

## **STRUČNI RADOVI**



## ULOGA TOP-MENADŽMENTA U RJEŠAVANJU KRIZE LIKVIDNOSTI: SLUČAJ PREDUZEĆA U INDUSTRIJI NAMJEŠTAJBOSNE I HERCEGOVINE

### THE ROLE OF TOP-MANAGEMENT IN SOLVING THE CRISIS OF LIQUIDITY: CASE OF ENTERPRISES IN THE INDUSTRY OF FURNITURE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

dr. sc. SEAD OMERČEVIĆ, docent  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

dr. sc. DŽENAN KULOVIĆ, docent  
Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

dr. sc. SPASO KUZMAN, docent  
Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju

**Sažetak:** Cilj ovog rada je istraživanje uloge top-menadžmenta u rješavanju krize likvidnosti. Kompleksnost top-menadžerskog posla nameće potrebu istraživanja njegove orijentacije u različitim situacijama krize. Istraživanje je provedeno na preduzećima u industriji namještaja Bosne i Hercegovine. U uzorku je bilo 79 preduzeća (48,5%) koja se prema broju zaposlenih klasificiraju kao mala preduzeća, slijedi 66 preduzeća (40,5%) koja se prema broju zaposlenih klasificiraju kao mikro preduzeća, potom slijede srednje velika preduzeća kojih je bilo 15 (9,2%) te velika preduzeća kojih je bilo 3 (1,8%). Kao i u svim drugim istraživanjima tako i u okviru ovoga istraživanja postojala su određena ograničenja, koje su u određenim momentima predstavljala barijeru za istraživanje, te smo u određenim slučajevima morali improvizirati kako bi došli do istinitih i pouzdanih informacija.

**Ključne riječi:** top-menadžment, operativno djelovanje, poslovna kriza, kriza likvidnosti

**Abstract:** The aim of this paper is to explore the role of top-management in solving the liquidity crisis.. The complexity of a top-management job name requires exploring its orientation in different situations of crisis. The research was carried out at the company in the furniture industry of Bosnia and Herzegovina.

*In the sample, there were 79 enterprises (48.5%) classified according to the number of employees as small enterprises, followed by 66 enterprises (40.5%) classified according to the number of employees as micro enterprises, followed by large medium-sized enterprises that were 15 (9.2%) and large enterprises that were 3 (1.8%). In all other surveys, there were some limitations within this research, which at some point were a barrier to research, and in some cases we had to improvise in order to arrive at true and reliable information.*

**Key words:** *top-management, operational action, business crisis, liquidity crisis*

## UVOD

U preduzećima postranzicijskog perioda obavljanje operativnih poslova od strane top-menadžmenta postaje dominantna matrica djelovanja. Preduzeća često zahvata kriza likvidnosti koja podrazumijeva stanje ugroženosti dugoročnog ili kratkoročnog plaćanja, odnosno stanje u kojem se preduzeće dovelo u stanje opasne prezaduženosti. Oslanjanje na informacije iz prošlosti prilikom operativnog djelovanja top-menadžmenta postaje ključno prilikom rješavanja krize likvidnosti. Cilj ovog rada jeste naglašavanje važnosti operativnog djelovanja top-menadžmenta u funkciji rješavanja krize likvidnosti. Rad je podijeljen u tri dijela. U prvom dijelu rada dat je pregled literature koji sadrži dosadašnja istraživanja poliperspektivizma top-menadžerskog posla. U drugom dijelu rada dat je prikaz metodologije korištene za potrebe istraživanja nužnosti operativnog djelovanja top-menadžmenta u rješavanju krize likvidnosti. U trećem dijelu rada dat je prikaz rezultata istraživanja primijenom ranije postavljene metodologije istraživanja kojom je potvrđena postavljena istraživačka hipoteza.

## PREGLED LITERATURE

Među prvim istraživanjima određenja top-menadžerskog posla, pokušaj odgovaranja na pitanje šta menadžeri rade načinio je Guest u svom poznatom radu<sup>1</sup>, dok je svakako najpoznatiji Mintzberg koji je svoje stavove predstavio u nizu radova.<sup>2</sup> Ovi autori drže da je potrebno ***preuzeti poziciju ontološkog realizma*** po

<sup>1</sup> Guest, R. H. (1956): Of Time and the Foreman, Personnel, May

<sup>2</sup> Radi se o sljedećim radovima: The manager's job: folklor and fact, Harvard Business Review, 53 (4), 1975,

kojoj se postojanje fenomena top-menadžerskog posla uzima “zdravo za gotovo”. Istraživanje, koje je provedeno na uzorku od 450 top-menadžera, utvrdilo je da 48% uspješnih menadžera smatra da u ključnu menadžersku aktivnost spada menadžment ljudskih resursa. Imajući u vidu da je top-menadžment glavni resurs u svakom preduzeću, bez kojeg ne može opstati ni jedno preduzeće, važno je naglasiti da je top-menadžment neodvojivi i najvažniji dio menadžerske strukture svih preduzeća. On se u toj ulozi javlja bez obzira na vrstu, veličinu, kompleksnost i pravno ustrojstvo tih sistema. U tom smislu, top-menadžer treba da osigura *podršku* (naprimjer, kontakt sa donatorima - privrednici, filantropi, udruženja i sl.), *kontakte* (naprimjer, relacija sa lobistima - poslanici, ministri, načelnici i sl.), *reputaciju* (naprimjer, umrežavanje sa poznatim - političari, laureati, umjetnici i sl.), *savjete* (naprimjer, odnosi sa strukom - savjetnici, profesori, bankari i sl.).<sup>3</sup> Fayol je vidio top-menadžerski posao kao *kontrolisanje* (engl. *Controlling*), dok je Piters vidio top-menadžerski posao kao *činjenje* (engl. *Doing*). Drugi su, poput Bennisa, izgradili svoju reputaciju među menadžerima tako što su top-menadžerski posao opisivali kao *vođenje* (engl. *Leading*), a Simon je izgradio svoju reputaciju u akademskom svijetu tako što je top-menadžerski posao opisivao kao odlučivanje (engl. *Decision Making*).

“Svako od njih griješi jer su svi u pravu” tvrdi Mintzberg.<sup>4</sup> Top-menadžerski posao, prema ovom autoru, nije jedna od navedenih stvari nego sve one: “*To je kontrolisanje i činjenje i dogovaranje i razmišljanje i vođenje i odlučivanje i još više, ne dodano nego pomiješano zajedno*”.<sup>5</sup> Oduzmite jednu od ovih uloga i više nemate cjelovit top-menadžerski posao. U tom smislu, fokusiranjem na jedan aspekt ovog posla i isključivanjem svih drugih, svaki od pobrojanih teoretičara i praktičara nije proširio naše poimanje top-menadžerskog posla nego ga je suzio. Kompetentost top-menadžmenta, kako navodi Daraboš<sup>6</sup>, nužna je kako bi razumjeli poslovne i upravljačke procese. Kompetentnost top-menadžmenta se odnosi na posjedovanje neophodnih znanja, funkcionalnih i specifičnih, potrebnih za razumijevanje poslovnih i upravljačkih procesa što je prikazano u slijedećoj tabeli (tabela 1).

---

49-61; Managerial Work - Analysis from Observation, u: DuBose, P. B. (ur.) (1988): Readings in Management, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ, 1-15; The Nature of Managerial Work, Harper&Raw, New York, 1973.

3 Prilagođeno prema: Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning, NJ: The Free Press

4 Mintzberg, H. (2013): Managing, SF: Berett-Koehler Publisher, Inc., str. 120.

5 Mintzberg, H. (2013): Simply Managing: What Managers Do-And Can Do Better, SF: Berett-Koehler Publisher, Inc.

6 Daraboš, M. (2015): Evolucija konkurentne prednosti: u potrazi za uspjehom u hiperkonkurentnim uvjetima, Zagreb: Ljevak, str. 176.

Tabela 1: Pregled pomoćnih varijabli kompetentnosti top-menadžera

OPIS VARIJABLE
(1) funkcionalna znanja top-menadžera - pokrivaju područje osnovnih ekonomskih znanja, pravnih znanja i drugih sličnih znanja koja su neophodna za razumijevanje poslovnih i upravljačkih procesa jer su opšte primjenjiva u svim preduzećima.
(2) specifična znanja o unutrašnjim procesima (specifičnost preduzeća)
(3) specifična znanja o vanjskim procesima (specifičnost industrije)
(4) iskustvo top-menadžera - radni staž u preduzeću - radni staž u industriji

Izvor: Daraboš, 2014:183

Konvencionalni argument, primarno izvučen iz teorije gornjih ešalona, govori kako su top-menadžeri, koji se na toj poziciji nalaze duže vremena, izvor samozadovoljstva preduzeća.<sup>7</sup> Skloni su odupirati se promjenama i prihvataju *status quo*.<sup>8</sup> U prilog ovim tvrdnjama možemo upotrijebiti rezultate istraživanja koje su proveli Waldman i dr.<sup>9</sup> ukazujući nakon četverogodišnjeg iskustva da postoji snažna pozitivna veza između iskustva na poziciji top-menadžera i poslovne izvrsnosti preduzeća. Bergh<sup>10</sup> kao argument za ovakve tvrdnje navodi činjenicu da top-menadžer, koji je dugo na top-menadžerskoj poziciji, ima bogata saznanja o preduzeću, uključujući i ono o političkim strukturama, osobnosti izvršnih direktora i strukturi konkurentskog okruženja. U svim preduzećima top-menadžerski posao dijelimo na strateški i operativni.<sup>11</sup> Strateški posao čini usmjeravanje i olakšavanje rada radnika i ostalih zaposlenih izvršilaca u preduzeću. Operativni posao predstavlja obavljanje konkretnih operacija u preduzeću. Obavljanje operativnih poslova od strane top-menadžmenta nije karakteristično samo za naša preduzeća već i za jedan dio preduzeća razvijenih zemalja tržišne privrede. Ovo je veoma opasno jer bavljenje operativnim poslovima, tj. poslovima koje mogu da obavljaju menadžeri na nižem nivou, može da odvuče pažnju top-menadžera od njegovih osnovnih zadataka i da

7 Daraboš, M. (2015) prema: Boeker, W. (1997): Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth, *Academy of Management Journal*, 40(1), str. 152-170.

8 Daraboš, M. (2015) prema: Frinkelstein, S., Hambrick, D. C. (1990): Top-management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion, *Administrative Science Quarterly*, 35, str. 484-504.

9 Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., Puranam, P. (2001): Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44, str. 134-143.

10 Bergh, D. D. (2001): Executive retention and acquisition outcomes: A test of the opposing views on the influence of organizational tenure, *Journal of Management*, 27, str. 603-622.

11 Podjela prihvaćena na temelju nekoliko taksonomija koje dominiraju u klasičnim udžbenicima iz teorije i praxe menadžmenta (Daft, Robbins, Koontz, Jones, Coultard).

dovede u pitanje opstanak i razvoj preduzeća u doglednoj budućnosti. Međutim, u situaciji kada je u ugroženo dugoročno ili kratkoročno plaćanje, odnosno da se preduzeće dovelo u stanje opasne prezaduženosti top-menadžeri preuzimaju inicijativu u rješavanju krize likvidnosti preduzeća. Kriza likvidnosti je veoma opasna za preduzeće i podiže najviše „prašine“ jer su u tom momentu svi zabrinuti za svoj novac koji se naneki način nalazi odnosno plasiran je u preduzeću. Iz tog razloga potrebno je parametre likvidnosti redovno pratiti kako stvari nebi izmakle kontroli. Jako teško je vraćanje u prvobitni položaj kada preduzeće ispadne iz tzv „ose likvidnosti“. Posljedice su dramatične i mogu biti pogubne za preduzeće.<sup>12</sup> U nastavku su navedeni osnovni indikatori i uzroci krize likvidnosti.<sup>13</sup>

Tabela 2: Indikatori i uzroci i aspekti analiziranja krize likvidnosti

Indikatori krize likvidnosti	Uzrok , problem koji se krije iza uzroka
Protok gotovine opada ili postaje negativan	Tekući troškovi se više ne mogu finansirati kroz tekuće prihode
Kašnjenje pri plaćanju obaveza	Usko grlo u plaćanju
Krediti samo uz povišena sredstva obezbjeđenja : zalog , hipoteka , zamjena	Banke i drugi povjerioci gube povjerenje
Isporuka samo za plaćanje u gotovini ili pridržano pravo vlasništva	Isporučiocu se osiguravaju
Plaće i naknade se isplaćuju s kašnjenjem	Problemi sa likvidnošću
Uposlenici moraju iskoristiti godišnji odmor	Nedovoljno korištenje potencijala radne snage
Ukidaju se radne smjene	Nedovoljno korištenje potencijala radne snage
Zaustavljanje prekovremenog rada , skraćeno radno vrijeme , otkazi	Nedovoljno korištenje potencijala radne snage
Dugovanja penzionom osiguranju i poreskoj upravi	Problemi sa likvidnošću
Osnivanje kćerka-firmi , holdinga , raščlanjivanje odjela preduzeća na novoosnovana pravna lica	Minimaliziranje rizika za vlasnike

*Izvor: Softić, 2011, 82.*

<sup>12</sup> Omerčević, S., Kulović, Dž. (2018): Krizni menadžment 1: kako prepoznati krizu preduzeća, Neum: MATE

<sup>13</sup> Softić, S. (2011): Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini, Sarajevo: Ekonomski fakultet, str. 78.

U takvim okolnostima menadžment preduzeća ne reaguje intenzitetom kojim bi trebao (hitne mjere i njihova promptna implementacija) te još gore produbljuje negativne okolnosti koje su zadesile preduzeće. U takvim okolnostima dolazi do smanjivanja dobiti preduzeća te se eventualni gubici nadomještavaju prodajom kapitala ili nekih drugih ulaganja. U takvim okolnostima top-menadžment veoma često koristi marketinške aktivnosti radeći određene akcije na proizvodima što dodatno opterećuje operativne prihode i direktno utiče na smanjenje dobiti.<sup>14</sup> Naravno, top-menadžment preduzeća to radi kako bi motivirao kupce sa krajnjim ishodom povećane prodaje ali veoma često se desi da taj proizvod ili usluga ne postignu zadovoljavajući nivo prihoda od prodaje. Rezultat konsultantske kuće Roland Berger Strategy Consultants iz 2002. godine pokazuje da jedna trećina ispitanih preduzeća u Njemačkoj počinje s mjerama restrukturiranja u strateškoj krizi dok polovica preduzeća reaguje u fazi krize uspjeha a tek 16% u fazi krize likvidnosti.<sup>15</sup>

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja jeste naglašavanje uloge top-menadžmenta u funkciji rješavanja krize likvidnosti. Na osnovu cilja istraživanja fomulisana je osnovna hipoteza rada koja glasi: „Top-menadžment se dominantno oslanja na informacije iz prošlosti i unutrašnjosti preduzeća u rješavanju krize likvidnosti“. Za potrebe dokazivanja osnovne hipoteze rada kreirali smo upitnik pod nazivom „Upravljanje kriznim situacijama“ te se sprovedo istraživanje na referentnom uzorku preduzeća iz drvne industrije na teritoriji BiH. Kao poduzorak koristili smo se preduzeća raznih veličina koja ne pripadaju primarno drvnoj industriji BiH (preduzeća iz metalne, namjenske, prerađivačke i druge industrije) a sve iz razloga kako bi utvrdili da li postoje određene sličnosti prilikom upravljanja preduzećima, odnosno da li se i kod tih preduzeća manifestuju iste odnosno slične disproporcije u poslovanju. Unaprijed definisane endogene i egzogene varijable mjerili smo putem mjernih ljestvica koje izražavaju stavove ispitanika odnosno kroz koje su ispitanici izrazili svoje slaganje odnosno neslaganje kroz Likertovu mjernu ljestvicu sa 5 nivoa. Mjerne ljestvice preuzeli smo iz proučavane literature koja je u vezi sa samom temom ovog rada i kao takve one nisu (ili su neznatno) modificirane a što opet u konačnici nije promijenilo samu strukturu i metod istraživanja kao ni vrijednosti i validnost dobivenih rezultata. Mjerne ljestvice korištene za testiranje navedene hipoteze preuzeli smo iz proučavane

<sup>14</sup> Omerčević, S., Kulović, Dž. (2018): Krizni menadžment 1: kako prepoznati krizu preduzeća, Neum: MATE

<sup>15</sup> Softić, S. (2011): Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini, Sarajevo: Ekonomski fakultet, str. 78.

literature koja je u vezi sa samom temom ovog rada i kao takve one nisu (ili su neznatno) modificirane a što opet u konačnici nije promijenilo samu strukturu i metod istraživanja kao ni vrijednosti i validnost dobivenih rezultata. Istraživanje se vršilo kroz upitnik koji se sastojao iz pet dijelova a koncipiran je na način da se odgovori mjere kroz Likertovu mjernu skalu sa po pet ponuđenih odgovora u rasponu od 1 = nikako se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem. Prikupljene podatke obrađivali smo statističkim putem primjenjujući metode. Nakon što smo izvršili teorijsku elaboraciju problema i predmeta istraživanja pristupili smo istraživačkom dijelu rada. Kroz sam proces istraživanja dominantnu ulogu imao je metod prikupljanja primarnih podataka koji je vršen putem direktnog (ličnog) intervjuja kroz popunjavanje upitnika od strane top-menadžmenta anketiranih preduzeća. Jedan (manji) dio pitanja u upitniku je bio zatvorenog tipa, što znači da su ispitanici trebali odabrati jedan ili više ponuđenih odgovora dok dominantniji (veći) dio upitnika je sadržavao pitanja s ponuđenim odgovorom intenziteta, odnosno korištena je Likertova mjerna ljestvica sa intenzitetom važnosti od 1 (ne slažem se) do 5 (u potpunosti se slažem). Pošto je popunjavanju upitnika u većini slučajeva prisustvovao neko od anketara na kraju septembra smo imali ukupan broj od 163 valjano popunjenih upitnika, koja su mogla biti obuhvaćena analizom. To čini ukupno 81,5% odgovorenih upitnika što je u poređenju sa dosadašnjim rezultatima anketiranja u praksi veoma povoljan rezultat. Od ukupno 329-og preduzeća koje gravitira u industriji namještaja 243 preduzeća predalo je završni račun, što je nam je predstavljalo bazu za vršenje istraživanja. Kod samog kreiranja uzorka korišteni su podaci APIF-a (Agencija za posredničke, informatičke i finansijske poslove) na osnovu kojih je izvršeno selektiranje preduzeća koja odgovaraju uzorku što je prikazano u sljedećoj tabeli.

Tabela 3: Veličina preduzeća prema kriteriju broja zaposlenika

Veličina preduzeća	Broj preduzeća	Učešće (%)
Mikro preduzeća	66	40,5
Mala preduzeća	79	48,5
Srednja preduzeća	15	9,2
Velika preduzeća	3	1,8

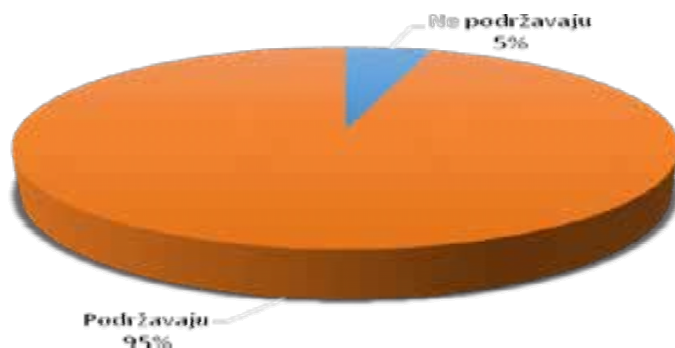
*Izvor: Obrada autora*

U uzorku je bilo 79 preduzeća (48,5%) koja se prema broju zaposlenih klasificiraju kao mala preduzeća, slijedi 66 preduzeća (40,5%) koja se prema broju zaposlenih klasificiraju kao mikro preduzeća, potom slijede srednje velika preduzeća kojih je bilo 15 (9,2%) te velika preduzeća kojih je bilo 3 (1,8%).

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kako bi ispitali pretpostavku da se top-menadžment dominantno oslanja na informacije iz prošlosti i unutrašnjosti preduzeća u rješavanju krize likvidnosti prvo smo izvršili transformaciju ocjena koje su ispitanici dodijelili tvrdnjama relevantnim za procjenu pretpostavke.

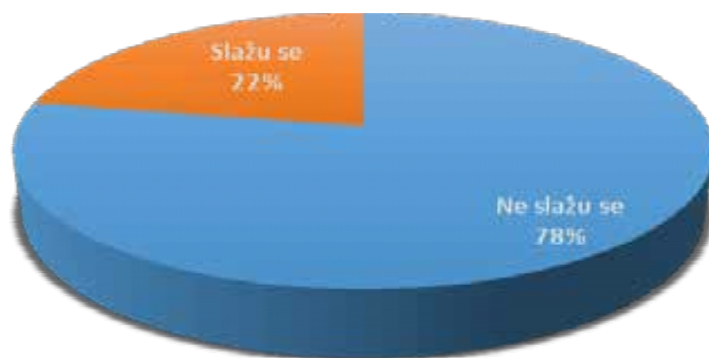
Grafikon 1. Operativna orijetiranost top-menadžmenta preduzeća (oslanjanje na informacije iz prošlosti)



*Izvor: Obrada autora*

Iz prikazanih rezultata vidi se kako 5% ispitanika ne podržava donošenje odluka na bazi iskustvenih informacija iz prošlosti, dok 95% ispitanika podržava ovaj pristup prilikom rješavanja krize likvidnosti. Kako bi ispitali postoji li značajna razlika u proporcijama spomenutog stava koristili smo hi kvadrat test. Hi kvadrat testom utvrđeno je kako postoji statistički značajna razlika u spomenutim proporcijama,  $\chi^2=130,59$ ;  $df=1$ ;  $p<0,01$ , pri čemu dominiraju preduzeća koja se oslanjaju na informacije iz prošlosti.

Grafikon 2. Strateška orijetiranost top-menadžmenta preduzeća (oslanjanje na scenarije iz budućnosti)



*Izvor: Obrada autora*

Iz prikazanog grafikona vidi se kako 78% preduzeća nije strateški orijentirano dok u 22% slučajeva postoji strateška orijentacija preduzeća. Kako bi ispitali postoji li značajna razlika u proporcijama spomenutog stava koristili smo hi kvadrat test. Hi kvadrat testom utvrđeno je kako postoji statistički značajna razlika u spomenutim proporcijama,  $\chi^2=49,01$ ;  $df=1$ ;  $p<0,01$ , što znači nepostojanje strateške orijentacije preduzeća.

Tabela 4: Rezultati hi kvadrat testa

		Strateška orijentiranost		Ukupno
		Nisu strateški orijentirana	Strateški orijentirana	
Oslanjanje na informacije iz prošlosti	Ne podržavaju korištenje iskustvenih informacija iz prošlosti	5	3	8
	Podržavaju korištenje iskustvenih informacija iz prošlosti	118	32	150

Hi kvadrat testom ispitano je postojanje značajnosti razlike u proporcijama preduzeća koja su strateški orijentirana i preduzeća koja su operativno orijentirana. Utvrđeno je kako ne postoji statistički značajna razlika u navedenim proporcijama,  $\chi^2=1,151$ ;  $df=1$ ;  $p<0,01$ , pri čemu je vidljivo kako preduzeća koja podržavaju korištenje iskustvenih informacija iz prošlosti ujedno nisu strateški orijentirana. U takvim preduzećima jedino je moguća pojava krize likvidnosti, jer izostanak strateške orijentacije preduzeća ne stvara nikakav novi potencijal za uspjeh preduzeća. Tako, top-menadžeri konstantno fokus stavljaju na pretjerano praćenje parametara likvidnosti zanemarujući nužnost strateške orijentacije. Preveliko oslanjanje na iskustvene informacije iz prošlosti rezultira pojavom krize likvidnosti koja predstavlja posljedicu neadekvatnog finansijskog planiranja, odnosno izostanka sinhronizovanog priliva i odliva gotovine. Preduzeće kada jednom ispadne iz tzv. „ose likvidnosti“ u prvobitni položaj može se vratiti jedino strateškom orijentacijom, a svako dugoročno oslanjanje na iskustvene informacije iz prošlosti rezultiraće likvidacijom preduzeća. Iz prikazanih rezultata možemo zaključiti da je hipoteza „top-menadžment se dominantno oslanja na informacije iz prošlosti i unutrašnjosti preduzeća u rješavanju krize likvidnosti“ potvrđena.

## ZAKLJUČAK

Rezultati provedenog istraživanja nesumljivo upućuju na zaključak da se top-menadžment u vođenju dominantno oslanja na informacije iz prošlosti i unutrašnjosti preduzeća pa su posmatrana preduzeća više pripremljena i usmjerena na operativnu, a manje na stratešku krizu. U cilju dokazivanja hipoteze korišten je Hi kvadrat test kojim je ispitano postojanje značajnosti razlike u proporcijama preduzeća koja koriste koncept strateške orijentiranosti i preduzeća koja se oslanjaju na iskustvene informacije iz prošlosti prilikom operativnog djelovanja. Rezultati primijene statističkog testa upućuju na zaključak kako ne postoji statistički značajna razlika u navedenim proporcijama pri čemu je vidljivo da preduzeća koja podržavaju korištenje iskustvenih informacija iz prošlosti nisu strateški orijentirana. Metodologija istraživanja nalagala je iznošenje i elaboraciju ograničenja koja su imala uticaj na konačne analize i zaključke. Kako bi se otklonila ograničenja potrebno je istraživanje provesti u drugim granama.

## LITERATURA

1. Bergh, D. D. (2001): Executive retention and acquisition outcomes: A test of the opposing views on the influence of organizational tenure, *Journal of Management*, 27, str. 603-622.
2. Boeker, W. (1997): Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth, *Academy of Management Journal*, 40(1), str. 152-170.
3. Daraboš, M. (2015): Evolucija konkurentske prednosti: u potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima, Zagreb: Ljevak, str. 176.
4. Frinkelstein, S., Hambrick, D. C. (1990): Top-management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion, *Administrative Science Quarterly*, 35, str. 484-504.
5. Guest, R. H. (1956): Of Time and the Foreman, *Personnel*, May
6. Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*, NJ: The Free Press

7. Mintzberg, H. (2013): *Managing*, SF: Berett-Koehler Publisher, Inc.
8. Mintzberg, H. (2013): *Simply Managing: What Managers Do-And Can Do Better*, SF: Berett-Koehler Publisher, Inc.
9. Omerčević, S., Kulović, Dž. (2018): *Krizni menadžment 1: kako prepoznati krizu preduzeća*, Neum: MATE
10. Softić, S. (2011): *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo: Ekonomski fakultet
11. Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., Puranam, P. (2001): Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44, str. 134-143.