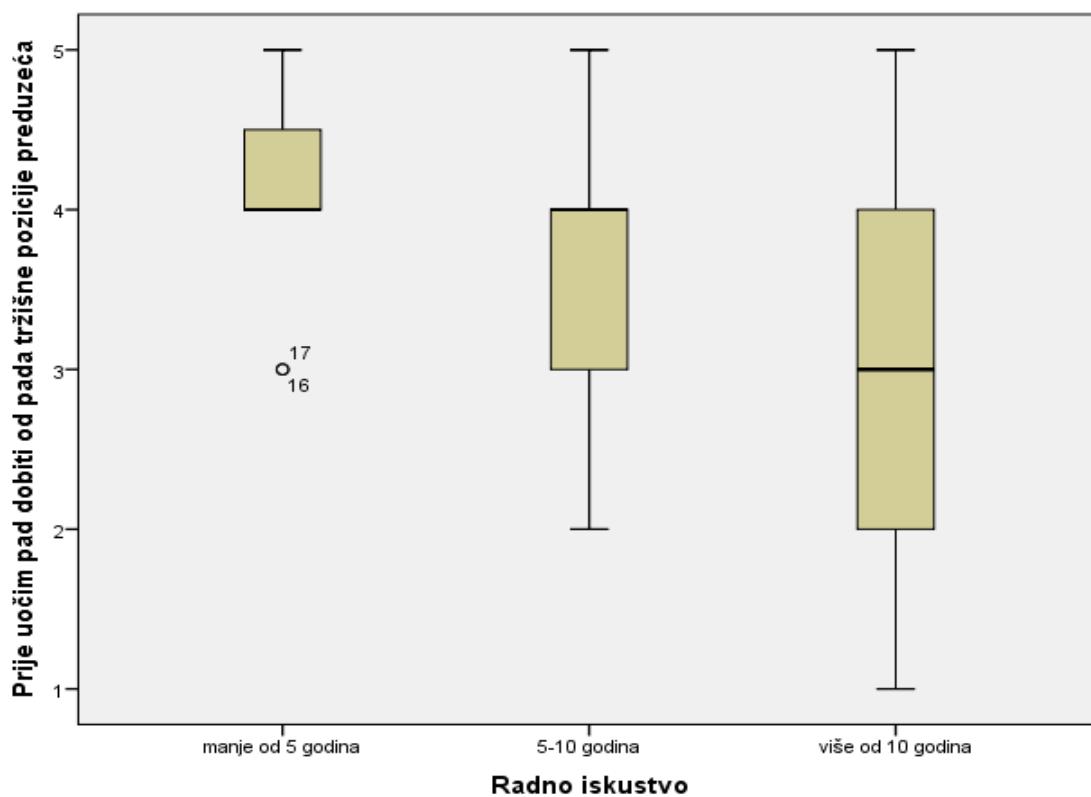
Najviše ispitanika, njih 36% se slaže sa stavom da prije uoči pad dobiti od pada tržišne pozicije. Poredeći grafikone 24. i 26. možemo zaključiti da preduzeća osim dobiti, daju značaj i konkurenckoj poziciji. A kada je u pitanju samo uočavanje, tada su rezultati slabiji. Da bi uvidjeli koja to preduzeća uočavaju prije pad dobiti od tržišne pozicije, stavit ćemo ovo pitanje u odnos sa faktorom radnog iskustva menadžera.

Tabela 34. Odnos radnog iskustva sa tvrdnjom da se prije uoči pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća

Descriptives				
Radno iskustvo			Statistic	Std. Error
Prije uočim pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća	manje od 5 godina	Mean	4,08	,193
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,66
		95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	4,51
		5% Trimmed Mean		4,09
		Median		4,00
	5-10 godina	Variance		,447
		Std. Deviation		,669
		Minimum		3
		Maximum		5
		Mean	3,60	,163
	vise od 10 godina	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,27
		95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	3,93
		5% Trimmed Mean		3,61
		Median		4,00
		Variance		,800
	vise od 10 godina	Std. Deviation		,894
		Minimum		2
		Maximum		5
		Mean	3,11	,129
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,85
	vise od 10 godina	95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	3,36
		5% Trimmed Mean		3,08
		Median		3,00
		Variance		,953
		Std. Deviation		,976
	vise od 10 godina	Minimum		1
		Maximum		5

Izvor: Istraživanje autora

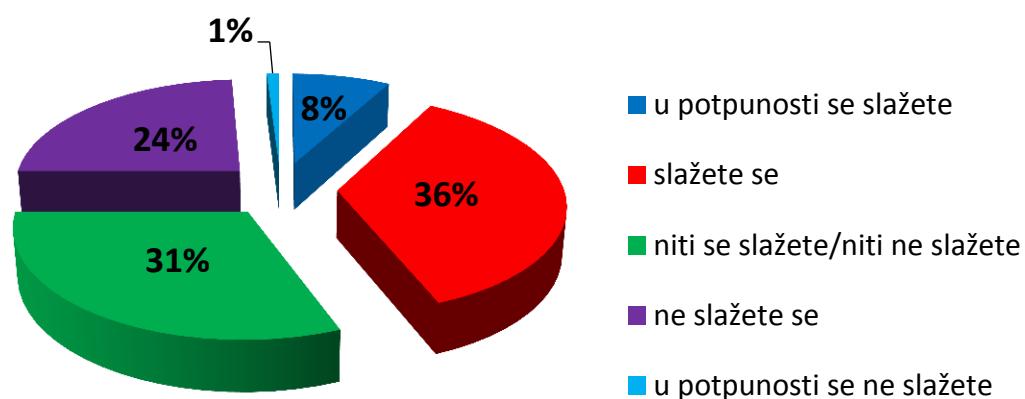
Iz tabele 34. možemo vidjeti da se menadžeri sa manjim brojem godina radnog iskustva slažu sa tvrdnjom da prije uoče pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća. Broj 5 na Likertovoj skali predstavlja najviši nivo slaganja, a broj 1 najniži nivo neslaganja. U našem slučaju kako raste broj godina radnog iskustva tako se srednja ocjena tvrdnje smanjuje od 4,08 do 3,11. Radi lakšeg uočavanja navedeni rezultati predstaviti će se i grafički.



Grafikon 27. Odnos radnog iskustva sa tvrdnjom da se prije uoči pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Dobit zanemaruje strateški bitne informacije



Grafikon 28. Dobit zanemaruje strateški bitne informacije

Izvor: Istraživanje autora

Da dobit zanemaruje strateški bitne informacije smatra 36% ispitanika, a 31% nema stav. Ovaki rezultati govore, da ima veliki broj preduzeća kojima dobit zanemaruje strateški bitne informacije. Ovakvi rezultati potvrđuju neophodnost uvođenja modela koji bi osim dobiti, uključivao i druge pokazatelje.

Tabela 35. Dobit zanemaruje strateški bitne informacije u odnosu na spol

Descriptives						
	spol			Statistic	Std. Error	
Dobit zanemaruje strateški bitne informacije	muški	Mean		3.14	.126	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.89		
			Upper Bound	3.39		
		5% Trimmed Mean		3.12		
		Median		3.00		
	ženski	Variance		.995		
		Std. Deviation		.998		
		Mean		3.46	.138	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.18		
			Upper Bound	3.74		

Izvor: Istraživanje autora

Iz tabele 35. može se uočiti da je kod menadžera ženskog spola izraženiji stav da dobit zanemaruje strateški bitne informacije.

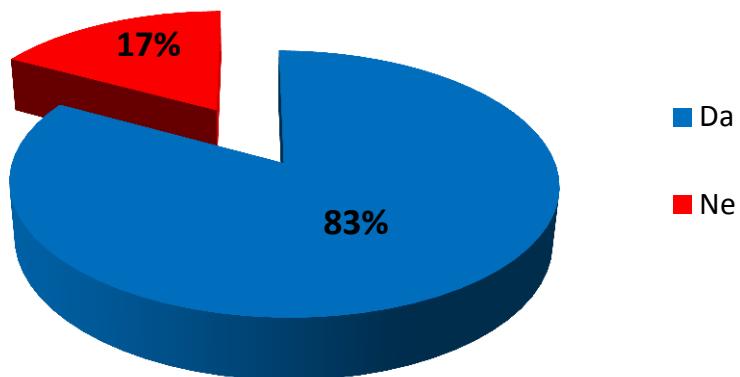
Tabela 36. Dobit zanemaruje strateški bitne informacije u odnosu na istraživane uzroke krize

Descriptives						
		Da li ste istražili uzroke krize		Statistic	Std. Error	
Dobit zanemaruje strateški bitne informacije	DA	Mean		3.09	.111	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.87		
			Upper Bound	3.31		
		5% Trimmed Mean		3.06		
		Median		3.00		
	NE	Variance		.845		
		Std. Deviation		.919		
		Mean		3.60	.163	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.27		
			Upper Bound	3.93		

Izvor: Istraživanje autora

U tabeli 36. možemo uočiti da izraženiji tj. veći stav da dobit zanemaruje strateški bitne informacije imaju preduzeća koja nisu istraživala uzroke krize (3,60). Dok je kod onih koji istražuju uzroke krize manji (3,09). Ona preduzeća koja istražuju uzroke krize ne dopuštaju da im dobit zanemari strateški bitne informacije.

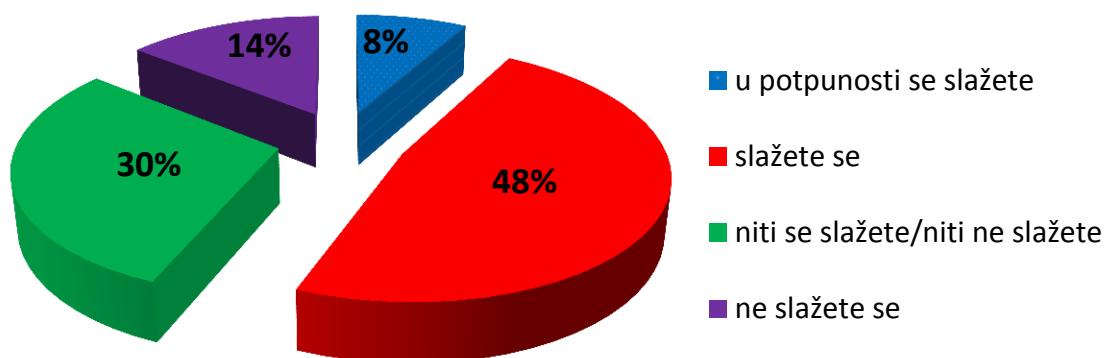
Da li simptome krize uočite prilikom analize uspjeha preduzeća



Grafikon 29. Da li simptome krize uočite prilikom analize uspjeha preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

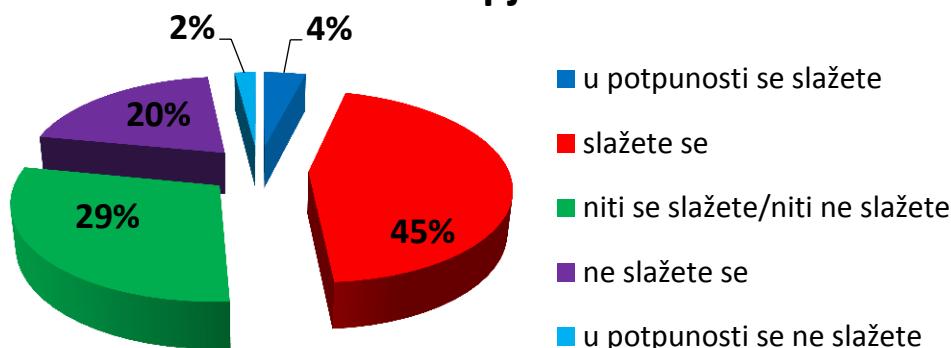
Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha



Grafikon 30. Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha

Izvor: Istraživanje autora

Neadekvatna politika investiranja u tehnologiju rada je otkrivena prilikom analize uspjeha



Grafikon 31. Neadekvatna politika investiranja u tehnologiju rada je otkrivena prilikom analize uspjeha

Izvor: Istraživanje autora

Navedeni rezultati iz grafikona 29, 30. i 31. prikazuju da preduzeća kasno otkriju simptome krize i da im je neophodan model kako bi prije otkrili simptome krize.

Tabela 37. Spermanova korelacija između gubitka tržišnog učešća i neadekvatne politike investiranja u tehnologiju rada koja se otkrije prilikom analize uspjeha

		Correlations	
		Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha	Neadekvatna politika investiranja u tehnologiju rada je otkrivena prilikom analize uspjeha
Spearman's rho	Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.544**
rho	Neadekvatna politika investiranja u tehnologiju rada je otkrivena prilikom analize uspjeha	N	98
		Correlation Coefficient	.000
		Sig. (2-tailed)	1.000
		N	97

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Spermanov koeficijent koristi se kao mjera linearog odnosa. Može imati vrijednost od -1 do +1, pozitivna korelacija govori da se rangovi obje varijable skupa povećavaju, a negativna korelacija znači da se rang jedne povećava, a rang druge smanjuje. U našem slučaju možemo vidjeti da postoji umjereno jaka pozitivna zavisnost⁸ između gubitka tržišnog učešća i neadekvatne politike investiranja u tehnologiju rada koje su otkrivene prilikom analize uspjeha $r(97)=0,544$, $p<0,05$. To zapravo znači da preduzeća koja gubitak tržišnog učešća otkriju prilikom analize uspjeha, otkriju i neadekvatnu politiku investiranja u tehnologiju rada prilikom iste analize uspjeha.

Tabela 38. Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha u odnosu na uočavanje simptoma krize

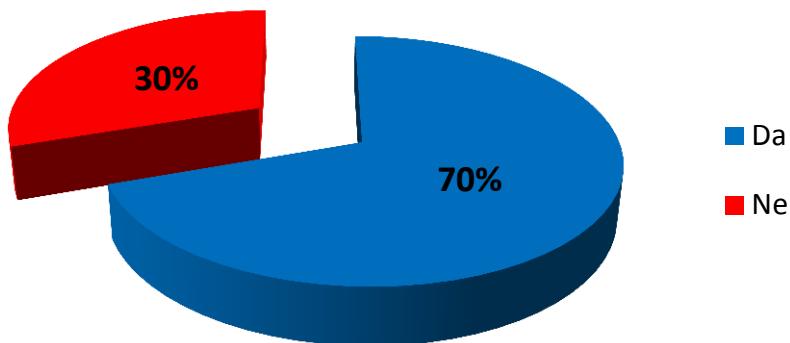
Descriptives			
		Statistic	Std. Error
Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha	DA	Mean	.357
		95% Confidence Interval for Mean	3.40
		Lower Bound	
		Upper Bound	3.75
		5% Trimmed Mean	3.58
		Median	4.00
	NE	Variance	.618
		Std. Deviation	.786
		Mean	3.13
		95% Confidence Interval for Mean	.256
		Lower Bound	2.58
		Upper Bound	3.67
		5% Trimmed Mean	3.08
		Median	3.00
		Variance	1.050
		Std. Deviation	1.025

Izvor: Istraživanje autora

Iz tabele 38. može se uočiti da su veće šanse da ona preduzeća koja gubitak tržišnog učešća otkriju prilikom analize uspjeha otkriju i ostale simptome krize (3,57 u odnosu na 3,13).

⁸ Prema Guilfordovoj tablici +-0,41 do +-0,70 prisutna je umjereno jaka korelacija

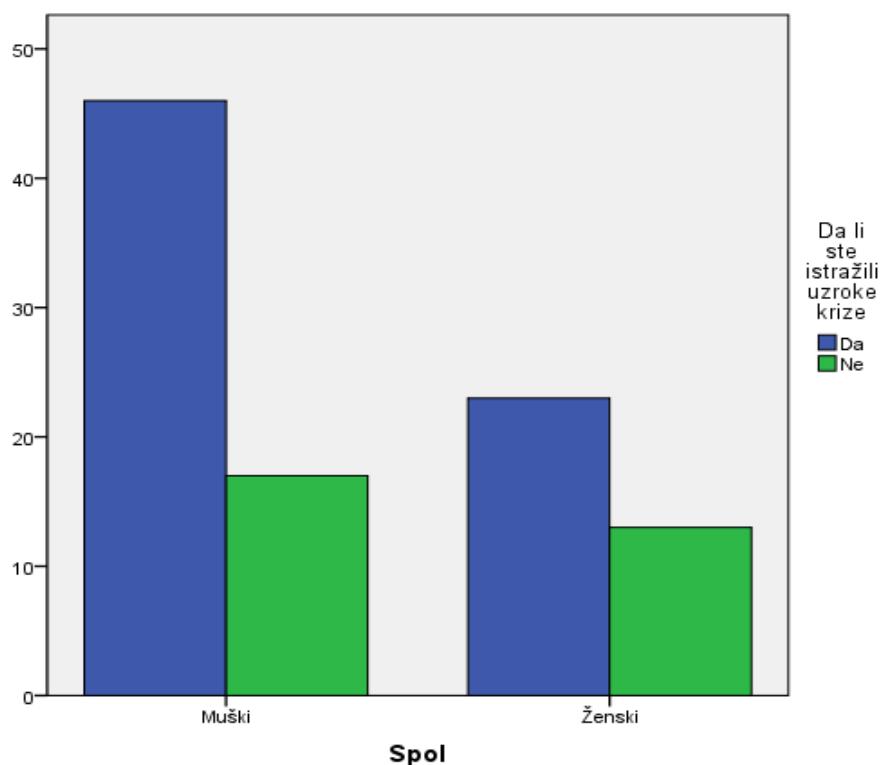
Da li ste istražili uzroke krize



Grafikon 32. Da li ste istraživali uzroke krize

Izvor: Istraživanje autora

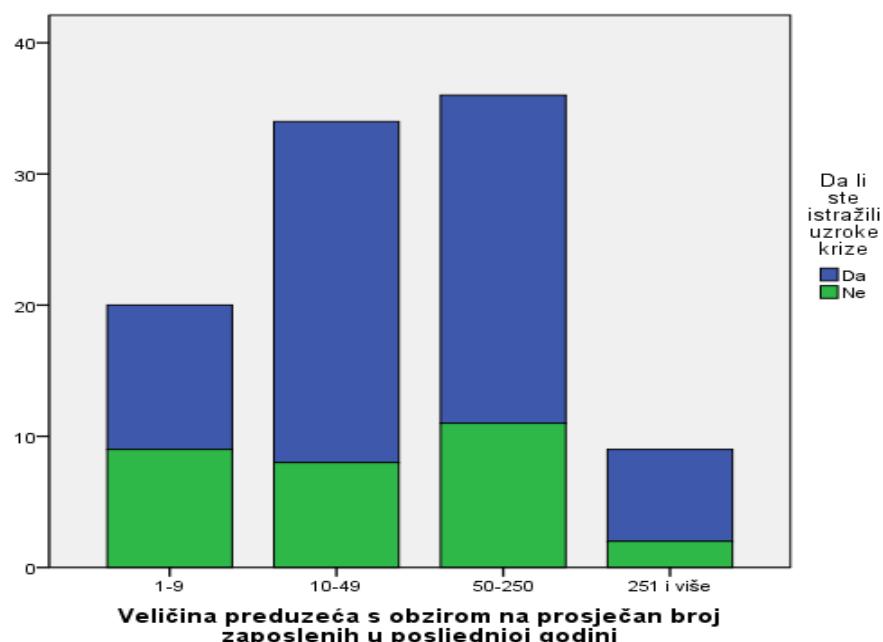
Ohrabrujući je podatak da 70% ispitanika istražuje uzroke krize.



Grafikon 33. Da li ste istraživali uzroke krize u odnosu na spol

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 33. može se uočiti da menadžeri muškog spola više istražuju uzroke krize u odnosu na menadžere ženskog spola.

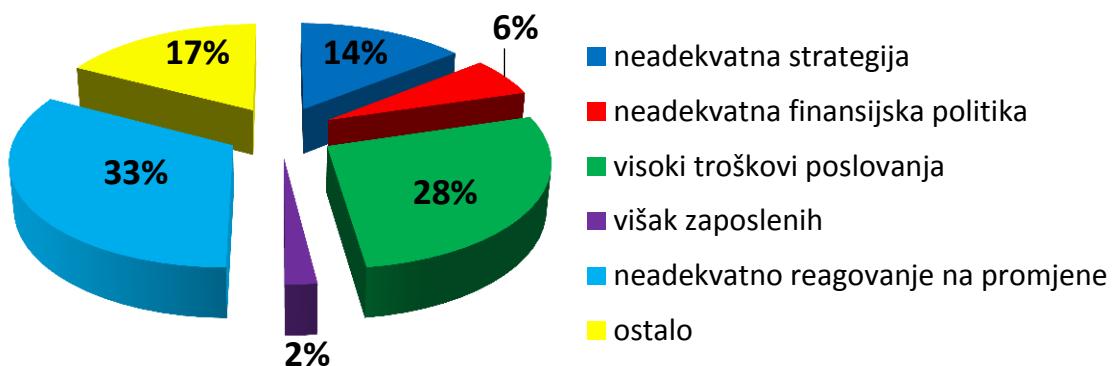


Grafikon 34. Da li ste istraživali uzroke krize u odnosu na veličinu preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 34. može se uočiti da preduzeća sa većim brojem zaposlenih više istražuju uzroke krize u odnosu na one sa manjim brojem zaposlenih.

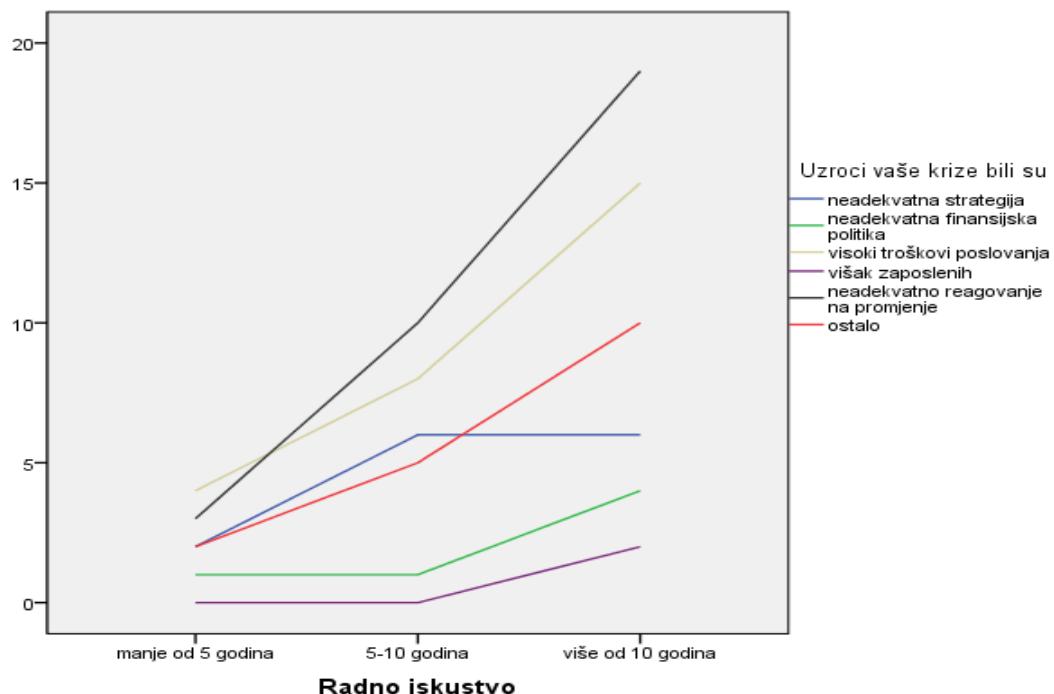
Uzroci vaše krize bili su



Grafikon 35. Uzroci Vaše krize bili su

Izvor: Istraživanje autora

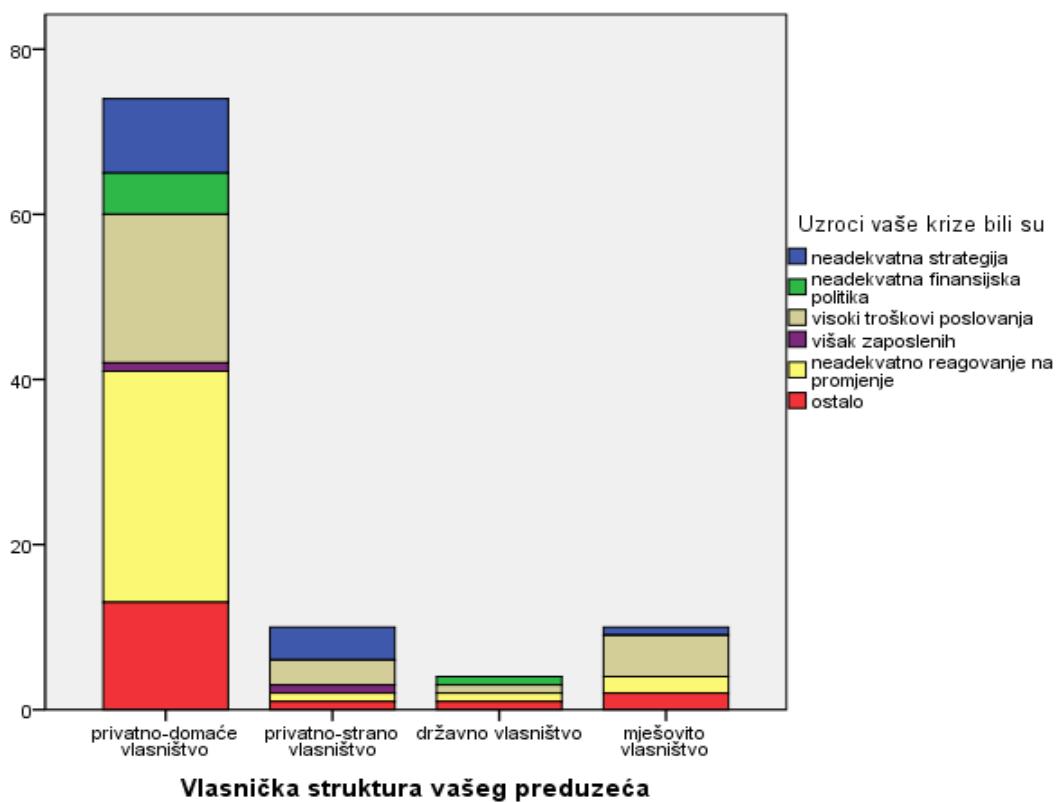
Najviše ispitanika kao uzroke krize navode neadekvatno reagovanje na promjene (33%) i visoke troškove poslovanja (28%). Rezultati su očekivani jer živimo u dinamičnom okruženju, pa se nameće potreba da se prilikom kreiranja modela vodi računa o okruženju. Visoke troškove poslovanja je nametnula država, pa je za očekivati da će se u narednom periodu postepeno smanjivati.



Grafikon 36. Uzroci krize u odnosu na radno iskustvo menadžera

Izvor: Istraživanje autora

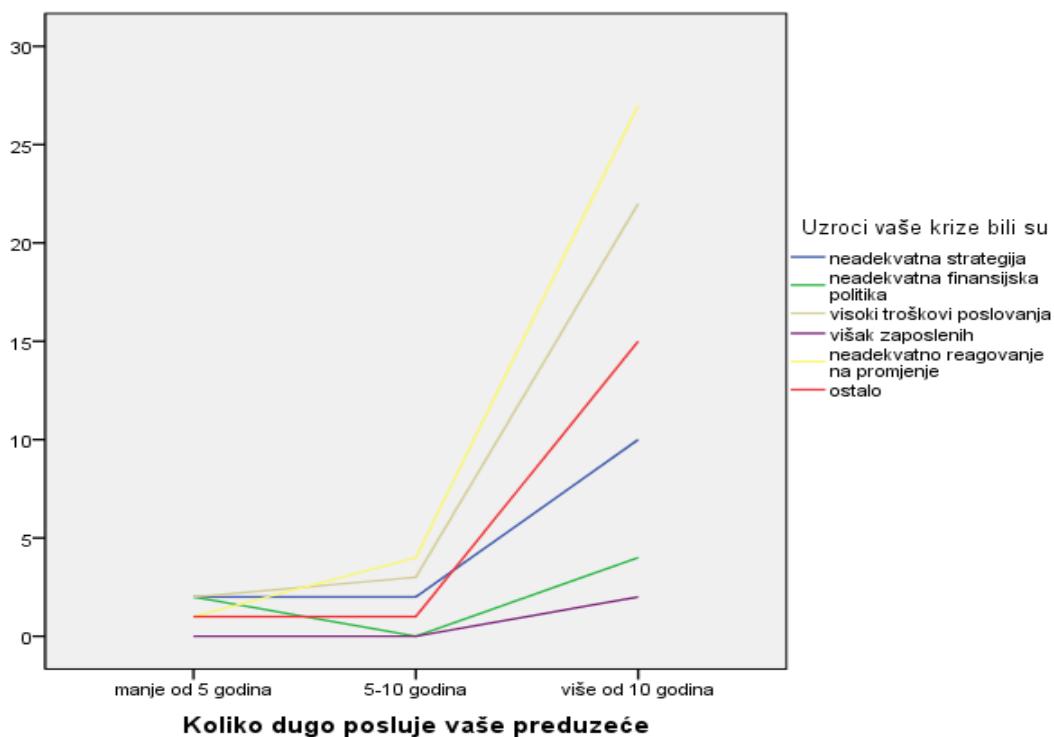
Kod menadžera sa radnim iskustvom ispod 5 godina kao glavni uzrok krize navode visoke troškove poslovanja, dok kod menadžera sa više godina radnog iskustva kao glavni uzrok krize navode neadekvatno reagovanje na promjene.



Grafikon 37. Uzroci krize u odnosu na vlasništvo

Izvor: Istraživanje autora

Kod preduzeća u privatnom domaćem vlasništvu kao glavne uzroke poslovne krize navode neadekvatno reagovanje na promjene i visoke troškove poslovanja. Preduzeća u privatnom stranom vlasništvu kao glavne uzroke krize navode neadekvatnu strategiju i visoke troškove poslovanja. U državnom vlasništvu su podjednako zastupljeni svi uzroci, dok u mješovitom vlasništvu dominiraju visoki troškovi poslovanja.

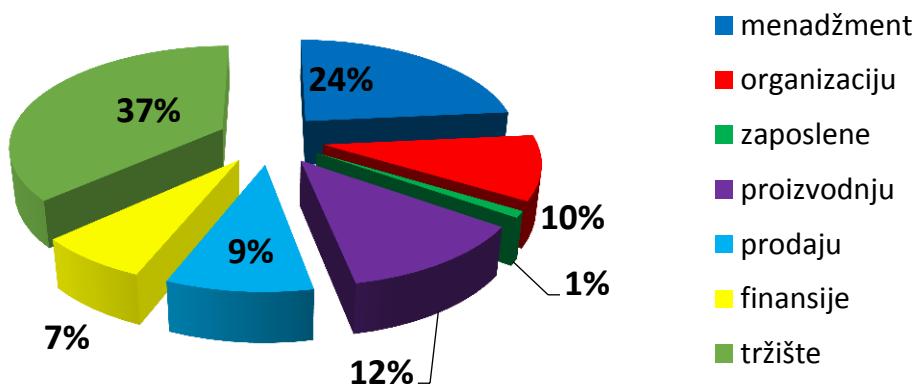


Grafikon 38. Uzroci krize u odnosu na dužinu poslovanja preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Kod mlađih preduzeća kao glavne uzroke krize navode se: visoki troškovi poslovanja, neadekvatna strategija i neadekvatna finansijska politika. Kod starijih preduzeća glavni uzroci krize su: neadekvatno reagovanje na promjene, visoki troškovi poslovanja.

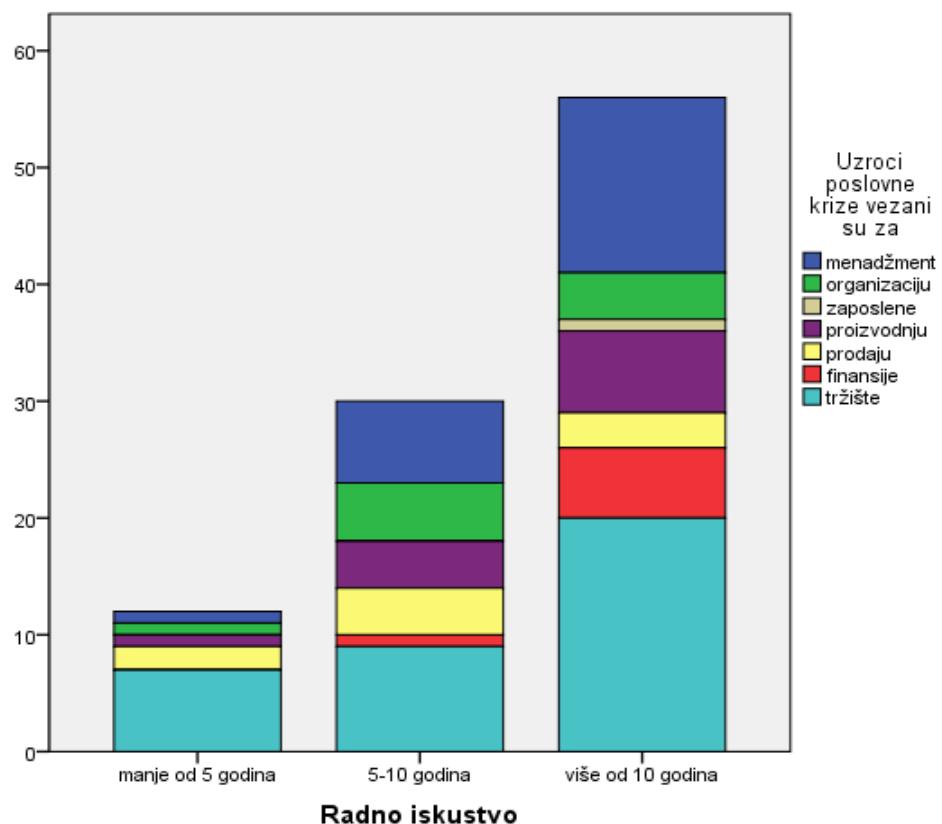
Uzroci poslovne krize vezani su za



Grafikon 39. Uzroci poslovne krize vezani su za

Izvor: Istraživanje autora

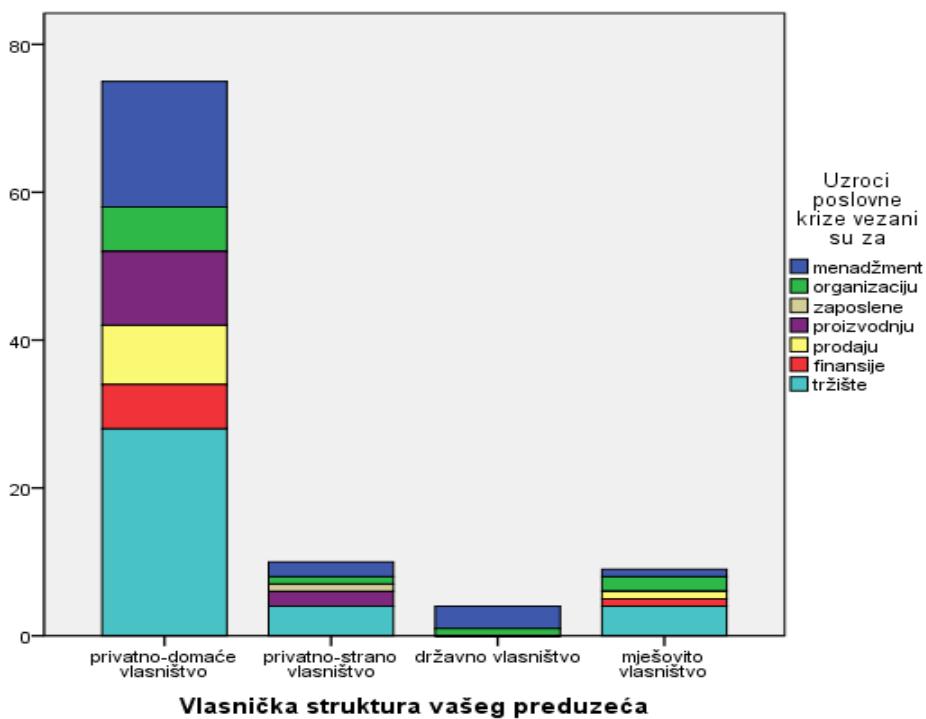
Uzroci krize vezani su za tržište (37%), menadžment (24%) i proizvodnju (12%). Ovakvi rezultati nameću kreiranje modela koji će akcent staviti na ove uzroke poslovne krize, kako bi se eliminisali.



Grafikon 40. Uzroci poslovne krize u odnosu na radno iskustvo menadžera

Izvor: Istraživanje autora

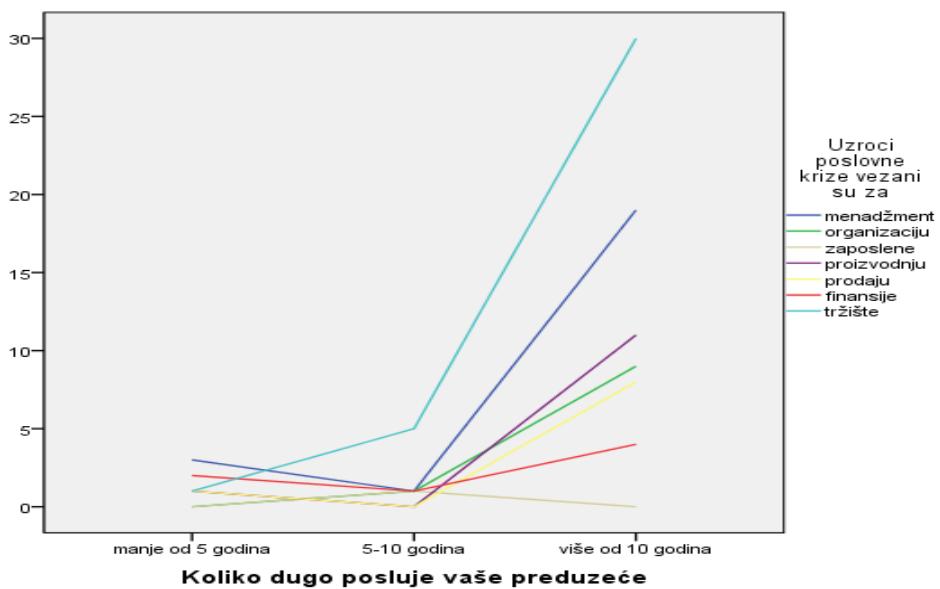
Kod svih menadžera bez obzira na iskustvo, glavni uzrok krize vezan je za tržište. Budući da preduzeća posluju u dinamičnom tržištu, nameće se potreba kreiranja modela - kako bi se na vrijeme odgovorilo zahtjevima tržišta.



Grafikon 41. Uzroci poslovne krize u odnosu na vlasništvo preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

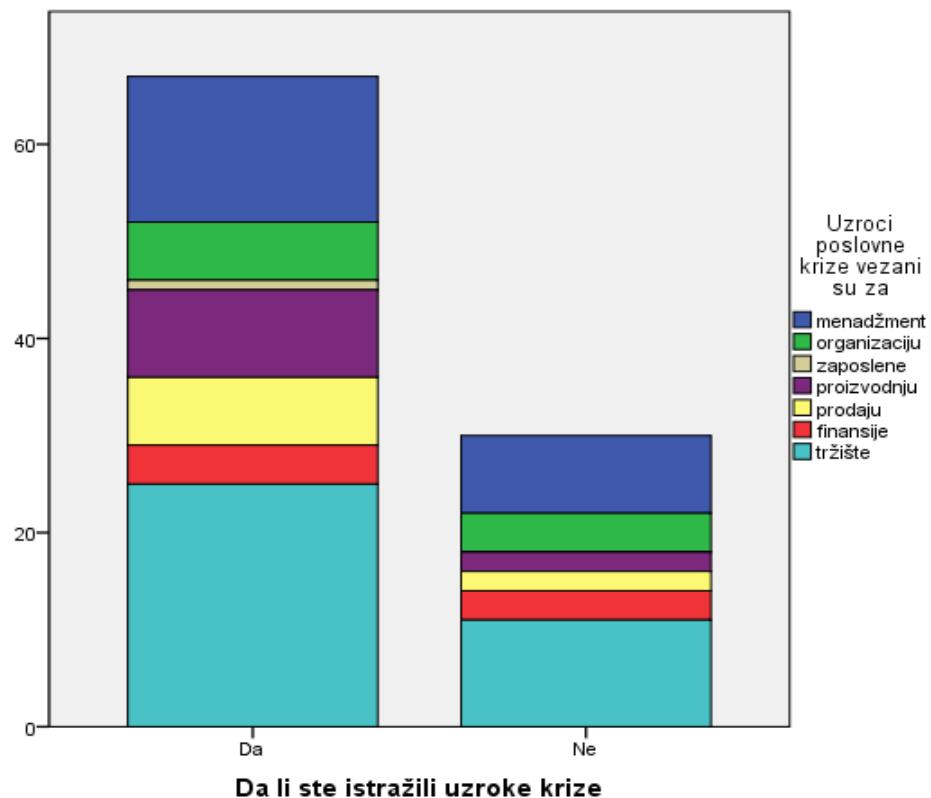
Može se uočiti da se kod svih oblika vlasništva, osim državnog, tržište ističe kao glavni uzrok krize. Osim tržišta značajnu ulogu zauzima i menadžment, proizvodnja, prodaja, organizacija i finansije.



Grafikon 42. Uzroci poslovne krize u odnosu na starost preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

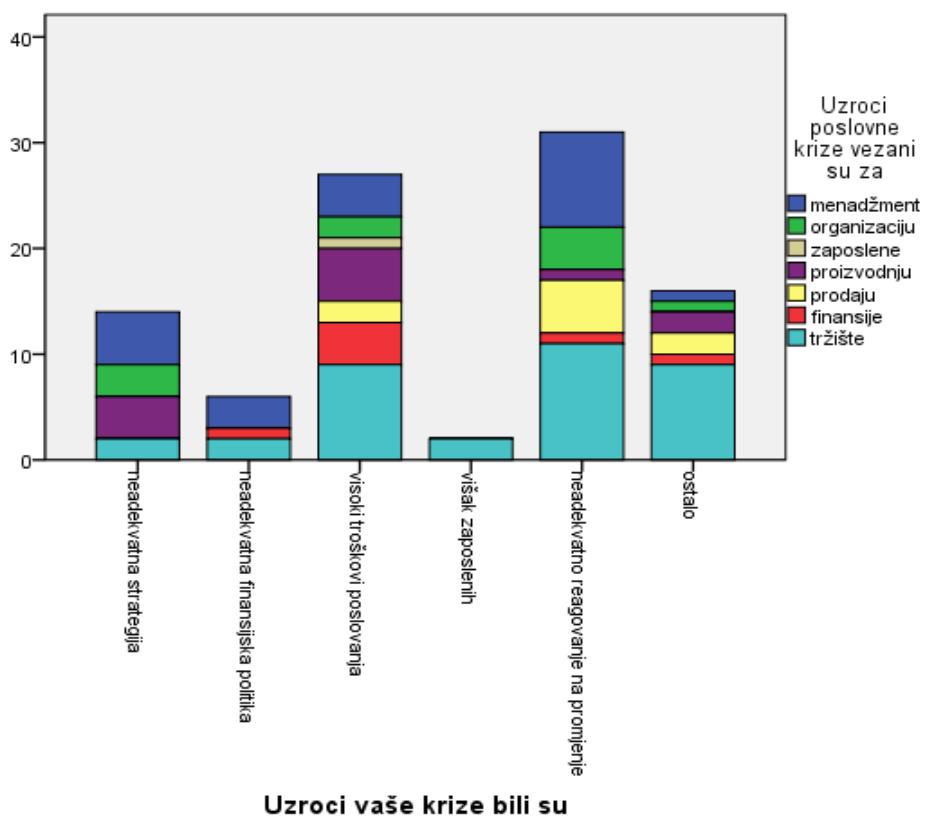
Kod novoosnovanih preduzeća uzroci krize vezani su za menadžment, finansije i tržište. Kod preduzeća starijih od 10 godina uzroci krize vezani su za tržište, menadžment i proizvodnju. Vidljivo je da interni uzroci u skupu zauzimaju primat i da je neophodno kreirati model kako bi se izbjegla kriza tj. eliminisali interni uzroci krize i uspostavili sistem kako bi se na vrijeme prilagodili promjenama na tržištu.



Grafikon 43. Uzroci poslovne krize u odnosu na istraživanje uzroka krize

Izvor: Istraživanje autora

Bez obzira da li istražujemo uzroke krize ili ne, uzroci krize većinom su vezani za tržište, menadžment i organizaciju. Preduzeća koja su istraživala uzroke krize u odnosu na ona koja nisu iskazuju veći stepen krize u proizvodnji.



Grafikon 44. Uzroci krize u odnosu na odgovornost

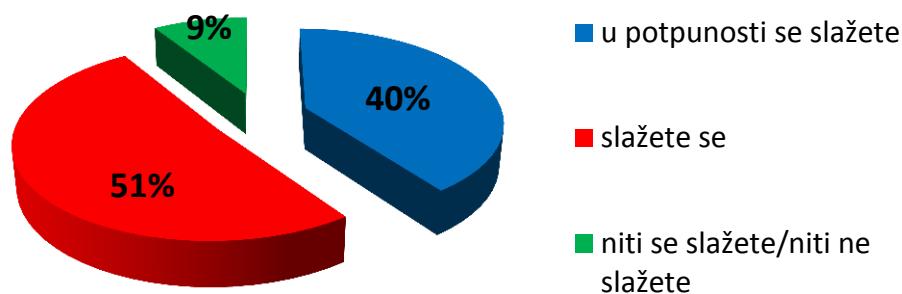
Izvor: Istraživanje autora

Kao glavne uzroke krize preduzeća navode: neadekvatno reagovanje na promjene, visoke troškove poslovanja i neadekvatnu strategiju. Kao odgovorne za neadekvatno reagovanje na promjene navode tržište, menadžment i prodaju. Odgovornost za visoke troškove poslovanja pripisuju tržištu, proizvodnji, menadžmentu i finansijama. Odgovornost za neadekvatnu strategiju pripisuju menadžmentu i sektoru proizvodnje.

Iz svega navedenog možemo potvrditi da je **hipoteza 3** dokazana tj. da pravovremeno utvrđivanje internih uzroka krize pozitivno utiče na uspješnost poslovanja. Najveći broj preduzeća, njih 70% istražuje uzroke krize i to većinom preduzeća sa većim brojem zaposlenih. Uzroci krize su većinom interne prirode (menadžment, proizvodnja, finansije...), međutim, dobar postotak preduzeća navodi tržište kao glavni uzrok krize. Ipak, u konačnici je na samom preduzeću da se prilagodi promjenama koje zahtijeva tržište. Upravo bi samo kreiranje modela pomoglo da se riješi osnovni uzrok krize, a prema ispitanicima to je neadekvatno reagovanje na promjene (33%). Samim pravovremenim uočavanjem uzroka moguće se prilagoditi

tržišnim promjenama i nastaviti uspješno poslovati. Kako bi se eliminisali uzroci krize bitno je na vrijeme reagovati. Veliki broj preduzeća uoči efekte strateške krize tek kada nastane kriza uspjeha, tj. veoma kasno. Preduzeća u najvećem broju znaju da su osim dobiti i drugi pokazatelji važni, ali te druge pokazatelje otkriju kasnije tj. prilikom analize uspjeha preduzeća.

Pad kvaliteta proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća



Grafikon 45. Pad kvaliteta proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Da pad kvaliteta proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća smatra 40% ispitanika, a 51% u potpunosti slaže sa tvrdnjom. Ovakvi rezultati dovode do zaključka da veliki broj ispitanika smatra kvalitet kao ključ koji doprinosi uspjehu preduzeća.

Tabela 39. Pad kvaliteta proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća u odnosu na vlasničku strukturu

Descriptives			
Vlasnička struktura vašeg preduzeća je			
Pad kvaliteta proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća	privatno-domaće vlasništvo	Mean	4.30
		95% Confidence Interval for Mean	.073
		Lower Bound	4.16
		Upper Bound	4.45
		5% Trimmed Mean	4.34
		Median	4.00
		Variance	.401
		Std. Deviation	.633
	privatno-strano vlasništvo	Mean	4.60
		95% Confidence Interval for Mean	.221
		Lower Bound	4.10
		Upper Bound	5.10
		5% Trimmed Mean	4.67
		Median	5.00
		Variance	.489
		Std. Deviation	.699
	državno vlasništvo	Mean	4.00
		95% Confidence Interval for Mean	.408
		Lower Bound	2.70
		Upper Bound	5.30
		5% Trimmed Mean	4.00
		Median	4.00
		Variance	.667
		Std. Deviation	.816
	mješovito vlasništvo	Mean	4.20
		95% Confidence Interval for Mean	.133
		Lower Bound	3.90
		Upper Bound	4.50
		5% Trimmed Mean	4.17
		Median	4.00
		Variance	.178
		Std. Deviation	.422

Izvor: Istraživanje autora

Preduzeća koja su u privatnom stranom vlasništvu iskazuju najveći stepen slaganja sa tvrdnjom (4,60), dok ona u državnom vlasništvu iskazuju najmanji stepen slaganja sa tvrdnjom u odnosu na ostale (4,00).

Tabela 40. Korelacija između tvrdnje da pad kvaliteta proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća i tvrdnje da padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća.

Correlations			
		Pad kvaliteta proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća	Padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća
Spearman's rho	Pad kvaliteta proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.497**
		N	100
	Padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća	Correlation Coefficient	.497**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Iz tabele 40. možemo uočiti da postoji umjereni jaka korelacija između ove dvije varijable. Ispitanici koji su odgovorili da se padom kvaliteta proizvoda dolazi do pada uspjeha preduzeća također u većem dijelu smatraju da padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća.

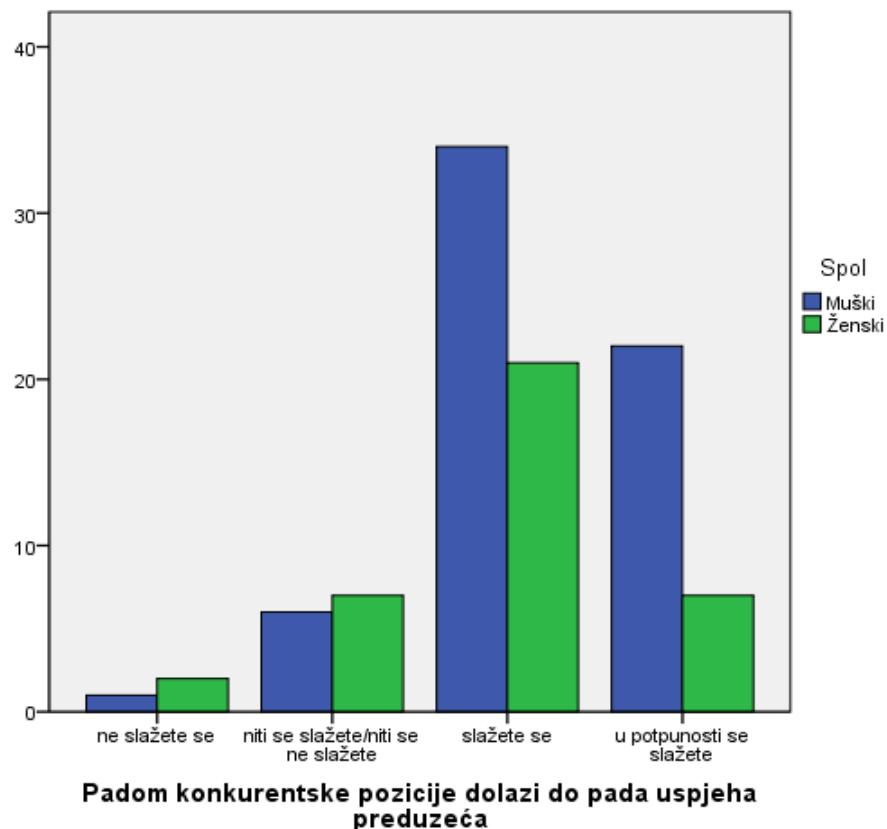
Padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća



Grafikon 46. Padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 46. možemo vidjeti da se veliki broj ispitanika slaže sa činjenicom da padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća. Navedene rezultate detaljnije će se analizirati sa aspekta spola ispitanika.



Grafikon 47. Padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća (spol ispitanika)

Izvor: Istraživanje autora

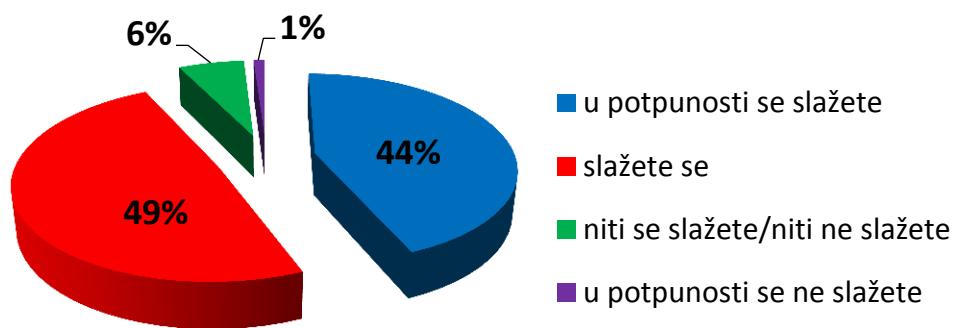
Tabela 41. Padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Muški	63	4.22	.683	.086	4.05	4.39	2	5
Ženski	37	3.89	.774	.127	3.63	4.15	2	5
Total	100	4.10	.732	.073	3.95	4.25	2	5

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 47. i tabele 41. možemo zaključiti da postoji razlika u odgovorima sa aspekta spola. Muškarci se više slažu sa tvrdnjom od pripadnica ženskog spola tj. muškarci više pridaju važnost konkurentskoj poziciji preduzeća. Možemo zaključiti iz prethodnog istraživanja da su muškarci više efektivni, tj okrenuti su prema vani, prema tržištu.

Loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća



Grafikon 48. Loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

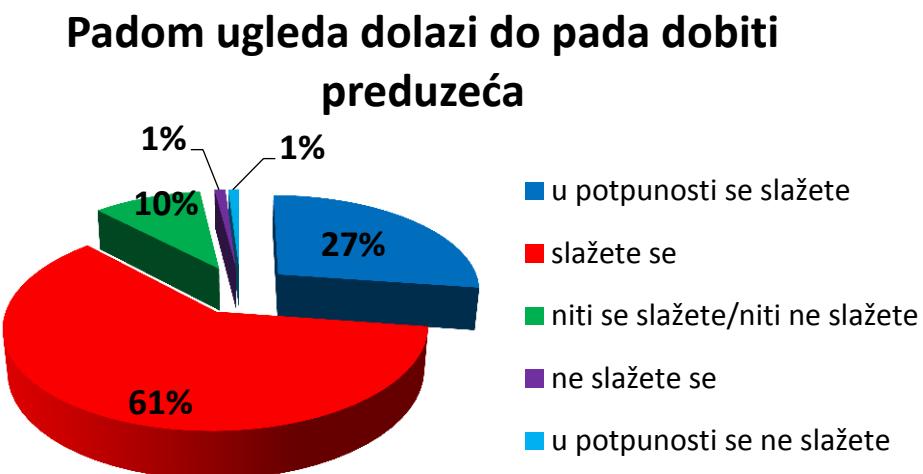
Da loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća smatra veliki broj ispitanika (u potpunosti se slaže 44%, a slaže se 49%). Odnos prema kupcima je jako važan i potrebno ga je uključiti u novokreirani model.

Tabela 42. Loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća u odnosu na spol

		Descriptives		
		spol	Statistic	Std. Error
Loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća		muški	Mean	4.28
			95% Confidence Interval	
		for Mean	Lower Bound	4.09
			Upper Bound	4.47
			5% Trimmed Mean	4.35
			Median	4.00
			Variance	.571
			Std. Deviation	.756
		ženski	Mean	4.46
			95% Confidence Interval	
		for Mean	Lower Bound	4.26
			Upper Bound	4.65
			5% Trimmed Mean	4.48
			Median	4.00
			Variance	.314
			Std. Deviation	.561

Izvor: Istraživanje tržišta

Menadžeri ženskog spola imaju izraženiji stav da loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća (4,46).



Grafikon 49. Padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Da padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća u potpunosti se slaže 27%, a slaže se 61%. Iz posmatranih rezultata možemo zaključiti da menadžeri veliku važnost pridaju ugledu preduzeća. Detaljnija analiza će se izvršiti sa aspekta vlasništva preduzeća, gdje će se pristupiti jednofaktorskoj ANOVA analizi.

Tabela 43. Padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća – test homogenosti varijanse

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.922	3	96	.433

Izvor: Istraživanje autora

Iz Leven testa možemo vidjeti da nije narušena prepostavka o homogenosti varijanse. Leven test koji testira homogenost varijanse nije značajan ($p>0.05$), pa možemo biti uvjereni da su varijanse za različite grupe približno jednake.

Tabela 44. Padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća - ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.592	3	1.531	3.036	.033
Within Groups	48.408	96	.504		
Total	53.000	99			

Izvor: Istraživanje autora

Pošto je u našem primjeru Sig p<0.05 i iznosi 0.033 odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu hipotezu u kojoj se tvrdi da postoji razlika u tvrdnji da padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća sa aspekta vlasništva F(3,96)=3.036, p<0.05.

Tabela 45. Padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
privatno - domaće vlasništvo	76	4.11	.704	.081	3.94	4.27	1	5
privatno - strano vlasništvo	10	4.50	.527	.167	4.12	4.88	4	5
državno vlasništvo	4	3.25	1.258	.629	1.25	5.25	2	5
mješovito vlasništvo	10	4.00	.667	.211	3.52	4.48	3	5
Total	100	4.10	.732	.073	3.95	4.25	1	5

Izvor: Istraživanje autora

Iz opisne statistike možemo vidjeti da preduzeća u privatnom stranom vlasništvu (4,50) daju veći značaj ugledu od državnih preduzeća (3,25). Rezultati su razumljivi, jer su privatna preduzeća više izložena konkurenciji i tržišnoj borbi, pa i više drže do svog ugleda.

Tabela 46. Spirmanova korelacija između lošeg odnosa prema kupcima i pada ugleda koji dovode do pada dobiti preduzeća

		Correlations	
		Loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća	Padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća
Spearman's rho	Loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	96
	Padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća	Correlation Coefficient	.534**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	96
			100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

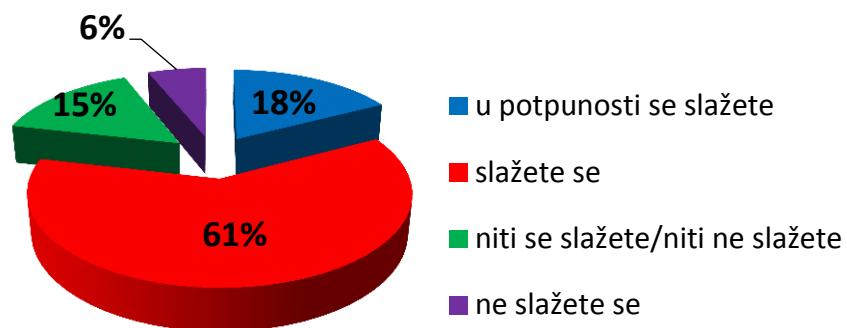
U našem slučaju možemo vidjeti da postoji umjerenog jaka pozitivna zavisnost⁹ između lošeg odnosa prema kupcima i pada ugleda koji dovode do pada dobiti preduzeća $r(96)=0,534$, $p<0,05$. To zapravo znači da preduzeća koja smatraju da loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća, isto tako smatraju da padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća.

Iz svega navedenog možemo potvrditi da je **hipoteza 4** dokazana tj. da padom kvalitete proizvoda i padom konkurentske pozicije preduzeća dolazi do pada uspješnosti poslovanja. Najveći broj ispitanika, njih 91% se slaže sa tvrdnjom da padom kvalitete proizvoda dolazi do pada uspjeha. U ovom stavu prednjače privatna strana preduzeća u odnosu na državna preduzeća, što je i razumljivo, jer su privatna preduzeća više izložena tržišnim rizicima. Stepen slaganja je sličan i sa drugim pitanjem tj. da padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća. Postoji umjerenog jaka pozitivna korelacija između ova dva pitanja koja su i predstavljenih grafikonom 45. i 46. Također, loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti, a samim tim i konkurentske pozicije. Do ugleda preduzeća ne drže ona preduzeća u državnom

⁹ Prema Guilfordovoj tablici +-0,41 do +-0,70 prisutna je umjerenog jaka korelacija

vlasništvu, a budući sa su zastupljena sa 4%, veća važnost dat će se onim u privatnom i mješovitom vlasništvu.

Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti



Grafikon 50. Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti

Izvor: Istraživanje autora

Veliki broj ispitanika, njih 61% slaže se sa tvrdnjom da se zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada u krizu likvidnosti. U potpunosti se slaže 18%. Ovakvi rezultati ohrabruju jer postoji razvijena svijest o strategiji i detaljnojoj analizi uspjeha, što će u krajnjoj mjeri doprinijeti lakšem prihvaćanju i primjeni novokreiranog modela.

Tabela 47. Spirmanova korelacija između tvrdnje da zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada u krizu likvidnosti i tvrdnje da nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti

Correlations				
		Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti	Nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti	
Spearman's rho	Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 .001 98	.438** .001 96
	Nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.438** .001 96	1.000 .001 98

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: Istraživanje autora

Između ove dvije varijable postoji umjereno jaka pozitivna korelacija, što znači da je stepen slaganja ispitanika približno jednak na oba postavljena pitanja.

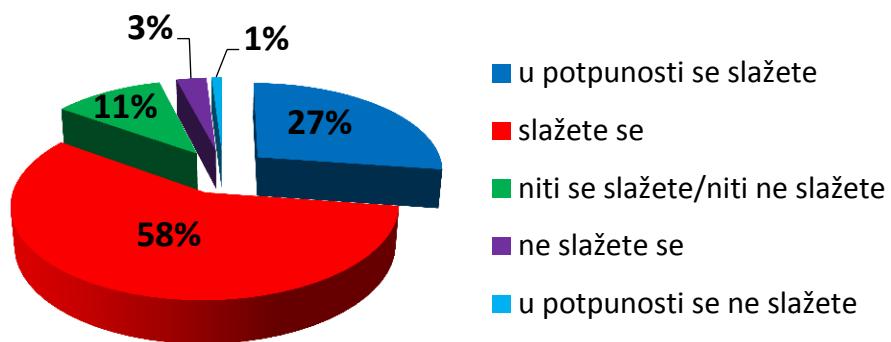
Tabela 48. Zanemarivanjem strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti u odnosu na istraživane uzroke krize

		Descriptives		
		Da li ste istražili uzroke krize		
Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti	DA	Mean		
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			3.79 4.12	
		5% Trimmed Mean	4.00	
		Median	4.00	
	NE	Variance	.437	
		Std. Deviation	.661	
		Mean	3.77	
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	
			3.42 4.12	
		5% Trimmed Mean	3.80	
		Median	4.00	
		Variance	.875	
		Std. Deviation	.935	

Izvor: Istraživanje autora

Preduzeća koja istražuju uzroke krize imaju veći stepen slaganja sa tvrdnjom da se zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada u krizu likvidnosti (3,96) u odnosu na one koje ne istražuju uzroke krize (3,77).

Padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti



Grafikon 51. Padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti

Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 51. prikazuje ohrabrujuće rezultate tj. da je razvijena svijesti o kvaliteti proizvoda što će kasnije omogućiti lakšu primjenu novokreiranog modela. Postoji veliki stepen slaganja sa tvrdnjom.

Tabela 49. Padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi se do problema likvidnosti u odnosu na vlasničku strukturu preduzeća

Descriptives				
	Vlasnička struktura vašeg preduzeća je	Statistic	Std. Error	
Padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti	privatno-domaće vlasništvo	Mean	4.03	.090
		95% Confidence Interval	Lower Bound	3.85
		for Mean	Upper Bound	4.21
		5% Trimmed Mean		4.09
		Median		4.00
	privatno-strano vlasništvo	Variance		.613
		Std. Deviation		.783
		Mean	4.40	.163
		95% Confidence Interval	Lower Bound	4.03
		for Mean	Upper Bound	4.77
	državno vlasništvo	5% Trimmed Mean		4.39
		Median		4.00
		Variance		.267
		Std. Deviation		.516
		Mean	4.00	.707
	mješovito vlasništvo	95% Confidence Interval	Lower Bound	1.75
		for Mean	Upper Bound	6.25
		5% Trimmed Mean		4.06
		Median		4.50
		Variance		2.000
		Std. Deviation		1.414
		Mean	4.11	.200
		95% Confidence Interval	Lower Bound	3.65
		for Mean	Upper Bound	4.57
		5% Trimmed Mean		4.12
		Median		4.00
		Variance		.361
		Std. Deviation		.601

Izvor: Istraživanje autora

Preduzeća u privatnom stranom vlasništvu iskazuju najveći stepen slaganja sa tvrdnjom (4,40), dok je stepen slaganja najmanji kod državnih preduzeća (4,00). Privatna strana preuzeća više drže do kvalitete, jer znaju da kad jednom izgube kupca moraju uložiti velike napore kako bi ga povratili.

Smanjenje opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stepena likvidnosti



Grafikon 52. Smanjenje opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stepena likvidnosti

Izvor: Istraživanje autora

Da se smanjenjem opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stepena likvidnosti u potpunosti se slaže 9%, a slaže se 43% ispitanika. Također, 1/3 ispitanika nema stav o ovoj tvrdnji. Radi lakšeg razumijevanja uraditi će se detaljnija analiza sa aspekta radnog iskustva menadžera.

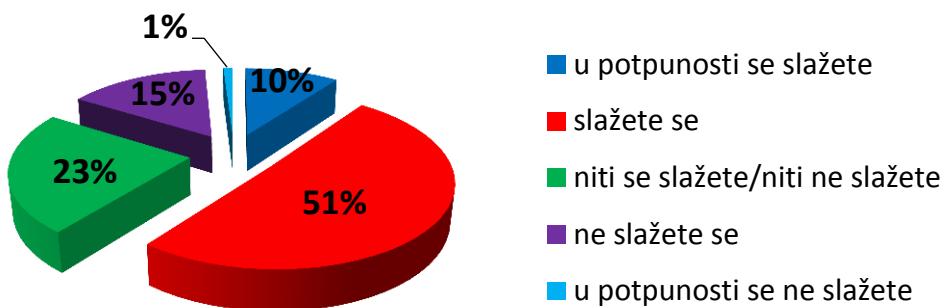
Tabela 50. Smanjenje opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stepena likvidnosti u odnosu na radno iskustvo menadžera

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
manje od 5 godina	11	3.18	.751	.226	2.68	3.69	2	4
5-10 godina	29	3.34	.897	.167	3.00	3.69	2	5
više od 10 godina	57	3.58	.865	.115	3.35	3.81	2	5
Total	97	3.46	.867	.088	3.29	3.64	2	5

Izvor: Istraživanje autora

Iz tabele 50. možemo vidjeti da menadžeri sa većim radnim stažom iskazuju veće slaganje sa tvrdnjom da se smanjenjem opsega investiranja i dobiti dolazi do pada likvidnosti.

Smanjenjem cijena i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta



Grafikon 53. Smanjenjem cijena i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika, njih 51% slaže se sa tvrdnjom da smanjenjem cijana i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta. Ovakvi rezultati ohrabruju jer omogućavaju lakšu primjenu novokreiranog modela.

Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti



Grafikon 54. Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika, njih 65% se slaže sa tvrdnjom da nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti. Detaljnija analiza sa aspekta vlasništva je urađena u tabeli 51, gdje se može vidjeti da privatna preduzeća u stranom vlasništvu (4,40) imaju veći stepen slaganja sa tvrdnjom od državnih preduzeća (3,75).

Tabela 51. Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti u odnosu na vlasništvo

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minim um	Maxim um
					Lower Bound	Upper Bound		
Privatno - domaće vlasništvo	74	4.03	.640	.074	3.88	4.18	2	5
Privatno - strano vlasništvo	10	4.40	.516	.163	4.03	4.77	4	5
Državno vlasništvo	4	3.75	.957	.479	2.23	5.27	3	5
Mješovito vlasništvo	10	3.90	.568	.180	3.49	4.31	3	5
Total	98	4.04	.641	.065	3.91	4.17	2	5

Izvor: Istraživanje autora

Također, izvršiti će se detaljnija analiza sa aspekta radnog iskustva menadžera, gdje će se pristupiti jednofaktorskoj ANOVA analizi.

Tabela 52. Nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti – Leven statistika – test homogenosti varijanse

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.164	2	95	.849

Izvor: Istraživanje autora

Iz Leven testa možemo vidjeti da nije narušena prepostavka o homogenosti varijanse. Leven test koji testira homogenost varijanse nije značajan ($p>0.05$), pa možemo biti uvjereni da su varijanse za različite grupe približno jednake.

Tabela 53 . Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti - ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.672	2	1.336	3.416	.037
Within Groups	37.164	95	.391		
Total	39.837	97			

Izvor: Istraživanje autora

Pošto je u našem primjeru Sig p<0.05 i iznosi 0.037 odbacujemo nultu hipotezu i prihvatom alternativnu hipotezu u kojoj se tvrdi da postoji razlika u tvrdnji da padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća sa aspekta vlasništva F(2,95)=3.416, p<0.05.

Tabela 54. Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti u odnosu na radno iskustvo menadžera

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
manje od 5 godina	12	3.75	.622	.179	3.36	4.14	2	4
5-10 godina	30	3.90	.712	.130	3.63	4.17	2	5
više od 10 godina	56	4.18	.575	.077	4.02	4.33	3	5
Total	98	4.04	.641	.065	3.91	4.17	2	5

Izvor: Istraživanje autora

Iz tabele 54. možemo vidjeti da se sa povećanjem radnog iskustva menadžera, povećava i stepen prihvatanja tvrdnje da nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dolazi do krize likvidnosti.

Tabela 55. Ukoliko menadžment ne uoči simptome krize nužno slijedi pad pokazatelja uspješnosti - SPSS analiza

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	2.832	.888		.002
	Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti	.400	.164	.256	2.436 .017
	Padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti	-.386	.165	-.254	-2.335 .022
	Smanjenje opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stepena likvidnosti	.076	.147	.056	.519 .605
	Smanjenjem cijena i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta	.328	.133	.253	2.473 .015
	Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti	-.422	.205	-.230	-2.061 .042

a. Dependent Variable: U vašem preduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize

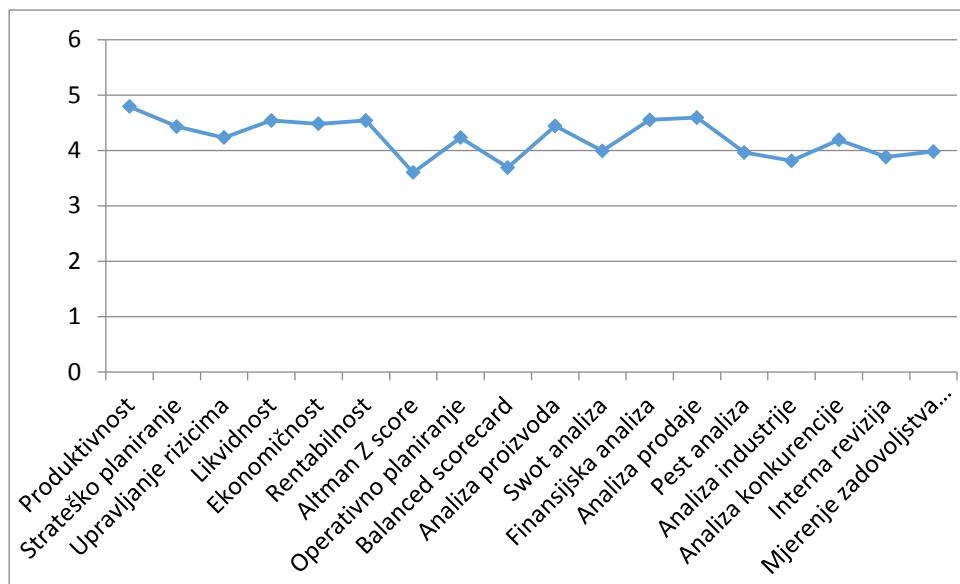
Izvor: Istraživanje autora

U koloni **Sig** vidimo da četiri promjenjive daju statistički značajan doprinos (jer je za njih vrijednost u ćeliji manja od 0,05). To su: zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti ($\text{beta}=0,256$), padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti ($\text{beta}=-0,254$), smanjenjem cijena i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta ($\text{beta}=0,253$) i nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti ($\text{beta}=-0,230$).

Koeficijent beta predstavlja jedinstven doprinos svake promjenljive, nakon što se statistički uklone uticaji preklapanja u svim drugim promjenljivim.

Na osnovu tabele 55. došlo se do zaključka:

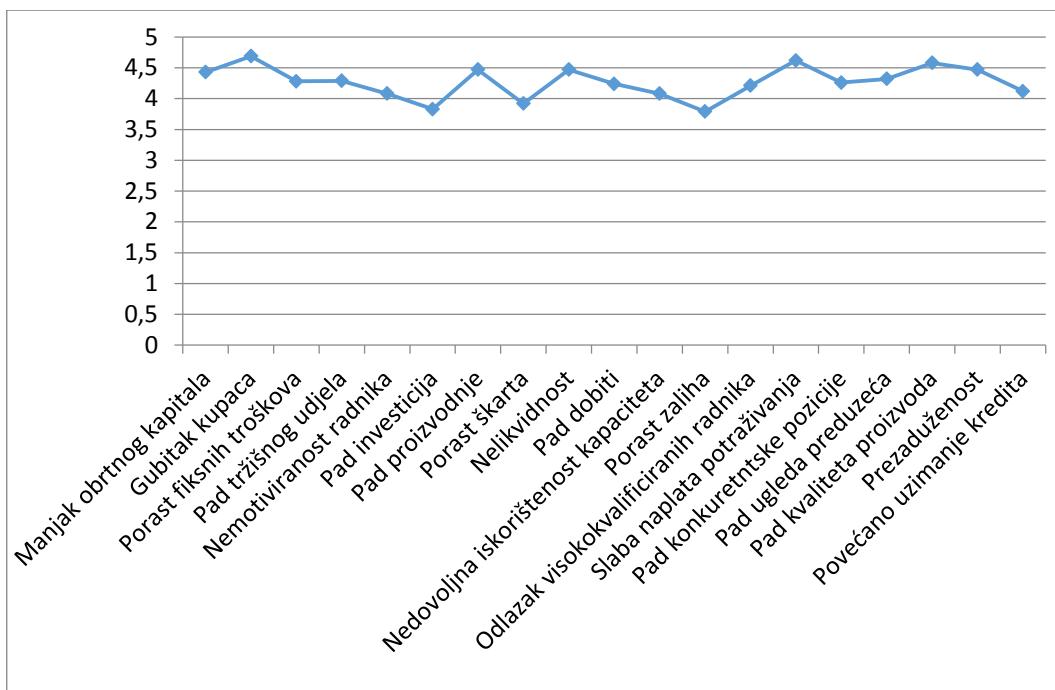
- tvrdnja da se zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada u krizu likvidnosti statistički je značajna i pozitivno utiče na već uspostavljeni model;
- menadžeri koji smatraju da se zbog pada kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti nemaju uspostavljen model za rano otkrivanje krize;
- tvrdnja da se smanjenjem opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stepena likvidnosti nema statistički značajan uticaj na uspostavljeni model;
- tvrdnja da se smanjenjem cijena i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta statistički je značajna i pozitivno utiče na uspostavljeni model;
- menadžeri koji smatraju da nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dolazi do krize likvidnosti nemaju uspostavljen model za rano otkrivanje krize.



Grafikon 55. Koliko smatrate važnim sljedeća područja mjerenja poslovne uspješnosti

Izvor: Istraživanje autora

Ispitanici su produktivnost označili kao jedan od najvažnijih pokazatelja poslovne uspješnosti. Stepen važnosti produktivnosti je izuzetno važan i iznosi 4,79 od max 5,00. Najslabije je rangiran Altman Z score (3,60) i Balanced scorecard (3,69). Razlozi leže u nepoznavanju metoda mjerenja ova dva pokazatelja.

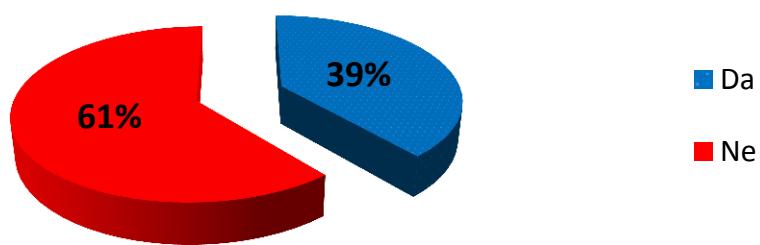


Grafikon 56. Ocjenite značaj važnosti pojedinih simptoma krize

Izvor: Istraživanje autora

Ispitanici su gubitak kupaca (4,69), slabu naplatu potraživanja (4,62) i pad kvalitete proizvoda (4,58) označili kao najvažnije simptome krize. Najmanje važni simptomi krize su: porast zaliha (3,79), pad investicija (3,83) i porast škarta (3,92). Ispitanici su naveli one probleme koje ih najviše „bole“ i naveli ih kao simptome.

Ukoliko imate model za rano otkrivanje krize da li isti primjenjujete u praksi

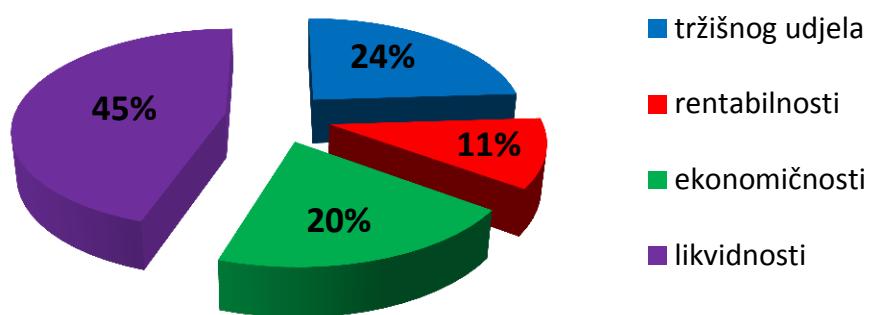


Grafikon 57. Ukoliko imate model za rano otkrivanje krize, da li isti primjenjujete u praksi

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika uopće nema model za rano otkrivanje krize (grafikon 8), a i oni koji imaju isti ne primjenjuju u praksi, njih 61% (grafikon 57). Ovakvi rezultati potvrđuju neophodnost uvođenja modela koji će biti jasan i lahko primjenljiv u proizvodnim preduzećima.

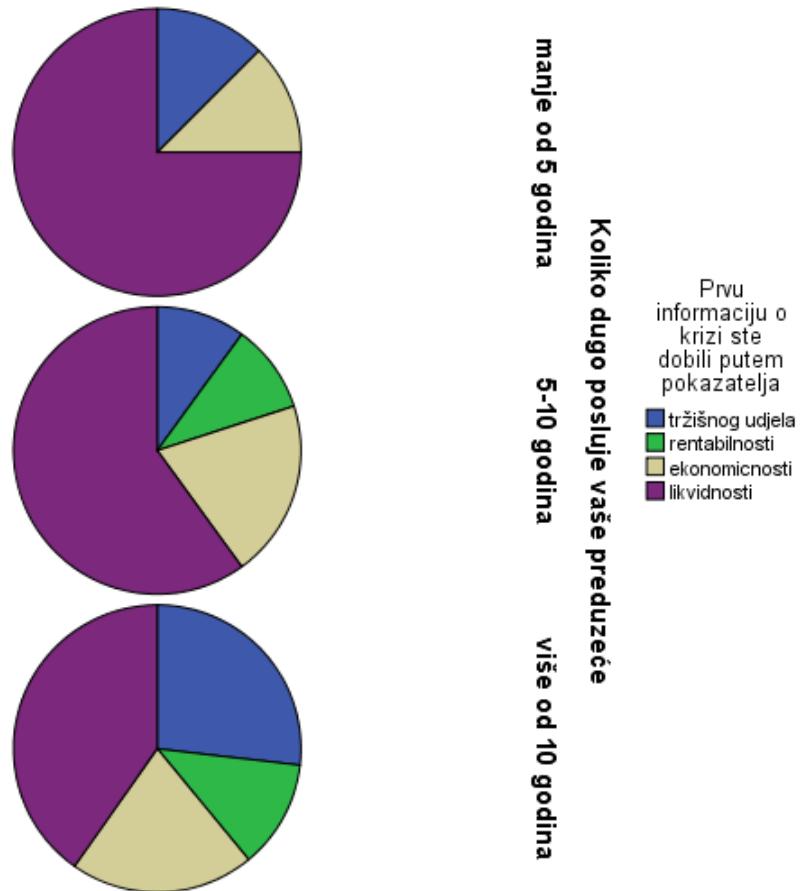
Prvu informaciju o krizi ste dobili putem pokazatelja



Grafikon 58. Prvu informaciju o krizi ste dobili putem pokazatelja

Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika, njih 45% prvu informaciju o krizi dobito je putem pokazatelja likvidnosti. Ovakvi rezultati potvrđuju činjenicu da menadžeri u BiH kasno otkriju krizu, pa im je neophodan model kako bi je ranije otkrili.

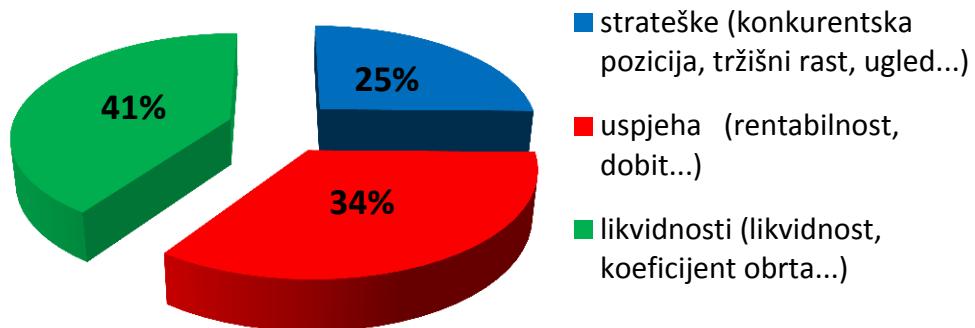


Grafikon 59. Prvu informaciju o krizi ste dobili putem pokazatelja u odnosu na dužinu poslovanja preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 59. vidljivo je da mlađa preduzeća prve informacije o krizi dobivaju iz pokazatelja likvidnosti, što je veoma kasno. Starija preduzeća, osim likvidnosti prate i pokazatelje tržišnog udjela, ekonomičnosti i rentabilnosti. Ovi nam podaci potvrđuju neophodnost uvođenja modela kako bi sva preduzeća na vrijeme otkrila prve simptome.

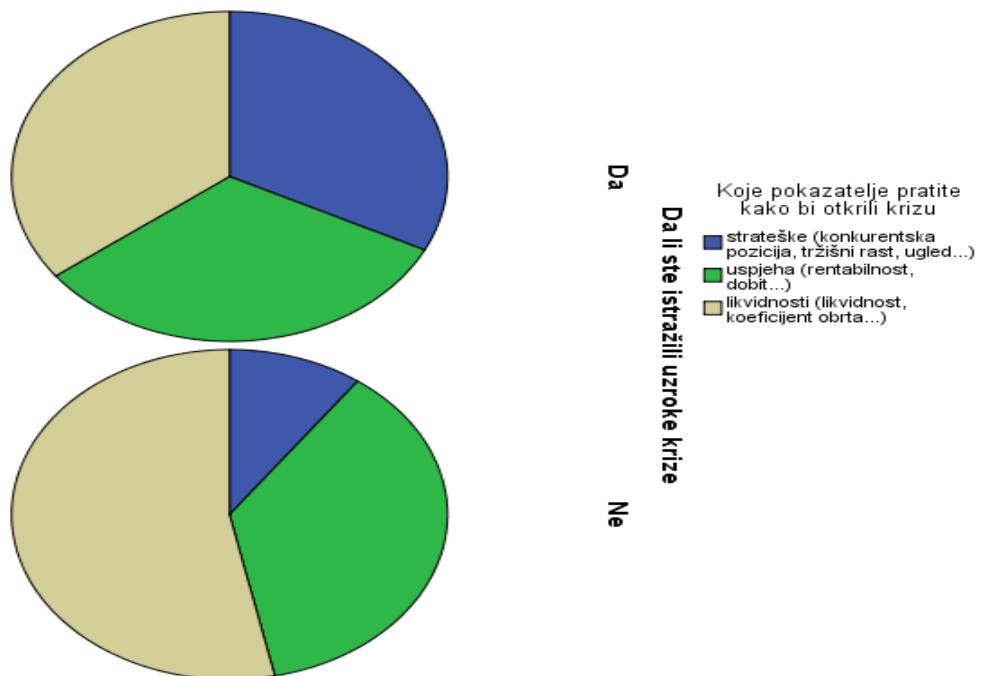
Koje pokazatelje koristite kako bi otkrili krizu



Grafikon 60. Koje pokazatelje koristite kako bi otkrili krizu

Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 60. potvrđuje stav da je neophodan model, jer menadžeri krizu otkriju kada shvate da su nelikvidni.

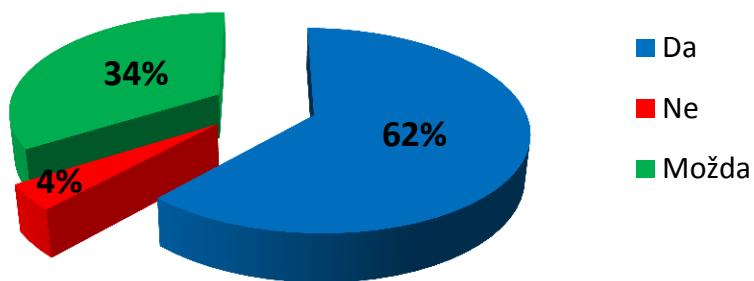


Grafikon 61. Koje pokazatelje koristite kako bi otkrili krizu u odnosu na istraživanje uzroka

Izvor: Istraživanje autora

Preduzeća koja istražuju uzroke krize, podjednako prate strateške pokazatelje, pokazatelje uspjeha i likvidnosti. Dok preduzeća koja ne istražuju uzroke krize akcenat stavljuju na likvidnost i pokazatelje uspjeha. Većina preduzeća trebalo bi da prvo prati pokazatelje konkurentske pozicije, tržišnog rasta i ugleda. Ona preduzeća koja istražuju uzroke krize veći primat daju strateškim pokazateljima, što je i za očekivano jer imaju razvijenu svijest o mogućnosti nastanka kriznih situacija.

Da li bi implementacija modela za rano otkrivanje krize imala uticaj na uspješnost poslovanja

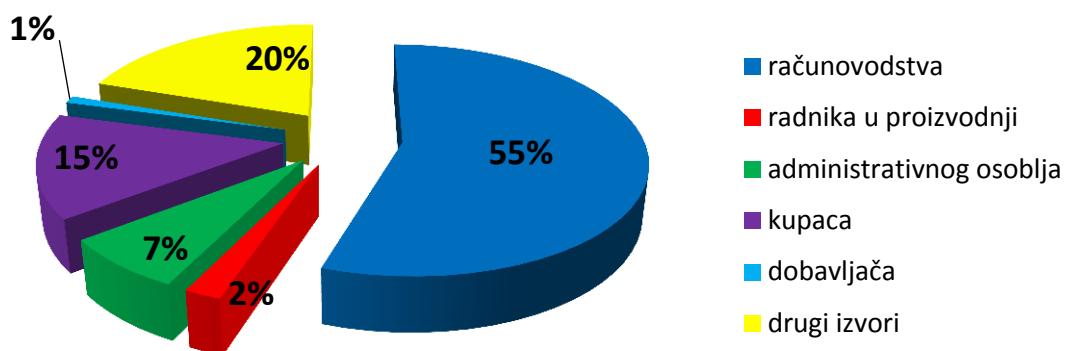


Grafikon 62. Da li bi implementacija modela za rano otkrivanje krize imala uticaj na uspješnost poslovanja

Izvor: Istraživanje autora

Ispitanici se slažu da bi implementacija modela imala uticaj na uspješnost poslovanja. Samo 4% ispitanika smatra da im model ne može pomoći u povećanju uspješnosti poslovanja.

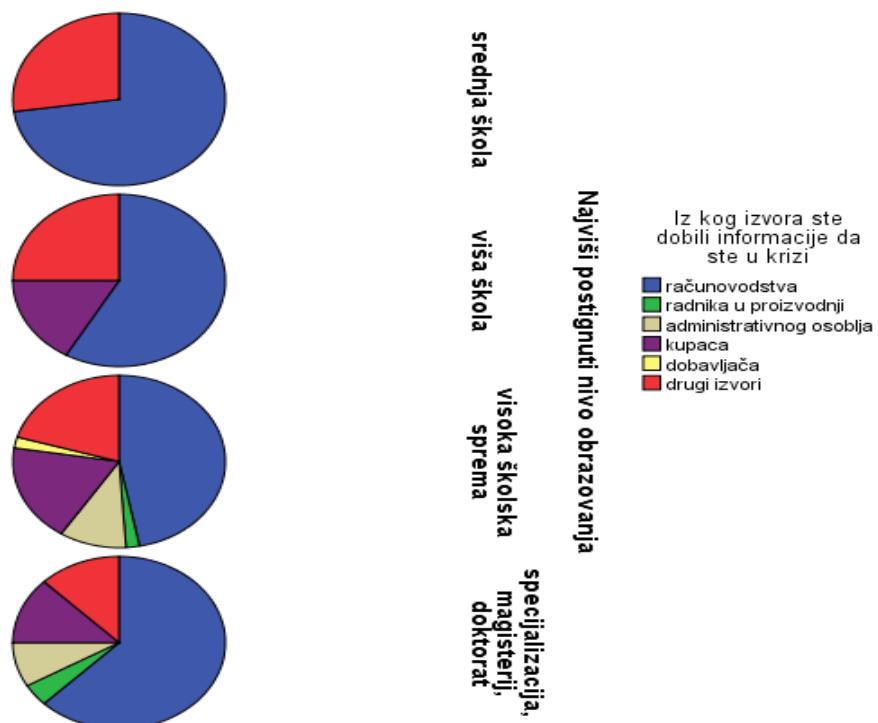
Iz kog izvora ste dobili informacije da ste u krizi



Grafikon 63. Iz kog izvora ste dobili informaciju da ste u krizi

Izvor: Istraživanje autora

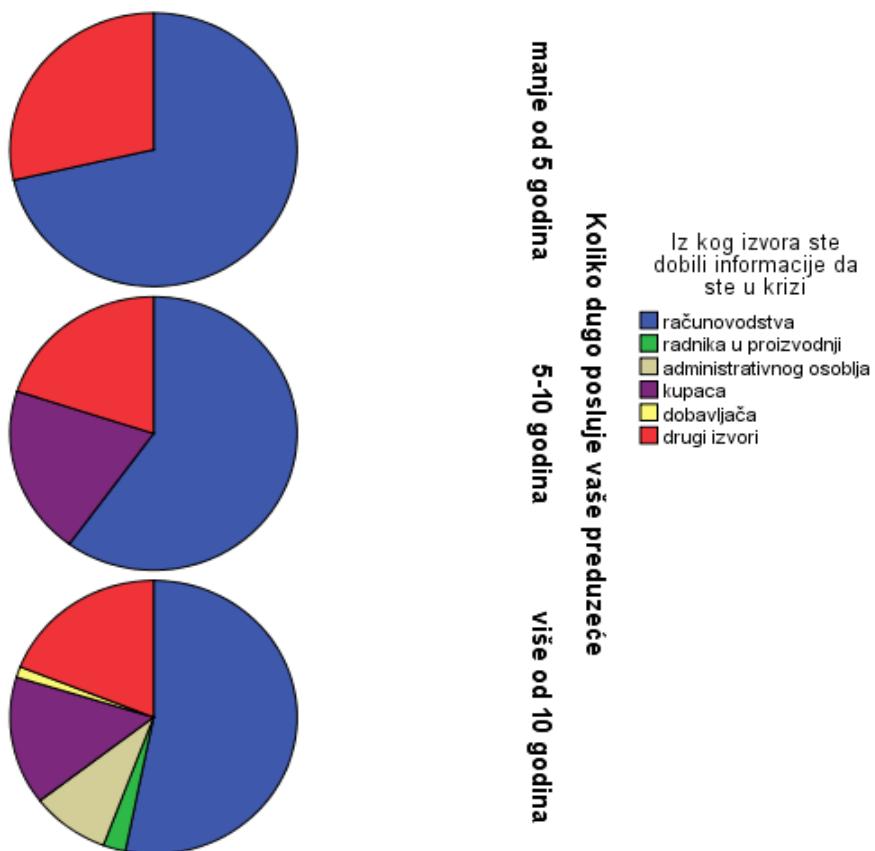
Menadžeri informacije o krizi većinom dobivaju iz računovodstva, njih 55%. Ovakvi rezultati nameću potrebu za uvođenjem modela, kako bi se informacije o krizi dobile ranije.



Grafikon 64. Iz kog izvora ste dobili informaciju da ste u krizi u odnosu na obrazovanje

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 64. vidljivo je da manje obrazovani menadžeri informacije o krizi dobivaju iz računovodstva, dok su više obrazovani menadžeri, osim računovodstva informacije o krizi dobivali i od kupaca, administrativnog osoblja i radnika u proizvodnji.



Grafikon 65. Iz kog izvora ste dobili informaciju da ste u krizi u odnosu na dužinu poslovanja preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

Vidljivo je da mlađa preduzeća informacije o krizi dobivaju iz računovodstva, dok ona starija informacije dobivaju i od kupaca, administrativnog osoblja, radnika u proizvodnji i dobavljača. Iz grafikona 64. i 65. vidljivo je mlađa preduzeća i ona sa kojima upravljaju menadžeri sa nižim stepenom obrazovanja informacije o krizi dobivaju isključivo iz računovodstva.

Iz svega navedenog možemo prihvatiti **hipotezu 5** tj. da pravovremeno uočavanje krize od strane menadžmenta i donošenje adekvatnih odluka pozitivno utiče na uspješnost poslovanja. Ukoliko menadžment ne uoči simptome strateške krize i krize

uspjeha nužno slijedi kriza likvidnosti. Menadžeri su iskazali visok stepen slaganja sa strategijom, kvalitetom i cijenom proizvoda. Stepen slaganja kod investiranja je nešto niži. Međutim, kao i u prethodnim hipotezama, prikazan je visok stepen slaganja sa tvrdnjama, ali su rezultati u primjeni niski, pa je neophodno ponuditi novi model. Menadžeri su svjesni da se zanemarivanjem strategije, padom kvalitete proizvoda, smanjenjem investiranja zapada u krizu likvidnosti i smanjuje uspješnost.

Menadžeri su svjesni da pravovremeno uočavanje simptoma krize od strane menadžmenta i donošenje adekvatnih odluka pozitivno utiče na uspješnost poslovanja. Informacije o krizi većinom se dobivaju iz računovodstva i one su većinom vezne za likvidnost. Većinom smatraju da bi implementacija modela za rano otkrivanje krize pozitivno uticala na uspješnost poslovanja. Možemo zaključiti da bi model trebao sadržavati simptome krize i način donošenja adekvatnih odluka kako bi povećali uspješnost poslovanja.

5.4. Mogućnosti kreiranja i implementacije modela ranog otkrivanja krize

Analiza rezultata istraživanja pokazuje da najveći broj preduzeća nema uspostavljen model za rano otkrivanje krize. Preduzeća analiziraju svoje stanje putem pokazatelja koji će otkriti krizu u njenim završnim fazama. Potrebno je kreirati model koji će odgovoriti mogućnostima da se ranije otkrije kriza i to u njenim početnim fazama.

Mogućnosti da proizvodna preduzeća implementiraju model u praksi prikazuju rezultati koji su dobiveni prilikom analize upitnika:

- veća preduzeća imaju razvijenu svijest za uspostavu i primjenu modela;
- povećanjem nivoa obrazovanja menadžera povećava se svijest za uspostavljanje modela;
- postoji razvijena svijest o sistemskom praćenju količine škarta, grešaka u proizvodnji, pa postoji osnova za primjenu modela;
- postoji razvijena svijest o ulozi motivacije zaposlenih na nastanak strateške krize;
- veliki broj ispitanika prepoznaje značaj motivacije zaposlenih, pa ju je potrebno ugraditi u model;

- ukoliko u preduzeću postoji sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih, onda će poboljšati efekte na model za rano otkrivanje krize;
- u velikom broju preduzeća dobit zanemaruje strateški bitne informacije, konkurenčku poziciju i simptome krize;
- odnos prema kupcima je važan i neophodno ga je uključiti u model;
- postoji razvijena svijest o kvaliteti proizvoda što će omogućiti lakšu primjenu novokreiranog modela;
- preduzeća kasno otkriju krizu, tek onda kada shvate da su nelikvidni;
- menadžeri informacije o krizi dobiju iz računovodstva, ovakvi rezultati nameću potrebu za uvođenjem modela kako bi informacije dobili ranije.

Naprijed navedene činjenice pokazuju da preduzeća kasno otkriju krizu, kao i da imaju razvijenu svijest o simptomima krize. Također, traženje modaliteta da ranije otkriju krizu potvrđuje zainteresovanost i opravdanost za kreiranje modela i njegovu implementaciju u praksi.

VI KREIRANJE MODELA RANOG OTKRIVANJA KRIZE

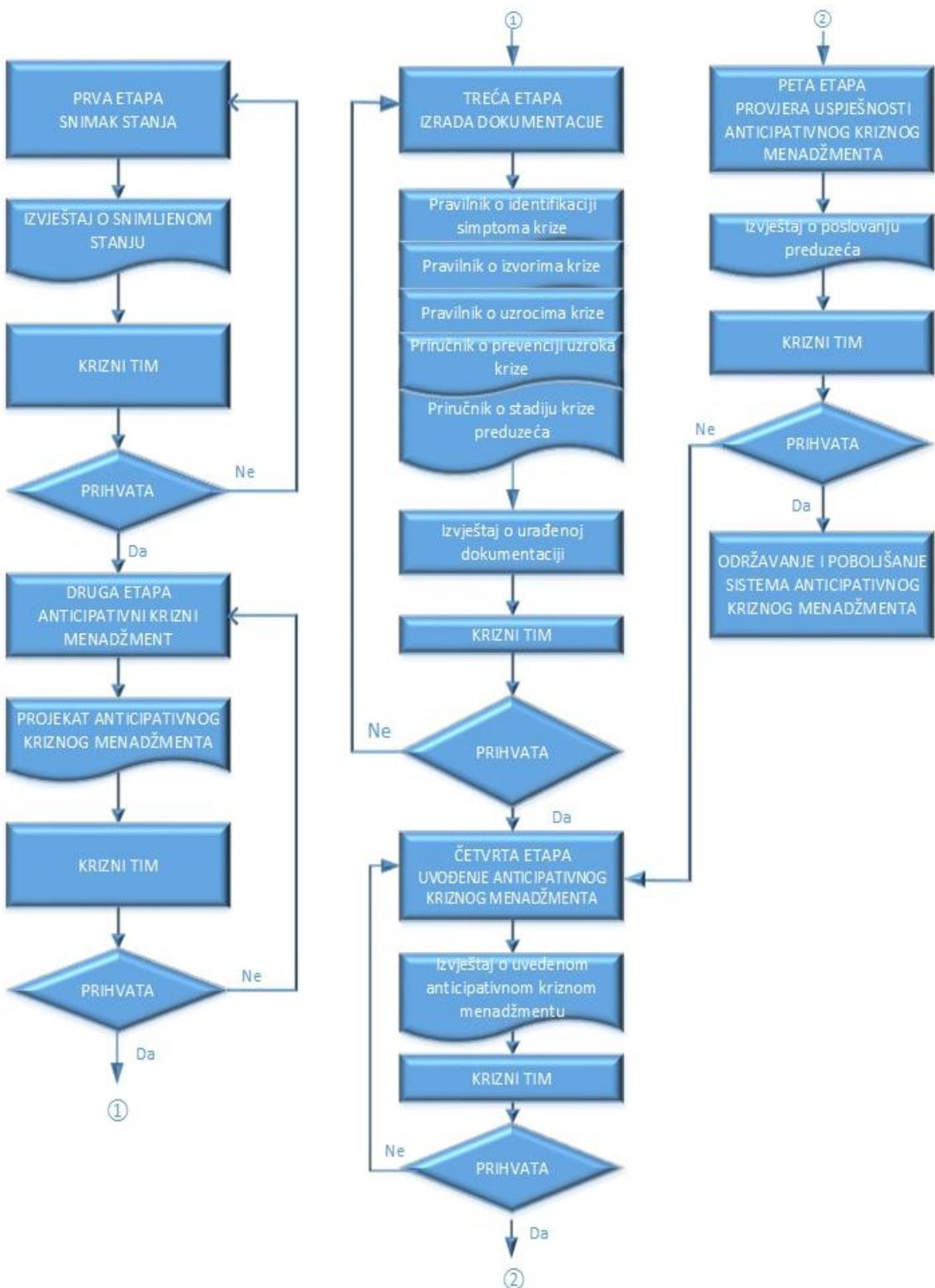
6.1. Sadašnje stanje kreiranja modela

Pregledom literature može se utvrditi da ne postoji jedinstveni model za rano otkrivanje krize u proizvodnim preduzećima. Većina dosadašnjih modela prikazuje uobičajene faze krize, bez detaljnih pravilnika kako istu krizu ranije otkriti i eventualno spriječiti. Ova oblast nije dovoljno istražena, pogotovo ne u proizvodnim preduzećima i otvara prostor za ovo istraživačko područje.

6.2. Etape i elementi modela

Model za rano otkrivanje je kreiran u nekoliko etapa. Etapa predstavlja dio modela kojim se zaokružuje jedna oblast interesovanja. Da bi se prešlo u novu etapu neophodno je da krizni tim prihvati izvještaj prethodne etape. Ukoliko se ne prihvati izvještaj, potrebno se vratiti na početak te etape i izvršiti potrebne korekcije. Krizni tim predstavlja savjet projekata koji su zaduženi za implementaciju modela. Elementi modela predstavljaju njegov sastavni dio koji je neophodan za funkcionisanje celine. Elementi modela su razvrstani po etapama. Pojedini elementi će se detaljnije objasniti formiranjem podmodela. Sam model se sastoji od pet etapa. Prva etapa predstavlja snimak stanja preduzeća u kojem će se predstaviti finansijski i nefinansijski pokazatelji poslovanja. Druga etapa podrazumijeva predstavljanje anticipativnog kriznog menadžmenta u organizaciji, koji se bazira na simptomima i uzrocima poslovne krize. Treća etapa podrazumijeva izradu dokumentacije, prije svega pravilnika o simptomima, izvorima i uzrocima poslovne krize. Cilj izrade dokumentacije je u tome da se identifikuju simptomi kako bi se izvršila prevencija poslovne krize. Četvrta etapa podrazumijeva uvođenje anticipativnog kriznog menadžmenta u organizaciju kao i sami izvještaj nakon uvođenja. Peta etapa podrazumijeva provjeru uspješnosti anticipativnog kriznog menadžmenta kroz izvještaj o poslovanju preduzeća. Na kraju, ukoliko se prihvati izvještaj pete etape, prelazi se na održavanje i poboljšanje sistema anticipativnog kriznog menadžmenta.

Na sljedećoj slici je prikazan model za rano otkrivanje krize u proizvodnim preduzećima.



Slika 43. Algoritam modela ranog otkrivanja krize

Izvor: Istraživanje autora

6.3. Izgradnja i funkcionisanje modela

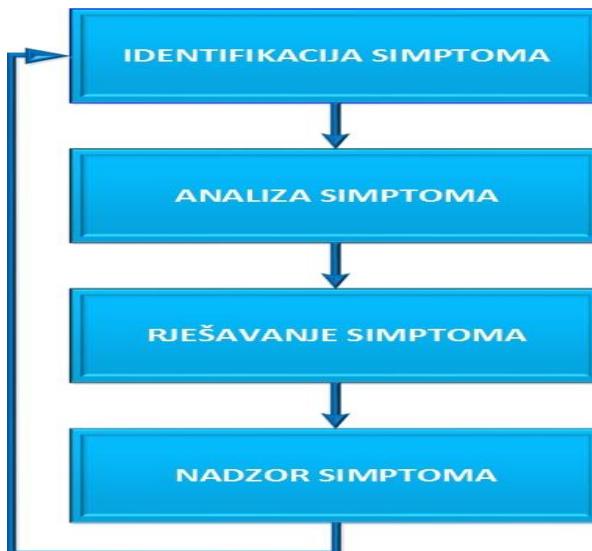
Na temelju osnovnog modela koji je prikazan na prethodnoj slici kroz analizu etapa objasniti će se sama izgradnja i funkcionisanje modela. Osnovni model sastavljen je od pet etapa.

Prva etapa podrazumijeva snimak stanja. Snimak stanja se bazira na izvještaju koji u sebi sadrži osnovne finansijske i nefinansijske pokazatelje. Finansijski pokazatelji se baziraju prije svega na pokazateljima ekonomičnosti, rentabilnosti i likvidnosti. Nefinansijski pokazatelji se baziraju na snimku stanja:

- ljudskih resursa
- iskorištenosti kapaciteta i stanju tehnike
- konkurenциje i tržišta
- organizacijske strukture.

Snimak stanja se vrši u cilju identifikacije problema preduzeća i monitoringa. Izvještaj o snimljenom stanju prihvata krizni tim koji se sastoji od najsposobnijih kadrova. Sastoji se od predstavnika osoblja iz strateškog menadžmenta, operativnog menadžmenta i komunikacijskog osoblja. Ukoliko prihvati izvještaj pristupa se drugoj etapi, a ukoliko odbije, vrši se ponovna analiza stanja.

Druga etapa podrazumijeva predstavljanje anticipativnog kriznog menadžmenta preduzeću. Ova etapa će se analizirati kroz projekat anticipativnog menadžmenta i njegovo krajnje prihvatanje od strane menadžmenta preduzeća. Projekat se sastoji od simptoma i uzroka poslovne krize. Potpora menadžmenta je uslov za davanje podsticaja i važnosti praćenja krize u preduzeću. Anticipativno upravljanje krizom ima za cilj poduzimanje svih mjera kako bi se izbjegla kriza. Preduzeće je društvena kategorija i kao takvo podložno je kriznim situacijama. Međutim, postoje simptomi koji upozoravaju na kriznu situaciju. Veoma je važno rano prepoznavanje tih simptoma što je i svrha projekta anticipativnog kriznog menadžmenta.



Slika 44. Dijagram toka simptoma krize

Izvor: Istraživanje autora

Identifikacija simptoma je prva faza samog dijagrama. Redovan razgovor sa zaposlenicima, kupcima i dobavljačima je uslov rane identifikacije simptoma krize. Što preduzeće ima više simptoma to je više zapalo u krizu. Posebna pažnja se mora posvetiti motivaciji zaposlenih i odnosu prema kupcima kao simptomima poslovne krize, jer su ta dva simptoma u provedenoj anketi prikazana kao važna proizvodnim preduzećima.

Kao izvore za ranu identifikaciju simptoma krize možemo navesti:

1. računovodstvo preduzeća
2. saradnike
3. rukovodstvo pogona
4. nadzor preduzeća
5. kupce
6. kreditne institucije
7. distributere
8. revizore
9. radnike u proizvodnji
10. administrativno osoblje
11. dobavljače.

Stalna komunikacija sa prethodnim grupama dovodi do rane spoznaje krizne situacije i otkrivanja njenih prvih simptoma. Naredni korak je sama analiza simptoma, gdje se dolazi do određivanja problema tj. uzroka same krize. Uzroci krize su usko povezani sa simptomima, pa njihovim rješavanjem riješiti će se i simptomi krize. Uzroci simptoma će se analizirati nakon podjele simptoma. Nadzor simptoma je neophodan

kako bi se mogli pratiti i poduzimati odgovarajuće neophodne mjere. Od velike važnosti je i sama podjela simptoma krize po vremenu nastanka, pa je iz tog razloga napravljen algoritam simptoma sa aspekta vremena pojavljivanja.



Slika 45. Dijagram toka simptoma krize sa aspekta vremena

Izvor: Istraživanje autora

Sama klasifikacija simptoma sa aspekta vremena pojavljivanja je od velike važnosti za preduzeće, jer se na osnovu simptoma može odrediti stepen same krize u koju je preduzeće zapalo. Klasifikacija je izvršena na početne, značajne i kritične simptome.

U početne (signalne) simptome poslovne krize proizvodnih preduzeća možemo navesti:

- 1) loša motivacija zaposlenih
- 2) greške u proizvodnji
- 3) visok nivo škarta u proizvodnji
- 4) odlazak kvalifikovanih kadrova
- 5) pad kvaliteta
- 6) nezadovoljstvo kupca
- 7) snažna konkurencija
- 8) zasićenje tržišta

- 9) izostanak analiza
- 10) nezadovoljstvo radnika
- 11) pad investiranja
- 12) otkazivanje narudžbi
- 13) nedostatak interne kontrole
- 14) nedostatak menadžerskog plana
- 15) gubitak povjerenja
- 16) problemi sa distribucijom
- 17) smanjenje efikasnosti u proizvodnji
- 18) nedovoljno ulaganje u razvoj ljudskih resursa
- 19) smanjenje kvaliteta proizvodnje i usluga
- 20) neprimjeren odnos prema kupcima
- 21) loš moral uposlenika
- 22) velike fluktuacije radne snage
- 23) loša interna komunikacija
- 24) gubitak tržišta
- 25) kašnjenje isporuke
- 26) problemi sa isplatom plaća
- 27) kašnjenje u plaćanju dobavljača
- 28) rad na staroj tehnologiji
- 29) kasne uplate poreza
- 30) kasne uplate za socijalna davanja
- 31) banke žele veći kolateral
- 32) povjeriocici žele dugovanja
- 33) visoki fiksni troškovi proizvodnje
- 34) gubitak reputacije
- 35) produženje rokova naplate potraživanja
- 36) produženje roka isplate obaveza
- 37) nedostatak novih ideja
- 38) pad ulaganja u istraživanje i razvoj
- 39) pad ugleda
- 40) veliki rizici u poslovanju

Ukoliko se ne poduzmu konkretnе akcije za savladavanje krize i eliminaciju simptoma, pojavit će se druga grupa simptoma, koje smo nazvali **značajni simptomi**, a u njih spadaju:

- 1) smanjenje produktivnosti
- 2) smanjenje rentabilnosti
- 3) smanjenje ekonomičnosti
- 4) smanjenje prodaje
- 5) smanjenje profita

- 6) smanjenje cijena dionica
- 7) povećanje nivoa duga
- 8) pad proizvodnje
- 9) stalni gubici u poslovanju
- 10) opći troškovi rastu
- 11) gubitak tržišnog učešća
- 12) smanjenje operativnih troškova
- 13) manjak obrtnog kapitala
- 14) nizak nivo iskorištenosti kapaciteta
- 15) gubitak značajnih kupaca
- 16) povećanje zaliha
- 17) gubitak kupaca
- 18) smanje imovine.

Ukoliko se ne poduzmu akcije za eliminaciju značajnih simptoma pojavit će se prvi simptomi iz grupe **kritičnih (alarmnih) simptoma**, a u njih spadaju:

- 1) smanjenje likvidnosti
- 2) prezaduženost
- 3) insolventnost.

Ukoliko se menadžment preduzeća ogluši i na ove simptome, ono što slijedi je prestanak rada samog preduzeća. Ukoliko ne želimo da se to desi, pristupa se što hitnjim mjerama kako bi se simptomi što ranije otkrili i poduzele odgovarajuće aktivnosti. Ono što je veoma važno je stalno nadziranje simptoma kako bi se spriječilo njihovo pojavljivanje ili broj simptoma sveo na minimum.

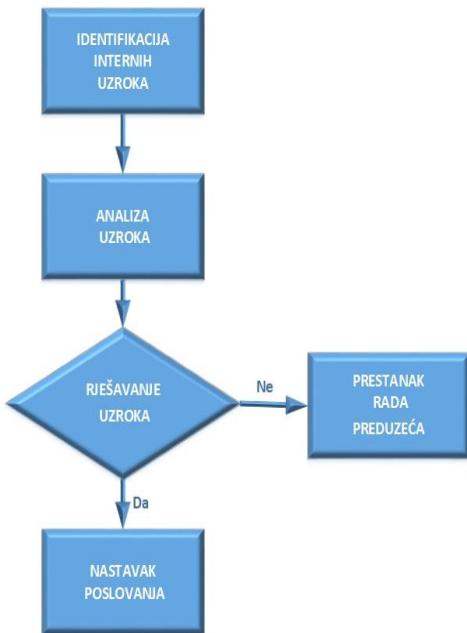
Kako je u prethodnom objašnjenju navedeno da se prilikom analize simptoma mora izvršiti identifikacija uzroka kako bi se sami simptomi eliminisali. Sama analiza simptoma podrazumijeva identifikaciju uzroka, a i ti uzroci mogu biti eksterni i interni, kako je navedeno na narednoj slici.



Slika 46. Veza simptoma i uzroka krize

Izvor: Istraživanje autora

Prilikom identifikacije uzroka, doći će se do zaključka da ti uzroci mogu biti interne i eksterne prirode. Ukoliko su uzroci poslovne krize interne prirode pristupa se sljedećim aktivnostima.



Slika 47. Interni uzroci poslovne krize

Izvor: Istraživanje autora

Ukoliko se prilikom analize uzroka otkriju neki od sljedećih uzroka, onda su to interni uzroci krize.

U **interne uzroke** krize spadaju:

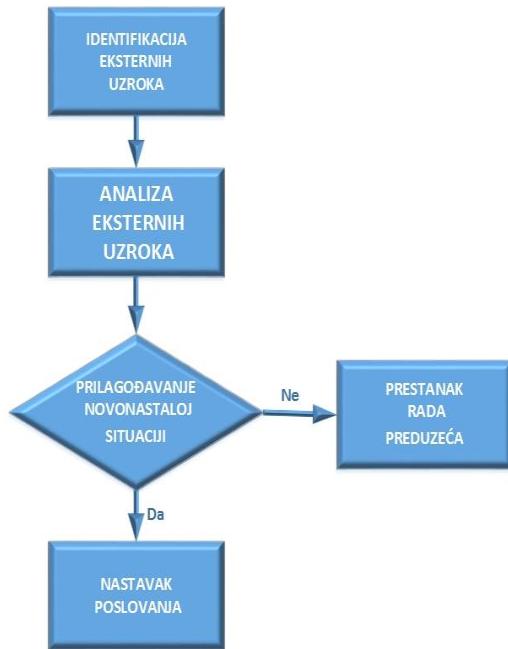
- 1) greške menadžmenta
- 2) gubitak tržišta
- 3) finansiranje
- 4) loši krediti
- 5) organizacija preduzeća
- 6) pogrešna strategija menadžmenta
- 7) pogrešne investicije
- 8) neprilagođavanje tehničkom napretku
- 9) nepostojanje kontrole
- 10) česta promjena vrha menadžmenta
- 11) nedovoljno kompetentan menadžment
- 12) nepostojeći sistem razvoja preduzeća
- 13) zastarjeli proizvodi
- 14) neuspjeh novih proizvoda

- 15) nedostaci u kvaliteti
- 16) zastarjela tehnologija rada
- 17) visoki fiksni troškovi proizvodnje
- 18) pogrešna analiza tržišta
- 19) pogrešna politika cijena
- 20) nedovoljan servis
- 21) zastarjele metode prodaje
- 22) kratka garancija
- 23) loši distributivni kanali
- 24) slab marketing
- 25) nedovoljan vlastiti kapital
- 26) nedovoljan nadzor finansijskih poslova
- 27) nepostojanje kontrolinga
- 28) velike isplate dividendi
- 29) neadekvatna finansijska politika
- 30) visoki troškovi poslovanja
- 31) višak zaposlenih
- 32) neadekvatno reagovanje na promjene
- 33) čekanje na privatizaciju
- 34) nemar prema preduzeću
- 35) zakašnjeno djelovanje
- 36) neadekvatna kvalifikaciona i starosna struktura zaposlenih
- 37) birokratija u preduzeću
- 38) loša komunikacija u preduzeću
- 39) neiskustvo menadžera
- 40) slabe istraživačke i razvojne aktivnosti
- 41) pogrešno vrijeme investicija
- 42) nedostatak informacija
- 43) loš odnos prema zaposlenim
- 44) velika nenaplaćena potraživanja
- 45) kašnjenje u plaćanju
- 46) neočekivani rashodi
- 47) loša distributivna mreža
- 48) zastarjela proizvodna tehnologija
- 49) nedostatak proizvodne fleksibilnosti
- 50) loša lokacija preduzeća
- 51) loši dobavljači
- 52) pad inovativnosti
- 53) zavisnost o kupcima/dobavljačima.

Ukoliko se otkrije uzrok poslovne krize i ispostavi se da je on interne prirode, onda se mora pristupiti rješavanju uzroka kako bi nastavili sa uspješnim poslovanjem.

Ako se ne pristupi rješavanju uzroka krize onda to dovodi do prestanka rada preduzeća. Ono što je bitno jeste da uzroke poslovne krize moramo otkriti što ranije kako bi imali više vremena za reagovanje.

Osim internih uzroka krize, na koje mi možemo reagovati, postoje i eksterni uzroci krize na koje nije moguće reagovati, nego se preduzeće mora prilagoditi novonastaloj situaciji. Podmodel eksternih uzroka prikazan je na slijedećoj slici.



Slika 48. Eksterni uzroci poslovne krize

Izvor: Istraživanje autora

Ukoliko se prilikom analize uzroka otkriju neki od sljedećih uzroka, onda su to eksterni uzroci krize:

- 1) konkurenčija
- 2) porast poreza
- 3) zahtjevi zaštite životne sredine
- 4) promjene u ponašanju potrošača
- 5) opadajuća kupovna moć
- 6) recesija
- 7) zasićenost tržišta
- 8) sezonska kolebanja
- 9) kriza date industrijske grane
- 10) političke krize
- 11) ekonomске krize

- 12) socijalne krize
- 13) poskupljenje sirovina
- 14) štrajkovi
- 15) porast kamata na kredite
- 16) pojava supstituta
- 17) carinske barijere
- 18) medijska kampanja protiv preduzeća
- 19) promjene kursa valute
- 20) promjene u potražnji
- 21) ekonomска nerazvijenost zemlje
- 22) prirodne katastrofe
- 23) tehnološke promjene
- 24) pad potražnje za proizvodima
- 25) promjene u okruženju.

Ukoliko se prilikom identifikacije uzroka krize otkriju uzroci koji su eksterne prirode, onda se pristupa prilagođavanju novonastaloj situaciji ukoliko želimo da nastavimo sa daljim poslovanjem. Ako preduzeće nastavi poslovanje sa ignorisanjem promjena u okruženju, doći će do prestanka rada preduzeća. Zato je važno da menadžment preduzeća ima sposobnost lakšeg prilagođavanja promjenama. Brzi razvoj tehnike i tehnologije, rast globalnog tržišta, zahtjevnost kupaca i jača konkurenca doprinosi stalnim potrebama prilagođavanja promjenama. Također, krizne situacije su pravi trenutak za promjene unutar preduzeća.

Simptomi i uzroci su isprepleteni i zbog višestrukog uticaja više različitih uzroka, ponekad je teško uspostaviti direktnu vezu između uzroka i simptoma poslovne krize.

Projektom u drugoj fazi modela se nastoji objasniti važnost simptoma i uzroka poslovne krize. Ignorisanjem prvih simptoma, preduzeće zapada u spiralu još jače krize i propasti. Projekat anticipativnog kriznog menadžmenta prihvata ili odbija krizni tim. Ukoliko ga odbije, pristupa se izradi novog projekta, odnosno, vrši se korekcija postojećeg. A ukoliko krizni tim prihvati projekat pristupa se trećoj fazi, koja podrazumijeva izradu dokumentacije.

U kriznom timu koji bi uključivao najsposobnije kadrove svi bi snosili odgovornost za donošenje odluka. Razmotrili bi sve simptome i uzroke poslovne krize. Činili bi ga predstavnici zaposlenih iz strateškog, operativnog i komunikacijskog menadžmenta, a prije svega pojedinci koji su ključni za situaciju.

Treća etapa podrazumijeva izradu dokumentacije koja na jednostavniji i detaljniji način prezentuje simptome i uzroke u vidu pravilnika i priručnika, a sve u cilju izbjegavanja poslovne krize.

Dokumentacija koja se preporučuje za što bolju primjenu modela:

- Pravilnik o identifikaciji simptoma krize
- Pravilnik o izvorima krize
- Pravilnik o uzrocima krize
- Priručnik o prevenciji uzroka krize
- Priručnik o stadiju krize preduzeća.

Pravilnik o identifikaciji simptoma krize je usko vezan za dva podmodela, sliku broj 44. - dijagram toka simptoma krize i sliku broj 45. - dijagram toka simptoma krize sa aspekta vremena. Ono što je bitno jest da se ovim Pravilnikom moraju regulisati svi simptomi. U prethodnim stavkama je navedena većina simptoma koji se mogu pojaviti u proizvodnim preduzećima. Također, izvršena je podjela prema vremenu važnosti, pa je sad do samog preduzeća da otkrije ove simptome ukoliko postoje i da ih korektivnim akcijama eliminiše.

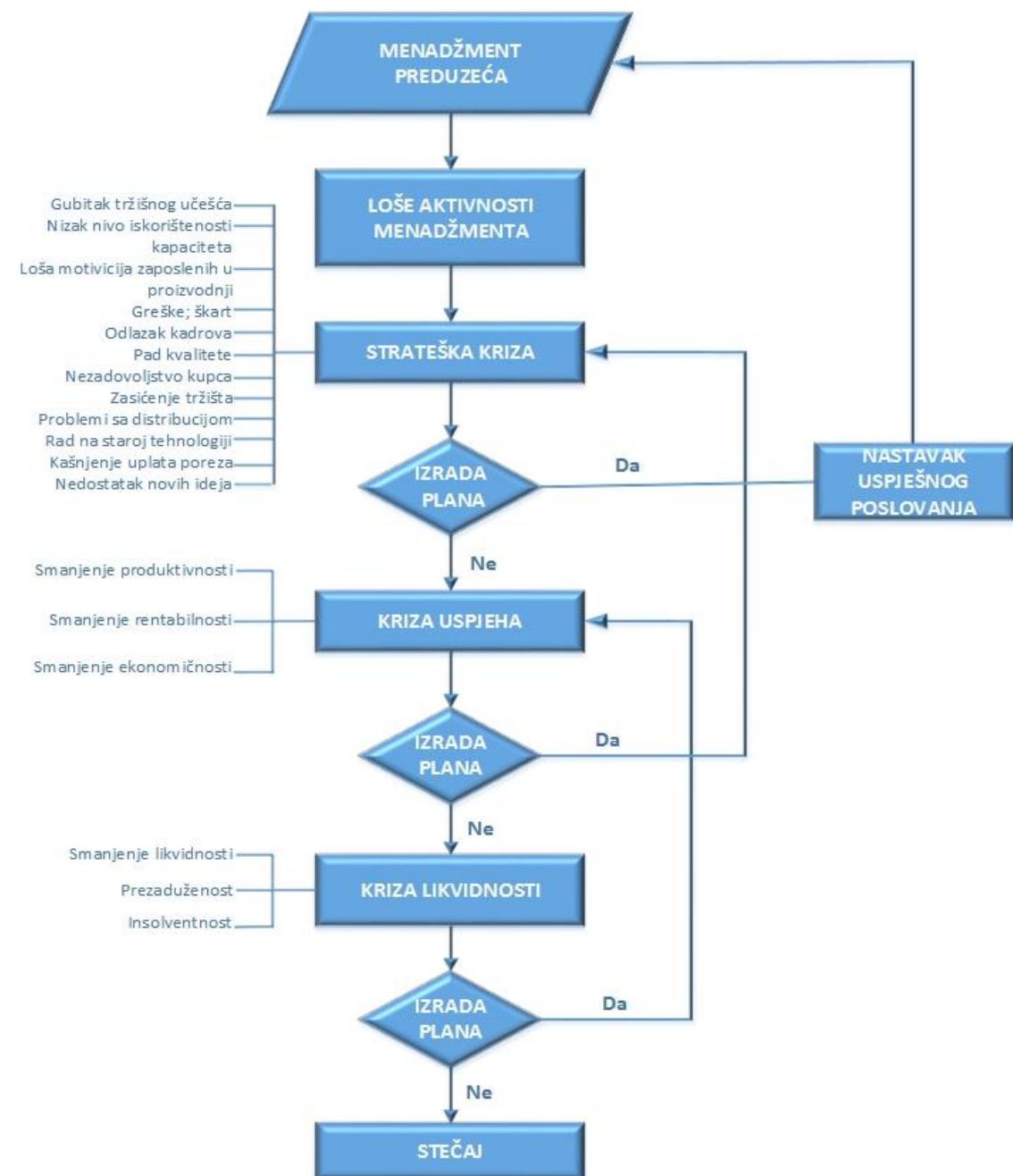
Pravilnik o izvorima krize treba da detaljnije reguliše izvore i pomogne prilikom traženja uzroka krize. Kao izvor krize možemo navesti: kućnu krizu, krizu grane i krizu privrede tj. možemo razlikovati unutrašnju i vanjsku krizu.

Pravilnik o uzrocima krize je usko vezan za podmodele, sliku 46. - vezu simptoma i uzroka krize, sliku 47. - interni uzroci poslovne krize i sliku 48. - eksterni uzroci poslovne krize. Radi lakše identifikacije uzroka, napravljena je podjela i lista eksternih i internih uzroka poslovne krize. Ono što treba da reguliše ovaj Pravilnik jest da se rješavanjem uzroka, ukoliko je interne prirode, osigurava dalji rad preduzeća. Ukoliko je uzrok eksterne prirode, onda se mora pronaći način prilagodbe novonastaloj situaciji.

Priručnik o prevenciji uzroka krize treba da reguliše i spriječi ponovno pojavljivanje krize. Ta relacija treba da se temelji na četiri stuba: identifikacija uzroka – analiza uzroka – prevencija ponovnog ponavljanja – odgovornost za krizu. Prevencija je veoma bitna za sam opstanak modela. Temelj prevencije je u pronalasku odgovornosti za krizu. Svaka kriza koja je interne prirode mora da pokaže odgovorne

osobe. Preuzimanjem odgovornosti se u dobroj mjeri eliminiše ponovno pojavljivanje krize.

Priučnik o stadiju krize preduzeća treba da na osnovu simptoma krize i njenih uzroka odredi stadij krize. Postoje tri osnovna stadija krize: strateška kriza, kriza uspjeha i kriza likvidnosti. Priučnik o stadiju krize treba da sadrži i preporuke za izlaz iz tog stadija krize. Detaljnije objašnjenje prikazano je na sljedećoj slici



Slika 49. Stadij poslovne krize

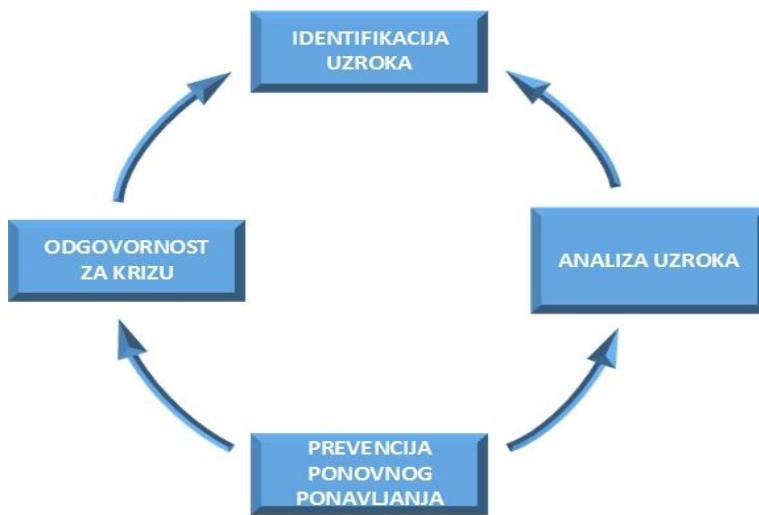
Izvor: Istraživanje autora

Nakon urađene dokumentacije mora se podnijeti izvještaj o urađenoj dokumentaciji, koji mora da prihvati krizni tim. Ukoliko krizni tim prihvati izvještaj pristupa se četvrtoj etapi tj. uvođenju anticipativnog kriznog menadžmenta. Ukoliko krizni tim odbije izvještaj pristupa se ponovnom pravljenju izvještaja.

Četvrta etapa podrazumijeva uvođenje anticipativnog kriznog menadžmenta. Uvođenje se vrši kroz prihvatanje prethodnih podmodela, stavova o simptomima i izvorima krize, kao i sama izrada dokumentacije koja se navela u trećoj etapi. Da bi se uvelo anticipativno krizno djelovanje potrebno je da postojeći menadžment uvidi značaj simptoma i uzroka poslovne krize kroz projekat. Za uvođenje modela veoma je bitna i motivacija zaposlenih. Zaposleni su ti koji provode aktivnosti menadžmenta. Nakon uvođenja anticipativnog kriznog menadžmenta potrebno je napraviti izvještaj o uvedenom stadiju koji treba da prihvati krizni tim. Ukoliko ga prihvati pristupa se provjeri, a ukoliko odbije onda se vrši ponovno uvođenje anticipativnog kriznog menadžmenta.

Peta etapa je ujedno i posljednja etapa modela. Ona podrazumijeva provjeru uspješnosti anticipativnog kriznog menadžmenta. Provjera uspješnosti se iskazuje kroz izvještaj o poslovanju preduzeća. Ukoliko je preduzeće popravilo poslovanje u odnosu na prethodni period tj. kada nije postojao model onda se pristupa prihvatanju izvještaja o poslovanju preduzeća od strane kriznog tima. Ukoliko izvještaj prihvati krizni tim onda se održava i poboljšava uvedeni sistem anticipativnog kriznog menadžmenta. Ukoliko se izvještaj odbije, onda se ponovo pristupa četvrtoj etapi tj. uvođenju anticipativnog kriznog menadžmenta.

Održavanje i poboljšanje sistema anticipativnog kriznog menadžmenta se vrši svakodnevno. Potrebno je da se vrši prevencija ponovnog ponavljanja krize na osnovu sljedećeg podmodela.



Slika 50. Prevencija ponovnog ponavljanja krize

Izvor: Istraživanje autora

Prilikom svake analize krize potrebno je da se izvrši prevencija ponovnog ponavljanja. Prevencija se vrši na osnovu traženja odgovornih osoba za krizu. Odgovornost sprječava ponovno pojavljivanje krize

6.4. Način kontrole uspješnosti kroz model

Ono što se od svake organizacije očekuje je da menadžment shvati važnost modela i da mu da potporu. Važnost modela u tome je i veća što zahtijeva angažman većeg broja zaposlenih i timski pristup prikupljanja informacija kako iz preduzeća tako i iz okoline. Na osnovu pet etapa vrši se postepeno prihvatanje i kontrola modela. Proces kontrole je zahtjevan posao u preduzeću. Kontrola je dinamičan posao i ima određene temeljne aktivnosti koje čine proces kontrole.



Slika 51. Proces kontrole

Izvor: Sikavica P., i dr, (2008), Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb str. 758.

Na slici 51. možemo vidjeti da se kontrola sastoji od četiri aktivnosti, a to su: postavljanje standardnih ciljeva, mjerjenje stvarnog djelovanja, uporedba ostvarenog i zacrtanog, te ocjena odstupanja i provođenje korektivnih akcija.

U našem slučaju vršit će se kontrola i analiza uspješnosti modela. Ukoliko se pokaže uspješnost modela, potvrditi će se glavna hipoteza tj. da će primjenom novokreiranog modela ranog otkrivanja krize biti moguće poboljšati poslovanje proizvodnih preduzeća. Model će se pokazati uspješnim ukoliko se ostvari dobra komunikacija između svih nivoa menadžmenta, kako vertikalna, tako i horizontalna komunikacija.

„Pokazatelj je racionalan ili odnosni broj što podrazumijeva da se jedna ekonomска veličina stavlja u odnos (dijeli se) sa drugom ekonomskom veličinom“ (Žager, Žager 1999, str. 171).

Uspješnost modela se može provjeriti kroz sljedeće pokazatelje:

- rentabilnost
- ekonomičnost
- likvidnost
- zaduženost
- broj grešaka u proizvodnji
- broj reklamacija
- broj izvršenih internih analiza
- fluktuacija radne snage
- iznos ulaganja u ljudske resurse
- broj novih ideja
- starost sredstava za rad
- stepen iskorištenosti kapaciteta
- broj uočenih simptoma krize
- analiza jaza.

Nakon prezentovanih pokazatelja, vrši se i njihov izračun na osnovu dokumentacije i stvarnog stanja. Ukoliko su pokazatelji bolji u periodu kada se primjenjivao model u

preduzeću u odnosu na period kada uopće nije postojao model, možemo zaključiti da je novokreirani model uspješan i da u mnogome može poboljšati uspješnost poslovanja proizvodnih preduzeća.

6.5. Originalnost modela ranog otkrivanja krize

Od velike je važnosti da se na vrijeme uoče problemi i poteškoće, a ako se zanemare mogu dovesti do nestabilnosti i konačno do stečaja. Iako postoje određeni modeli, oni ne prikazuju kompletan postupak, kako uvođenja modela, tako i praćenja pokazatelja. Ono što dodatno poboljšava model je čitav niz podmodela koji na konkretniji način prikazuju pojedine aspekte. Svaka karika lanca je bitna. Npr. ukoliko zakaže prodaja, smanjit će se iskorištenost kapaciteta što će uticati na visoke troškove i nisku profitabilnost.

Uvođenje modela je zahtjevan i vremenski obuhvatan posao koji zahtijeva angažman velikog broja zaposlenika. Originalnost modela je veća i time što je prilagođen poslovanju proizvodnih preduzeća koja imaju određene specifičnosti.

Sve dok menadžment preduzeća ne bude sposoban da prihvati i sproveđe model u praksi neće biti moguće očekivati njegove benefite. Model u potpunosti podržava sve aktivnosti koje su vezane za specifičnosti proizvodnog programa firme.

Svako preduzeće, pogotovo proizvodno je zasebna cjelina za sebe. Proizvod kao konačni rezultat proizvodne djelatnosti posjeduje svoja obilježja. Sva ta obilježja su uključena i mogu se pratiti putem modela. Prednost modela je ta što se može koristiti u svim proizvodnim preduzećima iz različite djelatnosti. Odredene stvari su ostavljene na razmatranje za svako preduzeće ponaosob, jer model treba biti prilagođen strategiji i viziji preduzeća.

Prednosti novokreiranog modela ranog otkrivanja krize:

- obuhvata kompletne procese anticipativnog kriznog menadžmenta
- povezuje hronološki moguće i potrebne momente sa kojima će se susresti preduzeće
- omogućava uporedivost i provjeru uspješnosti anticipativnog kriznog menadžmenta

- model je prilagodljiv strategiji preduzeća
- primjenjivost u svim vrstama krizne situacije, bilo da su interne ili eksterne prirode

6.6. Specifičnosti poslovanja proizvodnih preduzeća

Proizvodna preduzeća su glavni pokretač ekonomije jedne zemlje. Proizvodnja stvara novu vrijednost i povezana je sa drugim djelatnostima. Od velike je važnosti da se prilagode promjenama u okruženju koje su kontinuirane. Sve veća otvorenost nacionalnih ekonomija i globalizacija su doprinijeli da se mnoge krize uvoze. Konkurenti nisu samo pored nas, već i u nekim dalekim zemljama poput Kine, koja sa svojim jeftinim proizvodima zadovoljavaju potrebe kupaca.

Budući da bosanskohercegovačka preduzeća posluju u zemlji u kojoj ne postoji strategija razvoja industrije, mnoga su preduzeća prepuštena sama sebi i moraju da se sama bore sa uzrocima problema same poslovne krize. Industrijska politika bi trebala biti na vrhu važnosti ekonomске politike.

Proizvodna preduzeća transformišu ulaganja u proizvode. Ti proizvodi moraju biti takve kvalitete i dizajna da zadovoljavaju potrebe kupaca. Kupci su sve više obrazovaniji, zahtjevniji i traže noviji proizvod. Svim tim izazovima moraju da se prilagode proizvodna preduzeća.

Jedna od specifičnosti je i iskorištenost kapaciteta. Specifičnost tipa proizvodnje određuje način i metode planiranja kapaciteta. Svako proizvodno preduzeće mora donijeti odluku: o programu proizvodnje, kontinuitetu i obimu proizvodnje, razvoju i prilagođavanju proizvodnih procesa. Upravo su razvoj i prilagođavanje proizvodnih procesa jedan od prvih simptoma poslovne krize.

Specifičnosti proizvodnje ogledaju se i u:

- mogućnosti grešaka u proizvodnji
- stalnom educiranju zaposlenika zbog napretka tehnologije
- konkurenčija na globalnom nivou
- stalno investiranje u proizvodne kapacitete
- stalna interna kontrola proizvodnje

- održavanju kvalitete proizvoda
- održavanju i traženju distributivnih kanala
- prilagođavanju tehničkom napretku
- visokim fiksnim troškovima proizvodnje
- stalnom ulaganju u istraživanje i razvoj
- velikim rizicima poslovanja
- stalnoj proizvodnoj fleksibilnosti.

VII PREDSTAVLJANJE, ANALIZIRANJE I OCJENJIVANJE UTICAJA NOVOKREIRANOG MODELA NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PROIZVODNOG PREDUZEĆA

Model je primijenjen na preduzeću X, gdje se kroz pokazatelje finansijske i nefinansijske prirode analizirao i ocijenio uticaj novokreiranog modela na uspješnost poslovanja.

7.1. Osnovne informacije o preduzeću X na koje se primjenjuje model¹⁰

Proizvodno preduzeće X bavi se izradom namještaja pod vlastitim brendom. Nametnuo se kao lider u proizvodnji namještaja i opremanju interijera. Proizvodnja podrazumijeva kompletan proizvod od ideje preko dizajna, do izrade tapaciranog i pločastog namještaja, kako za široku potrošnju, tako i za posebne narudžbe. Preduzeće spada u grupu preduzeća srednje veličine sa preko 100 zaposlenih. Osim radnika u proizvodnji, preduzeće zapošljava i veći broj visokokvalifikovanih radnika, među kojima su arhitekti, ekonomisti, dizajneri, mašinci. Pruža se mogućnost da se realizira svaka ideja kupca, od izrade projekta, preko 3D modela do opremanja interijera vlastitim proizvodima.

Preduzeće kontinuirano ulaže u svoje zaposlene, gdje je i pokrenut centar specijalističke edukacije o primjeni znanja i kompetencija u dizajnu i proizvodnji namještaja. Također, ima saradnju sa obrazovnim institucijama gdje učenici i studenti stiču praktična znanja u oblasti dizajna, arhitekture, CNC programiranja, lakiranja, tapetiranja. Ulaganjem u zaposlene nastoji izgraditi kvalitetan tim zaposlenika.

¹⁰ Podaci o analiziranom preduzeću X nisu dobijeni u potpunosti, jer neke podatke uprava nije učinila dostupnim (poslovna tajna, čuvanje ugleda preduzeća), što predstavlja jedno od ograničenja istraživanja. Na osnovu dostupnih podataka, podataka sa zvanične web stranice preduzeća X, intervjuja sa direktorom i šefom računovodstva, došlo se do određenih podataka kvantitativne i kvalitativne prirode, koji su dovoljni za predstavljanje primjene modela gdje se nastojala predstaviti uspješnost modela u datom preduzeću, prije i nakon primjene modela. Zbog specifičnosti poslovanja preduzeća iz industrije namještaja, nastojali su dati određene preporuke jer je pomenuta industrija podložna kriznim situacijama. Analizirano preduzeće radilo je na uspostavi odbranbenih mehanizama od krizne situacije kroz edukaciju zaposlenih, praćenje određenih pokazatelja i adekvatnim odgovorom izvući najveće benefite za sebe.

Ulaganjem u mašine, preduzeće nastoji odgovoriti kvalitetnim proizvodom savremenom kupcu. Potvrdu kvalitete potvrđuju lojalni kupci. Svojim brendom i funkcionalnim rješenjima u opremanju kompletnih enterijera uspostavili su novi koncept usluge.

Kvalitet, prije svega u završnoj obradi i ručni rad predstavlja tajnu uspjeha analiziranog preduzeća. Osim na BH tržištu, preduzeće izvozi namještaj i oprema enterijere u Njemačkoj, Austriji, Švicarskoj, Hrvatskoj, Crnoj Gori i zemljama Perzijskog zaljeva.

Od posebnog značaja za ovo preduzeće bilo je da se utvrdi:

- na koji način utvrditi prve simptome krize
- u kojim fazama životnog ciklusa proizvoda se javlja kriza
- na koji način mjeriti, analizirati rezultate i primjeniti model u praksi.

7.2. Specifičnost poslovanja i životni ciklus preduzeća u proizvodnji namještaja

Industrijska preduzeća u proizvodnji namještaja se odlikuju stalnom tržišnom utakmicom. Također, su među prvima na udara uslijed djelovanja globalne finansijske krize. Jedna od specifičnosti poslovanja je stalno ulaganje u inovativne proizvode. Budući da je bosanskohercegovačko tržište jako malo, svoj ključ uspjeha moraju tražiti na inostranim tržištima uz inovativne proizvode.

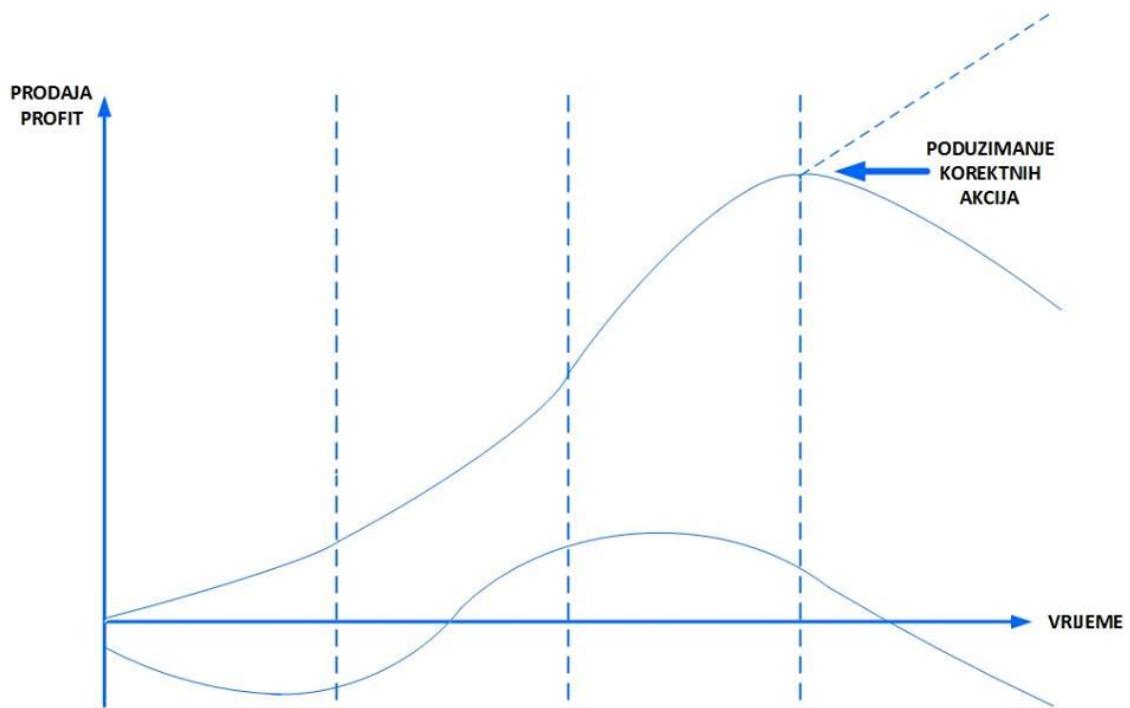
Prema strateškim smjernicama za razvoj drvo-preradivačkog sektora Ministarstva privrede Hrvatske za period 2013-2020. (2013, str. 2) navodi se da se jačanje izvozne konkurentnosti sektora gradi na inovativnim upravljačkim i poslovnim modelima. Udružene firme sudjeluju u inovativnim lancima vrijednosti. Rast prodaje na izvoznim tržištima temelji se na dizajnu, marketingu, poslovnim procesima, korištenju naprednih tehnologija. Jača internacionalna prisutnost ogleda se u većoj penetraciji na postojećem tržištu namještaja, ulascima u specifične tržišne niše koje imaju potrebu za rješenjima u uređenju i opremanju ili ulascima u internacionalne lance opskrbe proizvodnje prestižnih proizvoda.

Kupci danas traže inovativnije proizvode, traže namještaj po mjeri i dizajnu koji će doprinijeti toplini njihovog doma. To se postiže konceptom fleksibilne proizvodnje.

Grupni koncept fleksibilne proizvodnje namještaja prema Šuletić (2009, str. 54) omogućava unapređenje tehnološke, organizacione, ekonomске i humanitarne efikasnosti preduzeća preko:

- eliminisanja svega nepotrebnog u proizvodnji;
- stalnog unapređenja procesa proizvodnje;
- bezhijerarhijske organizacije proizvodnje;
- povećanja kompetencije radnika (široke radne uloge),
- porasta motivacije radnika, humanizacije rada i odnosa u radu (radnik ne samo da radi već i misli dok radi i daje prijedloge za poboljšanje procesa rada);
- racionalizacije zaliha i nedovršene proizvodnje;
- skraćenja proizvodnog ciklusa;
- smanjenje neravnomjernosti i povećanje stepena korištenja kapaciteta;
- smanjenja skladištenja i transporta;
- proizvodnje za poznatog kupca i dr.

Životni ciklus preduzeća u proizvodnji namještaja bazira se na stalnoj borbi za zadovljnog kupca koji se postiže inovacijama. Praćenjem pokazatelja kvantitativne i kvalitativne prirode i poduzimanjem korektivnih akcija moguće je produžiti životni vijek preduzeća. Grafikon 66. nam prikazuje životne faze preduzeća. Preduzeće se ponaša kao i živi organizam, samo za razliku od njih u preduzeću je moguće odgoditi smrt uz preuzimanje korektivnih akcija. Ukoliko rast prodaje ne dovodi do srazmernog rasta profita, možemo reći da će u skoroj budućnosti doći do kriznih situacija.

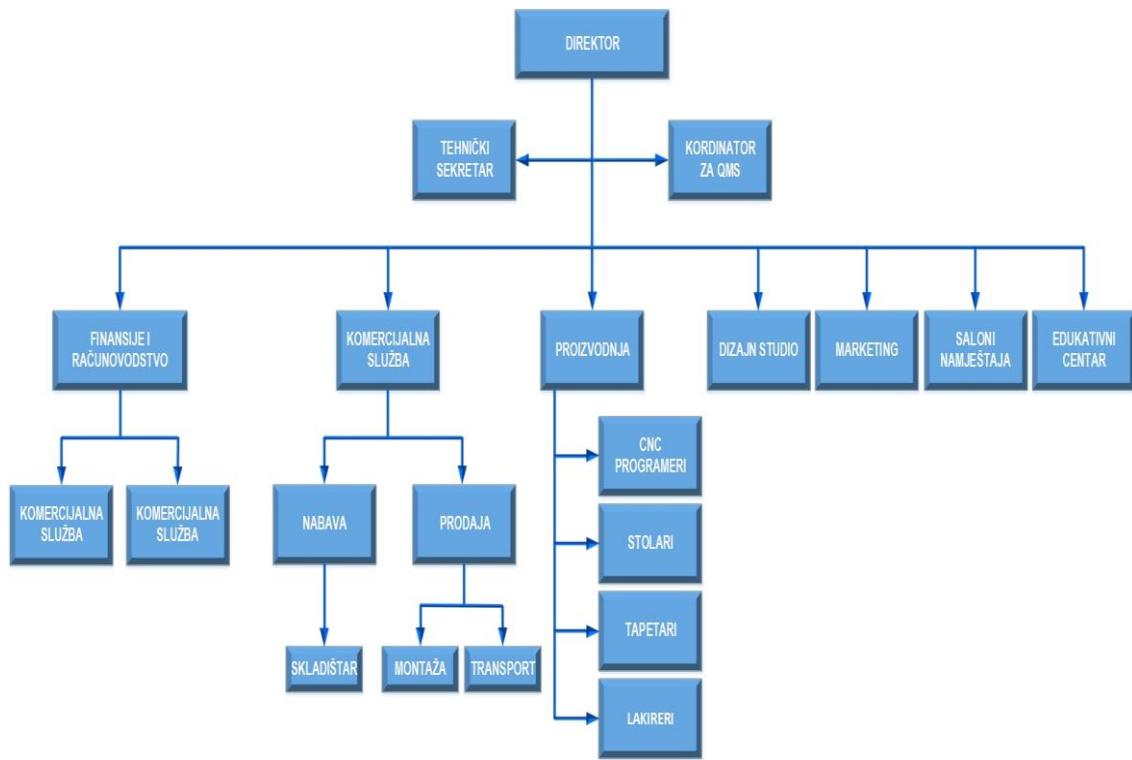


Grafikon 66. Životni ciklus preduzeća

Izvor: Istraživanje autora

7.3. Organizaciona struktura analiziranog preduzeća X

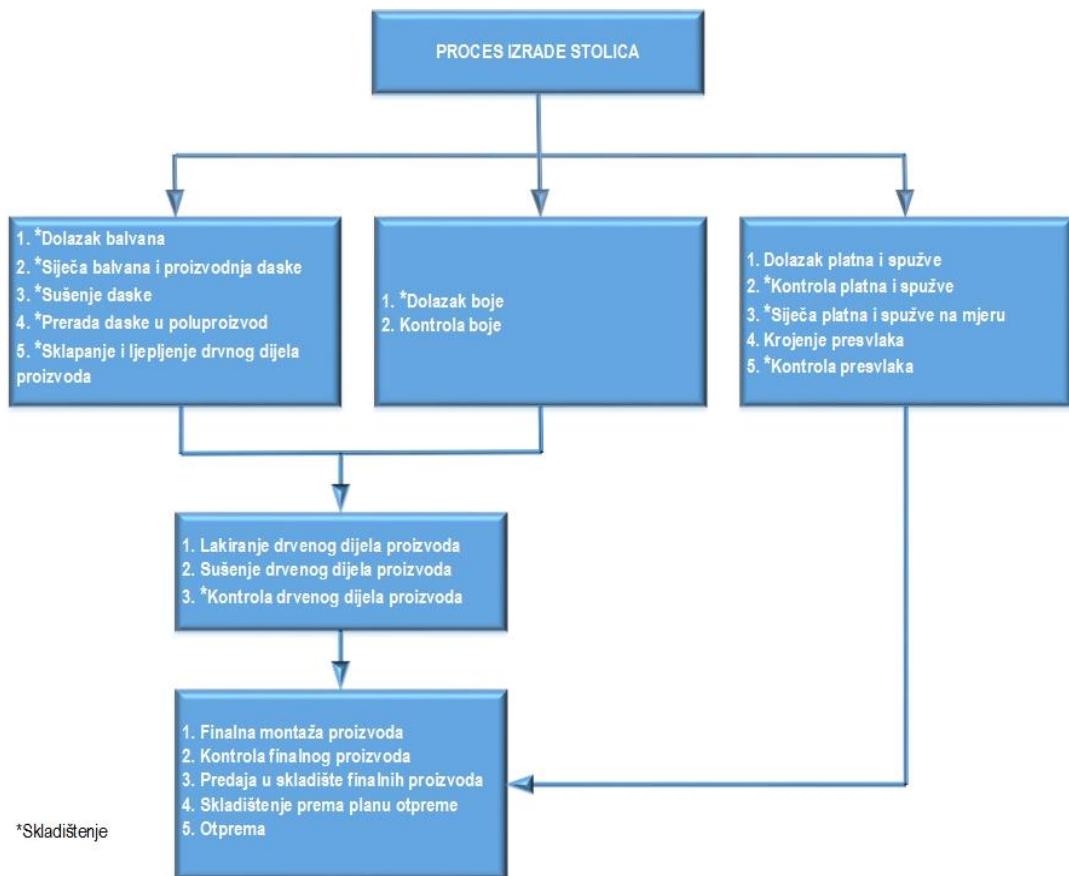
Organizaciona struktura preduzeća napravljena je prema potrebama i specifičnostima poslovanja pomenutog preduzeća X. Ono čemu teži preduzeće X je inovativnost, a to se postiže kroz edukativni centar i dizajn studio. Najveći problemi leže u samoj proizvodnji, gdje je vidljiv nedostatak kvalifikovanog kadra. Naime, KV i VKV radnici, uslijed boljih ponuda u zemljama zapadne Evrope, napuštaju preduzeće, pa je u sektoru proizvodnje zabilježena najveća fluktuacija radne snage.



Slika 52. Organizaciona struktura preduzeća X

Izvor: Istraživanje autora

Preduzeće X proizvodi za poznatog kupca, a svi detalji i zahtjevi kupca se rješavaju u dizajn studiju. Na tržište ne izbacuju velike količine istog proizvoda, pa samim tim štite autentičnost i toplinu doma. Na slici 53. je prikazan sam proces izrade stolica. Stolice, kao specifičan proizvod koji uključuje drveni i tekstilni dio, najreprezentativnije predstavljaju proces proizvodnje i njegove faze.



Slika 53. Proces izrade stolica

Izvor: Istraživanje autora

7.4. Principi poslovanja i politika kvalitete preduzeća X

Misija preduzeća X je proizvodnja i pružanje usluga vrhunskog kvaliteta koji zadovoljavaju najzahtjevnije potrebe, očekivanja i zahtjeve kupaca. Podržavaju razne sportske kolektive i turizam. Vizija preduzeća bazira se na stvaranju tržišne prednosti, osiguravajući kupcima, saradnicima i poslovnim partnerima proizvode i usluge koji će imati veću vrijednost od drugih.

Poslovna filozofija se bazira na pojedinačnom klijentu, gdje se cijelokupan assortiman radi po zahtjevu i želji kupca. Klijenti preduzeća su kupci koji cijene dizajn i kvalitet proizvoda. Kombinacijom savremene tehnologije i stručnosti zaposlenih stvara se proizvod koji zadovoljava potrebe kupca.

Poslovna politika preduzeća se bazira na kvalitetnom proizvodu uz maksimalnu zaštitu životne sredine. Nastoje da povežu kod kupaca pojам kvalitete i zaštite okoliša

sa imenom i markom svojih proizvoda. Također, menadžment preduzeća daje smjernice zaposlenim u postizanju što veće kvalitete proizvoda i zaštite okoliša.

Kroz edukativni centar i obrazovanje kadrova osiguravaju se inovativni proizvodi. Također, kroz ulaganja u tehnološka dostignuća i savremene mašine postiže se bolja kvaliteta proizvoda.

Sistem upravljanja kvalitetom je u skladu sa standardom ISO 9001 i ISO 14001, koji omogućava efikasnije odvijanje procesa rada. Do povećanja profitabilnosti i konkurentnosti se dolazi kvalitetnijim i ekološki prihvatljivijim proizvodom. Preduzeće posjeduje certifikat ISO 9001:2008 za područje primjene u dizajniranju, projektovanju i proizvodnji pločastog i tapaciranog namještaja. Stalnu brigu o zaštiti okoliša potvrđuje i certifikat ISO 14001:2004.

7.5. Provodenje modela kroz etape u preduzeću X

Prilikom kreiranja modela za rano otkrivanje krize pristupilo se izradi koja će pratiti hronološki put njegove primjene od snimka stanja u preduzeću pa do održavanja i poboljšanja modela. Zbog jednostavnosti primjene i lakšeg prihvatanja modela od strane preduzeća izvršila se njegova podjela na etape (faze) kako bi se u konačnici dobili što jasniji rezultati. Neke etape zbog svoje složenosti su detaljnije kreirane i objašnjene kroz izradu podmodela.

Prva etapa podrazumijeva snimak stanja. Prilikom razgovora sa generalnim direktorom preduzeća X i pregledom dokumentacije koja je nam je data na uvid došlo se do rezultata u kojima pojedini segmenti preduzeća dobro posluju, a drugi pokazuju znakove krizne situacije. Prilikom snimanja stanja u preduzeću X formiran je i krizni tim (savjet projekata) koji je ujedno bio zadužen za implementaciju modela kroz etape. Krizni tim se sastojao od direktora, rukovodioca proizvodnje, rukovodioca ostalih sektora, uključujući i šefa računovodstva.

Prilikom snimka stanja uočeni su sljedeći početni (signalni) simptomi krize: greške u proizvodnji, odlazak kvalifikovanih kadrova, snažna konkurenca, izostanak analiza, nedostatak interne kontrole, smanjenje efikasnosti u proizvodnji, velike fluktuacije radne snage, banke žele veći kolateral, produženje rokova naplate potraživanja i veliki rizici u poslovanju.

Kao uzroci pojave navedenih simptoma i mogućih kriznih situacija mogu se navesti: nedovoljno poznavanje mogućih izvora za identifikaciju krize. U interne uzroke spadaju: greške menadžmenta, pogrešna strategija menadžmenta, nepostojanje kontrole, visoki fiksni troškovi proizvodnje, pogrešna politika cijena, nedovoljan vlastiti kapital, loša komunikacija u preduzeću, velika nenaplaćena potraživanja. U eksterne uzroke spadaju: zahtjevi zaštite životne sredine, opadajuća kupovna moć, recesija, sezonska kolebanja, ekonomske krize, socijalne krize, ekonomka nerazvijenost zemlje.

Pregledom dokumentacije uočeno je da preduzeće prati finansijske pokazatelje koji se baziraju na ekonomičnosti, rentabilnosti i likvidnosti. Uočeno je da ne postoji dokumentacija koja je vezana za nefinansijske pokazatelje. Predložena je izrada dokumentacije koja će pratiti i nefinansijske pokazatelje, kako bi se zajedno sa finansijskim dobio jedan kompletan izvještaj o stanju u preduzeću. Budući da preduzeće proizvodi komplet proizvod, od ideje preko dizajna do finalnog proizvoda, uočene se određene anomalije tj. uska grla u pojedinim segmentima proizvodnje. Predložen je dokumenat koji će pratiti proizvodnju tako što će se izvršiti podjela na faze proizvodnje i izračunati postotak trenutne zastupljenosti proizvoda po fazama.

Analizom stanja došlo se do konkretnih rezultata koji se ogledaju u sljedećem:

- preduzeće posjeduje edukativni centar i dobru saradnju sa obrazovnim institucijama;
- veliki iznos novca izdvojen za nabavku najmodernijih mašina i opreme;
- proizvode izrazito kvalitetan proizvod;
- cijena proizvoda puno veća od prosjeka;
- izvoze na inostrana tržišta (5,04% u 2014. godini);
- preduzeće u sklopu industrije podložno kriznoj situaciji;
- fleksibilna proizvodnja dodatno podiže cijenu finalnog proizvoda;
- kupci traže inovativnost i po mjeri;
- odlazak KV i VKV u zemlje zapadne Evrope;
- preko 50% proizvoda prodaju na domaćem tržištu;
- zaduženost se povećavala kroz godine, a likvidnost opadala;
- greške kod stolara zbog prekomjernih narudžbi;
- preduzeće podložno cikličnim kretanjima;
- velik stepen iskorištenosti kapaciteta.

Nakon prihvatanja izvještaja o snimljenom stanju u preduzeću X, pristupilo se drugoj fazi gdje su se nastojale navesti prednosti anticipativnog kriznog menadžmenta.

Druga etapa podrazumijeva predstavljanje i ukazivanje na prednosti anticipativnog kriznog menadžmenta. Kroz dijagram toka simptoma (slika 44) krize, preduzeće je prihvatilo značaj identifikacije simptoma. Rezultat ove etape bilo je prihvatanje dijagrama toka simptoma krize.

Preduzeće je shvatio da se izvori za identifikaciju krize ne nalaze samo u računovodstvu, već ih na konkretnom preduzeću X treba tražiti kod rukovodstva pogona, saradnika, kupaca, distributera, dobavljača, radnika u proizvodnji i revizora. Simptomi krize koji su otkriveni u prvoj etapi prilikom snimka stanja u drugoj etapi su klasificirani po grupama koja je napravljena ranije, prilikom samog kreiranja modela. Svi otkriveni simptomi su svrstani u prvu grupu tj. u početne (signalne) simptome što je dobro i daje nam zaključak da se preduzeće nalazi u prvom (početnom) stepenu krize.

Dalje se pristupilo uočavanju veza između simptoma i uzroka krize što najbolje prikazuje podmodel predstavljen na slici 46. Samom identifikacijom i analizom uzroka problema moguće je nastaviti pozitivno poslovanje. Uzroci krize mogu se podijeliti na interne i eksterne. Internim uzrocima je dat primat, jer se na njih može uticati i eventualno otkloniti. Dok se kod eksternih uzroka moramo prilagoditi novonastaloj situaciji.

Pogrešna strategija i greške menadžmenta dovele su do pojave jako velikog broja početnih simptoma krize. Zbog nepostojanja kontrole u preduzeću X došlo je do pojave grešaka u proizvodnji kod stolara. Visoki fiksni troškovi i pogrešna politika cijena dovela je do gubljenja tržišne pozicije. Zbog nedovoljnog vlastitog kapitala (677.387 KM) preduzeće se zaduživalo kako bi nabavilo nove mašine i opremu. Samo u 2015. godini preduzeće je investiralo u opremu u iznosu od 373.851 KM. Upozorenje je da dalja zaduživanja dovode do smanjenja likvidnosti i povećanja kolateralu od strane banke za nove kredite. Preduzeće je 2014. godine smanjilo likvidnost za 7,6% u odnosu na 2013. godinu.

Boljom komunikacijom moguće je zadržati kvalifikovane radnike, jer je zabilježen odlazak istih. Zbog izostanka internih kontrola i analiza zabilježeno je smanjenje efikasnosti. Preduzeće X je podložno rizičnom poslovanju zbog eksternih uzroka krize

kao što su: zahtjevi za zaštitu životne sredine, opadajuća kupovna moć i ekonomска nerazvijenost zemlje. Preduzeće je u 2015. godini uplatilo 1.946 KM na ime vodnih naknada, za korištenje, zaštitu i unapređenje šuma u 2015. godini uplaćeno je 2.368 KM. Na ime naknada za zaštitu od prirodnih i drugih nesreća u 2015. godini uplaćeno je 1.732 KM

Preduzeće X je shvatilo važnost anticipativnog kriznog menadžmenta kroz prikazane veze između simptoma i uzroka krize. Uočena je mogućnost otklanjanja uzroka krize kroz izradu dokumentacije koja je ujedno i treća etapa modela. Krizni tim je prihvatio projekat anticipativnog kriznog menadžmenta i pristupio izradi dokumentacije.

Treća etapa podrazumijeva izradu dokumentacije. Prvi dokumenat koji je predložen predstavlja izradu pravilnika o identifikaciji simptoma krize. Ovim pravilnikom se regulišu svi simptomi krize, a nadovezuju se na sliku broj 44. i 45. Preduzeće je nabrojalo sve simptome krize koje su ih zadesile, a vežu se za prvu etapu modela gdje su nabrojani simptomi na osnovu snimka stanja. Pravilnikom su uvedeni i načini mjerjenja, gdje se na osnovu konkretnog simptoma na osi Y i vremena na osi X izrađuje grafički prikaz povećanja ili smanjenja izraženosti simptoma. Navedeni pravilnik je u mnogome pomogao praćenje simptoma kod preduzeća X.

Pravilnik o izvorima krize u mnogome pomaže da se otkrije uzrok krize što je u konačnici i cilj kako bi se na vrijeme moglo reagovati. Preduzeće X je osim kućne krize jako podložno krizi grane i privrede. Industrija namještaja jako brzo reaguje na ekonomске krize, a njen oporavak u mnogome znači i oporavak privrede. Preduzeće je svoje izvore tražilo unutar proizvodnje, jer je većina simptoma vezana za proizvodnju.

Pravilnik o uzrocima krize dovodi vezu između simptoma i uzroka. Analizom simptoma uočeni su interni i eksterni uzroci krize. Preduzeće je imalo problema koji su vezani za nepostojanje kontrole i izostanak analiza. Loša komunikacija u preduzeću dovodi do grešaka i odlaska kadrova. Kao mogući uzroci krize navedeni su nedovoljan vlastiti kapital i nenaplaćena potraživanja. Preduzeće većinu proizvoda plasira na domaće tržište što dodatno dovodi do povećanja rizika uslijed opadanja kupovne moći stanovništva, recesije i socijalne krize. Preduzeće navedene rizike eliminisalo je tržišnom segmentacijom i orientacijom na one kupce koji posjeduju više novčanih sredstava i kojima dizajn namještaja znači toplinu doma.

Priručnik o prevenciji uzroka krize treba da spriječi ponovno ponavljanje krize. To je moguće uraditi pomoću podmodela prikazanom na slici broj 47. Temelj prevencije je u pronalasku odgovornosti za krizu. Korištenjem navedenog priručnika preduzeće je otkrilo greške u proizvodnji i to sektor proizvodnje koji je vezan za stolare.

Priručnik o stadiju krize koji je predstavljen na slici broj 49. olakšao je preduzeću da ocijeni stepen krize. Ocenjom simptoma došlo se do zaključka da se preduzeće nalazi u strateškoj krizi uslijed loših aktivnosti menadžmenta i da treba izraditi plan kako bi se nastavilo uspješno poslovanje. Bez plana i poduzimanja korektivnih akcija preduzeću je prijetilo da zapadne u krizu uspjeha i krizu likvidnosti, što bi u mnogome otežalo mogućnosti oporavka.

Preduzeće je prihvatio uvođenje nove dokumentacije i korekciju postojećih (pravljenje baze dostupnih i pratećih podataka). Krizni tim je prihvatio provođenje treće etape i uputio na prelazak na četvrtu etapu.

Četvrta etapa podrazumijeva uvođenje anticipativnog kriznog menadžmenta. Preduzeće je kroz prihvatanje provedbe modela prihvatio i sve podmodele, stavove o simptomima i izvorima krize kao i samu izradu dokumentacije. Motiviranost zaposlenih o primjeni modela bila je izraženija na višim nivoima menadžmenta. Preduzeće je prihvatio da ima probleme u proizvodnji, da dolazi do fluktuacije radne snage pogotovo kod KV i VKV radnika, da izostaju interne analize i da je smanjena efikasnost u proizvodnji namještaja. Također, uslijed povećanja zaduženosti (59,47% u 2014. godini) i produženja rokova naplate banke su povećale i svoj kolateral. Po pravilu pokazatelj zaduženosti bi trebao biti ispod 50% i da ima tendenciju smanjenja.

Uzroci krize, prije svega interni su traženi u strategiji, visokim fiksnim troškovima, pogrešnoj politici cijena i lošoj komunikaciji u preduzeću. Na eksterne uzroke nije moguće uticati pa je preduzeću preporučeno da poslovanje uskladi sa uslovima na tržištu.

Na osnovu prihvatanja izvještaja o uvedenom anticipativnom kriznom menadžmentu preduzeće je prihvatio provedene mjere u četvrtoj etapi i uputilo na provedbu pete etape.

Peta etapa podrazumijeva provjeru uspješnosti anticipativnog kriznog menadžmenta. Na osnovu uspješnosti kompletног modela u preduzeću ujedno se

prihvata i zaključuje peta etapa. Provjera uspješnosti modela je prikazana u narednom tekstu rada kroz kvantitativne i kvalitativne pokazatelje. Provjeru uspješnosti modela je moguće vršiti uz:

- postavljanje standarda izvršenja;
- mjerena stalnog djelovanja;
- uporedba ostvarenog i zacrtanog, te ocjena odstupanja;
- provođenje korektivnih akcija.

Ova etapa ujedno podrazumijeva održavanje i poboljšanje sistema anticipativnog kriznog menadžmenta koja se vrši svakodnevno i nakon perioda koji je obuhvaćen ovom doktorskom disertacijom. Poboljšanje je moguće vršiti isključivo na osnovu identifikacije uzroka, analize uzroka i traženja odgovornih osoba za krizu.

7.6. Definisanje i predstavljanje pokazatelja uspješnosti modela

Uspješnost modela je provjerena kroz sljedeće pokazatelje:

- uporedni prikaz prihoda i rashoda u 2015. godini kada se primjenjivao model i u 2014. godini kada nije;
- struktura prihoda i rashoda u 2015. i 2014. godini;
- struktura aktive i pasive u 2015. i 2014. godini;
- prikaz dobiti;
- prikaz gotovinskih tokova;
- profitabilnost;
- ekonomičnost;
- likvidnost;
- zaduženost;
- broj grešaka u proizvodnji;
- broj reklamacija;
- broj izvršenih internih analiza;
- fluktuacija radne snage;
- ulaganje u ljudske resurse;
- broj novih ideja;
- starost sredstava za rad;
- stepen iskorištenosti kapaciteta;

- broj uočenih simptoma krize;
- analiza jaza.

Na osnovu finansijskih izvještaja dostavljenih od strane preduzeća X u obračunskom periodu tj. u 2015. godini kada je i model bio u primjeni, izračunati su željeni pokazatelji, koji će se predstaviti u nastavku rada. Pokazatelji nefinansijske prirode su dobiveni na osnovu razgovora sa direktorom i ostalim rukovodiocima sektora u preduzeću X. Model je prilagođen proizvodnom preduzeću, na osnovu specifičnosti poslovanja istog i razgovorom, kako sa menadžmentom, tako i sa ekspertima iz oblasti proizvodnje tj. konsultantima date firme.

Ostvareni ukupan prihod u obračunskom periodu u 2015. godini je iznosio 3.385.490 KM, što je u odnosu na isti period prethodne godine povećanje za 1.091.270 KM ili 47,6%, od toga poslovni prihodi iznose 3.318.819 KM, što je 98% ukupnog prihoda. U odnosu na isti period prethodne godine, ovi prihodi imaju povećanje za 1.071.002 KM ili 47,6%.

Najveći prihodi su ostvareni na kontu 611- prihodi od prodaje učinka na domaćem tržištu, u iznosu od 2.576.569 KM, što je 76,1% ukupnog prihoda i predstavlja povećanje za 703.382 KM ili 37,6% u odnosu na 2014. godinu.

Na drugom mjestu po veličini su prihodi evidentirani na kontu 601-prihodi od prodaje robe na domaćem tržištu, u iznosu od 392.507 KM, što je 11,6% ukupnog prihoda i predstavlja povećanje za 208.408 KM ili 113,2% u odnosu na 2014. godinu.

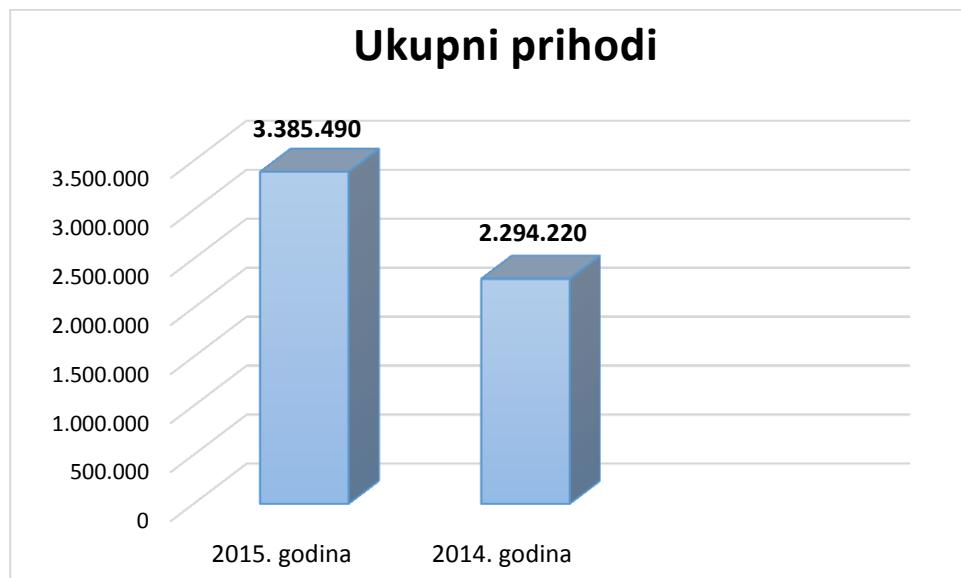
Na trećem mjestu po veličini su prihodi evidentirani na kontu 612-prihodi od prodaje učinaka na stranom tržištu od 229.239 KM, što je 6,8% ukupnog prihoda i predstavlja povećanje za 105.218 KM ili 84,8% u odnosu na 2014. godinu.

Prihodi iskazani na kontu 65-ostali poslovni prihodi od 99.504 KM, što je 2,9% ukupnog prihoda i predstavlja povećanje za 45.875 KM ili 85,5% u odnosu na 2014. godinu.

Tabela 56. Uporedni i strukturni prikaz prihoda u 2015. i 2014. godini

Red. broj	Pozicija	01.01.-31.12.2015. Iznos KM	%	01.01.-31.12.2014. Iznos KM	%	INDEKS 2/4*100
0	1	2	3	4	5	6
1	POSLOVNI PRIHODI	3.318.819	98	2.247.817	98	148
2	FINANSIJSKI PRIHODI	4.328	0,1	2.944	0,1	147
3	OSTALI PRIHODI	62.343	1,8	43.459	1,9	143
4	UKUPNI PRIHODI	3.385.490	100,0	2.294.220	100,0	148

Izvor: Istraživanje autora na osnovu finansijskih izvještaja

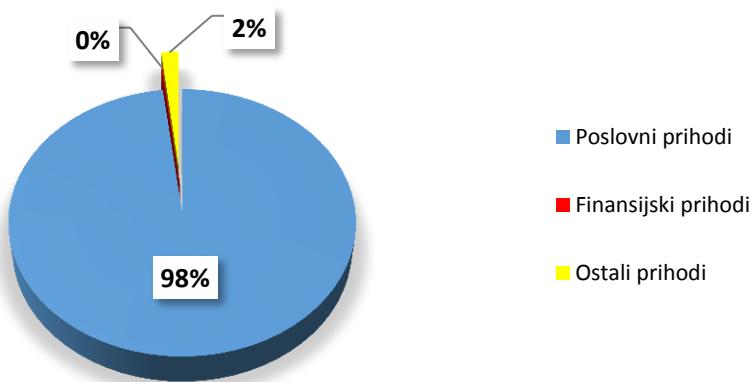


Grafikon 67. Uporedni pregled ukupnog prihoda u 2015. i 2014. godini

Izvor: Istraživanje autora

Na grafikonu 67. može se vidjeti da su prihodi u 2015. godini povećani za 1.071.002 KM što i potvrđuje uspješnost primjene modela.

Struktura prihoda

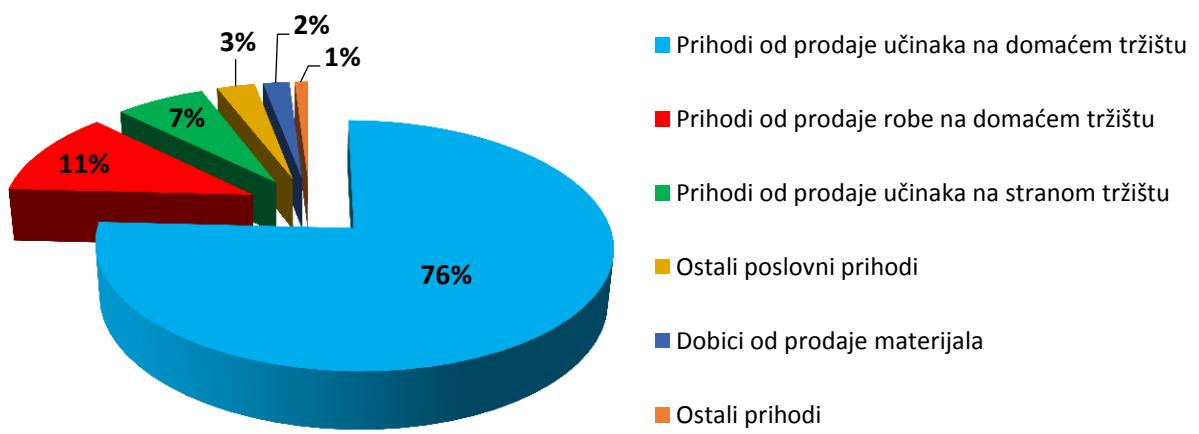


Grafikon 68. Pregled strukture ukupnih prihoda u 2015. godini

Izvor: Istraživanje autora

Na grafikonu 68. vidljivo je da je 98% prihoda ostvareno iz poslovnih aktivnosti, što dodatno potvrđuje uspješnost poslovanja preduzeća u periodu kada je model bio u primjeni.

Struktura prihoda po veličini u obračunskom periodu



Grafikon 69. Struktura prihoda po veličini u obračunskom periodu

Izvor: Istraživanje autora

Na grafikonu 69. je vidljivo da preduzeće većinu prihoda ostvaruju na domaćem tržištu i to od prodaje učinka 76% i od prodaje robe 11%. Da većinu prihoda preduzeće ostvaruje iz vlastite proizvodnje potvrđuje i ukupan broj prodaje učinka od 87%.

Ukupno ostvareni rashodi u 2015. godini iznosili su 3.299.447 KM, što u odnosu na 2014. godinu predstavlja povećanja za 1.046.554 KM ili 46,5%.

Najveći rashodi su evidentirani na kontu 51-materijalni troškovi, u iznosu od 1.738.624 KM, što je 52,7% ukupnih rashoda i u odnosu na 2014. godinu predstavljaju povećanje za 473.531 KM ili 37,4%.

Na drugom mjestu po veličini su rashodi koji su evidentirani na kontu 52-troškovi plaća i naknada plaća zaposlenicima u iznosu od 586.808 KM, što je 17,8% ukupnih rashoda i u odnosu na 2014. godinu predstavljaju povećanje za 260.738 KM ili 80%.

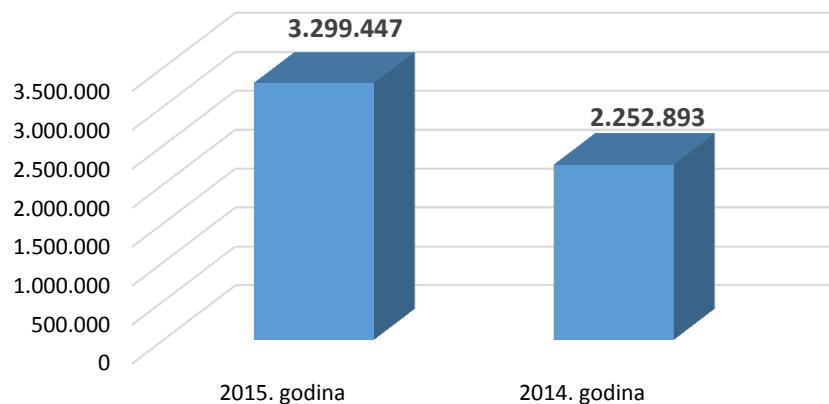
Na trećem mjestu po veličini su rashodi koji su evidentirani na kontu 50-nabavna vrijednost prodate robe u iznosu od 322.537 KM, što je 9,8% ukupnih rashoda i u odnosu na 2014. godinu predstavljaju povećanje za 171.473 KM ili 113,5%.

Tabela 57. Uporedni i strukturni prikaz rashoda u 2015. i 2014. godini

Red. broj	Pozicija	01.01.-31.12.2015.		01.01.-31.12.2014.		INDEKS 2/4*100
		Iznos KM	%	Iznos KM	%	
0	1	2	3	4	5	6
1	POSLOVNI RASHODI	3.208.595	97,2	2.160.142	95,9	149
2	FINANSIJSKI RASHODI	18.831	0,6	21.003	0,9	90
3	OSTALI RASHODI	72.021	2,2	71.748	3,2	100
4	UKUPNI RASHODI	3.299.447	100,0	2.252.893	100,0	146

Izvor: Istraživanje autora na osnovu finansijskih izvještaja

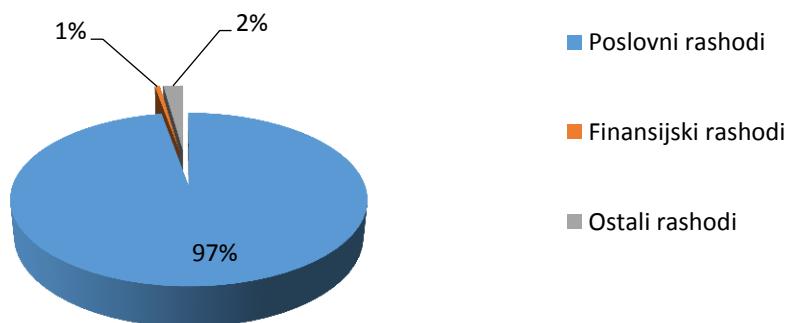
Ukupni rashodi



Grafikon 70. Uporedni pregled ukupni rashoda u 2015. i 2014. godini

Izvor: Istraživanje autora

Struktura rashoda

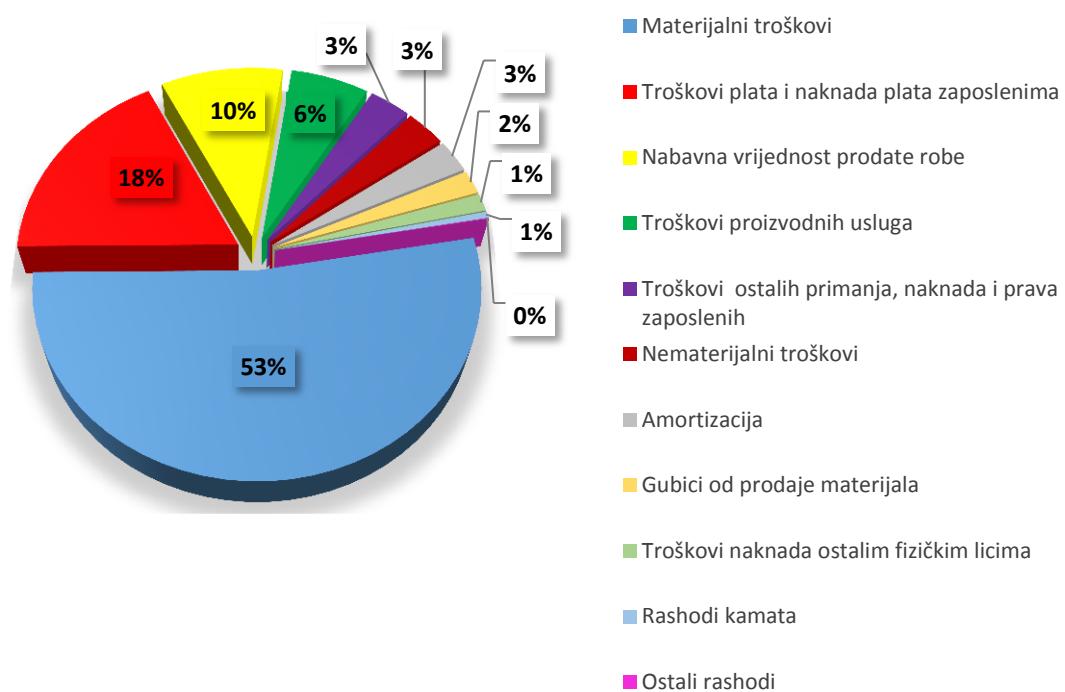


Grafikon 71. Pregled strukture rashoda u 2015. godini

Izvor: Istraživanje autora

Na grafikonu 70. može se vidjeti da su ukupni rashodi povećani za 1.046.554 KM, a na grafikonu 71. da su po strukturi u 97 % slučajeva poslovne prirode.

Struktura rashoda po veličini u obračunskom periodu



Grafikon 72. Struktura rashoda po veličini u obračunskom periodu

Izvor: Istraživanje autora

Na grafikonu 72. se može vidjeti struktura rashoda po veličini u 2015. godini. Najviše su zastupljeni materijalni troškovi sa 53%, troškovi plata i naknada plata zaposlenima od 18% i nabavna vrijednost prodate robe u iznosu od 10%.

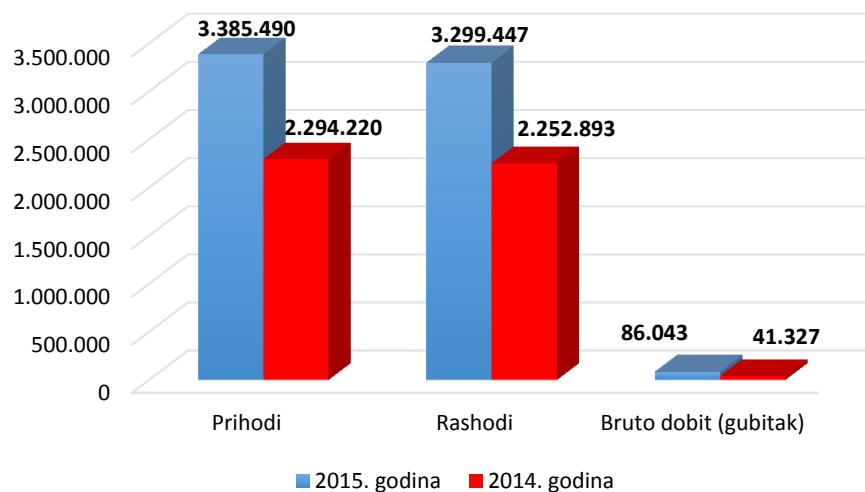
Tabela 58. Pregled ostvarene dobiti (gubitka) u 2015. i 2014. godini

Red. broj	Pozicija	01.01.- 31.12.2015.	01.01.- 31.12.2014.	RAZLIKA 2-3
		Iznos KM	Iznos KM	
0	1	2	3	4
1	Dobit (gubitak) od poslovnih aktivnosti	110.224	87.675	22.549
2	Dobit (gubitak) od finansijskih aktivnosti	(14.503)	(18.059)	3.556
3	Dobit (gubitak) redovne aktivnosti (1+2)	95.721	69.616	26.105
4	Dobit (gubitak) po osnovu ostalih prihoda i rashoda	(10.590)	(29.734)	19.144
5	Dobit (gubitak) od usklađivanja vrijednosti	(49)	(1)	(48)

6	Prihodi (rashodi) iz osn.promj.rač. politika i isp.greške	961	1.446	(485)
7	Bruto dobit (gubitak) neprekinutog poslov. (3+4+5+6)	86.043	41.327	44.716
8	Bruto dobit (gubitak) prekinutog poslovanja	-	-	-
9	Porez na dobit	8.832	4.133	4.699
10	Neto dobit (gubitak) perioda	77.211	37.194	40.017

Izvor: Istraživanje autora na osnovu finansijskih izvještaja

Ostvareni prihodi, rashodi i dobit u periodu 2015. i 2014. godina



Grafikon 73. Grafički prikaz ostvarenih prihoda, rashoda i dobiti u 2015. i 2014. godini.

Izvor: Istraživanje autora

Na grafikonu 73. može se vidjeti da su u 2015. godini povećani i prihodi i rashodi. Bruto dobit u 2015. godini iznosila je 86.043 KM i predstavlja povećanje od 108,2%. Strukturu dobiti prikazuje tabela broj 52. Samo povećanje dobiti od 108,2% potvrđuje uspješnost modela u proizvodnom preduzeću.

Nabavna vrijednost raspoloživih sredstava na kraju 2015. godine je iznosila 1.741.036 KM, ispravka vrijednosti je 508.266 KM, što znači da su ova sredstva amortizovana (otpisana) sa 29,2%. Tako je neto vrijednost na kraju 2015. godine

iznosila 1.232.770 KM, što je na odnosu na kraj 2014. godine povećanje od 376.887 KM.

Najveća vrijednost stalnih sredstava iskazana je na kontu 02-avansi i nekretnine, postrojenje i oprema u pripremi od 474.821 KM, što je 38,5% ukupnih stalnih sredstava. U odnosu na kraj 2014. godine ova sredstva imaju povećanje za 410.606 KM ili 639,4%.

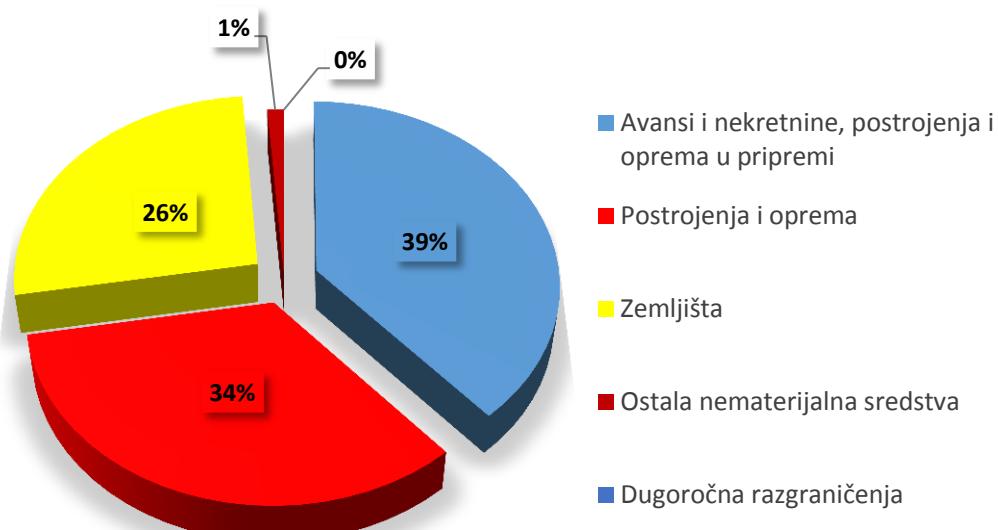
Tekuća (obrtna) sredstva na dan 31.12.2015. godine iznose 1.052.856 KM, što je u odnosu na 01.01.2015. godine povećanje za 137.411 KM ili 15%. Prosječno korištena tekuća sredstva iznose 984.151 KM, imaju koeficijent obrta 3,37 i vrijeme vezivanja je 109 dana.

Ukupne zalihe na dan 31.12.2015. godine su iznosile 616.575 KM, što je u odnosu na stanje početkom godine smanjenje za 4.297 KM ili 0,7% i imaju koeficijent obrta 5,36 i vrijeme vezivanja od 68 dana. Najveće zalihe nalaze se na kontu 10-sirovine, materijal, rezervni dijelovi i sitan inventar u iznosu od 207.685 KM, imaju koeficijent obrta 12,29 i vrijeme vezivanja od 30 dana. U odnosu na stanje početkom godine, ove zalihe imaju smanjenje za 124.772 KM ili 37,5%.

Ono što ide u prilog tvrdnji da je model povećao uspješnost poslovanja prikazuju i podaci da su zalihe smanjene za 37,5%.

Pregledom pozicije aktive bilansa stanja na dan 31.12.2015. godine ukupna stalna sredstva su iznosila 1.232.770 KM, a ukupna tekuća (obrtna) sredstva su iznosila 1.052.856 KM. Struktura stalnih i tekućih sredstava je predstavljena sljedećim grafikonima.

Stalna sredstva



Grafikon 74. Grafički prikaz stalnih sredstava u 2015. godini.

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 74. vidljivo je da su avansi i nekretnine, postrojenja i oprema u pripremi zastupljena sa 39%, što ukazuje na investicijske projekte.

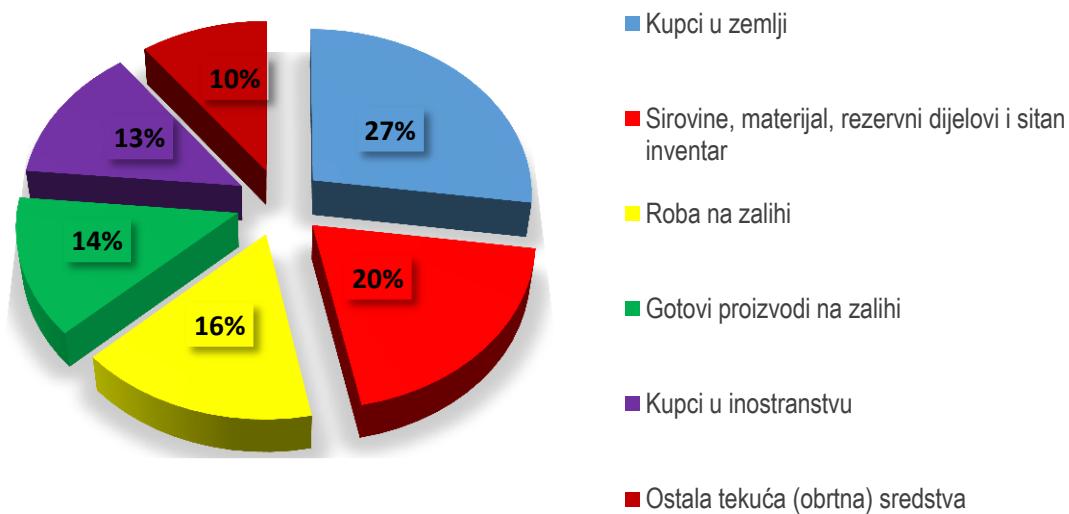
Tabela 59. Struktura stalnih sredstava u 2014. i 2015. godini

STALNA SREDSTVA	IZNOS U KM	
	2014. godina	2015. godina
Avansi i nekretnine, postrojenja i oprema u pripremi	468.742	474.821
Postrojenja i oprema	42.459	416.310
Zemljišta	326.600	326.600
Ostala nematerijalna sredstva	17.471	14.955

Izvor: Istraživanje autora na osnovu finansijskih izvještaja

U tabeli broj 59. možemo vidjeti strukturu stalnih sredstava u 2014. i 2015. godini. Najveća promjena zabilježena je na stavci postrojenja i oprema, gdje se iznos povećao za 373.851 KM ili za 880,50%, što dovodi do zaključka da je preduzeće imalo velike investicijske projekte u nabavci postrojenja i opreme.

Tekuća sredstva

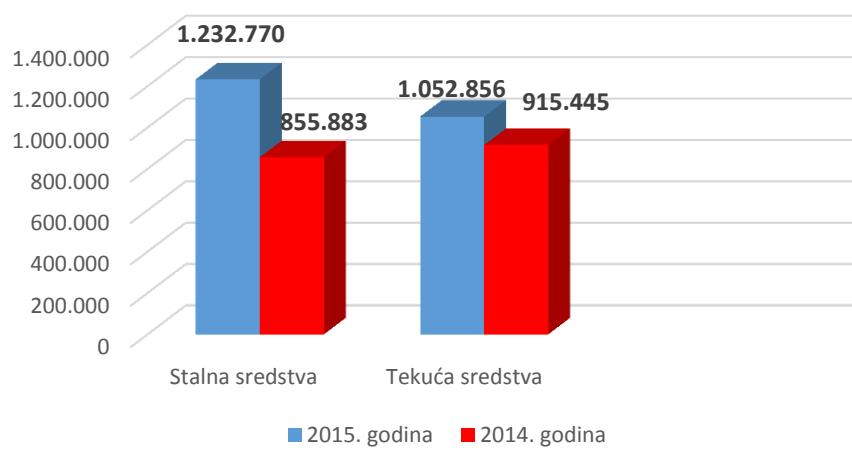


Grafikon 75. Grafički prikaz tekućih sredstava u 2015. godini.

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 75. vidljivo je da su kupci u zemlji zastupljeni sa 27%, sirovine materijal i sitan inventar 20% i roba na zalihi 16%.

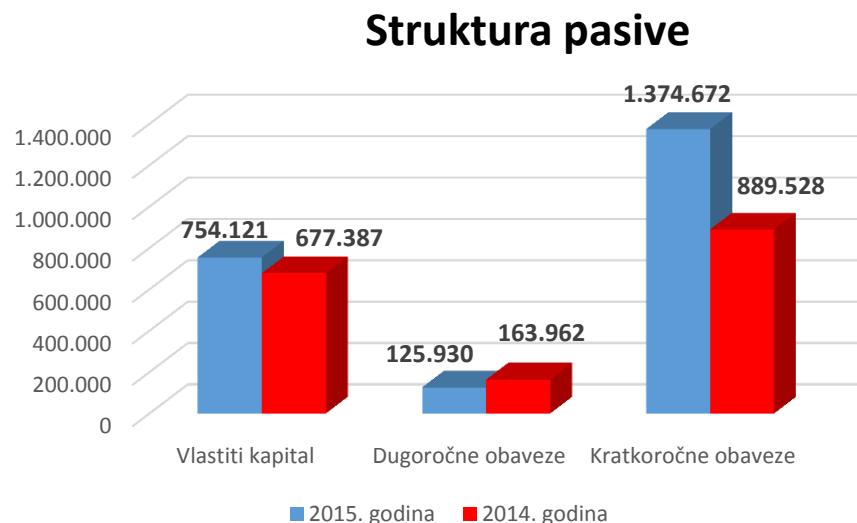
Struktura aktive



Grafikon 76. Grafički prikaz strukture aktive u 2015. i 2014. godini.

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 76. vidljivo je da su stalna sredstva u 2015. godini povećana za 179.914 KM ili za 17 %, međutim tekuća sredstva su smanjena za 59.562 KM ili 6.5%.



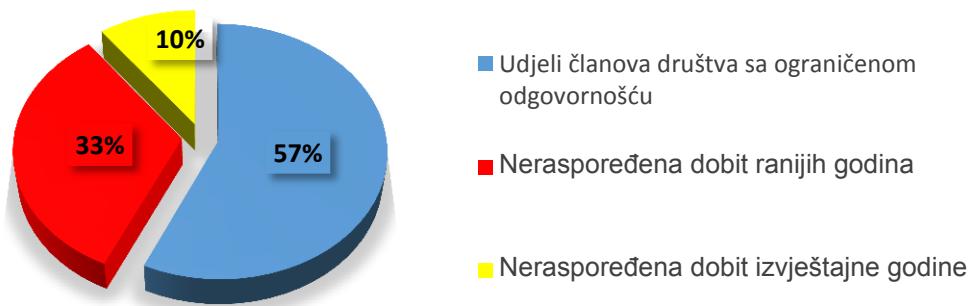
Grafikon 77. Grafički prikaz strukture pasive u 2015. i 2014. godini.

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 77. vidljivo je da je u 2015. godini vlastiti kapital povećan za 76.734 KM i kratkoročne obaveze za 485.144 KM, a da su dugoročne obaveze smanjene za 38.032 KM.

Kapital društva (vlastita sredstva) na dan 31.12.2015. godine, iznosi 754.121 KM, što je u odnosu na stanje početkom godine povećanje za 76.734 KM ili 11,3%. Na dan 31.12.2015. godine, društvo je kapitalom (vlastitim sredstvima) finansiralo 33% raspoložive aktive. Struktura kapitala je prikazana na sljedećem graffikonu.

Kapital - vlastita sredstva

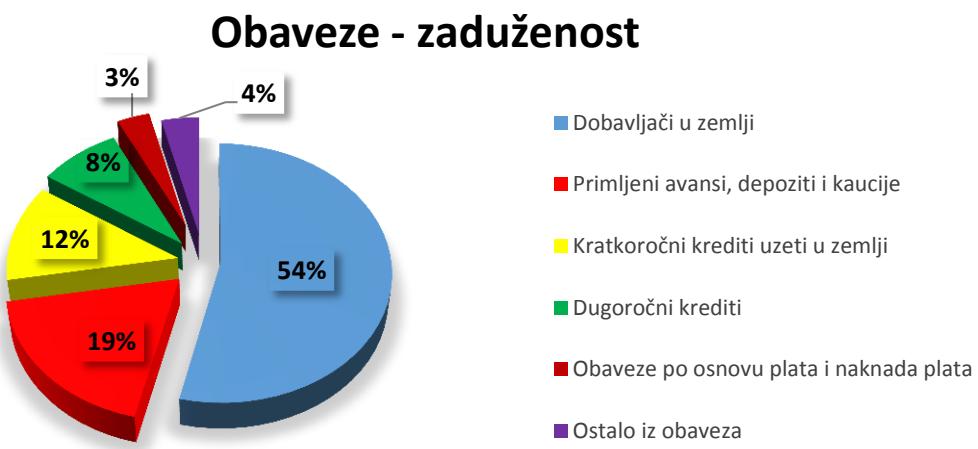


Grafikon 78. Grafički prikaz kapitala – vlastitih sredstava u 2015. godini

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 78. vidljivo je da su u 2015. godini udjeli članova d.o.o. iznosili 57%, neraspoređena dobit iz ranijih godina 33% i neraspoređena dobit izvještajne godine 10%.

Obaveze (zaduženost) na dan 31.12.2015. godine iznose 1.500.602 KM, što je u odnosu na stanje početkom godine povećanje za 406.661 KM ili 37,2%. Na dan 31.12.2015. godine, društvo je obvezama (tuđim sredstvima) finansiralo 65,7% raspoložive aktive. Strukturu obaveza prikazuje sljedeći grafikon.



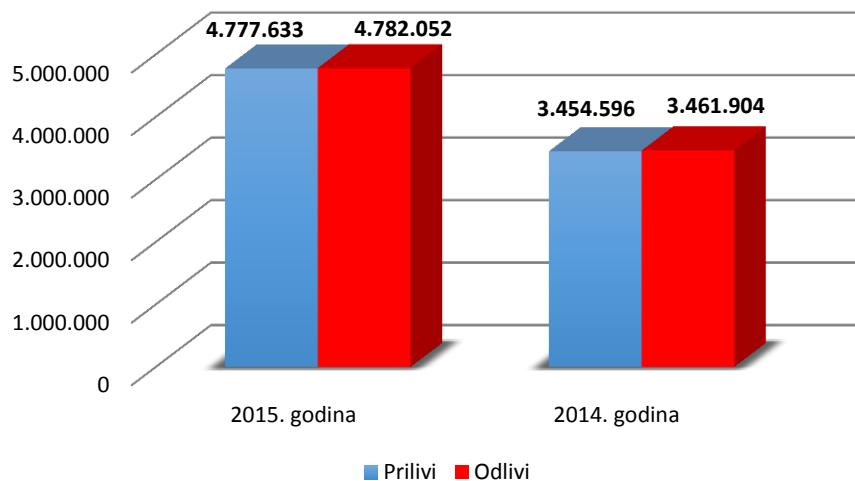
Grafikon 79. Grafički prikaz obaveza u 2015. godini

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 79. vidljivo je da su u 2015. godine obaveze prema dobavljačima iznosile 54%, primljeni avansi, depoziti i kaucije 19% i kratkoročni krediti uzeti u zemlji 12%.

U 2015. godini, zaključno sa 31.12.2015. godine ukupni prilivi iznose 4.777.633 KM, dok ukupni odlivi gotovine iznose 4.782.052 KM, što znači da imamo smanjenje neto gotovine u iznosu 4.419 KM.

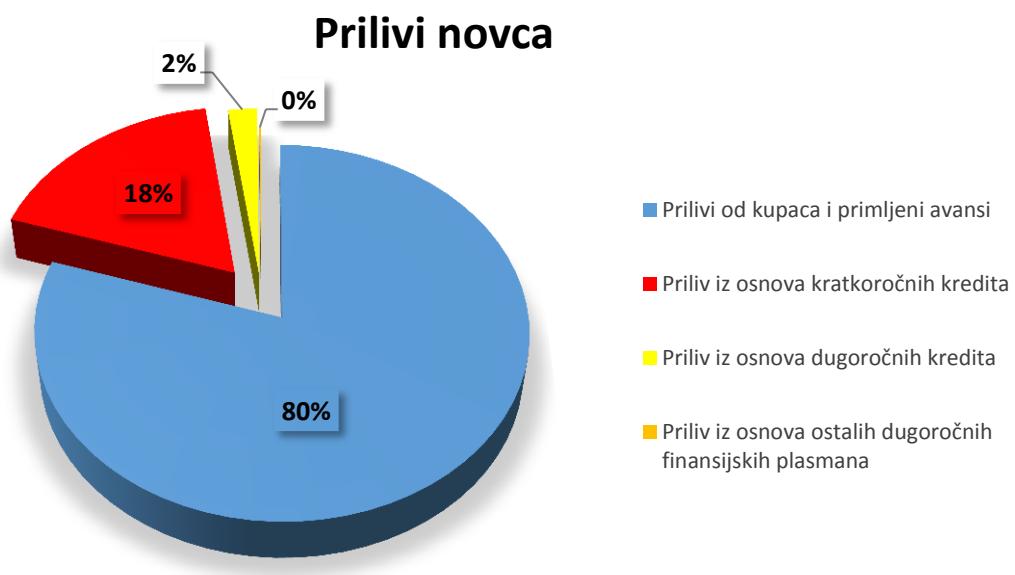
Gotovinski tokovi po godinama



Grafikon 80. Grafički prikaz gotovinskih tokova po godinama – direktna metoda

Izvor: Istraživanje autora

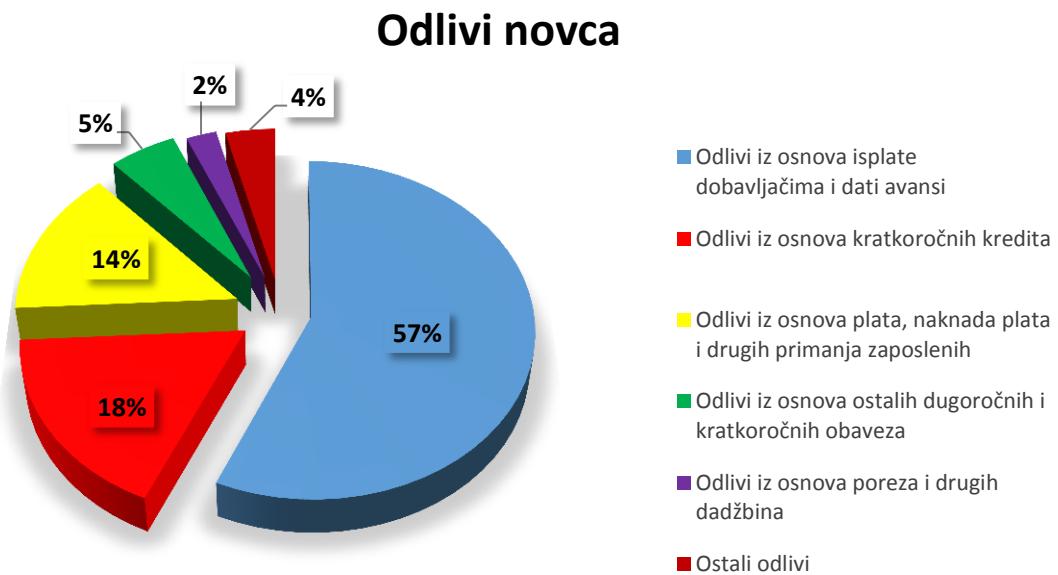
Vidljivo je da su u 2015. godini rasli i prilivi i odlivi. Međutim, razlika u 2015. godini iznosi 4.419 KM u korist odliva, a u 2014. godini ta razlika je iznosila 7.308 KM u korist odliva.



Grafikon 81. Grafički prikaz priliva novca u 2015. godini

Izvor: Istraživanje autora

Najveći iznos priliva novca otpada na prilive od kupaca i primljene avanse u iznosu od 80%. Na drugom mjestu su prilivi iz osnova kratkoročnih kredita od 18%.



Grafikon 82. Grafički prikaz odliva novca u 2015. godini

Izvor: Istraživanje autora

Odlivi novca iz osnova isplate dobavljačima i dati avansi iznose 57%, odlivi iz osnova kratkoročnih kredita iznose 18%, dok su odlivi iz osnovna plata, naknada plata i drugih primanja zaposlenih iznose 14%.

Pokazatelj profitabilnosti

$$\text{Bruto marža profita (gubitka)} = \frac{\text{bruto (dubit) gubitak}}{\text{ukupan prihod}} \times 100 =$$

$$2015 = \frac{86.043}{3.385.490} \times 100 = 2,54\% \quad \text{POVEĆAN}$$

$$2014 = \frac{41.327}{2.294.220} \times 100 = 1,80\%$$

U 2015. godini, za svakih 100 KM ukupnog prihoda, preduzeće je ostvario 2,54 KM bruto dobiti. U istom periodu 2014. godine, za svaki 100 KM ukupnog prihoda ostvarilo je 1,8 KM bruto dobiti.

Ovaj pokazatelj je POVEĆAN u odnosu na prošlu godinu za 41,1%. Bruto marža profita (gubitka) stavlja u odnos bruto dobit ili gubitak s ukupnim prihodom. Pokazatelj je bolji ako je stopa veća i ima tendenciju povećanja. U slučaju gubitka stopa je negativna. Na osnovu pokazatelja profitabilnosti možemo zaključiti da je model bio uspješan i da je preduzeće uspješnije poslovalo.

Pokazatelj ekonomičnosti

$$\text{Stopa ekonomičnosti} = \frac{\text{ukupan prihod}}{\text{ukupni rashodi}} \times 100 =$$

$$2015 = \frac{3.385.490}{3.299.447} \times 100 = 102,61\% \quad \text{POVEĆAN}$$

$$2014 = \frac{2.294.220}{2.252.893} \times 100 = 101,83\%$$

U 2015. godini, za svaki 100 KM rashoda, preduzeće je ostvarilo 102,61 KM prihoda. U istom periodu 2014. godine, za svakih 100 KM rashoda ostvarilo je 101,83 KM prihoda. Ovaj pokazatelj je POVEĆAN u odnosu na prošlu godinu za 0,8%.

Pokazatelj ekonomičnosti mjeri odnos prihoda i rashoda i pokazuje koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. U pravilu, stopa ekonomičnosti bi trebala biti veća od 100%, odnosno što je veća to se više prihoda ostvari po jedinici rashoda. Pokazatelj je bolji ako je stopa veća i ima tendenciju povećanja. Također, i pokazatelj ekonomičnosti se povećao u godini kada se model primjenjivao u preduzeću X, što potvrđuje uspješnost modela.

Pokazatelj likvidnosti

$$\text{Stopa likvidnosti} = \frac{\text{tekuća sredstva}}{\text{kratkoročne obaveze}} \times 100 =$$

$$2015 = \frac{1.052.856}{1.374.672} \times 100 = 76,59\% \quad \text{SMANJEN}$$

$$2014 = \frac{915.445}{889.528} \times 100 = 102,91\%$$

Na dan 31.12.2015. godine, za plaćanje svakih 100 KM kratkoročnih obaveza, preduzeće je imalo 76,59 KM tekućih sredstava. Ovaj pokazatelj je smanjen u odnosu na 2014. godinu za 25,6%. Razlozi smanjena leže u činjenici da je preduzeće u 2015. godini imalo investicijske projekte, prije svega u nabavci novih mašina i postrojenja.

Pokazatelj zaduženosti

$$\text{Stopa zaduženosti} = \frac{\text{ukupne obaveze}}{\text{ukupna imovina}} \times 100 =$$

$$2015 = \frac{1.500.602}{2.285.626} \times 100 = 65,65\% \quad \text{POVEĆAN}$$

$$2014 = \frac{1.053.490}{1.771.328} \times 100 = 59,47\%$$

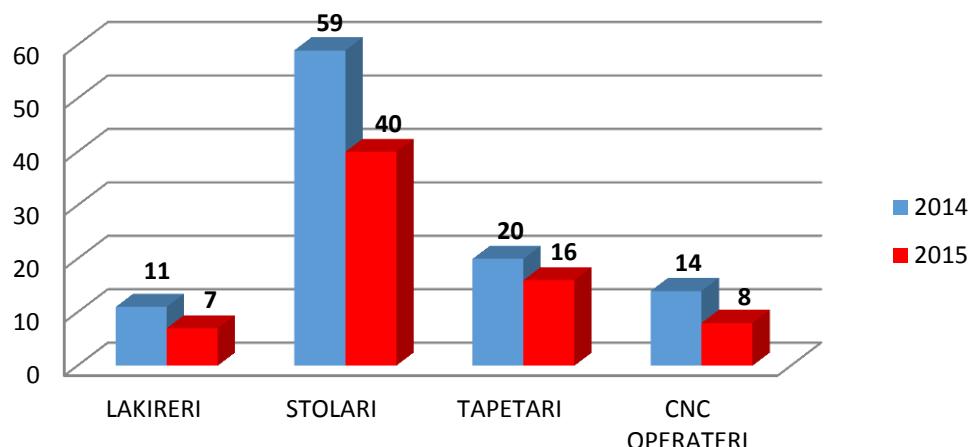
Na dan 31.12.2015. godine ukupna imovina finansirana je iz tuđih sredstava sa 65,65% ili sa 1.500.602 KM. Dana 31.12.2014. godine zaduženost je bila 59,47%. Ovaj pokazatelj je povećan u odnosu na prošlu godinu za 6,18%. Preduzeće je 2015. godini povećalo zaduženost iz razloga što je nabavilo novu opremu.

Broj grešaka u proizvodnji

Proizvodni program obuhvata tapacirani i pločasti dizajnirani namještaj. U proizvodnji se koriste najsavremeniji materijali koji su nabavljeni od više proizvođača. Na kupcu je da odluči da li želi ekskluzivni štof ili negorivu spužvu. Većina tapaciranog namještaja je sastavljena od segmenata. Kod detalja i u završnoj obradi pristupljen je ručni rad. Pločasti namještaj je izrazito visoke kvalitete od vodećih evropskih proizvođača. Široka lepeza dobavljača osigurava unikatan namještaj, a prije svega kuhinje, plakare, stolice, stolove, komode, predsoblja po mjeri i želji kupca.

Najveći broj grešaka javlja se u proizvodnji kod stolara gdje su ujedno i najveći gubici. Usljed velikih narudžbi i velike iskorištenosti kapaciteta dešavaju se greške u proizvodnji zbog prekovremenih sati radnika.

Broj grešaka u proizvodnji



Grafikon 83. Broj grešaka u proizvodnji preduzeća X

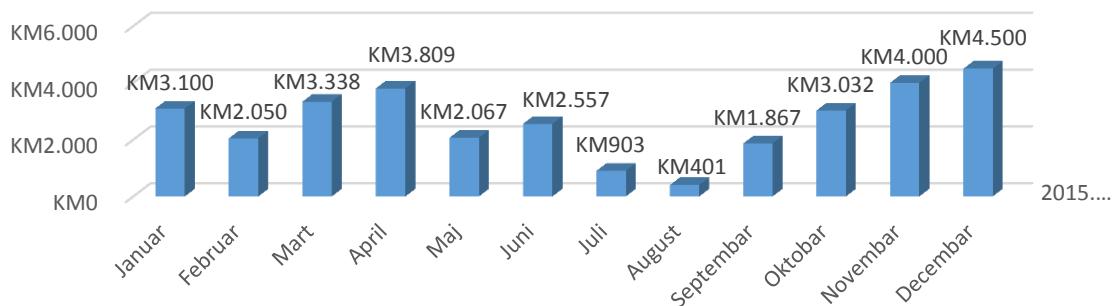
Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 83. vidljivo je da se u 2015. godini smanjio ukupan broj grešaka u svim segmentima, što potvrđuje uspješnost modela.

Broj reklamacija

Broj reklamacija je sveden na minimum. Preduzeće daje garanciju od 2 godine na namještaj. Proizvode stilski i jako kvalitetan namještaj. Dizajneri nastoje da udovolje željama kupca, a također daju sugestiju kupcima, kako bi taj namještaj bio funkcionalan i statički stabilan. Kroz upravljanje kvalitetom izbjegavaju se reklamacije i greške se svode na minimum. Model ranog otkrivanja krize kroz svoje faze daje značaj upravljanju kvalitetom, što dovodi do smanjenja grešaka i mogućih reklamacija kupaca. Svoja iskustva kupci mogu ostaviti i na zvaničnoj facebook stranici preduzeća.

Iznos reklamacija u KM



Grafikon 84. Iznos reklamacija u KM

Izvor: Istraživanje autora

Iz grafikona 84. vidljivo je da je iznos reklamacija sveden na minimum u odnosu na ukupan promet. Također, vidljivo je da je u ljetnim mjesecima manji broj reklamacija iz razloga što se tada puno manje prodaje namještaj. Jedna od karakteristika industrije namještaja je i cikličnost. Stanovništvo u ljetnim mjesecima višak novčanih sredstava izdvaja za godišnje odmore.

Broj izvršenih internih analiza

Preduzeće je osim redovnih zakonskih analiza i izvještaja, radilo i analize u organizacijskom sektoru. Ostale analize uz pisani trag nisu zabilježene. Budući da se sve organizacijske jedinice nalaze na jednom mjestu, veoma jednostavno je vršiti kontrolu i raditi na eliminaciji problema ukoliko se pojave u svakodnevnom radu.

Fluktuacija radne snage

Zaposlenici su zadovoljni sa radnom atmosferom u preduzeću, a prije svega što preduzeće podstiče kreativnost radnika i nudi mogućnost napredovanja. Najveće fluktuacije su zabilježene u proizvodnom sektoru kod CNC programera i CNC operatora. Većina radnika koja se sposobi za rad na CNC mašinama i uslijed velikih plata za naše uslove napušta preduzeće. Preduzeću je jako teško zadržati takve radnike jer napuštaju zemlju i odlaze raditi u zemlje zapadne Evrope.

Ulaganje u ljudske resurse

Preduzeće je shvatilo važnost ulaganja u ljudske resurse, a pogotovo u vještine koje radnike iz proizvodnje čine spremnijim za sve zahtjevnija tržišta. U svrhu boljeg ulaganja u ljudske resurse, preduzeće je osnovalo i edukativni centar. Edukativni centar je specijaliziran za primjenu znanja i ključnih kompetencija u dizajnu i tehnologiji industrije namještaja.

Preduzeće sa edukativnim centrom želi izgraditi kvalitetan tim zaposlenika, a to su prije svega dizajneri, arhitekti, stolari, lakireri, tapetari, krojači, tehnolozi, CNC programeri i operateri. Svrha edukativnog centra preduzeća je nadogradnja znanja i kompetencija kroz neformalno obrazovanje i praktičnu nastavu. Preduzeće je i kroz model uvidjelo važnost ulaganja u ljudske resurse i da se kroz ulaganje u ljudske resurse može povećati profit.

Broj novih ideja

Preduzeće X kroz istraživanje i dizajniranje pravi inovativni i unikatni namještaj, jer svaka nova ideja znači novi kupac. Kroz konstantno gledanje okruženja, istraživanjem modnih, arhitektonskih i socioloških promjena stvara se od ideje novi proizvod. Da bi potakla stvaranje novih ideja preduzeće X je uspostavilo dizajn studio kao poseban sektor unutar preduzeća. U dizajn studiju koji čine arhitekti i dizajneri stvaraju se nove ideje. Zadatak dizajn studija je da uz pomoć menadžmenta uspostavi temelj za dalji razvoj putem idejnih rješenja i 3D modela. Da je preduzeće u vremenu provođenja modela povećalo i broj ideja pokazuje i povećanje prihoda koje je ranije predstavljeno.

Starost sredstava za rad

Istraživanje, razvoj kao i investiranje u sredstva za rad od strateške su važnosti za menadžment preduzeća X kako bi bio lider na domaćem tržištu i kako bi pratio trendove u svijetu. Godine 2012. preduzeće X je nabavilo najmodernije automatizovane mašine za obradu drveta. Strategija preduzeća se bazira na tome da se uđovolji svim željama zahtjevnog kupca. U tom smislu opremljeni su najsavremenijim mašinama koje su u stanju izvesti i komplikirane zahtjeve sa visokom kvalitetom završne obrade materijala. Preduzeće je i 2015. godine nastavilo sa investicijama, prije svega u nabavku novih mašina i opreme. Svi segmenti proizvodnje, distribucije i uprave smješteni su na

jednom mjestu što omogućava stalnu kontrolu kvalitete i mogućnosti da se model za rano otkrivanje krize primjeni u potpunosti.

Stepen iskorištenosti kapaciteta

Stepen iskorištenosti kapaciteta u vremenu primjene modela bio je na zadovoljavajućem nivou. Čak se u određenom periodu uslijed velike iskorištenosti kapaciteta javljao određen broj grešaka koje su bile ljudske prirode. Problem sa kapacitetom se riješio nabavkom novih i savremenijih mašina. Vrijednost stalnih sredstava na kraju 2014. godine je iznosila 855.883 KM, a na kraju 2015. godine 1.232.770 KM i predstavlja povećanje od 376.887 KM ili 44,03%.

Broj uočenih simptoma krize

Primjenom modela preduzeće je promijenilo samu sliku poslovanja i postiglo puno bolje rezultate, čak i bolje od planiranih. Budući da se preduzeće bavi proizvodnjom namještaja i svakodnevno je izloženo kriznim situacijama, kako internim, tako i eksternim, i model je u mnogome pomogao da se na vrijeme otkriju simptomi i reaguje kako bi se postigli što bolji rezultati. Preduzeće je u vremenu primjene modela puno više pazilo na pokazatelje iz modela i samim tim otkrilo puno više simptoma krize nego ranije.

Analiza jaza

Analizom jaza, kao jednog od pokazatelja uspješnosti modela prikazuje se željeno stanje za 2015. godinu i rezultat koji je ostvaren u 2015. godini. Preduzeće je na kraju 2014. godine u svom godišnjem poslovanju predvidjelo ukupni rast prihoda u 2015. godini za 10%. Međutim, u 2015. godini preduzeće je primjeno model ranog otkrivanja krize i ostvarilo povećanje prihoda za 47,6% u odnosu na 2014. godinu, što je povećanje za 37,6% u odnosu na planirano. Također, rasli su i rashodi, ali su oni sporije rasli, što potvrđuje i ostvarena dobit sa 41.327 KM u 2014. godini na 86.043 KM. u 2015. godini i predstavlja povećanje od 44.716 KM ili 108%. Navedeni podaci potvrđuju uspješnost modela ranog otkrivanja krize.

VIII PROVJERA HIPOTEZA

Sam proces provjere hipoteza pratiti će dijagram toka provjere hipoteza prema Todorović i Todorović (2015, str. 214).

Problem istraživanja bazira se na slabom poslovanju proizvodnih preduzeća izazvano krizom. Na osnovu tog problema prikupljeni su, obrađeni i analizirani podaci iz reprezentativnog uzorka proizvodnih preduzeća na teritoriji BiH, gdje su i dokazane postavljene hipoteze.

Hipoteza 1: Nizak nivo iskorištenosti kapaciteta, greške i škart su jedan od prvih simptoma krize u proizvodnim preduzećima.

Veliki broj preduzeća sistemski prati količinu škarta (grafikon 9), a pogotovo važnost pridaju privatna preduzeća (tabela 21). Iskorištenost kapaciteta je zadovoljavajuća u 58% anketiranih preduzeća (grafikon 10). Također, može se uočiti da ispitanici odgovorom na ovo pitanje iskazuju skromnost i da su navikli na krizne situacije. Zadovoljavajući odnos u iskorištenosti kapaciteta predstavlja puko preživljavanje uz minimalne mogućnosti proširivanja kapaciteta. Prilikom razmatranja pitanja da li preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji (grafikon 11, tabela 24), dobijeni rezultati potvrđuju da više od polovine ispitanika ima neki oblik praćenja grešaka u proizvodnji, što otvara mogućnosti za implementaciju novokreiranog modela.

Zanimljivo je da preduzeća u većoj mjeri prate količinu škarta i grešaka, ali im ne pridaju veliku važnost. Budući da kao prve simptome navode prihode, gubitak, nelikvidnost (grafikon 13, tabela 26), nameće se potreba za kreiranjem modela koji bi pridao veću važnost iskorištenom kapacitetu, greškama i škartu. Iz svega navedenog možemo prihvatići **hipotezu 1** da su nizak nivo iskorištenosti kapaciteta, greške i škart jedan od prvih simptoma krize u proizvodnim preduzećima.

Hipoteza 2: Motivacija zaposlenih utiče na nastanak strateške krize.

U tabeli 32. prikazano je da četiri promjenljive daju statistički značajan doprinos (jer je za njih vrijednost u celiji sig. manja od 0,05). To su: nedovoljna motiviranost

utiče na nastanak strateške krize ($\beta=0,235$), nedovoljna motiviranost dovodi do pada kvaliteta proizvoda ($\beta=-0,216$), visoka motivacija zaposlenih povećava konkurentsku sposobnost vašeg preduzeća ($\beta=0,267$) i imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih ($\beta=0,231$). Prema izračunatim koeficijentima, ukoliko se poveća nemotiviranost radnika koja utiče na kvalitet proizvoda i na strategiju preduzeća doći će do povećanja kriznih situacija izraženih kroz model. Ukoliko se poveća motivacija zaposlenih, povećat će se i konkurencka sposobnost preduzeća, a također će doći i do povećanja efekata modela. Ukoliko u preduzeću postoji sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih, onda će se poboljšati efekti na model za rano otkrivanje krize.

Iz svega navedenog možemo prihvatiti **hipotezu 2** da motivacija zaposlenih utiče na nastanak strateške krize. Zanimljivo je da preduzeća u velikoj mjeri shvataju važnost motivacije zaposlenih (grafikon 14, 15, 16, 17, 18 i 19), ali da ga u manjoj mjeri primjenjuju u praksi (grafikon 20 i 22).

Hipoteza 3: Pravovremeno utvrđivanje internih uzroka krize pozitivno utiče na uspješnost poslovanja.

Najveći broj preduzeća, njih 70% istražuje uzroke krize (grafikon 32) i to većinom preduzeća sa većim brojem zaposlenih (grafikon 34). Uzroci krize su većinom interne prirode (menadžment, proizvodnja, finansije...). Međutim, dobar postotak preduzeća navodi tržište kao glavni uzrok krize (grafikon 39). Kao glavne uzroke krize preduzeća navode: neadekvatno reagovanje na promjene, visoke troškove poslovanja i neadekvatnu strategiju. Kao odgovorne za neadekvatno reagovanje na promjene navode tržište, menadžment i prodaju (grafikon 44). Odgovornost za visoke troškove poslovanja pripisuju tržištu, proizvodnji, menadžmentu i finansijama. Odgovornost za neadekvatnu strategiju pripisuju menadžmentu i sektoru proizvodnje.

Ipak, u konačnici je na samom preduzeću da se prilagodi promjenama koje zahtjeva tržište. Upravo bi samo kreiranje modela pomoglo da se riješi osnovni uzrok krize, a prema ispitanicima to je neadekvatno reagovanje na promjene 33% (grafikon 35). Samim pravovremenim uočavanjem uzroka moguće se prilagoditi tržišnim promjenama i nastaviti uspješno poslovati. Kako bi se eliminisali uzroci krize bitno je na vrijeme reagovati. Veliki broj preduzeća uoči efekte strateške krize tek kada nastane kriza

uspjeha, tj. veoma kasno (grafikon 29, 30. i 31). Preduzeća u najvećem broju znaju da su osim dobiti i drugi pokazatelji važni, ali te druge pokazatelje otkriju kasnije tj. prilikom analize uspjeha preduzeća. Iz svega navedenog možemo potvrditi da je **hipoteza 3** dokazana tj. da pravovremeno utvrđivanje internih uzroka krize pozitivno utiče na uspješnost poslovanja.

Hipoteza 4: Padom kvalitete proizvoda i padom konkurentske pozicije preduzeća dolazi do pada uspješnosti poslovanja.

Najveći broj ispitanika, njih 91% se slaže sa tvrdnjom da padom kvalitete proizvoda dolazi do pada uspjeha (grafikon 45). U ovom stavu prednjače privatna strana preduzeća u odnosu na državna preduzeća (tabela 39), što je i razumljivo, jer su privatna preduzeća više izložena tržišnim rizicima. Stepen slaganja je sličan i sa drugim pitanjem tj. da padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća (grafikon 46). Postoji umjereno jaka pozitivna korelacija između ova dva pitanja koja su i predstavljena tabelom 40. Također, loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti, a samim tim i konkurentske pozicije (grafikon 48). Do ugleda preduzeća ne drže ona preduzeća u državnom vlasništvu, a budući sa su zastupljena sa 4%, veća važnost dat će se onim u privatnom i mješovitom vlasništvu (grafikon 49. i tabela 45).

U našem slučaju možemo vidjeti da postoji umjereno jaka pozitivna zavisnost između lošeg odnosa prema kupcima i pada ugleda koji dovode do pada dobiti preduzeća $r(96)=0,534$, $p<0,05$. To zapravo znači da preduzeća koja smatraju da loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća, isto tako smatraju da padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća.

Iz svega navedenog možemo potvrditi da je **hipoteza 4** dokazana tj. da padom kvalitete proizvoda i padom konkurentske pozicije preduzeća dolazi do pada uspješnosti poslovanja.

Hipoteza 5: Pravovremeno uočavanje simptoma krize od strane menadžmenta i donošenje adekvatnih odluka pozitivno utiče na uspješnost poslovanja.

Ukoliko menadžment ne uoči simptome strateške krize i krize uspjeha nužno slijedi kriza likvidnosti (grafikoni 50. i 54), pogotovo smatraju menadžeri sa više godina radnog iskustva (tabela 54). Menadžeri su iskazali visok stepen slaganja sa strategijom, kvalitetom i cijenom proizvoda (grafikon 51, 53). Stepen slaganja kod investiranja je nešto niži (grafikon 52). Preduzeća koja istražuju uzroke krize, podjednako prate strateške pokazatelje, pokazatelje uspjeha i likvidnosti. Dok preduzeća koja ne istražuju uzroke krize akcent stavljuju na likvidnost i pokazatelje uspjeha (grafikon 61). Međutim, kao i u prethodnim hipotezama, prikazan je visok stepen slaganja sa tvrdnjama, ali su rezultati u primjeni niski, pa je neophodno ponuditi novi model. Menadžeri su svjesni da se zanemarivanjem strategije, padom kvalitete proizvoda, smanjenjem investiranja zapada u krizu likvidnosti i smanjuje uspješnost.

Na osnovu tabele 55. došlo se do zaključka:

- tvrdnja da se zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada u krizu likvidnosti statistički je značajna i pozitivno utiče na već uspostavljeni model;
- menadžeri koji smatraju da se zbog pada kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti nemaju uspostavljen model za rano otkrivanje krize;
- tvrdnja da se smanjenjem opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stepena likvidnosti nema statistički značajan uticaj na uspostavljeni model;
- tvrdnja da se smanjenjem cijena i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta statistički je značajna i pozitivno utiče na uspostavljeni model;
- menadžeri koji smatraju da nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dolazi do krize likvidnosti nemaju uspostavljen model za rano otkrivanje krize.

Ispitanici su produktivnost označili kao jedan od najvažnijih pokazatelja poslovne uspješnosti (grafikon 55), a gubitak kupaca kao najvažniji simptom poslovne krize (grafikon 56).

Menadžeri su svjesni da pravovremeno uočavanje simptoma krize od strane menadžmenta i donošenje adekvatnih odluka pozitivno utiče na uspješnost poslovanja. Informacije o krizi većinom se dobivaju iz računovodstva i ono je većinom vezano za

likvidnost (grafikon 58, 60. i 63). Iz grafikona 64. vidljivo je da manje obrazovani menadžeri informacije o krizi dobivaju iz računovodstva, dok su više obrazovani menadžeri osim računovodstva informacije o krizi dobivali i od kupaca, administrativnog osoblja i radnika u proizvodnji. Većinom smatraju da bi implementacija modela za rano otkrivanje krize pozitivno uticala na uspješnost poslovanja (grafikon 62). Možemo zaključiti da bi model trebao sadržavati simptome krize i način donošenja adekvatnih odluka kako bi povećali uspješnost poslovanja.

Iz svega navedenog možemo prihvati **hipotezu 5** tj. da pravovremeno uočavanje krize od strane menadžmenta i donošenje adekvatnih odluka pozitivno utiče na uspješnost poslovanja.

Potvrđivanjem navedenih pet hipoteza nije riješen problem, pa se u svrhu rješavanja problema kreirao model koji je predstavljen na slici 43. Model je primijenjen na preduzeću X, gdje se kroz definisanje pokazatelja ispitala uspješnost istog.

U periodu primjene modela preduzeće X bilježi porast prihoda u odnosu na godinu ranije (grafikon 67). Struktura prihoda je u 76% slučajeva ostvarena na domaćem tržištu od prodaje vlastitih proizvoda (grafikon 69). Prihodi su, također, veći od planiranih. Rashodi su, također, rasli (grafikon 70), ali sporije od prihoda. Na grafikonu 72. se može vidjeti struktura rashoda po veličini u 2015. godini. Najviše su zastupljeni materijalni troškovi sa 53%, troškovi plata i naknada plata zaposlenima od 18%.

Na grafikonu 73. može se vidjeti da su u 2015. godini povećani i prihodi i rashodi. Bruto dobit u 2015. godini iznosila je 86.043 KM i predstavlja povećanje od 108,2%. Strukturu dobiti prikazuje tabela broj 58. Samo povećanje dobiti od 108,2% potvrđuje uspješnost modela u proizvodnom preduzeću.

Posmatrajući strukturu aktive, možemo vidjeti da su povećana i stalna i obrtna sredstva u 2015. u odnosu na 2014. godinu (grafikon 76). Preduzeće je u godini primjene modela imalo veće investicijske projekte, prije svega u opremi (grafikon 74), što se odrazilo na smanjenje likvidnosti. Kapital društva (vlastita sredstva) bilježi povećanje za 76.734 KM ili 11,3%. Na dan 31.12.2015. godine, društvo je kapitalom (vlastitim sredstvima) finansiralo 33% raspoložive aktive, što potvrđuje uspješnost modela.

U godini primjene modela, pokazatelj profitabilnosti je povećan za 41,1% u odnosu na godinu ranije. U 2015. godini, za svakih 100 KM ukupnog prihoda, preduzeće je ostvario 2,54 KM bruto dobiti. U istom periodu 2014. godine, za svaki 100 KM ukupnog prihoda ostvarilo je 1,8 KM bruto dobiti. Na osnovu pokazatelja profitabilnosti možemo zaključiti da je model bio uspješan i da je preduzeće uspješnije poslovalo.

U 2015. godini, za svaki 100 KM rashoda, preduzeće je ostvarilo 102,61 KM prihoda. U istom periodu 2014. godine, za svakih 100 KM rashoda ostvarilo je 101,83 KM prihoda. Pokazatelj ekonomičnosti je POVEĆAN u odnosu na prošlu godinu za 0,8%. Također, i pokazatelj ekonomičnosti se povećao u godini kada se model primjenjivao u preduzeću X, što potvrđuje uspješnost modela.

Na dan 31.12.2015. godine za plaćanje svakih 100 KM kratkoročnih obaveza, preduzeće je imalo 76,59 KM tekućih sredstava. Ovaj pokazatelj je smanjen u odnosu na 2014. godinu za 25,6%. Razlozi smanjena leže u činjenici da je preduzeće u 2015. godini imalo investicijske projekte, prije svega u nabavci novih mašina i postrojenja (tabela 59). Također je i pokazatelj zaduženosti povećan za 6,18% iz razloga nabavke novih mašina (tabela 59).

Model pokazuje uspješnost i u smanjenju broja grešaka u svim sektorima, a najveće smanjenje je zabilježeno od stolara (grafikon 83). Iznos reklamacija je sveden na minimum u odnosu na ukupan promet. Također, vidljivo je da je u ljetnim mjesecima manji broj reklamacija iz razloga što se tada puno manje prodaje namještaj. Jedna od karakteristika industrije namještaja je i cikličnost. Uprava vrlo jednostavno vrši kontrolu, jer se sve organizacione jedinice nalaze na jednom mjestu.

Preduzeće je shvatilo važnost ulaganja u ljudske resurse, a pogotovo u vještine koje radnike iz proizvodnje čine spremnijim za sve zahtjevnija tržišta. U svrhu boljeg ulaganja u ljudske resurse preduzeće je osnovalo i edukativni centar. Edukativni centar je specijaliziran za primjenu znanja i ključnih kompetencija u dizajnu i tehnologiji industrije namještaja. Zabilježena je fluktuacija radne snage kod radnika osposobljenih za rad na CNC mašinama. Razlozi odlaska su eksterne prirode i ne mogu se pripisati neuspješnosti modela. Preduzeću je jako teško zadržati takve radnike jer napuštaju zemlju i odlaze raditi u zemlje zapadne Evrope.

Preduzeće X kroz istraživanje i dizajniranje pravi inovativni i unikatni namještaj, jer je svaka nova ideja znači novi kupac. Kroz konstantno gledanje okruženja, istraživanjem modnih, arhitektonskih i socioloških promjena stvara se od ideje novi proizvod. Da je preduzeće u vremenu provođenja modela povećalo i broj ideja pokazuje i povećanje prihoda koje je ranije predstavljeno. Istraživanje, razvoj kao i investiranje u sredstva za rad od strateške su važnosti za menadžment preduzeća X kako bi bio lider na domaćem tržištu i kako bi pratio trendove u svijetu. Godine 2012. preduzeće X je nabavilo najmodernije automatizovane mašine za obradu drveta, a isti trend ulaganja nastavilo je i u 2015. godini (tabela 59).

Stepen iskorištenosti kapaciteta u vremenu primjene modela bio je na zadovoljavajućem nivou. Čak se u određenom periodu uslijed velike iskorištenosti kapaciteta javljaо određen broj grešaka koje su bile ljudske prirode. Problem sa kapacitetom se riješio nabavkom novih i savremenijih mašina.

Primjenom modela preduzeće je promijenilo samu sliku poslovanja i postiglo puno bolje rezultate, čak i bolje od planiranih, što se može vidjeti na prihodima i dobiti. Preduzeće je u vremenu primjene modela puno više pazilo na pokazatelje iz modela i samim tim otkrilo puno više simptoma krize nego ranije. Preduzeće je smanjilo ukupne troškove i povećalo efikasnost, što je rezultat primjene modela i preventivnih mjera u cilju izbjegavanja krize.

Istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji su potvrdila polaznu hipotezu da je **primjenom novokreiranog modela ranog otkrivanja krize moguće poboljšati poslovanje proizvodnih preduzeća.**

IX DISKUSIJA

Prilikom istraživanja došlo se do određenih spoznaja i **glavnih rezultata**, a neka od važnijih su da preduzeća u većoj mjeri prate količinu škarta i grešaka, ali im ne pridaju veliku važnost, niti su im na ljestvici prvih simptoma krize. Preduzeća dosta kasno otkriju kriznu situaciju i to većinom kada zapadnu u probleme sa likvidnošću. Ohrabruje činjenica da privatna preduzeća daju veću važnost praćenju grešaka i škarta u odnosu na državna preduzeća i mješovita preduzeća. Iskorištenost kapaciteta je na zadovoljavajućem nivou, očito su navikli na uslove poslovanja u BiH gdje svako proširenje kapaciteta znači i velike dadžbine državi. Preduzeća u većoj mjeri shvataju važnost motivacije, ali ih u manjoj mjeri primjenjuju. Razlozi mogu da leže u preokupljenosti problemima prodaje i ostvarivanju što većeg profita.

Najveći broj preduzeća istražuje uzroke krize i to većinom preduzeća sa većim brojem zaposlenih. Uzroci krize su većinom interne prirode (menadžment, proizvodnja, finansije...). Međutim, dobar postotak preduzeća navodi tržište kao glavni uzrok krize. Kao glavne uzroke navode: neadekvatno reagovanje na promjene, visoke troškove poslovanja i neadekvatnu strategiju. Ohrabruje činjenica da preduzeća većinom etiketiraju interne uzroke krize, samim tim shvataju važnost praćenja prvih simptoma. Također, ispitanici su potvrdili da efekte strateške krize uoče tek kada nastane kriza uspjeha, tj. veoma kasno. Preduzeća u najvećem broju znaju da su osim dobiti i drugi pokazatelji važni, ali te druge pokazatelje otkriju kasnije tj. prilikom analize uspjeha preduzeća.

U politici kvaliteta prednjače privatna strana preduzeća u odnosu na državna preduzeća, što je i razumljivo, jer su privatna preduzeća više izložena tržišnim rizicima. Također, do ugleda drže preduzeća u privatnom vlasništvu. U našem slučaju možemo vidjeti da postoji umjerenog jaka pozitivna zavisnost između lošeg odnosa prema kupcima i pada ugleda koji dovode do pada dobiti preduzeća $r(96)=0,534$, $p<0,05$. To zapravo znači da preduzeća koja smatraju da loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća, isto tako smatraju da padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća.

Preduzeća koja istražuju uzroke krize podjednako prate strateške pokazatelje, pokazatelje uspjeha i likvidnosti. Dok preduzeća koja ne istražuju uzroke krize akcent stavljuju na likvidnost i pokazatelje uspjeha. Menadžeri koji smatraju da se zbog pada

kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti nemaju uspostavljen model za rano otkrivanje krize. Menadžeri su svjesni da pravovremeno uočavanje simptoma krize od strane menadžmenta i donošenje adekvatnih odluka pozitivno utiče na uspješnost poslovanja. Informacije o krizi većinom se dobivaju iz računovodstva i ono je većinom vezano za likvidnost. Manje obrazovani menadžeri informacije o krizi dobivaju iz računovodstva, dok su više obrazovani menadžeri, osim računovodstva, informacije o krizi dobivali i od kupaca, administrativnog osoblja i radnika u proizvodnji. Rezultati nameću potrebu za obrazovanjem menadžera kako bi ranije otkrili krizu.

U periodu primjene modela preduzeće X bilježi porast prihoda u odnosu na godinu ranije. Prihodi su, također, veći od planiranih. Dobit je povećana za 108,2% što potvrđuje uspješnost modela u proizvodnom preduzeću. Preduzeće je u godini primjene modela imalo veće investicijske projekte, prije svega u opremi, što se odrazilo na smanjenje likvidnosti i povećanje zaduženosti. U godini primjene modela, pokazatelj profitabilnosti je povećan za 41,1% u odnosu na godinu ranije. Na osnovu pokazatelja profitabilnosti možemo zaključiti da je model bio uspješan i da je preduzeće uspješnije poslovalo. Pokazatelj ekonomičnosti je povećan u odnosu na prošlu godinu za 0,8%. Također, i pokazatelj ekonomičnosti se povećao u godini kada se model primjenjivao u preduzeću X, što potvrđuje uspješnost modela.

Model pokazuje uspješnost u smanjenju broja grešaka, a i iznos reklamacija je sveden na minimum u odnosu na ukupan promet. Preduzeće je shvatilo važnost ulaganja u ljudske resurse, a pogotovo u vještine koje radnike iz proizvodnje čine spremnijim za sve zahtjevnia tržišta. U svrhu boljeg ulaganja u ljudske resurse preduzeće je osnovalo i edukativni centar u svrhu razvoja karijere i ostanaka zaposlenih u preduzeću. Razlozi odlaska su eksterne prirode i ne mogu se pripisati neuspješnosti modela. Preduzeću je jako teško zadržati stručne radnike jer napuštaju zemlju i odlaze raditi u zemlje zapadne Evrope.

Preduzeće X kroz istraživanje i dizajniranje pravi inovativni i unikatni namještaj, jer svaka nova ideja znači novi kupac. Kroz konstantno gledanje okruženja, istraživanjem modnih, arhitektonskih i socioloških promjena stvara se od ideje novi proizvod. Da je preduzeće u vremenu provođenja modela povećalo i broj ideja pokazuje i povećanje prihoda. Istraživanje, razvoj, kao i investiranje u sredstva za rad od strateške su važnosti

za menadžment preduzeća X kako bi bio lider na domaćem tržištu i kako bi pratio trendove u svijetu. Stepen iskorištenosti kapaciteta u vremenu primjene modela bio je na zadovoljavajućem nivou. Čak se u određenom periodu uslijed velike iskorištenosti kapaciteta javljao određen broj grešaka koje su bile ljudske prirode. Problem sa kapacitetom se riješio nabavkom novih i savremenijih mašina.

Primjenom modela preduzeće je promijenilo samu sliku poslovanja i postiglo puno bolje rezultate, čak i bolje od planiranih, što se može vidjeti na prihodima, dobiti, profitabilnosti i ekonomičnosti. Preduzeće je u vremenu primjene modela puno više pazilo na pokazatelje iz modela i samim tim otkrilo puno više simptoma krize nego ranije.

Prilikom distribucije upitnika susrelo se sa određenim poteškoćama i **ograničenjima**, gdje su pojedini ispitanici odgovorili na upitnik nakon drugog ili trećeg podsjećanja da popune isti. Primjećeno je da su veća preduzeća izrazila zainteresovanost za ovo istraživanje. Zatražili su i rezultate ankete. Ovakav odziv ispitanika predstavlja izuzetno dobar rezultat. Anketni upitnik predstavlja najbolju sponu između teorije i prakse preduzeća u BiH. U svrhu rješavanja problema napravljen je i primijenjen model u preduzeću X.

Upitnik ima ograničenja jer su anketirani menadžeri različitog nivoa obrazovanja i stručnosti, a njihovi odgovori su tretirani na isti način. Pojedini ispitanici ne odgovaraju ono što misle, već daju odgovore u skladu sa društvenim vrijednostima.

Podaci o analiziranom preduzeću X nisu dobijeni u potpunosti, jer neke podatke uprava nije učinila dostupnim (poslovna tajna, čuvanje ugleda preduzeća), što predstavlja jedno od ograničenja istraživanja. Na osnovu dostupnih podataka, intervjuja sa direktorom i šefom računovodstva, došlo se do određenih podataka kvantitativne i kvalitativne prirode, koji su dovoljni za predstavljanje primjene modela gdje se nastojala predstaviti uspješnost modela u datom preduzeću, prije i nakon primjene modela. Zbog specifičnosti poslovanja preduzeća iz industrije namještaja, nastojale su se dati određene preporuke jer je pomenuta industrija podložna kriznim situacijama.

Obavljeni intervju nije bio anoniman i ispitanik je mogao sakriti ili odbiti dati pojedine informacije, što predstavlja jedno od ograničenja istraživanja. Također,

pojedine informacije mogao je iskazati pristrasno, što može smanjiti objektivnost istraživanja.

Jedan od problema istraživanja je taj što menadžeri preduzeća daju odgovor na pitanje, imaju stav, a ponašanje je sasvim drugačije. U nekim situacijama shvataju važnost ranog otkrivanja krize, ali je u praksi ne primjenjuju. Da bi se izbjegla subjektivnost, svaki stav pretvoren je u brojke i statistički analiziran. Također, da bi se donio kompletan sud, osim kvantitativnih pokazatelja pregledani su i kvalitativni pokazatelji.

Postoje i ograničenja sistema ranog otkrivanja krize, gdje je zbog velikog volumena informacija neophodno uspostaviti i filtere prilikom praćenja okoline kako bi odvojile informacije koje su potencijalno interesantne od onih koje nisu. Tako Labaš (2011, str.19) navodi da se proces odvija na sekvensijalan način, a to je: prikupljanje signala, prikupljeni signali se analizom i obradom pretvaraju u upotrebljive informacije i interperatcija informacija.

Poređenje dobijenih rješenja sa rješenjima drugih autora dovodi do zaključaka. Jedan od zaključaka provedene ankete je taj da se odgovornost za visoke troškove poslovanja pripisuje tržištu, proizvodnji, menadžmentu i finansijama. Odgovornost za neadekvatnu strategiju pripisuju menadžmentu i sektoru proizvodnje. Slične rezultate je dobila Čendo-Metzinger (2012, str. 72) gdje navodi da su brojna istraživanja i primjeri iz prakse pokazali neupitnu odgovornost menadžmenta za pojavu brojnih kriza u poslovnim organizacijama.

Možemo zaključiti da novokreirani model ističe važnost ranog otkrivanja krize i uočavanja pravovremenih signala. Ispitanici u anketi se u najvećem broju slažu da nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti. Vrečko, Mulej (2012, str. 4-10) u svojim istraživanjima ističe važnost savladavanja strateške krize, jer ako se strateška kriza ne savlada, obično slijedi operativna poslovna kriza, mada ne isključuje pojavu istih i iz drugih razloga. Sa navedenim činjenicama se možemo složiti, gdje smo u modelu napravili algoritam sa izradom plana kako se ne bi došlo do stečaja.

Autori Roland Berger Strategy Consultants (2003, str. 1-10) su u svom modelu stavili odnos između prostora za reagovanje i potrebe za akciju, koja je inverzna. Prvo

se javlja strategijska kriza, pa profitabilna kriza, kriza likvidnosti koja završava insolventnošću, kada i preduzeće postaje slučaj za akutno restrukturiranje. Navedeni model ujedno prikazuje hronološki tok kriza, što se prije uoči, jednostavnije će se i otkloniti. Ovaj model ima dosta nedostataka, a jedan od osnovnih je taj što ne daje prijedloge mjera koje je potrebno preuzeti. Novokreiranim modelom koji je primijenjen na preduzeću X elimišu se svi nedostaci dosadašnjih modela.

Kreirani model ranog otkrivanja krize u sebi uključuje kvalitativne i kvantitativne elemente i obuhvata kompletne procese anticipativnog kriznog menadžmenta. Da samo kvantitativni modeli mogu teško predvidjeti scenario koji uključuje nepredviđen slijed događaja što može rezultirati finansijskim krahom potvrđuje i Lukić, Pašalić (2011, str. 299). Softić (2011, str. 165) navodi da se uloga sistema ranog otkrivanja krize bazira na: otkrivanju slabih signala, prenosu važnih informacija, stvaranju kreativne podloge i sprječavanju poslovne krize.

Sučević (2011, str. 629), navodi da su današnji uslovi povećane konkurencije, cikličnih i osjetljivih finansijskih tržišta, te ekonomskih trendova kreirali klimu u kojoj se ni jedna firma ne može bezuslovno smatrati stabilnom. Prilikom analize firmi u problemima ili firmi s potencijalnim dugoročnim slabostima naglasak se uglavnom stavlja na kvantitativne podatke jer su uglavnom javno dostupni i lako dohvatljivi.

Horvath (1991, str. 421-422), Gleißner, Füser (2002, str. 226-227), Welge, Al-Laham (2008, str. 433-435), Osmanagić-Bedenik et al., (2012, str. 205) su u svojim istraživanjima došli do zaključka da je u zadnjih 50 godina došlo do promjene indikatora krize. Danas, osim kvantitativnih indikatora, važnu ulogu zauzimaju i kvalitativni indikatori. Osim otkrivanja ranih signala, preduzeća moraju da uspostave strateški radar. Sve navedene probleme rješava model ranog otkrivanja krize koji u sebe uključuje i kvalitativne i kvantitativne podatke.

Ropega (2011, str. 476-483) dolazi do zaključka da je kriza u preduzeću povezana sa krizom u društvu. Simptomi zatajenja mogu se prepoznati kada se sve sfere društva stalno analiziraju. Po njemu osnovni signali dolaze iz finansijskog sektora zbog svoje mjerljivosti. Važnost nefinansijskih simptoma pogoršanja situacije u društvu je veoma važno u malim firmama. S druge strane, procjene nefinansijskih simptoma su vrlo subjektivne i teže ih je identificirati.

Jedna od kriza u analiziranom preduzeću X je fluktuacija radne snage i odlazak radnika u druge evropske zemlje koja je povezana sa krizom u društvu. Sa istim problemima uočavanja simptoma nefinansijske prirode susrelo se prilikom primjene modela. Možemo zaključiti da su nefinansijski simptomi teže dostupni, ali imaju važnu ulogu prilikom otkrivanja krize, pogotovo u njenom samom početku.

Simptomi mogu predvidjeti buduće događaje koji mogu pomoći u analizi uzroka neuspjeha i na taj način spriječiti stečaj. Prema Roppega (2011, str. 477) postoje dvije vrste simptoma u preduzeću, a to su finansijski i nefinansijski. Također, navodi da su Ooghe, De Prijcker (2006) i Crutzen Van Caillie (2007) kao glavne simptome u pogoršanju finansijske situacije u preduzeću naveli: smanjenje prodaje i profita, smanjenje likvidnosti, pad cijena dionica, smanjenje operativnih troškova, visok nivo duga i prezaduženost. U našem modelu simptomi su podijeljeni prema drugom kriteriju, a to su: početni, značajni i kritični simptomi, gdje se podjednaka važnost davala kako finansijskim, tako i nefinansijskim simptomima.

Jinyan et al., (2012, str. 3813–3819) su u svojim istraživanjima u model uključili sljedeće indikatore: operacioni kapacitet, likvidnost, solventnost, profitabilni kapacitet, novčani kapacitet, razvojni kapacitet, udio vanjskog duga. Osnovni nedostatak mu je neuključivanje nefinansijskih pokazatelja i nemogućnost primjene u proizvodnim preduzećima.

Andreica (2013, str. 7-14) je dizajnirala model ranog otkrivanja krize za rumunske firme koje su zapale u krizu. Model je izrađen za 68 firmi koje kotiraju na RASDAQ-u. Model uključuje 7 pokazatelja: profitna marža, povrat na imovinu, dobit po zaposlenom, prihod po zaposlenom, radni kapital po zaposlenom, ukupna aktiva po zaposlenom, stopa rasta na ukupnu imovinu. Također, nedostatak i ovog modela je neuključivanje nefinansijskih indikatora.

Ozgulbas, Ali Serhan (2012, str. 2649-2660) su razvili sistem ranog upozoravanja (EWS) tj. model na temelju podataka vezanih za finansijske rizike. Primjena modela obuhvatila je 7.853 malih i srednjih preduzeća. Model ranog upozorenja temelji se na analizi podataka i protoka informacija. Koraci modela su: priprema podataka, implementacija DM metoda (temeljnih podataka), determinante rizičnog portfolija, identificiranje rizičnih indikatora i signala, klasifikacija preduzeća prema rizičnom

portfoliju. Navedeni model ima nedostatke što uključuje samo finansijske podatke i nije primjenjiv na proizvodna preduzeća.

Navedeni autori fokus stavljam na finansijske pokazatelje. Niko od navedenih autora nije kreirao model koji će uključivati sve pokazatelje i dati im podjednaku važnost, kako finansijskim tako i nefinansijskim.

Dojčinović-Dirlo (2008, str. 1) je obavila empirijsko istraživanje "Upotrebe sistema ranog upozorenja u Hrvatskoj". Prema istraživanju, najznačajniji interni uzrok poslovne krize je neprilagođena poslovna struktura, te nenaplaćena potraživanja. Sami finansijski indikatori nisu dovoljni, budući da odražavaju samo povijesno stanje, no ako se kombinuju s određenim operativnim aktivnostima mogu biti uspješni. Možemo se složiti da samo finansijski indikatori nisu dovoljni. Prema našem istraživanju najviše ispitanika kao uzroke krize navode neadekvatno reagovanje na promjene (33%) i visoke troškove poslovanja (28%).

Analiza finansijskih izvještaja obuhvata instrumente i postupke koji omogućavaju analitičaru da istraži prošle i sadašnje finansijske izvještaje na takav način da zaradivačka sposobnost i finansijski položaj preduzeća mogu biti ocijenjeni i budući rizici i potencijali procijenjeni (Omerhodžić 2010, str. 5). Upravo se kroz poređenje finansijskih izvještaja analizirala uspješnost modela u preduzeću X sa finansijskog aspekta.

Joanne et al., (2005, str. 112-134) su dizajnirali, a Mazzei, Ravazzani (2015.) su potvrdili sprijalni model kriznog komuniciranja koji se sastoji od :

- promatranja (prikljupljanje podataka)
- interpretacije (odvajanje važnih od nevažnih informacija)
- izbora (izbor tima)
- razumjevanja (operativne direktive).

Osmanagić-Bedenik (2007, str. 209) navodi da informacijska i komunikacijska razina imaju silnu važnost tokom cijelog procesa upravljanja poslovnom krizom: u fazi anticipativnog upravljanja, u fazi identifikacije krize kao i u fazi reaktivnog upravljanja. Tomić, Milas (2007, str. 147), Legčević, Taučer (2014, str. 199) navode da je najbolji način prevencije i obrane od krize osposobiti vlastito osoblje ili utemeljiti krizni stožer u

kojem će se nalaziti stručnjaci kojima su poznati svi alati i sva sredstva pomoću kojih će moći predvidjeti i riješiti krizu. Možemo se složiti sa navedenim autorima da komunikacija ima važnu ulogu, pogotovo u kriznim situacijama. Model ranog otkrivanja krize u sebi sadrži krizni tim koji je zadužen za prihvatanje prolaza jedne etape kako bi se moglo preći na drugu. Također, jasno su definisane etape i sama komunikacija unutar modela.

Aktivnosti koje su potrebne da bi se planirale komunikacijske aktivnosti prije nastanka krizne situacije su prema Novak (2001), Lojančić et al., (2015, str. 216):

- predviđanje i prepoznavanje potencijalnih križnih situacija;
- oblikovanje tima koji će koordinirati križom;
- prepoznavanje ciljanih javnosti u križnom položaju;
- određivanje i oblikovanje efikasnih puteva komunikacije za ciljane javnosti pogodjene križom i smanjenje štete po ugled preduzeća;
- testiranje i osposobljavanje menadžera za odnose sa javnošću;
- priprema i formiranje križnog centra zaduženog za komunikaciju;
- priprema check-liste za eventualnu križu i glavnih informacija o preduzeću.

Navedene aktivnosti autora predstavljaju općenitu sliku krizne situacije. Međutim, model ranog otkrivanja krize konkretizuje sve aktivnosti sa jasnim pokazateljima.

Osmanagić-Bedenik (2007, str. 149) prema Birkeru navodi da svaki od simptoma ima i svoje uzroke i preporučuje cijelovito sagledavanje uzročno - posljedičnih veza. Senić, Lukić (2008, str. 94) navode da, za razliku od simptoma krize, uzroci krize predstavljaju one faktore koji zaista dovode do nastanka krize. Postoje različiti uzroci zbog kojih preduzeće može zapasti u križu. Potrebno je što prije otkriti uzroke krize. Bleicher (2004, str. 24) - u svom modelu tzv. "vremenskih nožica" zaključuje da raste vrijeme potrebno za učinkovitu reakciju, kako opada vrijeme raspoloživo za reakciju. Autor brani tezu da je u procesu ogromni pomak u upravljanju. Suočavanje sa povećanjem složenosti zahtijeva otvorenost i fleksibilnost, prema holističkom, sistemskom razmišljanju korporativne politike i upravljanja. Istu tvrdnju potvrđuje Osmanagić-Bedenik (2007, str. 118).

Možemo se složiti sa autorima da postoji uzročno-posljedična veza između simptoma i uzroka što je navedeno u modelu. Svi simptomi i uzroci su detaljno analizirani u podmodelima, gdje je i potvrđena veza. Upravo na osnovu navedenih činjenica kreiran model koji je napravio jasnu razliku između simptoma i uzroka krize.

Prema Senić, Lukić (2008, str. 84) jedan od najtežih zadataka menadžmenta je da uoči kada preduzeće može da zapadne u nevolje. Ne samo što je teško emotivno prihvatići, već je teško i otkriti zbog mnoštva mjerila ostvarenih rezultata i prisutne tendencije preduzeća da uljepšava rezultate i prekriva eventualne slabosti. Upravo kroz novokreirani model riješio se problem, gdje su svi simptomi klasificirani po vremenu nastanka i navedene etape poduzimanja akcija kako bi se kriza što prije otkrila.

Faulhaber, Grabow (2009, str. 17-22) su autori koji razlikuju potencijalne, latentne i manifestirane prijetnje za poslovanje, koje se uglavnom javljaju godinu do dvije prije nastupanja krize. Autori su došli do zaključka da menadžeri često ignoriraju prve znakove krize "sindrom selektivne selekcije". Jedan od prvih znakova je i demotivacija zaposlenih, odlazak kvalifikovanih kadrova. Smatra se da je kriza pred vratima ukoliko kasne uplate poreza, socijalnog davanja, banke zahtijevaju veći kolateral, vjerovnici dugovanja i sl. Ističu se četiri faze kriznog menadžmenta: sudar faza, uvođenje zaokreta, provedba i konsolidacija preduzeća. Upravo zbog važnosti ranog otkrivanja simptoma napravljen je model koji je se pokazao uspješan u preduzeću X i koji je sve simptome podijelio u tri grupe po kriteriju vremena pojавljivanja iz razloga što ranijeg otkrivanja krize.

Jaques (2010, str. 469-482) navodi da je uspostavljanje djelotvornih mehanizama za otkrivanje signala veza između informacija i akcije kao srca učinkovite signalne detekcije. Mnogi autori imaju stav da su većini, ako ne i svim, krizama prethodili jasni znakovi upozorenja, a da su se često ignorirali. Simptomi krize imaju važnu ulogu u identifikaciji krize, pa samim tim imaju i u kreiranja modela.

Veil (2011, str. 116-147) u svom istraživanju navodi da sve počinje od rutinskog procesa preko ranih signala krize, pa do učenja iz krize. Učenjem se uvode neki novi parametri rutinskog procesa i tako se stvara krug signalnog sistema krize. Navedene činjenice potvrđuju i novokreirani model koji uključuje faze uspješnosti kroz kontrolu.

Sakalas, Virbickaitė (2011, str. 255-261) naglašavali su važnost konstrukcije modela koji bi dijagnosticirao kriznu situaciju. Krizu često opisuju kao negativnu pojavu. Međutim, autori ističu pozitivnu stranu krize na buduće performanse preduzeća, sa naglaskom na važnost dijagnoze kriznog stanja u svojoj primarnoj fazi.

Mitroff, Anagnos (2001, str. 1-25) navode da preduzeća moraju imati centralno mjesto, gdje bi pristizali svi signali. Signali se mogu razlikovati po dvije dimenzije. Prva dimenzija se odnosi na izvor signala. U ovoj dimenziji, signali mogu poticati iznutra ili izvana organizacije. Drugi se odnosi na vrstu signala. Signali mogu biti tehnički (kompjutersko očitanje) i signali primjećeni od ljudi. Možemo se složiti sa navedenim činjenicama gdje je u modelu uspostavljen krizni tim kao centralno mjesto za sve informacije o firmi.

Dubrovski (2004, str. 24-44) navodi da su simptomi krize signali koji ukazuju na krizu veoma važni. Stoga je vrlo važno da se oni otkriju na vrijeme da bi mogli ublažiti posljedice ili ih čak spriječiti. Za pravovremeno otkrivanje krize važna je komunikacija sa nižim menadžmentom i zaposlenicima jer su bliži stvarnim događajima. Produbljivanje krize kao rezultat ignorisanja upozorenja je neminovan. Stoga je važno uspostaviti krizni menadžment što je prije moguće.

Softić, Kurtović (2011, str. 193-216) analizirajući „Preventivni sistem ranog upozorenja krize preduzeća u Bosni i Hercegovini“ došli su do zaključka da domaća preduzeća imaju rangiran stav o važnosti pojedinih instrumenata otkrivanja krize. Međutim, njihova primjena je vrlo malo zastupljena i efekti te primjene nisu zadovoljavajući. Navedenu činjenicu možemo potvrditi i u našim istraživanjima gdje su ispitanici u velikom procentu iskazivali važnost otkrivanja simptoma krize, a u praksi su ih manje primjenjivali.

Naše finansijsko izvještavanje nije na odgovarajućoj razini kvaliteta što potvrđuje i istraživanje Zenzerovića (2006, str. 18) gdje navodi da u tranzicijskim zemljama kvaliteta finansijskog izvještavanja nije dospjela zadovoljavajuću razinu i gdje je institucionalni okvir poslovanja podložan kontinuiranim promjenama, zbog čega su preduzeća suočena sa dodatnom razinom neizvjesnosti.

Niko od ranije navedenih autora nije u jednom modelu uključio sve simptome, komunikaciju unutar organizacije i aktivnosti kako bi izbjegli veću krizu.

Od velike je važnosti da se na vrijeme uoče problemi i poteškoće, a ako se zanemare mogu dovesti do nestabilnosti i konačno do stečaja. Iako postoje određeni modeli drugih autora, oni ne prikazuju kompletan postupak, kako uvođenja modela, tako i praćenja pokazatelja. Drugi autori se fokusiraju samo na jednu grupu pokazatelja i ne posmatraju sve simptome kao sistem koji može naškoditi preduzeću. Ono što dodatno poboljšava naš model je čitav niz podmodela koji na konkretniji način prikazuju pojedine aspekte.

Prednosti novokreiranog modela ranog otkrivanja krize u odnosu na modele drugih autora:

- obuhvata kompletne procese anticipativnog kriznog menadžmenta
- povezuje hronološki moguće i potrebne momente sa kojima će se susresti preduzeće
- omogućava uporedivost i provjeru uspješnosti anticipativnog kriznog menadžmenta
- model je prilagodljiv strategiji preduzeća
- primjenljivost u svim vrstama krizne situacije, bilo da su interne ili eksterne prirode
- definisanje pokazatelja praćenja krize.

Kako bi se mogla pratiti uspješnost modela neophodna je međuzavisnost između simptoma i uzroka krize, pokazatelja krize i primjenjivosti modela. Iz svega navedenog proizilazi naučni i pragmatični doprinos.

Rezultati istraživanja koji su prezentirani u doktorskoj disertaciji su implicirali **naučni doprinos** u dijelu ekonomске nauke koja se odnosi na menadžment i krizno upravljanje.

Doprinos u nauci ogleda se u tome da je:

- Kreiran model ranog otkrivanja krize u proizvodnim preduzećima.
- Izvršena nova klasifikacija simptoma krize bazirane na važnosti i vremenu nastanka sa posebnim akcentom na proizvodna preduzeća.
- Izvršena klasifikacija i nabranje uzroka krize u proizvodnim preduzećima.
- Utvrđen smjer i intenzitet internih uzroka krize na uspješnost poslovanja.

- Utvrđena uzročno - posljedična veza simptoma i uzroka poslovne krize na uspješnost poslovanja.
- Otkrivene do sada nepoznate činjenice o simptomima krize poslovanja proizvodnih preduzeća i sa kojim elementima novokreiranog modela se može uticati.

Kroz statističke analize i analizu grafikona dokazano je da novokreirani model poboljšava poslovanje proizvodnih preduzeća. Povećana su naučno-teorijska znanja otkrivanja krize i poslovanja proizvodnih preduzeća. Navedeni su i postupci uvođenja anticipativnog kriznog mendžmenta, kao i dokumentacija koja je potrebna da bi se na vrijeme uočila kriza.

Originalnost modela je veća i time što je prilagođen poslovanju proizvodnih preduzeća, koja imaju određene specifičnosti. Model u potpunosti podržava sve aktivnosti koje su vezane za specifičnosti proizvodnog programa firme i može se koristiti u svim proizvodnim preduzećima različite djelatnosti.

Na osnovu postavljenih ciljeva ova disertacija je postigla sljedeći **pragmatični doprinos:**

- Novokreirani model je primijenjen u proizvodnom preduzeću X gdje su uz bolji protok informacija na vrijeme uočeni simptomi krize sa mogućnošću adekvatnog djelovanja.
- Budući da je cilj istraživanja i klasifikacija simptoma po važnosti tj. vremenu nastanka, skrenuta je pažnja i na pravovremenost djelovanja, te da je priznavanje krize - najbolja terapija.
- Kroz analizu sadašnjeg stanja praćenja simptoma i traženja uzroka u proizvodnim preduzećima i nakon primjene modela, povećana je zainteresovanost za implementaciju modela.
- Kroz model je dato do znanja da samo finansijski indikatori nisu dovoljni za sagledavanje uspješnosti poslovanja.
- Primjenom modela menadžerima preduzeća je data bolja polazna osnova za definisanje strategije za naredni period.

- Poređenjem stanja, prije i poslije primjene modela, povećana je zainteresovanost menadžera za primjenu modela, jer je pokazana poboljšanja uspješnost poslovanja.
- Postignuta bolja motiviranost radnika u cilju poboljšanja kvaliteta rada.

Jedan od pragmatičnih doprinosa istraživanja je taj da navedeni izvori za identifikaciju simptoma krize, gdje izrada dokumentacije i priručnik o stadiju krize, olakšavaju menadžerima da uoče prve simptome krize.

Ovim radom otvoreno je novo područje primjene modela i **pravci daljnih istraživanja**. U dosadašnjoj praksi mnogi modeli pokazuju različitu uspješnost u odnosu na zemlju u kojoj se primjenjuju. Tako Zenzerović i Peruško (2009, str. 350, 353) navode da su (Škeljo, 2000., Deverić, 2002.) uradili istraživanje mogućnosti primjene Altmanovog modela u hrvatskoj privredi gdje nalazi autora upućuju na činjenicu da je prediktivna sposobnost Altmanovog Z-score modela značajno niža kada se primjenjuje na poslovne subjekte koji posluju u tranzicijskom okruženju, poput Republike Hrvatske, u usporedbi s rezultatima koje model ostvaruje na uzorku poslovnih subjekata u Sjedinjenim Američkim Državama gdje je i izведен.

Kao pravac daljeg istraživanja može biti primjena modela ranog otkrivanja krize u drugim zemljama. Također, može se uvidjeti primjena u drugim preduzećima koja nisu proizvodnog karaktera. Zanimljivo je da se mnoga preduzeća suočavaju sa odlaskom stručnih kadrova, što otvara novo područje istraživanja.

Novokreirani model se pokazao uspješnim u proizvodnim preduzećima koja su u privatnom vlasništvu. Bilo bi zanimljivo istražiti uspješnost modela u javnim preduzećima, a prilog tvrdnji ide i istraživanje Neophytou et al., (2000, str. 1-30) koji su proveli analizu prognoze nelikvidnosti kod javnih industrijskih firmi u Velikoj Britaniji. Istraživači su pokušali razviti modele predviđanja krize, a većina njih koristila je US podatke. U Velikoj Britaniji većina predviđanja krize (studija je provedena 70-ih i 80-ih) koriste diskriminacijske analize i ignoriraju ulogu operativnih novčanih tokova u predviđanju neuspjeha

Daljna istraživanja mogu da uzmu u obzir i druge pokazatelje kako bi model bio još uspješniji. Pravci daljnih istraživanja trebaju da se fokusiraju:

- kako otkriti greške u implementaciji modela i kako ih ispraviti.

- detaljnije istražiti uticaj pojedinačnih pokazatelja na model.
- način mjerena uticaja menadžmenta na model
- koja specifična znanja i vještine moraju imati menadžeri

Budućim istraživačima se predlaže istraživanje razlika uspješnosti modela u odnosu na veličinu industrije u kojoj posluju i stepen inovativnosti preduzeća.

Vjerujemo da je ovo istraživanje doprinijelo boljem sagledavanju kriznog menadžmenta i da će biti solidan oslonac drugim istraživačima.

Ova disertacija nudi **dugoročne prognoze i zaključke**. Novokreirani model ranog otkrivanja krize pomoći će mnogim preduzećima u savladavanju kriznih situacija. Model zajedno sa podmodelima uključuje sve aspekte i hronologiju kriznih situacija. Posmatrano sa šireg aspekta model pomaže kompletnoj privredi zemlje. Rezultati istraživanja pomoći će mnogim istraživačima da sagledaju opšte aspekte krizne situacije u proizvodnim preduzećima. Kreirani model povećat će ukupno znanje iz oblasti kriznog menadžmenta i ranog otkrivanja krize.

ZAKLJUČAK

U vremenu stalnih promjena u poslovnom okruženju, a samim tim i pojavom kriznih situacija, javila se potreba za kreiranjem modela koji bi na vrijeme otkrio kriju.

Prilikom istraživanja došlo se do zaključka da preduzeća u većoj mjeri prate količinu škarta i grešaka, ali im ne pridaju veliku važnost, niti su im na ljestvici prvih simptoma krize. Preduzeća istražuju uzroke krize koji su većinom interne prirode (menadžment, proizvodnja, finansije). Ohrabruje činjenica da preduzeća istražuju uzroke krize, ali veoma kasno otkriju kriju prilikom analize uspjeha.

Zbog navedenih činjenica javila se potreba za kreiranjem modela koji se primijenio u preduzeću X. U periodu primjene modela preduzeće X bilježi porast prihoda u odnosu na godinu ranije. Prihodi su, također, veći od planiranih. Dobit je povećana što potvrđuje uspješnost modela u proizvodnom preduzeću. Preduzeće je shvatilo važnost ulaganja u ljudske resurse, a pogotovo u vještine koje radnike iz proizvodnje čine spremnijim za sve zahtjevnija tržišta. U godini primjene modela, pokazatelji profitabilnosti i ekonomičnosti su povećani, što potvrđuje uspješnost modela.

Od velike je važnosti da se na vrijeme uoče problemi i poteškoće, a ako se zanemare mogu dovesti do nestabilnosti i konačno do stečaja. Iako postoji određeni modeli drugih autora, oni ne prikazuju kompletan postupak, kako uvođenja modela, tako i praćenja pokazatelja. Drugi autori se fokusiraju samo na jednu grupu pokazatelja i ne posmatraju sve simptome kao sistem koji može naškoditi preduzeću. Ono što dodatno poboljšava naš model je čitav niz podmodela koji na konkretniji način prikazuju pojedine aspekte.

Prednosti novokreiranog modela ranog otkrivanja krize u odnosu na modele drugih autora:

- obuhvata kompletne procese anticipativnog kriznog menadžmenta
- povezuje hronološki moguće i potrebne momente sa kojima će se susresti preduzeće
- omogućava uporedivost i provjeru uspješnosti anticipativnog kriznog menadžmenta
- model je prilagodljiv strategiji preduzeća

- primjenjivost u svim vrstama krizne situacije, bilo da su interne ili eksterne prirode
- definisanje pokazatelja praćenja krize.

Proizvodna preduzeća transformišu ulaganja u proizvode. Ti proizvodi moraju biti takve kvalitete i dizajna da zadovoljavaju potrebe kupaca. Kupci su sve više obrazovaniji, zahtjevniji i traže noviji proizvod. Svim tim izazovima moraju da se prilagode proizvodna preduzeća ukoliko žele izbjegći krizne situacije.

Kroz statističke analize i analizu grafikona dokazano je da novokreirani model poboljšava poslovanje proizvodnih preduzeća. Povećana su naučno-teorijska znanja otkrivanja krize i poslovanja proizvodnih preduzeća. Navedeni su i postupci uvođenja anticipativnog kriznog menadžmenta kao i dokumentacija koja je potrebna da bi se na vrijeme uočila kriza. Izvršena je nova klasifikacija simptoma krize bazirane na važnosti i vremenu nastanka sa posebnim akcentom na proizvodna preduzeća. Također, utvrđena je uzročno - posljedična veza simptoma i uzroka poslovne krize na uspješnost poslovanja

Daljna istraživanja mogu da uzmu u obzir i druge pokazatelje kako bi model bio još uspješniji. Pravci daljnih istraživanja trebaju da se fokusiraju:

- kako otkriti greške u implementaciji modela i kako ih ispraviti.
- detaljnije istražiti uticaj pojedinačnih pokazatelja na model.
- način mjerena uticaja menadžmenta na model.
- koja specifična znanja i vještine moraju imati menadžeri.

Budućim istraživačima se predlaže istraživanje razlika uspješnosti modela u odnosu na veličinu industrije u kojoj posluju i stepen inovativnosti preduzeća.

LITERATURA

Knjige:

1. Altman, E. (2000). *Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-score and zeta®models*. New York: School of Business. New York University. Dostupno na: <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/Zscores.pdf> [pristupljeno 18.05.2015].
2. Belak, V. i Aljinović, Ž. B. (2008). *Tajne tržišta kapitala*. Zagreb: Sinergija.
3. Berger, D. (2010). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Wiesbaden: Gabler Verlag
4. Bickhoff, N. Et al., (2004). *Die Unternehmenskrise als Chance*. Berlin: Springer.
5. Birker, K. i Pepeis, W. (2000). *Handbuch Krisenbewusstes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung*. Berlin: Cornelsen.
6. Bleicher, K. (2004). *Das Konzept Integriertes Management*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.[Internet] Dostupno na: https://books.google.de/books?id=gndhu9gFY_oC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [pristupljeno 17.05.2015].
7. Buble, M. et al., (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
8. Cerovac, M. (2010). *Rječnika pojmove prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja*. Zagreb: TEB.[Internet] Dostupno na: <http://www.aztn.hr/uploads/documents/rjenik.pdf> [pristupljeno 05.05.2015].
9. Coleman, S.T. (2011). *A Practical Guide to Risk Management Paperback*. New York: CFA Institute.
10. Coombs, T. (2005). *Crisis and crisis management, Encyclopedia of Public Relations*. London: Thousand Oaks.
11. Coombs, T. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, 3nd edition*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
12. Crone, A. (2012). *Die Unternehmenskrise, Modernes Sanierungsmanagement*. Minhen: Vahlen.
13. Cvetinović, M. (2008). *Upravljanje rizicima u finansijskom poslovanju*. Beograd: Univerzitet Singidunum.[Internet] Dostupno na: <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/690-Upravljanje-rizicima-u-finansijskom-poslovanju> [pristupljeno 25.05.2015].
14. Dmitrović-Šaponja, LJ. (2011). *Računovodstvo*. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu.
15. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prestruktriranje podjetja*. Koper: Fakultet za managemenet.[Internet] Dostupno na: <http://www.fmk.si/zalozba/ISBN/pdf/961-6486-50-0.pdf> [pristupljeno 14.05.2015].
16. Farris, P. W. et al., (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. New Jersey: Pearson Education.[Internet] Dostupno na:

- <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137058297/samplepages/9780137058297.pdf> [pristupljeno 12.04.2015].
17. Faulhaber, P. i Grabow, H. J. (2005). *Turnaround-Management in der Praxis*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
 18. Fink, S. (2002). *Crisis management - Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association.
 19. Glaesser, D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford: Elsevier Linacre House, Jordan Hill.
 20. Hairi, J. et al., (2009). *Multivariate data analysis*. 7th edition. New Jersey: Prentice Hall. Dostupno na: [http://sanghv.com/download/soft/machine%20learning,%20artificial%20intelligence,%20mathematics%20ebooks/math/statistics/multivariate%20data%20analysis%20\(7th,%202009\).pdf](http://sanghv.com/download/soft/machine%20learning,%20artificial%20intelligence,%20mathematics%20ebooks/math/statistics/multivariate%20data%20analysis%20(7th,%202009).pdf)
 21. Harvard Business Essentials i Luecke, R. (2005). *Upravljanje kriznim situacijama*. Zagreb: Zgombić & Partneri. [pristupljeno 20.04.2016].
 22. Hopkin, P. (2014). *Fundamentals of risk management. 4th edition*. London: Institute of Risk Management.
 23. Hopkins, P. (2014). *Fundamentals of Risk Management, 3nd edition*. London: IRM.
 24. Horvath, P. (2006). *Controlling, 10 Auflage*. Minhen: Verlag Franz Vahlen.
 25. Hubbard, D. (2009). *The failure of risk management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
 26. Karić, M. (2006). *Analiza rizika*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
 27. Krystek, U. i Moldenhauer, R. (2007). *Handbuch Krisen Und Restrukturierungsmanagement*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
 28. Kurtić, A. (2011). *Menadžment poslovnih sistema*. Sarajevo: Centar za napredne studije.
 29. Luković, T. i Lebefromm, U. (2009). *Controlling, koncepcija i slučajevi*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.[Internet] Dostupno na: <http://documents.tips/documents/1265361308563malacontrolling-koncepcija-i-slucajevi.html> [pristupljeno 24.04.2015].
 30. Merina, T. i Faisal, F. (2008). *Corporate risk management. 2nd edition*. London: John Wiley & Sons Ltd.
 31. Mitroff, I. (2004). *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*. New York: John Wiley & Sons.
 32. Mitroff, I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. New York: American Management Association.
 33. Mitroff, I.I. i Anagnos G. (2001). *Managing Crises Before They Happen*. New York: Amacom.[Internet] Dostupno na: https://books.google.ba/books?id=JXfL6_Uj9YIC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [pristupljeno 22.05.2015].
 34. Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza Press.

35. Očko, J. i Švigir, A. (2009). *Kontroling; upravljanje iz backstagea*. Zagreb: Alitus savjetovanje.
36. Omerhodžić, S. (2010). *Analiza finansijskih izvještaja*. Tuzla: Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli.
37. Osmanagić - Bedenik, N. (2007). *Kontroling; abeceda poslovnog uspjeh, 3 dopunjeno izdanje*. Zagreb: Školska knjiga.
38. Osmanagić Bedenik, N., i suradnici (2010). *Kontroling – između profita i održivog razvoja*. Zagreb: M. E.P. nakladništvo.
39. Osmanagić-Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa 2.izdanje*. Zagreb: Školska knjiga.
40. Pallant, J.(2009). *SPSS-Priručnik za preživljavanje*. Beograd: Mikro knjiga.
41. Pastors, P. M. (2002). *Risiken des unternehmens*. Minhen: Hampp.
42. Perović, V. (2007). *Kontroling*. Novi Sad: Rodacomm.
43. Picot, G. i Aleth, F. (1999). *Unternehmenskrise und Insolvenz*. Minhen: Beck Verlag.
44. Pratt, S.P. i Grabowski R.J. (2014). *Cost of Capital: Applications and Examples 5th*. New Jersey: John Wiley and Sons.
45. Rausand, M. (2011). *Risk Assessment, Theory, Methods, and Applications*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
46. Senić, R. i Lukić, S.M. (2008). *Krizni menadžment - prvi dio*. Banja Luka: Univerzitet Aperion Banja Luka.
47. Sheridan, J.C. (2013). *SPSS 20.0 za Windows, Analiza bez muke*. Wiley Publishing Inc. (prevod Solić-Aleksić, J.) Beograd: Kompjuter biblioteka.
48. Sikavica, P. et al., (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
49. Softić, S. (2011). *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
50. Stabenhurst, T. (2009). *The Benchmarking Book*. Oxford: Univerzitet Oxford.
51. Steinberg, M.R. (2004 i 2011). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.[Internet] Dostupno na: <http://www.coso.org/documents/Framework%20Reference%20Secured.pdf> [pristupljeno 20.05.2015].
52. Šunje, A. (2008). *Top-menadžer: vizionar i strateg, 3nd izdanje*. Sarajevo: Tirada.
53. Thompson, A. et al., (2008). *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentscom prednošću*. 14. izdanje Zagreb: Mate.
54. Tintor, J. (2009). *Poslovna analiza*. Zagreb: Masmedia.
55. Todorović, Z. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.
56. Todorović, Z. i Todorović, I. (2015). *Metodologija naučnog istraživanja u ekonomiji*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci.
57. Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*. Zagreb-Sarajevo: Synopsis.

58. Töpfer, A. (1999). *Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr Oder Chance*. Kriftel: Luchterhand.
59. Welge, M.K. i Al-Laham, A. (2008). *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*. Wiesbaden: Gabler.
60. Žager, L. et al., (2008). *Analiza finacijskih izvještaja, 2. prošireno izdanje*. Zagreb: Masmedia.

Članci:

1. Alihodžić, A. (2013). Testiranje primene Kralicekovog DF pokazatelja na Beogradskoj berzi, *časopis Bankarstvo 3*, str. 70-95. [online] Dostupno na: <http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2013/3/UBS-Bankarstvo-3-2013-Alihodzic.pdf> [pristupljeno 11.09.2015].
2. Andreica, M. E. (2013). Early warning models of financial distress. Case study of the Romanian firms listed on RASDAQ. *Theoretical and Applied Economics*. Volume XX, str. 7-14. [online] Dostupno na: <http://store.ectap.ro/articole/856.pdf> [pristupljeno 13.08.2015].
3. Bakotić, D. (2014). Suvremeni modeli za mjerjenje organizacijskih performansi. *Ekonomski misao i praksa*. Broj 1/2014, str. 373-388. [online] Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=182473 [pristupljeno 02.10.2015].
4. Božac, M.G. (2008). Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike. *Ekonomski istraživanja*. Vol.21 No.1, str. 19-34. [online] Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33766 [pristupljeno 09.09.2015].
5. Brčić, R. et al., (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*. Vol 64. No.3, str. 279-296. [online] Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=155366 [pristupljeno 12.07.2015].
6. Bulat, T. (2007). Poslovni rizik i povezanost s revizijom. *RRIF*. Broj.1/2007, str. 155-159. [online] Dostupno na: <http://katalog.efzg.hr/pagesResults/bibliografskiZapis.aspx?¤tPage=1&searchById=10&sort=0&spid0=10&spv0=Bulat%2c+Tomislav&xm0=1&selectedId=12032121> [pristupljeno 14.08.2015].
7. Cita, M. et al., (2015). Procjena poslovne izvrsnosti malog poduzeća u Republici Hrvatskoj – primjeri iz prakse. *Računovodstvo i Menadžment - RiM 16. međunarodna znanstvena i stručna konferencija, Primošten*, str. 13-24. [online] Dostupno na: <http://www.hrvatski-racunovodja.hr/data/pub/2015-rim-zbornik-strucni.pdf> [pristupljeno 24.10.2015].
8. Čendo - Metzinger,T. (2013). Krizno komuniciranje u hrvatskim poslovnim organizacijama. *VI međunarodna konferencija, Dani kriznog upravljanja*. Broj 6, str. 896-915. [online] Dostupno na: http://www.dku.hr/wp-content/uploads/2013/06/Zbornik_radova_2013.pdf [pristupljeno 09.06.2015].

9. Čendo-Metzinger, T. (2012). Odgovornost menadžmenta za pojavu kriznih situacija u poslovnim organizacijama. *V međunarodna konferencija, Dani kriznog upravljanja*. [online] Dostupno na: <http://www.dku.hr/wp-content/uploads/2012/05/zbornik.pdf> [pristupljeno 07.07.2015].
10. Čendo-Metzinger, T. i Toth, I. (2009). Menadžment preduzeća i proaktivno upravljanje krizom. Oblikovanje kriznog tima i priprema kriznih planova, *IV. znanstveno-stručna konferencija s međunarodnim sudjelovanjem "Menadžment i sigurnost"* Broj 522273, str. 325-331.
11. Đuričić, M. et al., (2010). Menadžment rizikom projekta. *Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT 2010*. str. 400. [online] Dostupno na: http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/3_MenadzmentUKriznimSituacijama/DjuricicBojkovicDjuricicSkorup.pdf [pristupljeno 17.07.2015].
12. Funda, D. i Majić, T. (2011). Upravljanje krizom. *IV međunarodna konferencija, Dani kriznog upravljanja*. udk 65.012.4:351.78. str. 58. [online] Dostupno na: <http://www.dku.hr/wp-content/uploads/2011/11/zbornik2011.pdf> [pristupljeno 25.04.2015].
13. Gonzalez, L. et al., (2010). Measurement in business processes. *Business Process Management Journal*, Broj 1. str. 1-10.
14. Greiner, L.E. (1998). Evolution and revolution as organizations Grow. *Harvard Business Review*. Broj 4, str. 1-20. [online] Dostupno na: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> [pristupljeno 02.08.2015].
15. Grubić, G. et al., (2012). Strategija odnosa s javnošću i krizne komunikacije. *Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development* Vol. 1, №2, str. 313-325. [online] Dostupno na: <http://www.ceeol.com/search/article-detail?id=184994> [pristupljeno 21.07.2015].
16. Jakelić, D. (2009). Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci. *Ekonomski pregled*. Broj 60, str. 75-98. [online] Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=52408 [pristupljeno 18.07.2015].
17. Jaques, T. (2010). Embedding Issue Management as a strategic element of Crisis Prevention. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*. Vol. 19, str. 469-482. [online] Dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09653561011070385> [pristupljeno 15.09.2015].
18. Jinyan, S. et al., (2012). Early Warning Model of Business Group Financial Risks Based on SVM, *Journal of Information & Computational Science*.9, Broj 13 str. 3813-3820. [online] Dostupno na: http://www.joics.com/publishedpapers/2012_9_13_3813_3820.pdf [pristupljeno 25.10.2015].
19. Jurić, B. Et al., (2012). Mogućnosti kriznog komuniciranja putničkih agencija nakon brodske nesreće Costa Concordie. *V međunarodna konferencija, Dani*

- kriznog upravljanja.* Broj 5, str. 273-308. [online] Dostupno na:<http://www.dku.hr/wp-content/uploads/2012/05/zbornik.pdf> [pristupljeno 15.10.2015].
20. Kadlec, Ž. (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu.* Vol.4 No.1, str. 495. [online] Dostupno na:
http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120 [pristupljeno 18.07.2015].
21. Krunić, G. et al.,(2013). Razvoj koncepta balanced scorecarda kao sistema strateškog menadžmenta. 8. *Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2013",* str. 65-70. [online] Dostupno na:
<http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202013/011-Q13-002.pdf> [pristupljeno 22.11.2015].
22. Legčević, J i Taučer, K. (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Ekonomski vjesnik/Econviews,* god. XXVII, Broj 1/2014, str. 199-208. [online] Dostupno na:
http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=188682 [pristupljeno 10.03.2015].
23. Lojaničić, R. et all., (2015). Management of companies in times of crisis. *4th International Conference ‘Law, Economy and Management in Modern Ambiance’ LEMiMA 2015,* Broj. 2, str. 214-219. [online] Dostupno na:
http://lemima.rs/fajlovi/Lemima_2015_Vol_2.pdf [pristupljeno 18.07.2015].
24. Lukić, S. i Pašalić, D. (2011). Moderan pristup upravljanja rizicima. 8. *Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija.* str. 298-302. [online] Dostupno na:
<http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/2537-Moderan-pristup-upravljanju-rizicima> [pristupljeno 08.06.2015].
25. Malin, P. (2010). The Construction of Early Crisis Warning Management System of Tourist Industry of Henan Province. *Zhengzhou Light Industry University.* Broj 3, str. 192-197 [online] Dostupno na:
<http://www.seiofbuemountain.com/upload/product/201004/2010lyhy03a3.pdf> [pristupljeno 15.09.2015].
26. Mihalinčić, M. et al., (2012).Krizni menadžment i upravljanje informacijama. *V međunarodna konferencija, Dani kriznog upravljanja.* str. 309-319. [online] Dostupno na: <http://www.dku.hr/wp-content/uploads/2012/05/zbornik.pdf> [pristupljeno 05.06.2015].
27. Milojević, S. (2011). Tehnike za rano otkrivanje signala latentne krize preduzeća, *Škola biznisa.* Novi Sad, str. 123-137. [online] Dostupno na:
<http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2011/5.11.pdf> [pristupljeno 06.10.2015].
28. Neophytou, C. C. (2000). Predicting Corporate Failure: Empirical Evidence for the UK, University of Southampton, University of Cyprus, str. 1-30.[online] Dostupno na: <https://core.ac.uk/download/files/34/30345.pdf> [pristupljeno 25.10.2015].
29. Omanović, A. (2013). Izgradnja modela kriznog komuniciranja u preduzećima. *Zbornik radova.* Broj 19, str. 279-288.

30. Osmanagić-Bedenik, et al., (2012). Early warning Systems – empirical evidence. *Market-Tržište*, Vol.24 No.2, str. 201-218. [online] Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=140689 [pristupljeno 24.09.2015].
31. Osmanagić-Bedenik, N. (2007). Komparativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. Vol. 5 No.1, str. 361-385. [online] Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41346 [pristupljeno 27.05.2015].
32. Osmanagić-Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: Teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. godina 8, broj 1, str. 101-118. [online] Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87513 [pristupljeno 15.03.2015].
33. Osmanagić-Bedenik, N., Ivezić, V. (2006). Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol.4 No.1. str. 331-346. [online] Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=16858 [pristupljeno 05.06.2015].
34. Ozgulbas, N. i Ali Serhan. K. (2012). Risk Classification of SMEs by Early Warning Model Based on Data Mining. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. Vol:6, No:10, str. 2649-2660. [online] Dostupno na: <http://waset.org/publications/14725/risk-classification-of-smes-by-early-warning-model-based-on-data-mining> [pristupljeno 11.11.2015].
35. Pešević, S. (2013). Faktori koji dovode do pada poslovne aktivnosti preduzeća. *Svarog, časopis za društvene i prirodne nauke*. Broj 7, str. 289-304. [online] Dostupno na: <http://svarog.nubl.org/wp-content/uploads/2014/12/Slobodan-PE%C5%A0EVI%C4%86-FAKTORI-KOJI-DOVODE-DO-PADA-POSLOVNE-AKTIVNOSTI-PREDUZE%C4%86A.pdf> [pristupljeno 01.09.2015].
36. Pološki-Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim Hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*. Vol. 55 No. 5-6. str. 455-478. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/search/?q=MENAD%C5%BDMENT+LJUDSKIH+POTENCIJALA+U+VELIKIM+HRVATSKIM+PODUZE%C4%86IMA> [pristupljeno 06.08.2015].
37. Raftari,M. et al., (2011). The Role of Crisis Management in Seismic Disaster, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. Broj 5, str. 1923-1927.
38. Ritter, N. (2010). Understanding a widely misunderstood statistic: Cronbach's alpha". *Paper presented at Southwestern Educational Research Association (SERA)*. Conference 2010. ED526237. Str. 1-17. Dostupno na: <http://eric.ed.gov/?id=ED526237> [pristupljeno 26.09.2015].
39. Roppega, J. (2011). The reasons and symptoms of failure in SME. *International Atlantic Economic Society*. Broj 17, str. 476-483. [online] Dostupno na:

- http://link.springer.com/article/10.1007/s11294-011-9316-1 [pristupljeno 08.06.2015].
40. Rothwell, K. E. (2010). Early Warning Indicators. *Outward insights*. Broj 13, str. 1-8. [online] Dostupno na: http://www.outwardinsights.com/articles/EarlyWarningIndicators.pdf [pristupljeno 07.08.2015].
41. Rujan, Z. (2010). Djelovanje menadžmenta u kriznim situacijama. *Međunarodna konferencija Menadžment 2010. Kruševac*, str. 465-470. [online] Dostupno na: http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/3_MenadzmentUKriznimSituacijama/Rujan.pdf [pristupljeno 22.11.2015].
42. Rupčić, N. i Datković, A. (2013). Kontroling – prepostavka djelotvornoga rada menadžmenta. *Praktični menadžment*, Vol. IV, br. 1, str. 43-49. [online] Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=175102 [pristupljeno 19.03.2015].
43. Sakalas, A. i Virbickaitė, R. (2011). Construct of the Model of Crisis Situation Diagnosis in a Company. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics*. Broj 22(3), str. 255-261. [online] Dostupno na: http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/viewFile/515/840 [pristupljeno 05.07.2015].
44. Softić, S. i Kurtović, E. (2011). Preventivni sistem ranog upozornje krize preduzeća u Bosni i Hercegovini. *Sarajevo Business and Economic Review*. Broj 31.1, str. 193-216. [online] Dostupno na: http://search.proquest.com/openview/f858520b4dedf47e7513e5d9bfd82850/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=816343 [pristupljeno 23.06.2015].
45. Sorić, I. (2004). Likvidnost gospodarstva Splitsko-dalmatinske županije. *Ekonomski pregled*. Vol. 55, No.7-8, str. 557-579. [online] Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=24724 [pristupljeno 12.10.2015].
46. Stiller, D. i Joehnk, P. (2014). Risk Management in Companies -A Questionnaire as an Instrument for Analysing the Present Situation. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*. Volume 22, str. 83-88. [online] Dostupno na: http://adsabs.harvard.edu/abs/2014RPFSU..22...83S [pristupljeno 23.09.2015].
47. Sučević, D. (2011). Međuvisnost kvalitativnih simptoma krize u poduzeću. *IV međunarodna konferencija, Dani kriznog upravljanja*. Broj 4, str. 629-640. [online] Dostupno na: http://www.dku.hr/wp-content/uploads/2011/11/zbornik2011.pdf [pristupljeno 22.09.2015].
48. Šuletić, R. (2009). Prerada drveta, Prilog istraživanjima transformacije proizvodnje u industriji nameštaja. Beograd: Šumarski fakultet Univerziteta u Beogradu. Orginalni naučni rad. UDK 684:65.016.7 [Internet] Dostupno na: http://preradadrveta.sfb.bg.ac.rs/arhiva/2009/br%2026-27/pd%2026-27%202007%20transformacija%20proizvodnje.pdf [pristupljeno 22.05.2015].

49. Tadić, I. (2014). Definiranje "snopova" funkcije upravljanja u ljudskim resursima i njihove povezanosti s finansijskim performansama poduzeća. *Ekonomski misao i praksa*. Broj 1 lipanj 2014, str. 145-170. [online] Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=182461 [pristupljeno 04.11.2015].
50. Tomić, Z. i Milas, Z. (2007). Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao*. Vol. XLIV, str. 137-149. [online] Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/search/?q=strategija+kao+odgovor+na+krizu> [pristupljeno 07.09.2015].
51. Trgo A. i Dedić I. (2013). Uloga kriznog menadžmenta u procesu pripreme bh poslovnih subjekata za pristupanje EU. *Zbornik radova*. Broj 19, str. 1-21. [online] Dostupno na: <http://www.unmo.ba/ekonomski-fakultet-zbornik-radova.aspx> [pristupljeno 11.05.2015].
52. Udovičić, A. i Kadlec, Ž. (2013). Analiza rizika upravljanja poduzećem. *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*. Broj 4, No.1, str. 50-60. [online] Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=175103 [pristupljeno 22.09.2015].
53. Veiln, S. R. (2011). Mindful learning in crisis management. *Journal of Business Communication*. Volume 48, Number 2, str. 116-147. [online] Dostupno na: <http://job.sagepub.com/content/48/2/116.abstract> [pristupljeno 21.09.2015].
54. Vidaković, S. (2009). Osnovi kriznog menadžmenta, 1. *Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009*. str. 202. [online] Dostupno na: <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/735-Osnovi-kriznog-menadmenta> [pristupljeno 10.06.2015].
55. Vlaović-Begović, S. i Pupovac-Ilić, M. (2012). Uloga interne revizije u upravljanju rizicima preduzeća. *Škola biznisa*. Broj 2/2012, str. 20-28. [online] Dostupno na: <http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2012/10.3.pdf> [pristupljeno 22.09.2015].
56. Vrečko, I. i Mulej, M. (2012). Obvladovanje sistemskih strateških kriz za preprečevanje poslovnih kriz. *Naše gospodarstvo / Our Economy*. Vol. 58, No. 5-6, str. 3-13. [online] Dostupno na: <http://ng-epf.si/index.php/ngoe/article/view/17/14> [pristupljeno 26.06.2015].
57. Zenzerović, R. i Peruško, T. (2006). Kratki osvrt na modele za predviđanje stečaja. *Ekonomski istraživanja*. Vol. 19 No. 2, str. 132-151. [online] Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33810 [pristupljeno 22.11.2015].
58. Zenzerović, R. i Peruško, T. (2009). Ocjenjivanje pretpostavke vremenske neograničenosti poslovanja u tranzicijskom okruženju – Emprijski nalazi u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, Vol.60 No.7-8, str. 348-368. [online] Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/40482> [pristupljeno 08.10.2015].
59. Žavišić, S. i Žavišić, Ž. (2011). Facebook - nova dimenzija kriznog komuniciranja, *Dani kriznog upravljanja*. Broj 4, str. 191-198. [online]

Dostupno na: <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=529530> [pristupljeno 02.08.2015].

Ostali članci i publikacije:

1. Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine (2014). Saopštenje. Godina IV. broj 3. Sarajevo 20.08.2014. [pristupljeno 27.03.2015].
2. Albrecht, K. (2012). The Strategic Radar Model. Scanning the Business Environment. [Internet] Dostupno na: <https://www.karlarbrecht.com/articles/pages/strategicradarmodel.htm> [pristupljeno 17.05.2015].
3. Altman Z socre (2000). [Internet] Dostupan na: https://en.wikipedia.org/wiki/Altman_Z-score [pristupljeno 27.03.2015].
4. Augustine, N. R. (2005). Business Crisis: Guaranteed Preventatives – And What To Do After They Fail. Executive Speeches, 9(6).
5. Belak, V. (2014). Pokazatelji performanse. Upravljačko raučnovodstvo 2014/2015. Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru. [Internet] Dostupno na: <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/Pokazatelji%20performanse.pdf> [pristupljeno 27.03.2015].
6. Bernstein, J. (2013). *The 10 steps of crisis communications*. Bernstein Crisis Management Inc. Los Angeles. [Internet] Dostupno na: <http://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/> [pristupljeno 27.03.2015].
7. Bulatović, D. (2014). Krizni menadžment II dio, magisterski studij. Herceg Novi: Fakultet za mendžment. [Internet] Dostupno na: <http://www.fmn.com/magisterske-studije/nastavni-materijali/> [pristupljeno 17.03.2015].
8. Butorac, N. et al., (2014). Analiza rizika u poslovanju. Zagreb: Financijski klub. [Internet] Dostupno na: <http://finance.hr/media/radovi/FM-izvjestaj.pdf> [pristupljeno 27.03.2015].
9. Čuljak, T. (2015). Strateško planiranje. www.hr.wikipedia.org [Internet] http://hr.wikipedia.org/wiki/Strate%C5%A1ko_planiranje [pristupljeno 15.10.2015.]
10. Dojčinović-Dirlo, D. (2009). Istraživanje upotreba sustava ranog upozorenja u Hrvatskoj. Zagreb: eBizMags. [Internet] Dostupno na: <http://www.ebizmags.com/istrazivanje-upotreba-sustava-ranog-upozorenja-u-hrvatskoj/> [pristupljeno 27.03.2015].
11. Dojčinović-Drilo, D. (2008). Kako prepoznati unutarnje slabosti i negativan razvoj poduzeća. Zagreb: eBizMags. [Internet] Dostupno na: <http://www.ebizmags.com/kako-prepoznati-unutarnje-slabosti-i-negativan-razvoj-poduzeca/> [pristupljeno 27.03.2015].
12. Dojčinović-Drilo, D. (2008). *Sustavi ranog upozorenja poslovne krize*. Magisterski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
13. Dojčinović-Drilo, D. (2008). Sustavi upozorenja i upravljanje rizikom. Zagreb: eBizMags. [Internet] Dostupno na: <http://www.ebizmags.com/strateski-sustavi-upozorenja-i-upravljanje-rizikom/> [pristupljeno 27.03.2015].
14. Dojčinović-Drilo, D. (2009). Poslovna kriza: Operativni sustavi upozorenja. Zagreb: eBizMags. [Internet] Dostupno na: <http://www.ebizmags.com/poslovna-kriza-operativni-sustavi-upozorenja/> [pristupljeno 27.03.2015].

15. Drobnjak, S.(2015). *Uticaj fleksibilnosti i reaktivnosti preduzeća na efikasnost i efektivnost kriznog menadžmenta*. Doktorska disertacija, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka. [Internet] Dostupno na: <http://www.ftn.uns.ac.rs/n2136477489/disertacija> [pristupljeno 15.03.2015].
16. FERMA - Federation of European Risk Management Associations. (2014). *A risk management standard*, str. 5. [Internet] Dostupno na: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf> [pristupljeno 29.03.2015].
17. Gaži, P.K. (2015). Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima. Zagreb: Hrvatski zavod za norme. [Internet] Dostupno na: http://www.bizimpact.hr/download/documents/read/upravljanje-sustavom-kvalitete-i-rizicima_95 [pristupljeno 22.03.2015].
18. Hendija, Z. (2013). Materijali sa predavanja iz predmeta Krizni menadžment u MT. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. [Internet] Dostupno na: http://turizam.ide3it.com/Ak.god.%202013-14/MT%202013_03_krizni%20management_21%2011%202013.pdf [pristupljeno 15.03.2015].
19. Hruška, D. (2015). Swot i strateški menadžment. Online biblioteka Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. [Internet] Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf [pristupljeno 27.03.2015].
20. <https://bib.irb.hr/datoteka/619614.2Kovacic.doc> [pristupljeno 25.03.2015].
21. IDW ES 6 standard. [Internet] Dostupno na: <http://www.lead-conduct.de/2012/12/04/krisenmanagement-der-weg-aus-der-krise/> [pristupljeno 27.03.2015].
22. Institut kriznog menadžmenta. (2014). Stakeholdersi. Denver. [Internet] Dostupno na: http://www.crisisbusinessmanagement.com/stakeholders_main.htm [pristupljeno 27.03.2015].
23. ISO 31000. (2010). Institute of Risk Management. [Internet] Dostupno na: https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf [pristupljeno 22.04.2015].
24. Joanne, E. Et al., (2005). Journal of Business Communication. Volume 42, Number 2, April. Univerzitet Alabama.
25. Kralicek, P. (2014). Kralicek DF pokazatelj. [Internet] Dostupan na: <http://www.kralicek.at/pdf/> [pristupljeno 28.05.2015].
26. Labaš, D. (2011). Potpora informacijske tehnologije strateškom sustavu ranog upozoravanja. [Internet] Diplomski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet. [Internet] Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/534757.Specijalistiki_poslijediplomski_rad_Davor_Laba_finalno.pdf [pristupljeno 08.04.2015].
27. Lukić, S. (2015). *Sprečavanje latentne krize preduzeća – IV dio*. Nastavni materijal. Univerzitet Aperion.
28. Marjanović, V. (2013) *Kontroling (skripta)*. Beograd: Univerzitet Singidunum. [Internet] Dostupno na: <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/3534-Kontroling-Skripta> [pristupljeno 27.03.2015].
29. Maythem, A. A. (2014). Risk management & QHSE. Kufan. str. 5. [Internet] Dostupno na: <http://www.slideshare.net/Nostrad/risk-management-3900267> [pristupljeno 03.06.2015].

30. Ministarstvo Privrede RH (2013). Strateške smjernice za razvoj drvno-prerađivačkog sektora za period 2013.-2020. [Internet] Dostupno na: <http://www.aik-invest.hr/wp-content/uploads/2013/12/2-strateske-smjernice.pdf> [pristupljeno 22.04.2015].
31. MB Internatioanl konsalting grupa i Butz, M. (2014). Kontroling. Kierspe. [Internet] Dostupno na: <http://www.unternehmensberatung-butz.de/index.php/controlling.html> [pristupljeno 27.03.2015].
32. Miloš, S. D. (2015). Upravljanje rizicima. Katedra za ekonomiku preduzeća. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. [Internet] Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/EPO/finanaliza//ukr-materijali/4.%20Proces%20integriranog%20upravljanja%20rizicima%20-%20analiza%20poslovanja%20poduzea.pdf> [pristupljeno 27.03.2015].
33. Ministarstvo nacionalne sigurnosti SAD. (2014). Kriza. Vašington. [Internet] Dostupno na: <https://www.ready.gov/business/implementation/crisis> [pristupljeno 27.03.2015].
34. Mreža znanja. (2012). Kontroling poslovanja - pojmovno određenje, razvoj i uloga kontrolinga u poslovanju. Zagreb. [Internet] Dostupno na: <http://mrezaznanja.hr/test/wp-content/uploads/2012/03/Kontroling-u-poslovanju.pdf> [pristupljeno 27.03.2015].
35. Novicevic, M. i Harvey, M. (2004). Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning, Marketing Intelligence & Planning. Broj 22. 1. str. 84-93. [Internet] Dostupno na: <http://www.csub.edu/~ecarter2/W10%20MBA%20600/SWOT%20Dual%20Perspective.pdf> [pristupljeno 22.11.2015].
36. Paunović, B. (2016). Ekonomika preduzeća (Prezentacija broj 23 – rentabilnost). Beograd: Baza podataka Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu. [Internet] Dostupno na: <http://www.ekof.bg.ac.rs/ekonomika-preduzeca/?mlang=lat> [pristupljeno 27.03.2015].
37. Perčević, H. (2015). Poslovno planiranje. Online baza Ekonomskog fakulteta sveučilišta u Zagrebu. str.8. [Internet] Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/RAC//hpercevic/poslovno_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojam%20i%20vrste.pdf [pristupljeno 13.06.2015].
38. Portal profitiraj.hr .(2014) Povećanje vrijednosti kontrolinga. Zagreb. [Internet] Dostupno na <http://www.profitiraj.hr/wp-content/uploads/pove%C4%87anje-vrijednosti-kontroling.jpg> [pristupljeno 27.03.2015].
39. Poslovni savjetnik. (2008). Kriza kao šansa. str 12-13. [Internet] Dostupno na: http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_vijesti/30-03-2015.pdf [pristupljeno 27.03.2015].
40. Quincy, R. (2013). SWOT Analysis: Raising capacity of your organization. Rutgers School of Social Work. [Internet] Dostupno na: http://socialwork.rutgers.edu/Libraries/Huamin/Brochure_2.sflb [pristupljeno 27.03.2015].
41. Roland Berger Strategy Consultants. (2003). Untersuchung zu Ursachen und Erfolgsfaktoren von Restrukturierung – vorläufige Ergebnisse. RBSC, Berlin.
42. Softić, S. (2011). *Koncept izlaska preduzeća iz krize*. InfoKOM - Broj 37 Sarajevo: Vanjskotrgovinsko/spoljnotrgovinska komora Bosne i Hercegovine. [Internet] Dostupno na: <http://komorabih.ba/dokumenti/infokom/infokom-37.pdf> [pristupljeno 27.03.2015].

43. Stanišić, M. (2015). *Definisanje, istorijski razvoj, organizacija kontrolinga i odnos sa drugim funkcijama u preduzeću*. Nastavni materijal, Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta Singidunum.
44. Stanišić, S. (2012). *Balanced Scorecard koncept u funkciji otkrivanja krize u poslovanju privrednih društava*, Master rad. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta Singidunum. [Internet] Dostupno na: <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/3210-Balanced-Scorecard-koncept-u-funkciji-otkrivanja-krize-u-poslovanju-privrednih-dru%C5%A1tava> [pristupljeno 27.03.2015].
45. Stanković, S. (2015). *Uvod u kontroling*. Zadar: Nastavni materijal Sveučilišta u Zadru. [Internet] Dostupno na: <http://www.unizd.hr/ekonomija/Rezultatipretra%C5%BEivanja/tqid/3889/Default.aspx?q=uvod+u+kontroling> [pristupljeno 27.03.2015].
46. Stoilković, N. (2013). Balanced Scorecard (BSC). [Internet] Dostupno na: <http://www.skladistenje.com/wp-content/uploads/2013/06/BSC.pdf> [pristupljeno 27.03.2015].
47. Sveučilište u Zadru. (2015). Analiza poslovanja poduzeća. Baza podataka Sveučilišta u Zadru. [Internet] Dostupno na : <http://www.unizd.hr/Rezultatipretra%C5%BEivanja/tqid/3825/language/hr-HR/Default.aspx?q=naziv+pokazatelja> [pristupljeno 27.03.2015].
48. Škola kontrolinga CRMT. (2014). Kontroling i kontrola. Ljubljana. [Internet] Dostupno na: <http://kontroling.si/sl-si/Kontroling/-Kontroling-in-kontroler> [pristupljeno 27.03.2015].
49. Šola, H. (2006). Efekt leptira u managementu tvrtke. Zagreb: Poslovni savjetnik . [Internet] Dostupno na: http://www.heddamartinasola.com/wp-content/uploads/2016/01/PS_86-EFEKT-LEPTIRA-U-MENAD%C5%BDMENTU-TVRTKE.pdf [pristupljeno 27.03.2015].
50. Tipurić, D. (2014). Strategije u kriznim situacijama, desto predavanje. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. [Internet] Dostupno na: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2014-10%20-%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf> [pristupljeno 17.03.2015].
51. Topčagić, R. (2015) Enterprise Risk Management. Tuzla: Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli. [Internet] Dostupno na: <http://upravljanjerizicima.com/razlike-rizik-me-nadzmenta-i-erm/2.3> [pristupljeno 29.02.2016].
52. Zajednica Toolbox. (2014). članak 14. SWOT analiza. [Internet] Dostupno na: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main> [pristupljeno 27.03.2015].

POPIS SLIKA

Slika 1. Vrste kriznog menadžmenta	24
Slika 2. Količina rizika	28
Slika 3. Proces upravljanja rizikom	29
Slika 4. Povezanost upravljanja krizom i upravljanja rizicima	30
Slika 5. Proces analize rizika	31
Slika 6. Krug upravljanja rizikom.....	32
Slika 7. Primjena upravljana rizicima u preduzeću	34
Slika 8. Procjena rizika za sve razine	36
Slika 9. Rizici u poslovanju preduzeća.....	37
Slika 10. Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizikom	38
Slika 11. Proces odgovora na rizik	40
Slika 12. Trodimenzionalni model sistema upravljanja rizicima u preduzeću	42
Slika 13. Uloga sistema ranog upozorenja.....	64
Slika 14. Povezanost strategijskog, taktičkog i operativnog planiranja	65
Slika 15. Preventivno planiranje kao instrument za sprečavanje latentne krize preduzeća	66
Slika 16. Tok izlaska iz krize.....	69
Slika 17. Strategije u kriznim uslovima.....	70
Slika 18. Proaktivno nasuprot reaktivnog upravljanja.....	73
Slika 19. Organizacijska shema kontrolinga u preduzeću	76
Slika 20. Mjesto kontrolinga.....	76
Slika 21. Model kontrolinga MB International konsalting grupe	77
Slika 22. Organizacijska shema kontrolinga u preduzeću	80
Slika 23. Strategijski i operativni kontroling	80
Slika 24. Organizacija kontrolinga u koncenru Continental	81
Slika 25. Koncept kontrolinga u Scheringu	81
Slika 26. Povećanje nove/stvaranje nove vrijednosti poslovanja	84
Slika 27. Stakeholderi i njihove odgovornosti	87
Slika 28. Krizno komuniciranje - Hub & Spoke Diagram.....	88
Slika 29. Razvoj krize i odnos medija	91
Slika 30. Uzročno - posljedični odnos simptoma i uzroka krize	94
Slika 31. Tok i simptomi poslovne krize	99
Slika 32. Kvantitativni simptomi krize	106
Slika 33. Kvalitativni simptomi krize	106
Slika 34. Sastavni dijelovi najprimjenjivijeg modela u praksi	117
Slika 35. Faze opšteg procesa krize	118
Slika 36. Matrica toka upravljanja krizom.....	120
Slika 37. Uzročno-posljedične zavisnosti	121
Slika 38. Izgled jednog ciklusa krize	122
Slika 39. Strateški radar	123
Slika 40. Tipičan tok poslovnih kriza prema IDW ES 6 standardu.....	124

Slika 41. Kibernetički odnos prema vrsti krize.....	125
Slika 42. Veličina uzorka i izračun intervala pouzdanosti.....	132
Slika 43. Algoritam modela ranog otkrivanja krize.....	207
Slika 44. Dijagram toka simptoma krize	209
Slika 45. Dijagram toka simptoma krize sa aspekta vremena	210
Slika 46. Veza simptoma i uzroka krize	212
Slika 47. Interni uzroci poslovne krize	213
Slika 48. Eksterni uzroci poslovne krize	215
Slika 49. Stadij poslovne krize	218
Slika 50. Prevencija ponovnog ponavljanja krize.....	220
Slika 51. Proces kontrole	220
Slika 52. Organizaciona struktura preduzeća X.....	229
Slika 53. Proces izrade stolica	230

POPIS TABELA

Tabela 1. Strateška pitanja kriznog menadžmenta.....	25
Tabela 2. Razlike tradicionalnog rizik menadžmenta i ERM-a.....	33
Tabela 3. Načela upravljanja rizicima	41
Tabela 4. Vrijednost DF pokazatelja	49
Tabela 5. Rangiranje poslovne izvrsnosti i prognoza za budućnost	50
Tabela 6. Kvantitativni i kvalitativni pokazatelji menadžmenta ljudskih resursa	52
Tabela 7. Argentijev model prognoziranja stečaja	54
Tabela 8. Pogrešni stavovi organizacije koji dovode do krizne situacije	72
Tabela 9. Usپoredba strategijskog i operativnog kontrolinga	79
Tabela 10. Harvard Business alat za otkrivanje krize.....	98
Tabela 11. Pokazatelji rentabilnosti.....	101
Tabela 12. Pokazatelji ekonomičnosti	101
Tabela 13. Pokazatelji likvidnosti.....	102
Tabela 14. Pokazatelji zaduženosti	102
Tabela 15. Interni uzroci krize prema Hauschildtu.....	113
Tabela 16. Prihvatljive i neprihvatljive razine Kronbah alfa koeficijenta pouzdanosti	133
Tabela 17. Kronbahov alfa.....	133
Tabela 18. Odnos spola menadžera sa uspostavljenim modelom.....	139
Tabela 19. Odnos nivoa obrazovanja menadžera sa uspostavljenim modelom.....	140
Tabela 20. Odnos veličine preduzeća sa uspostavljenim modelom.....	141
Tabela 21. Odnos sistemskog praćenja škarta sa vlasničkom strukturom.....	143
Tabela 22. Test homogenosti varijanse – Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji.....	145
Tabela 23. ANOVA- Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji	145
Tabela 24. Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji	146

Tabela 25. Odnos stava da su greške i škart u proizvodnji jedan od prvih simptoma krize sa vlasničkom strukturu	147
Tabela 26. Greške i škart su jedan od prvih simptoma krize.....	148
Tabela 27. Spirmanova korelacija između motivacije zaposlenih koja utiče na stratešku krizu i nedovoljna motiviranost zaposlenih utiče na nastanak strateške krize	150
Tabela 28. Spirmanova korelacija između varijabli motivacija zaposlenih utiče na strategiju preduzeća i nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitete proizvoda	152
Tabela 29. Nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitet proizvoda u odnosu na vlasničku strukturu	154
Tabela 30. Imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih u odnosu na postignuti nivo obrazovanja	156
Tabela 31. Spirmanova korelacija između sistema napredovanja zaposlenih i modela	159
Tabela 32. Motivacija zaposlenih SPSS analiza.....	159
Tabela 33. Korelacija varijabli, mnogo vam je važnija dobit od konkurentske pozicije preduzeća i prije uočim pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća.....	161
Tabela 34. Odnos radnog iskustva sa tvrdnjom da se prije uoči pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća.....	164
Tabela 35. Dobit zanemaruje strateški bitne informacije u odnosu na spol	166
Tabela 36. Dobit zanemaruje strateški bitne informacije u odnosu na istraživane uzroke krize	166
Tabela 37. Spermanova korelacija između gubitka tržišnog učešća i neadekvatne politike investiranja u tehnologiju rada koja se otkrije prilikom analize uspjeha	168
Tabela 38. Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha u odnosu na uočavanje simptoma krize	169
Tabela 39. Pad kvaliteta proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća u odnosu na vlasničku strukturu.....	180
Tabela 40. Korelacija između tvrdnje da pad kvaliteta proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća i tvrdnje da padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća	181
Tabela 41. Padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća	182
Tabela 42. Loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća u odnosu na spol	183
Tabela 43. Padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća – test homogenosti varijanse	184
Tabela 44. Padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća - ANOVA	185
Tabela 45. Padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća	185
Tabela 46. Spirmanova korelacija između lošeg odnosa prema kupcima i pada ugleda koji dovode do pada dobiti preduzeća	186
Tabela 47. Spirmanova korelacija između tvrdnje da zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada u krizu likvidnosti i tvrdnje da nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti	188
Tabela 48. Zanemarivanjem strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti u odnosu na istraživane uzroke krize.....	188

Tabela 49. Padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi se do problema likvidnosti u odnosu na vlasničku strukturu preduzeća	190
Tabela 50. Smanjenje opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stepena likvidnosti u odnosu na radno iskustvo menadžera	191
Tabela 51. Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti u odnosu na vlasništvo.....	193
Tabela 52. Nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti – Leven statistika – test homogenosti varijanse	193
Tabela 53 . Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti - ANOVA.....	194
Tabela 54. Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti u odnosu na radno iskustvo menadžera	194
Tabela 55. Ukoliko menadžment ne uoči simptome krize nužno slijedi pad pokazatelja uspješnosti - SPSS analiza	195
Tabela 56. Uporedni i strukturni prikaz prihoda u 2015. i 2014. godini	238
Tabela 57. Uporedni i strukturni prikaz rashoda u 2015. i 2014. godini	240
Tabela 58. Pregled ostvarene dobiti (gubitka) u 2015. i 2014. godini.....	242
Tabela 59. Struktura stalnih sredstava u 2014. i 2015. godini.....	245

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika	134
Grafikon 2. Radno iskustvo	135
Grafikon 3. Najviši postignuti nivo obrazovanja.....	135
Grafikon 4. Odnos nivoa obrazovanja i veličine preduzeća	136
Grafikon 5. Veličina preduzeća s obzirom na prosječan broj zaposlenih.....	137
Grafikon 6. Vlasnička struktura preduzeća.....	137
Grafikon 7. Koliko dugo posluje vaše preduzeće	138
Grafikon 8. U vašem preduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize... 139	139
Grafikon 9. U vašoj organizaciji se sistematski prati količina škarta	142
Grafikon 10. Iskorištenost vaših proizvodnih kapaciteta je zadovoljavajuća	144
Grafikon 11. Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji 144	144
Grafikon 12. Smatrate li da su greške i škart u proizvodnji jedan od prvih simptoma krize	146
Grafikon 13. Koji su prvi simptomi krize koje ste otkrili.....	148
Grafikon 14. Nedovoljna motiviranost zaposlenih utiče na nastanak strateške krize .. 149	149
Grafikon 15. Vaši zaposleni doprinose tržišnom rastu preduzeća.....	151
Grafikon 16. Vaši zaposleni doprinose tržišnom rastu preduzeća u odnosu na radno iskustvo	151
Grafikon 17. Motivacija zaposlenih utiče na strategiju preduzeća	152
Grafikon 18. Nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitete proizvoda... 153	153

Grafikon 19. Visoka motivacija zaposlenih povećava konkurenčku sposobnost vašeg preduzeća	155
Grafikon 20. Imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih	155
Grafikon 21. Imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih	157
Grafikon 22. Da li imate uspostavljen sistem krizne komunikacije	157
Grafikon 23. Odnos uspostavljenog sistema krizne komunikacije sa dužinom poslovanja preduzeća	158
Grafikon 24. Mnogo vam je važnija dobit od konkurenčke pozicije.....	161
Grafikon 25. Mnogo vam je važnija dobit od konkurenčke pozicije u odnosu istraživanja uzroka krize	162
Grafikon 26. Prije uočim pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća	163
Grafikon 27. Odnos radnog iskustva sa tvrdnjom da se prije uoči pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća	165
Grafikon 28. Dobit zanemaruje strateški bitne informacije.....	165
Grafikon 29. Da li simptome krize uočite prilikom analize uspjeha preduzeća	167
Grafikon 30. Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha	167
Grafikon 31. Neadekvatna politika investiranja u tehnologiju rada je otkrivena prilikom analize uspjeha.....	168
Grafikon 32. Da li ste istraživali uzroke krize	170
Grafikon 33. Da li ste istraživali uzroke krize u odnosu na spol	170
Grafikon 34. Da li ste istraživali uzroke krize u odnosu na veličinu preduzeća.....	171
Grafikon 35. Uzroci Vaše krize bili su	171
Grafikon 36. Uzroci krize u odnosu na radno iskustvo menadžera	172
Grafikon 37. Uzroci krize u odnosu na vlasništvo.....	173
Grafikon 38. Uzroci krize u odnosu na dužinu poslovanja preduzeća	174
Grafikon 39. Uzroci poslovne krize vezani su za	174
Grafikon 40. Uzroci poslovne krize u odnosu na radno iskustvo menadžera.....	175
Grafikon 41. Uzroci poslovne krize u odnosu na vlasništvo preduzeća	176
Grafikon 42. Uzroci poslovne krize u odnosu na starost preduzeća.....	176
Grafikon 43. Uzroci poslovne krize u odnosu na istraživanje uzroka krize	177
Grafikon 44. Uzroci krize u odnosu na odgovornost.....	178
Grafikon 45. Pad kvaliteta proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća	179
Grafikon 46. Padom konkurenčke pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća.....	181
Grafikon 47. Padom konkurenčke pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća (spol ispitanika).....	182
Grafikon 48. Loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća	183
Grafikon 49. Padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća	184
Grafikon 50. Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti	187
Grafikon 51. Padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti.....	189
Grafikon 52. Smanjenje opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stepena likvidnosti	191
Grafikon 53. Smanjenjem cijena i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta..	192

Grafikon 54. Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti	192
Grafikon 55. Koliko smatrate važnim sljedeća područja mjerena poslovne uspješnosti	196
Grafikon 56. Ocjenite značaj važnosti pojedinih simptoma krize	197
Grafikon 57. Ukoliko imate model za rano otkrivanje krize, da li isti primjenjujete u praksi.....	197
Grafikon 58. Prvu informaciju o krizi ste dobili putem pokazatelja	198
Grafikon 59. Prvu informaciju o krizi ste dobili putem pokazatelja u odnosu na dužinu poslovanja preduzeća	199
Grafikon 60. Koje pokazatelje koristite kako bi otkrili krizu	200
Grafikon 61. Koje pokazatelje koristite kako bi otkrili krizu u odnosu na istraživanje uzroka.....	200
Grafikon 62. Da li bi implementacija modela za rano otkrivanje krize imala uticaj na uspješnost poslovanja	201
Grafikon 63. Iz kog izvora ste dobili informaciju da ste u krizi	202
Grafikon 64. Iz kog izvora ste dobili informaciju da ste u krizi u odnosu na obrazovanje	202
Grafikon 65. Iz kog izvora ste dobili informaciju da ste u krizi u odnosu na dužinu poslovanja preduzeća.....	203
Grafikon 66. Životni ciklus preduzeća	228
Grafikon 67. Uporedni pregled ukupnog prihoda u 2015. i 2014. godini	238
Grafikon 68. Pregled strukture ukupnih prihoda u 2015. godini	239
Grafikon 69. Struktura prihoda po veličini u obračunskom periodu	239
Grafikon 70. Uporedni pregled ukupni rashoda u 2015. i 2014. godini	241
Grafikon 71. Pregled strukture rashoda u 2015. godini	241
Grafikon 72. Struktura rashoda po veličini u obračunskom periodu.....	242
Grafikon 73. Grafički prikaz ostvarenih prihoda, rashoda i dobiti u 2015. i 2014. godini.	243
Grafikon 74. Grafički prikaz stalnih sredstava u 2015. godini	245
Grafikon 75. Grafički prikaz tekućih sredstava u 2015. godini.....	246
Grafikon 76. Grafički prikaz strukture aktive u 2015. i 2014. godini.	246
Grafikon 77. Grafički prikaz strukture pasive u 2015. i 2014. godini.....	247
Grafikon 78. Grafički prikaz kapitala – vlastitih sredstava u 2015. godini	248
Grafikon 79. Grafički prikaz obaveza u 2015. godini	248
Grafikon 80. Grafički prikaz gotovinskih tokova po godinama – direktna metoda	249
Grafikon 81. Grafički prikaz priliva novca u 2015. godini	250
Grafikon 82. Grafički prikaz odliva novca u 2015. godini	250
Grafikon 83. Broj grešaka u proizvodnji preduzeća X	254
Grafikon 84. Iznos reklamacija u KM	255

PRILOG 1

ANKETA ZA IZRADU DOKTORSKE DISERTACIJE

Molim Vas da u svrhu prikupljanja podataka za izradu Doktorske disertacije pod naslovom: „**Kreiranje modela ranog otkrivanja krize u funkciji uspješnosti poslovanja proizvodnih preduzeća**“ odvojite 20 minuta i odgovorite na navedena pitanja data u nastavku. Prikupljeni podaci će se smatrati poslovnom tajnom i oni kao takvi neće pojedinačno biti dostupni javnosti. U navedenoj anketi nije potrebno navoditi nikakve finansijske podatke iz Vašeg poslovanja. Ukoliko želite, o nalazima disertacije će Vas nakon njene izrade obavijestiti putem E-maila kojeg možete navesti na kraju ovog upitnika. Unaprijed se zahvaljujem na odvojenom vremenu. *Amer Omanović*

I - Molim Vas da izaberete jedan od ponuđenih odgovora

UPUTSTVO: Ispred željenog odgovara stavite znak X u kvadrat (□)

1. Spol generalnog menadžera firme:

- Muško
- Žensko

2. Iskustvo menadžera na rukovodećem mjestu:

- Manje od 5 godina
- 5-10 godina
- Preko 10 godina

3. Najviši postignuti nivo obrazovanja generalnog menadžera firme (završen stupanj obrazovanja):

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša škola
- Visoka školska spremna
- Specijalizacija, magisterij, doktorat

4. Veličina preduzeća s obzirom na prosječan broj zaposlenih u posljednjoj godini?

- 1-9
- 10-49
- 50-250
- 251 i više

5. Vlasnička struktura vašeg preduzeća je:

- Privatna – domaće vlasništvo
- Privatno – strano vlasništvo
- Državna
- Mješovito vlasništvo

6. Da li je djelatnost vašeg preduzeća proizvodnog karaktera

- DA
- NE

7. Koliko dugo posluje vaše preduzeće?

- Manje od 5 godina
- 5-10
- Preko 10 godina

II – Molim Vas da izaberete stepen u kojem se slažete sa navedenim tvrdnjama

UPUSTVO: Molim Vas da zaokružite broj koji odgovara realnom stanju u Vašem preduzeću

Legenda:

5 - potuno se slažete

4 - slažete se

3 - niti se slažete, niti ne slažete

2 - ne slažete se

1 - u potpunosti se ne slažete

8. U vašoj organizaciji sistemski se prati količina škarta

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

9. Iskorištenost vaših proizvodnih kapaciteta je zadovoljavajuća

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

10. Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

11. Smatrate li da su greške i škart u proizvodnji jedan od prvih simptoma krize

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

12. Nedovoljna motiviranost zaposlenih utiče na nastanak strateške krize (opseg investiranja, konkurentska pozicija, tržišno učešće)

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

13. Motivacija zaposlenih utiče na strategiju preduzeća

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

14. Nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitete proizvoda

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

15. Visoka motivacija zaposlenih povećava konkurentsку sposobnost vašeg preduzeća

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

16. Imate jasno razrađen sistem nagradivanja i napredovanja zaposlenih

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

17. Mnogo Vam je važnija dobit od konkurentske pozicije preduzeća

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

18. Prije uočim pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

19. Dobit zanemaruje strateški bitne informacije

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

20. Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

21. Neadekvatna politika investiranja u tehnologiju rada je otkrivena prilikom analize uspjeha

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

22. Pad kvaliteta proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

23. Padom konkurentske pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

24. Loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

25. Padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

26. Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

27. Padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

28. Smanjenjem opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stepena likvidnosti

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

29. Smanjenjem cijena i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

30. Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

31. U Vašem preduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

III- Molim Vas da izaberete jedan od ponuđenih odgovora

Legenda	
5	Izuzetno važno
4	Veoma važno
3	Umjereni važno
2	Malo važno
1	Uopće nije važno

32. Ocijenite, prema Vašem mišljenju, koliko smatrati važnim sljedeća područja mjerena poslovne uspješnosti:

Produktivnost

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Strateško planiranje

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Upravljanje rizicima

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Likvidnost

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Ekonomičnost

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Rentabilnost

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Altman Z score

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Operativno planiranje

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Balanced scorecard

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Analiza proizvoda

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Swot analiza

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Finansijska analiza

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Analiza prodaje

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Pest analiza

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Analiza industrije

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Analiza konkurenčije

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Interna revizija

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Mjerenje zadovoljstva zaposlenih

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

33. Ocijenite značaj važnosti pojedinih simptoma krize

Manjak obrtnog kapitala

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Gubitak kupaca

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Porast fiksnih troškova

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Pad tržišnog udjela

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Nemotiviranost radnika

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Pad investicija

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Pad proizvodnje

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Porast škarta

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Nelikvidnost

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Pad dobiti

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Nedovoljna iskorištenost kapaciteta

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Porast zaliha

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Odlazak visoko kvalifikovanih radnika

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Slaba naplata potraživanja

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Pad konkurentske pozicije

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Pad ugleda preduzeća

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Pad kvaliteta proizvoda

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Prezaduženost

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

Povećano uzimanje kredita

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

IV- Molim Vas da izaberete jedan od ponuđenih odgovora

34. Koji su prvi simptomi krize koje ste otkrili:

- pad konkurentske pozicije
- greške, škart, nedovoljna iskorištenost preduzeća
- nelikvidnost
- pad dobiti/gubitak

- pad ukupnih prihoda
- nezadovoljstvo radnika

35. Vaši zaposlenici doprinose tržišnom rastu preduzeća

- Da
- Ne

36. Da li imate uspostavljen sistem krizne komunikacije

- Da
- Ne

37. Da li simptome krize uočite prilikom analize uspjeha preduzeća?

- Da
- Ne

38. Ukoliko imate model za rano otkrivanje krize, da li isti primjenjujete u praksi?

- Da
- Ne

39. Prvu informaciju o krizi ste dobili putem pokazatelja

- tržišnog udjela
- rentabilnosti
- ekonomičnosti
- likvidnosti

40. Koje pokazatelje pratite kako bi otkrili krizu?

- strateške (konkurentska pozicija, tržišni rast, ugled...)
- uspjeha (rentabilnost, dobit...)
- likvidnosti (likvidnost, koeficijent obrta...)

41. Da li ste istraživali uzroke krize?

- Da
- Ne

42. Uzroci Vaše krize bili su:

- neadekvatna strategija
- neadekvatna finansijska politika
- visoki troškovi poslovanja
- višak zaposlenih
- neadekvatno reagovanje na promjene
- ostalo

43. Uzroci poslovne krize vezani su za:

- menadžment
- organizaciju
- zaposlene
- proizvodnju
- prodaju
- finansije
- tržište

44. Da li bi implementacija modela za rano otkrivanje krize imala uticaj na uspješnost poslovanja?

- Da
- Ne
- Možda

45. Iz kog izvora ste dobili informacije da ste u krizi?

- računovodstva
- radnika u proizvodnji
- administrativnog osoblja
- kupaca
- dobavljača
- drugi izvori

Ukoliko želite da Vam nakon završenog istraživanja pošaljem rezultate navedenog istraživanja, molim Vas da upišete Vaš E-mail kako bih Vam iste mogao proslijediti:

E-mail: _____

Zahvaljujem Vam se na odvojenom vremenu u popunjavanju ankete!

PRILOG 2 SUMARNI PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA

1. Spol generalnog menadžera	Muško	Žensko			
	63	37			
2. Iskustvo menadžera na rukovodećem mjestu	Manje od 5 godina	5-10 godina	Preko 10 godina		
	12	30	58		
3. Najviši postignuti nivo obrazovanja generalnog menadžera firme	Osnovna škola	Srednja škola	Viša škola	Visoka školska sprema	Specijalizacija, magisterij, doktorat
	0	12	12	51	25
4. Veličina preduzeća s obzirom na prosječan broj zaposlenih	1-9	10-49	50-250	251 i više	
	20	34	37	9	
5. Vlasnička struktura vašeg preduzeća	Privatno - domaće	Privatno - strano	Državno	Mješovito	
	76	10	4	10	
6. Da li je djelatnost vašeg preduzeća proizvodnog karaktera	Da	Ne			
	100	0			
7. Koliko dugo posluje vaše preduzeće	Manje od 5 godina	5 – 10 godina	Preko 10 godina		
	8	10	82		

Stepen slaganja	Potpuno se slažete	Slažete se	Niti se slažete niti ne slažete	Ne slažete se	U potpunosti se ne slažete
Pitanja					
8. U vašoj organizaciji sistemski se prati količina škarta	31	36	16	14	3
9. Iskorištenost vaših proizvodnih kapaciteta je zadovoljavajuća	16	42	19	22	1
10. Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji	20	35	24	19	2
11. Smatrate li da su greške i škart u proizvodnji jedan od prvih simptoma krize	15	29	33	20	3
12. Nedovoljna motiviranost zaposlenih utiče na nastanak strateške krize (opseg investiranja, konkurentska pozicija, tržišno učešće)	15	44	26	10	5
13. Motivacija zaposlenih utiče na strategiju preduzeća	22	53	18	7	0
14. Nedovoljna motiviranost radnika					

dovodi do pada kvalitete proizvoda	39	52	7	1	1
15. Visoka motivacija zaposlenih povećava konkurentsku sposobnost vašeg preduzeća	37	43	10	0	2
16. Imate jasno razraden sistem nagradivanja i napredovanja zaposlenih	16	28	30	20	6
17. Mnogo vam je važnija dobit od konkurenčne pozicije preduzeća	7	27	26	40	0
18. Prije uočim pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća	12	36	31	20	1
19. Dobit zanemaruje strateški bitne informacije	8	36	31	24	1
20. Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha	8	48	30	14	0
21. Neadekvatna politika investiranja u tehnologiju rada je otkrivena prilikom analize uspjeha	4	45	29	20	2
22. Pad kvalitete proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća	40	51	9	0	0
23. Padom konkurenčne pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća	29	55	13	3	0
24. Loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća	44	49	6	0	1
25. Padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća	27	61	10	1	1
26. Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti	18	61	15	6	0
27. Padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti	27	58	11	3	1
28. Smanjenjem opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stepena likvidnosti	9	43	32	16	0
29. Smanjenjem cijena i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta	10	51	23	15	1
30. Nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti	21	65	12	2	0
31. U vašem preduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize	6	18	20	36	20

32. Ocijenite, prema Vašem mišljenju, koliko važnim smatrate sljedeća područja mjerena poslovne uspješnosti	Izuzetno važno	Veoma važno	Umjerenovo važno	Malovažno	Upće nije važno
Produktivnost	79	21	0	0	0
Strateško planiranje	54	37	8	1	0
Upravljanje rizicima	43	39	16	2	0
Likvidnost	60	30	8	0	0
Ekonomičnost	54	41	5	0	0
Rentabilnost	60	34	6	0	0
Altman Z score	12	52	23	8	5
Operativno planiranje	37	52	8	3	0
Balanced scorecard	16	48	28	6	2
Analiza proizvoda	55	38	5	0	2

Swot analiza	35	39	16	9	1
Finansijska analiza	64	28	7	1	0
Analiza prodaje	65	30	4	1	0
Pest analiza	28	46	21	4	1
Analiza industrije	22	46	23	8	1
Analiza konkurenčije	41	42	14	2	1
Interna revizija	24	48	22	5	1
Mjerenje zadovoljstva zaposlenih	32	39	25	3	1

33. Ocijenite značaj važnosti pojedinih simptoma krize	Izuzetno važno	Veoma važno	Umjereno važno	Malovažno	Uopće nije važno
Manjak obrtnog kapitala	52	39	9	0	0
Gubitak kupaca	73	23	4	0	0
Porast fiksnih troškova	41	47	12	0	0
Pad tržišnog udjela	43	43	13	1	0
Nemotiviranost radnika	32	46	20	2	0
Pad investicija	25	40	30	4	1
Pad proizvodnje	53	41	6	0	0
Porast škarta	31	38	24	7	0
Nelikvidnost	55	38	7	0	0
Pad dobiti	45	36	16	3	0
Nedovoljna iskorištenost kapaciteta	31	51	14	4	0
Porast zaliha	20	44	33	2	1
Odlazak visoko kvalifikovanih radnika	48	30	17	5	0
Slaba naplata potraživanja	69	25	5	1	0
Pad konkurenčke pozicije	42	42	15	1	0
Pad ugleda preduzeća	49	38	11	1	1
Pad kvaliteta proizvoda	62	34	4	0	0
Prezaduženost	60	31	6	3	0
Povećano uzimanje kredita	37	42	17	4	0

34. Koji su prvi simptomi krize koje ste otkrili	Pad konkurenčke pozicije	Greške, škart, nedovoljna iskorištenost preduzeća	Nelikvidnost	Pad dobiti/gubitak	Pad ukupnih prihoda	Nezadovoljstvo radnika
	10	10	23	24	26	7
35. Vaši zaposlenici doprinose tržišnom rastu preduzeća	Da	Ne				
	94	6				
36. Da li imate uspostavljen sistem krizne komunikacije	Da	Ne				
	35	65				
37. Da li simptome krize uočite prilikom analize uspjeha preduzeća	Da	Ne				
	83	17				

38. Ukoliko imate model za rano otkrivanje krize, da li isti primjenjujete u praksi	Da	Ne				
	39	61				
39. Prvu informaciju o krizi ste dobili putem pokazatelja	Tržišnog udjela	Rentabilnosti	Ekonomske čnosti	Likvidnosti		
	24	11	20	45		
40. Koje pokazatelje pratite kako bi otkrili krizu	Strateške (konkur. pozicija, trž.rast, nared.)	Uspjeha (rentabilnost, dobit)	Likvidno-sti (likvidnost, koef.obrta)			
	25	34	41			
41. Da li ste istraživali uzroke krize	Da	Ne				
	70	30				
42. Uzroci Vaše krize bili su	Neadekv. strategija	Neadekv. finansijska politika	Visoki troškovi poslovanja	Višak zapošlenih		
	14	6	28	2		
43. Uzroci poslovne krize vezani su za	Organizacija	Zaposlene	Proizvodnju	Prodaju	Ostalo	
	10	1	12	33	17	
44. Da li bi implementacija modela za rano otkrivanje krize imala uticaj na uspešnost poslovanja	Možda					
	34					
45. Iz kog izvora ste dobili informacije da ste u krizi	Radnika u proizvodnji	Administ. osoblja	Kupaca	Dobavljača	Drugi izvori	
	2	7	15	1	20	

PRILOG 3. Pojedinačna Kronbah alfa analiza za svako pitanje – ukupna statistika

Pitanja iz upitnika	Aritmetička vrijednost skale ako se ukloni varijabla	Skala Varijanse ako se ukloni varijabla	Korelirane varijable- ukupna korelacija	Kronbahov Alfa ako se ukloni varijabla
Radno iskustvo	286.04	398.381	-.038	.847
Najviši postignuti nivo obrazovanja	284.44	395.570	.041	.846
Veličina preduzeća s obzirom na prosječan broj zaposlenih u posljednjoj godini	285.85	399.787	-.077	.848
Vlasnička struktura vašeg preduzeća je	286.90	394.521	.067	.846
Da li je djelatnost vašeg preduzeća proizvodnog karaktera	287.21	395.658	.134	.845
Koliko dugo posluje vaše preduzeće	285.63	399.176	-.070	.847
U vašoj organizaciji se sistemski prati količina škarta	284.67	374.738	.465	.839
Iskorištenost vaših proizvodnih kapaciteta je zadovoljavajuća	284.96	377.190	.451	.839
Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji	284.83	380.397	.353	.841
Smatrate li da su greške i škart u proizvodnji jedan od prvih simptoma krize	284.94	381.719	.343	.841
Nedovoljna motiviranost zaposlenih utiče na nastanak strateške krize (opseg investiranja, konkurentska pozicija, tržišno učešće	284.90	389.372	.144	.845
Motivacija zaposlenih utiče na nastanak strategiju preduzeća	284.56	395.273	.045	.846
Nedovoljna motiviranost radnika dovodi do pada kvalitete proizvoda	284.02	394.276	.104	.845
Visoka motivacija zaposlenih povećava konkurenčku sposobnost vašeg preduzeća	284.31	383.879	.323	.842
Imate jasno razrađen sistem nagrađivanja i napredovanja zaposlenih	285.10	384.861	.236	.843
Mnogo vam je važnija dobit od konkurenčke pozicije preduzeća	285.35	394.446	.060	.846
Prije uočim pad dobiti od pada tržišne pozicije preduzeća	284.79	397.105	-.005	.847
Dobit zanemaruje strateški bitne informacije	284.98	394.659	.061	.846
Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha	284.90	384.861	.393	.841
Neadekvatna politika investiranja u tehnologiju rada je otkrivena prilikom analize uspjeha	285.17	386.014	.311	.842
Pad kvaliteta proizvoda dovodi do pada uspjeha preduzeća	283.98	398.446	-.041	.846
Padom konkurenčke pozicije dolazi do pada uspjeha preduzeća	284.15	390.851	.226	.843
Loš odnos prema kupcima dovodi do pada dobiti preduzeća	284.02	389.170	.240	.843
Padom ugleda dolazi do pada dobiti preduzeća	284.31	388.517	.261	.843
Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti	284.48	386.808	.354	.842

Padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti	284.31	391.581	.174	.844
Smanjenje opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stepena likvidnosti	284.90	388.606	.245	.843
Smanjenjem cijena i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta	284.79	382.764	.384	.841
Nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti	284.33	391.121	.258	.843
U vašem preduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize	285.77	371.797	.492	.838
Područja mjerena	283.50	395.106	.195	.844
Područja mjerena	283.90	390.308	.260	.843
Područja mjerena	284.17	386.014	.356	.842
Područja mjerena	283.75	393.128	.209	.844
Područja mjerena	283.94	385.677	.486	.841
Područja mjerena	283.81	387.815	.455	.842
Područja mjerena	284.79	376.509	.545	.838
Područja mjerena	284.00	391.702	.213	.844
Područja mjerena	284.65	371.553	.652	.836
Područja mjerena	284.00	378.000	.534	.839
Područja mjerena	284.42	380.121	.423	.840
Područja mjerena	283.81	383.688	.512	.840
Područja mjerena	283.67	390.142	.373	.842
Područja mjerena	284.42	382.418	.473	.840
Područja mjerena	284.46	385.828	.318	.842
Područja mjerena	284.10	380.351	.478	.840
Područja mjerena	284.46	380.509	.473	.840
Područja mjerena	284.33	383.546	.383	.841
simptomi	283.83	391.504	.229	.844
simptomi	283.71	388.509	.359	.842
simptomi	284.17	387.121	.363	.842
simptomi	284.15	384.808	.462	.841
simptomi	284.31	383.368	.512	.840
simptomi	284.44	382.294	.439	.840
simptomi	283.83	390.567	.300	.843
simptomi	284.46	383.275	.370	.841
simptomi	283.83	388.227	.378	.842
simptomi	284.17	380.014	.516	.839
simptomi	284.29	385.232	.434	.841
simptomi	284.54	386.594	.393	.842
simptomi	284.17	386.610	.294	.842
simptomi	283.67	385.035	.545	.840
simptomi	284.06	377.847	.696	.838

simptomi	284.08	377.908	.563	.838
simptomi	283.77	391.797	.250	.843
simptomi	283.81	383.007	.513	.840
simptomi	284.15	384.978	.386	.841
Koji su prvi simptomi krize koje ste otkrili	284.69	385.836	.203	.844
Vaši zaposleni doprinose tržišnom rastu preduzeća	287.29	397.020	.064	.845
Da li imate uspostavljen sistem krizne komunikacije	286.75	402.362	-.244	.848
Da li simptome krize uočite prilikom analize uspjeha preduzeća	287.21	402.679	-.331	.848
Ukoliko imate model za rano otkrivanje krize, da li isti primjenjujete u praksi	286.83	401.929	-.216	.847
Prvu informaciju o krizi ste dobili putem pokazatelja	285.40	389.563	.136	.846
Koje pokazatelje pratite kako bi otkrili krizu	286.15	390.723	.211	.844
Da li ste istražili uzroke krize	287.08	397.482	.007	.846
Uzroci vase krize bili su	284.90	388.648	.086	.849
Uzroci poslovne krize vezani su za	284.21	386.211	.052	.857
Da li bi implementacija modela za rano otkrivanje krize imala uticaj na uspešnost poslovanja	286.65	406.787	-.260	.851
Iz kog izvora ste dobili informacije da ste u krizi	285.92	425.695	-.394	.865

BIOGRAFIJA

(Curriculum Vitae)

Amer Omanović je rođen 30.09.1984. godine u Mostaru. Osnovnu školu, kao i gimnaziju završio je u Bugojnu sa odličnim uspjehom. U septembru 2003. godine upisuje Fakultet za poslovni menadžment na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru, koji završava 2007. godine i stiče zvanje diplomiranog ekonomiste – menadžera. Na Ekonomskom fakultetu Univerziteta „Džemal Bijedić“ 2008. godine upisuje postdiploski studij na smjeru: menadžment finansijske djelatnosti koji završava 2012. godine. Iste godine prijavljuje doktorsku disertaciju na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci na smjeru poslovna ekonomija i menadžment.

Od 2008. godine zaposlen je u Srednjoj tehničkoj školi grafičkih tehnologija, dizajna i multimedije, Ilijadža kao profesor stručno – teorijske i ekonomske grupe predmeta. Položio je stručni ispit za samostalan odgojno-obrazovni rad. Posjeduje certifikat EUVET-a o modularnom načinu izvođenja nastave i zvanje mentora na osnovu ocjene u radu – naročito se ističe. Autor je brojnih projekata, a posjeduje i certifikat SERDA-e (Sarajevska regionalna razvojna agencija) za pisanje projekata i apliciranje na EU fondove.

Autor je pet radova, od čega su tri naučna objavljena u časopisima i zbornicima radova. Učesnik je, kao i predavač brojnih seminara, konferencija i panel diskusija u Vanjskotrgovinskoj komori Bosne i Hercegovine, British Council-u, Prosvjetno pedagoškom zavodu Kantona Sarajevo, UNDP BiH itd. Svoje viđenje ekonomske situacije u BiH objavljuje na internet portalima i putem izjava na televiziji.

Također je i mentor učenicima na državnom takmičenju mladih u preduzetništvu 2014, 2015. i 2016. godine. Pored toga, bio je osnivač i član upravnog odbora udruženja ekonomista ACADEMIC od 2010. do 2014. godine.

Od stranih jezika veoma dobro vlasti engleskim jezikom. Koristi MS office paket, Corel Draw, Photoshop, IBM SPSS, STATISTICS. Oženjen je i otac jednog djeteta.

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем
да је докторска дисертација

Наслов рада Креирање модела раног откривања кризе у функцији успешности пословања производних предузећа

Наслов рада на енглеском језику Create a model of early detection of crisis in the function of the performance of business production companies

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да докторска дисертација, у целини или у дијеловима, није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

У Бањој Луци, дана 12.04.2017. године

Потпис докторанта

Amber Omanović

Изјава 2

Изјава којом се овлашћује Универзитет у Бањој Луци да докторску дисертацију учини јавно доступном

Овлашћујем Универзитет у Бањој Луци да моју докторску дисертацију под насловом
Креирање модела раног откривања кризе у функцији успешности пословања производних
предузећа
која је моје ауторско дјело, учини јавно доступном.

Докторску дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату
погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у дигитални репозиторијум Универзитета у
Бањој Луци могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце
Креативне заједнице (*Creative Commons*) за коју сам се одлучио/ла.

- Ауторство
- Ауторство – некомерцијално
- Ауторство – некомерцијално – без прераде
- Ауторство – некомерцијално – дијелити под истим условима
- Ауторство – без прераде
- Ауторство – дијелити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци
дат је на полеђини листа).

Потпис докторанта

У Бањој Луци, дана 12.04.2017. године

Stjepan Omanović

Изјава 3

Изјава о идентичности штампане и електронске верзије докторске дисертације

Име и презиме аутора мр.сц. Амер Омановић

Наслов рада

Креирање модела раног откривања кризе у функцији успешности пословања производних предузећа

Ментор проф.др. Здравко Тодоровић

Изјављујем да је штампана верзија моје докторске дисертације идентична електронској верзији коју сам предао/ла за дигитални репозиторијум Универзитета у Бањој Луци.

Потпис докторанта

У Бањој Луци, дана 12.04.2017. године

Amer Omanović