

UDK 338.124.4:658.1

339.721:658.1

Pregledni naučni rad

HITNE MJERE ZA SANACIJU NELIKVIDNOSTI KRIZOM ZAHVAĆENIH PREDUZEĆA

ALMIR ŠABULJIĆ*

EMERGENCY MEASURES FOR REHABILITATION ILLIQUIDITY OF THE ENTERPRISES AFFECTED BY THE CRISIS

***Abstract:** Illiquidity, or the inability to pay due liabilities, represents one of the greatest threats to the survival of any enterprise. This threat is particularly evident in enterprise that have conspicuous crisis of business, and in such enterprise illiquidity is identified as the first symptom of the crisis. Symptoms of illiquidity are manifest in the prolongation or the complete absence of making payments to key stakeholders (banks, suppliers, employees, the state) which directly threatens the survival of the enterprise. If the enterprise management does not react immediately upon seeing the first signs of illiquidity, illiquidity spiral leads to the need for continuous incur debt, until the moment when the debtor enterprise is losing support from banks because there is no potential for servicing obligations, vendors are failing to supply supplies of deferred payment because of claims piling up, while employees do not accept the prolongation of payment of salaries and the best employees leave the enterprise.*

However, illiquidity is a symptom, it is not cause of problem. The real causes of the crisis and illiquidity are somewhere in the background, formed much earlier and are different from enterprise to enterprise. In this context, the causes of the illiquidity of the enterprise are necessary to analyze in detail and in line with available resources eliminate their influence. The most common causes of illiquidity are: excessive debt, low credit activity, inadequate maturity of funding sources and expenditures, high levels of unpaid claims, poor planning and control of working capital (management obligations, receivables, inventories and cash).

Depending on how long the enterprise is exposed to illiquidity, and which sources of funds are used for overcoming liquidity problems, we can evaluate whether the enterprise has the ability to operate successfully and to master the liquidity crisis.

* mr Almir Šabuljić, kompanija „Širbegović“

The enterprise in the crisis must implement measures that will in the short term neutralize the negative impact of the causes of the crisis, and provide liquidity. These measures have to be a combination of operational and strategic activities. Limited with available time, which would lead to positive cash flow, management of the enterprise must strictly take care of the priorities of implementation of operational and strategic measures that will be synchronized with each other and will not be in conflict. Emergency measures are being implemented at all levels of the enterprise in all segments of business (manufacturing, finance, sales, and marketing). Providing short-term liquidity and return of confidence of key stakeholders is a priority that can enable companies to return to normal operations.

Key words: *illiquidity, crisis, symptoms, causes, enterprise, rehabilitation, stakeholders.*

Sažetak: *Nelikvidnost, odnosno nemogućnost plaćanja dospjelih obaveza, predstavlja jednu od najvećih prijetnji opstanku svakog preduzeća. Ova prijetnja posebno je evidentna kod preduzeća koja imaju izraženu krizu poslovanja, te se kod takvih preduzeća nelikvidnost najčešće javlja kao prvi simptom krize. Simptomi nelikvidnosti se manifestiraju u prolongiranju ili potpunom odsustvu plaćanja obaveza prema ključnim stejkholderima (banke, dobavljači, radnici, država) čime se direktno ugrožava opstanak preduzeća. Ukoliko menadžment preduzeća ne reaguje odmah po uočavanju prvih simptoma nelikvidnosti, spirala nelikvidnosti vodi ka potrebi kontinuiranog zaduživanja, sve do momenta kada preduzeće dužnik gubi podršku banaka jer nema potencijal za servisiranje obaveza, dobavljači otkazuju isporuke za odgođeno plaćanje jer se potraživanja gomilaju, dok uposlenici ne prihvataju prolongiranje isplate plata i najkvalitetniji uposlenici napuštaju preduzeće.*

Međutim, nelikvidnost je simptom, ona nije uzrok problema. Stvarni uzroci krize i nelikvidnosti su negdje u pozadini, nastali mnogo ranije i različiti su od preduzeća do preduzeća. U tom kontekstu, uzroke nelikvidnosti preduzeća je potrebno detaljno analizirati i u skladu sa raspoloživim mogućnostima djelovati na otklanjanje njihovih uticaja. Najčešći uzroci nelikvidnosti su: prezaduženost, niska kreditna aktivnost, neprimjerena ročnost izvora finansiranja i utroška sredstava, visok nivo nenaplaćenih potraživanja, loše planiranje i kontrola radnog kapitala (upravljanje obavezama, potraživanjima, zalihama i novcem).

Ovisno o tome koliko je dugo preduzeće izloženo nelikvidnosti, te koje je izvore sredstava koristilo za premoštavanje nelikvidnosti, može se procijeniti da li preduzeće ima mogućnosti za uspješno djelovanje i ovladavanje krizom likvidnosti. Preduzeće u krizi mora provesti mjere koje će u kratkom vremenu

neutralizirati negativan uticaj uzroka krize, te obezbijediti likvidnost. Te mjere moraju biti kombinacija operativnih i strateških aktivnosti. Uslovljeni limitiranim vremenom raspoloživim za provođenje definisanih mjera, koje bi dovele do pozitivnog novčanog toka, menadžment preduzeća mora strogo voditi računa o prioritetima provođenja operativnih i strateških mjera koje će međusobno biti sinhronizirane i neće biti u koliziji. Hitne mjere se sprovode na svim razinama preduzeća i u svim segmentima poslovanja (proizvodnja, finansije, prodaja, marketing). Obezbeđenje kratkoročne likvidnosti i povrat povjerenja ključnih stejkholdera predstavljaju prioritete koji mogu omogućiti povratak preduzeća na normalno poslovanje.

Ključne riječi: nelikvidnost, kriza, simptomi, uzroci, preduzeće, sanacija, stejkholderi

Uvod

Kao posljedica izuzetno širokog spreda uzroka krize poslovanja preduzeća ne može se dati unificirana definicija krize. U tom kontekstu, kriza se može okarakterisati, ovisno o njenoj dubini i intenzitetu, kao stanje koje može rezultirati nestankom, odnosno propadanjem preduzeća. Kriza može zahvatiti pojedine segmente poslovanja (proizvodnju, prodaju, finansije) ili cijelo preduzeće. Jedan od osnovnih simptoma krize poslovanja preduzeća jeste nelikvidnost. Međutim, nelikvidnost nije uzrok problema, nelikvidnost je simptom koji ukazuje na postojanje problema. Stvarni uzroci problema su negdje u pozadini i menadžment preduzeća mora hitno reagovati na detektiranju uzroka, te poduzimanju mjera i aktivnosti za otklanjanje tih uzroka. Sve mjere i aktivnosti tokom ovladavanja krizom preduzeća moraju biti fokusirane na dva osnovna cilja: zaustavljanje krize (zaustavljanje daljnjeg produbljivanja i širenja krize) i oporavak (povratak preduzeća u okvire normalnog poslovanja).

Nelikvidnost, odnosno nemogućnost plaćanja dospjelih obaveza predstavlja najveći problem preduzećima koja imaju izraženu krizu poslovanja. Preduzeća u krizi po pravilu su prezadužena i mogućnosti za dodatno zaduženje i premoštavanje problema nelikvidnosti izuzetno su limitirane. Mali je broj kreditora koji su raspoloženi za dodatno finansiranje preduzeća u krizi. U ovisnosti od dubine krize, preduzeću ostaje više ili manje vremena i prostora (mogućnosti) za unapređenje svoje likvidnosti. To prije svega ovisi o povjerenju stejkholdera i internim kapacitetima kojima raspolaže preduzeće. Ključni cilj svih mjera za ovladavanje krizom likvidnosti je da se u što kraćem vremenskom roku obezbijedi pozitivan novčani tok koji će omogućiti plaćanje dospjelih obaveza i sprečavanje finansijskog sloma preduzeća.

U radu su navedene neke od hitnih mjera koje preduzeću stoje na raspolaganju u cilju ovladavanja krizom likvidnosti preduzeća. Predložene mjere mogu se provoditi u preduzećima koja imaju izraženu krizu likvidnosti ali koja još uvijek imaju određenu autonomiju u upravljanju vlastitim resursima, te koja imaju pregovarački prostor sa stejkholderima. Preduzeća koja nemaju na raspolaganju ove mogućnosti nemaju izgleda za ovladavanje krizom likvidnosti, niti su u mogućnosti bilo šta učiniti za spas preduzeća. S druge strane, ukoliko preduzeće u kratkom roku provede predložene mjere, sigurno je da kao rezultat provedenih mjera može očekivati pozitivne efekte kako po pitanju likvidnosti preduzeća, tako i po pitanju dugoročnog opstanka preduzeća.

Pojam i obilježja poslovne krize

Zasigurno najeksploatisaniji termin među ekonomistima posljednjih godina je kriza. Ekonomska pitanja i problemi koje ona nameću instaliraju ekonomsku krizu u središte svih akademskih i vanakademskih krugova. Brojni stečajevi preduzeća kao i očekivanja da ih bude i više, čine neophodnim produblјivanje znanja o poslovnoj krizi, njezinim obilježjima i izvorima, kao i instrumentima prikladnim za ovladavanje krizom. Kriza (grčki *krysis* = odluka) označava prelom, prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu. U poslovnoj ekonomiji kriza označava stanje koje dovodi u pitanje opstanak preduzeća, stanje ugroženosti njegove egzistencije. Stoga se ne mogu svi neželjeni problemi označavati kao poslovna kriza. Poslovna kriza definiše se najčešće kao „...neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom“¹.

Ekonomska kriza u Bosni i Hercegovini se ne može posmatrati van konteksta onoga što se dešava u regionu, Europi i svijetu. U integrisanim ekonomijama pozicija male i otvorene ekonomije je u direktnoj ovisnosti od dešavanja u svijetu. Dodatno otežavajuću okolnost preduzećima u Bosni i Hercegovini, predstavlja neuređeno nacionalno tržište koje znatno usporava oporavak krizom zahvaćenih preduzeća. Gotovo da nema preduzeća u Bosni i Hercegovini koje nema izraženu krizu poslovanja. Tu tvrdnju najbolje ilustruje broj blokiranih računa, ugašenih preduzeća i preduzeća koja ispunjavaju sve uslove za stečaj. Prema nekim procjenama 30.000 javnih i privatnih preduzeća odavno je ispunilo sve uslove za provođenje stečajnog postupka.

Paralelno sa ovakvim obilježjima tržišta idu rizik i neizvjesnost. Danas se ne postavlja pitanje da li će se poslovati sa rizikom nego koliki rizik želimo

1 Osmanagić B.N: Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007.

i možemo da prihvatimo. Upravljanje rizikom je glavno pitanje za preduzeća današnjice. Rizik se odnosi na mogućnost gubitka, stepen vjerovatnoće gubitka, i iznos mogućeg gubitka odnosno pojavu štetnog događaja ili štete². Kriza poslovanja se ne može vezati za određeni tip, veličinu, organizaciju ili razvojnu fazu kroz koju preduzeće prolazi. Svaka faza razvoja kroz koju prolaze preduzeća u svom prelaznom stadiju dovodi do potrebe za novim promjenama i novim izazovima. Uvažavajući ovu činjenicu, možemo reći da nema sumnje da svako preduzeće prolazi kroz više ili manje izražene probleme koji mogu prerasti u krize poslovanja.

Čini se zgodnim citirati doktora Ichaka Adizesa koji pripada grupi vodećih svjetskih eksperata u području menadžmenta. On kaže: “*Ako imate probleme, opustite se, u dobrom ste društvu! Živi ste. Ako vjerujete da nemate problema, onda bi vaš najveći problem mogao biti to što ne prepoznajete vlastite probleme*”³. Temeljem ovoga, jasno je šta je to u čemu se preduzeća razlikuju i šta je to što diferencira uspješna od neuspješnih preduzeća. To je način na koji se ona suočavaju sa krizom. Uspješno preduzeće nije preduzeće bez krize, to je preduzeće u kojem postoji način i brzina rješavanja krize. Uspješna preduzeća imaju razvijene sisteme i procese (instrumente i alate) koji im omogućavaju sprečavanje krize, pravovremeno prepoznavanje i uspješno ovladavanje krizom. Karakteristika ovih preduzeća je da krize nastaju rjeđe, traju kraće i posljedice su znatno manje.

Jedan od ključnih momenata kada je u pitanju prevencija ili uspješno ovladavanje krizom je pravovremeno prihvatanje postojanja krize, odnosno izostanak ignorisanja krize od strane menadžmenta. Menadžment svojom inertnošću i ignoriranjem krize dovodi preduzeće u situaciju u kojoj se problemi gomilaju, pritisak povećava a vrijeme raspoloživo za reakciju i uspješno ovladavanje krizom se skraćuje. Posebno je potrebno apostrofirati činjenicu da 80 % uzroka krize poslovanja preduzeća imaju interni karakter krize. Više od 90 % internih uzroka krize potiče od lošeg menadžmenta. U tom kontekstu, rečenica koju je izrekao Upton Sinclair posebno dobija na težini: “*Teško je nekoga natjerati da nešto shvati, kada mu plata ovisi o tome da to ne shvati*”.

Nelikvidnost kao najčešći problem krizom zahvaćenih preduzeća

Osnovno obilježje krize likvidnosti jeste snažno iskazana oskudica novčanih sredstava. Nelikvidnost nije uzrok problema, ona je simptom koji se manifestira u nemogućnosti preduzeća da servisira svoje obaveze u ugovorom

2 Čizmić E; Trgo A: Savremeni menadžerski koncepti, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2010.

3 Adizes I: Kako upravljati u vrijeme krize i kako je prije svega izbjeći, ASEE, Zagreb, 2009.

predviđenom ili zakonski definisanom roku. Preduzeće koje nema sposobnost plaćanja svojih obaveza nalazi se u ozbiljnim poslovnim problemima. Period u kojem preduzeće ne može plaćati svoje obaveze u mnogome određuje i samu egzistenciju preduzeća. Ukoliko preduzeće u dužem vremenskom razdoblju ne može plaćati svoje obaveze dolazi do nesklada koji predstavlja uvod u krizu, te u krajnjoj instanci u likvidaciju ili stečaj. Nedostatak novčanih sredstava se može nadomjestiti iz internih izvora, što predstavlja poboljšanje likvidnosti vlastitim snagama ili eksternih izvora koje predstavlja poboljšanje likvidnosti od strane zainteresiranih stejkholdera.

S pravom se tvrdi: "Gubici mogu biti bolni, ali nelikvidnost je smrtonosna". Bez novca preduzeće ima bitno sužene mogućnosti djelovanja: ne može nabavljati sirovine, energiju, plaće kasne – u stabilnim tržišnim uslovima to je uvijek znak skorog kraja. U pravnom i ekonomskom smislu nelikvidnost je uvijek opipljiv znak krize preduzeća. Likvidnost nije cilj, već nužan preduvjet dugotrajnog ostvarivanja dobiti, dugotrajnog uspjeha. Stoga treba pažljivo pratiti likvidnost, a svakom pogoršanju likvidnosti pridati odgovarajuću pažnju. Važno je ocijeniti razinu likvidnosti te tendenciju njezine promjene. Najvažnija pravila za očuvanje strukturne finansijske ravnoteže jesu:

- Usklađivanje rokova finansiranja
- Solidan temelj vlastitog kapitala
- Prihvatljiv odnos između novčanog toka i obaveza preduzeća⁴

Gledano kroz medicinsku terminologiju nelikvidnost predstavlja kancerogeno oboljenje svakog preduzeća. Metodologija liječenja ovako bolesnog pacijenta, odnosno ovladavanja problemom krize nelikvidnosti, u najvećoj mjeri ovisi o dubini krize, odnosno stepenu kontaminiranog područja. Kada se govori o dubini krize, misli se na stepen ugroženosti odnosa sa stejkholderima, odnosno zadržanom nivou njihovog povjerenja (da li je ono u potpunosti izgubljeno ili postoji mogućnost da se to povjerenje vrati). Ukoliko je povjerenje stejkholdera u potpunosti izgubljeno veoma su male šanse da se preduzeće vrati u okvire normalnog poslovanja. S druge strane, evidentan je interes svih stejkholdera da preduzeće održi poslovni kontinuitet, te da ne prestane sa radom bilo da je u pitanju likvidacija ili stečaj.

Simptomi nelikvidnosti

Savremeni uslovi poslovanja nose sa sobom i probleme pravodobnosti informacija: spoznaja i analiza šansi i rizika dolazi najčešće prekasno, vrijeme

⁴ Osmanagić B.N: Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007.

reakcije preduzeća na promijenjene uslove traje predugo. Posljedice se ogledaju u izvanrednim kriznim situacijama i tendencijama, koje znače neposrednu ili posrednu opasnost za preduzeće ili njegov dio. Jezgrovito izraženu važnost pravodobne spoznaje prenose riječi Leo Tsea⁵: *Bavi se teškim problemima dok je još lako. Bavi se velikim dok je još malo.*

Menadžment mora detektirati simptome nelikvidnosti u ranoj fazi nastanka problema. Stoga je potrebno hitno odgovoriti na uočene simptome. Simptome krize poslovanja preduzeća je lakše ili teže prepoznati. S povećanjem krize simptomi postaju sve jasniji. Simptomi predstavljaju informacije o situacijama koje još uvijek nisu poprimile karakter akutne nelikvidnosti ali mogu konvergirati u nelikvidnost i krizu poslovanja.

Ruku pod ruku s prevelikom ekspanzijom ide preveliko zaduživanje preduzeća. Zdrava se preduzeća zadužuju ili da bi premostila trenutačne problema likvidnosti ili zbog finansiranja rasta. Zaduzivanje zbog likvidnosti jedan je od prvih znakova opasnosti za poslovanje. Ako je došlo do krize likvidnosti preduzeće je praktički pred ulaskom u krizu ili se u njoj nalazi već dugo, ali je sad došlo do grla. Krediti koji se uzimaju na kratak rok obično su skuplji od dugoročnih upravo zbog pojednostavljene procedure dobivanja, time većeg rizika ali i spremnosti dužnika da plati bilo koju cijenu. Pokrivanje dospjelih kratkoročnih kredita novim kratkoročnim zaduzivanjem ili stalno povećanje kratkoročnog zaduzenja, znak je lošeg menadžmenta i preduzeća u krizi⁶.

Ukupna nelikvidnost se posmatra putem kašnjenja u izmirenju obaveza prema ključnim stejkholderima:

- Kašnjenje plaćanja obaveza prema dobavljačima
- Kašnjenje plaćanja obaveza prema uposlenicima
- Kašnjenje plaćanja obaveza prema državi
- Kašnjenje plaćanja obaveza prema bankama

Bosanskohercegovačka preduzeća koja imaju izražen problem nelikvidnosti, u najvećem broju slučajeva, ne izmiruju svoje obaveze prema većini ili prema svim grupama navedenih stejkholdera. U najlošijem položaju, sa aspekta obezbjeđenja naplate, su dobavljači (izuzev malog broja onih sa kvalitetnim instrumentima osiguranja plaćanja) i uposlenici, što su preduzeća obilato koristila, te su svoje kratkoročne izvore likvidnosti nalazila upravo u prolongiranju plaćanja obaveza prema dobavljačima i uposlenicima, padajući sve dublje u spiralu nelikvidnosti. To im se činilo najjeftinijim izvorom finansiranja, te su se obaveze prema njima kontinuirano povećavale.

5 Osmanagić B. N: Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 2007

6 Sučević D: Krizni menadžment, Lider, Zagreb, 2010.

Kašnjenje plaćanja obaveza prema dobavljačima: Danas je nemoguće procijeniti okvirni iznos potraživanja između privrednih subjekata u Bosni i Hercegovini, kao i starosnu strukturu tih potraživanja. Takođe, nije moguće procijeniti niti mogućnost naplate tih potraživanja obzirom na veliki broj blokiranih preduzeća, preduzeća nad kojima je pokrenut stečajni postupak, kao i onih preduzeća koja čekaju pokretanje stečajnog postupka. Enormni su iznosi potraživanja koja nisu obezbijedena kvalitetnim instrumentima osiguranja plaćanja (bankovne garancije), te je mogućnost njihove naplate veoma neizvjesna. Iz toga proizilazi da su dobavljači izuzetno slabo zaštićeni, ulazili su u visoko rizične poslove i sve to je davalo mogućnost da znatan broj preduzeća ne izmiruje svoje obaveze prema dobavljačima u ugovorenim rokovima.

Stepen nelikvidnosti privrednih subjekata u Bosni i Hercegovini najbolje ilustruje podatak o broju blokiranih računa. U izvještaju o blokiranim računima u Registru transakcijskih računa Centralne banke BiH pobrojana su pravna lica iz svih svera društvenog života, od privrednih preduzeća, prodavnica, frizerskih salona, benzinskih pumpi, apoteka, stomatoloških ordinacija, kafića i restorana, do raznih agencija, zadruga i firmi. Na ovom popisu nalaze se i rudnici, mjesne zajednice, opštine, sportski savezi, ali i taksisti, autoprevoznici, kao i drugi privredni subjekti. U narednoj tabeli su prikazani podaci o broju blokiranih računa u BiH⁷:

R.br.	Mjesec 2015.	Broj blokiranih privrednih subjekata sa bar jednim blokiranim računom	Broj blokiranih računa
1	Januar	41.834	67.830
2	Juni	42.690	68.816
3	Juli	42.894	69.086
4	Avgust	42.922	69.214
5	Septembar	42.888	69.081
6	Oktobar	43.031	69.225
7	Novembar	43.131	69.474

Tabela 1.: Broj blokiranih preduzeća i blokiranih računa u BiH

Analizom podataka iz tabele evidentan je trend povećanja broja blokiranih preduzeća sa bar jednim blokiranim računom, kao i broj blokiranih računa. U periodu januar – novembar 2015. godine broj blokiranih preduzeća sa bar jednim blokiranim računom porastao je za 1.297 ili 3,1 %. Broj blokiranih računa

⁷ www.avaz.ba: Centralna banka u BiH: Broj blokiranih računa i dalje u porastu, 05.11.2015.

porastao je za 1.644 ili 2,42 %. Komparirajući podatke iz prvog izvještaja koji je objavljen početkom novembra 2012. godine (35.694 preduzeća sa bar jednim blokiranim računom i ukupnim brojem blokiranih računa od 58.038) i posljednjeg izvještaja koji je objavljen početkom novembra 2015. godine (43.131 preduzeća sa bar jednim blokiranim računom i ukupnim brojem blokiranih računa 69.474) dolazimo do povećanja broja blokiranih preduzeća sa bar jednim blokiranim računom za 7.436 ili 20,84 %, kao i povećanja ukupnog broja blokiranih računa za 11.436, odnosno 19,70 %.

Kašnjenje plaćanja obaveza prema uposlenicima: Opterećena problemom nelikvidnosti preduzeća u Bosni i Hercegovini se najčešće i najlakše odlučuju za prolongiranje isplate plata uposlenicima. Na osnovu prezentiranih podataka na grafikonu broj 1., može se vidjeti da je broj zaposlenih u Bosni i Hercegovini, u periodu 2010. – 2015. godina, porastao za 30.653 radnika, dok u istom tom periodu imamo rast broja nezaposlenih za 22.512. Primijetno je blago poboljšanje situacije tokom 2015. godine koje se manifestuje povećanjem broja zaposlenih za 10.753 uposlenika u odnosu na kraj 2014. godine. Paralelno s tim, u istom periodu je došlo do smanjenja broja nezaposlenih u odnosu na 2014. godinu za 9.988 uposlenika.



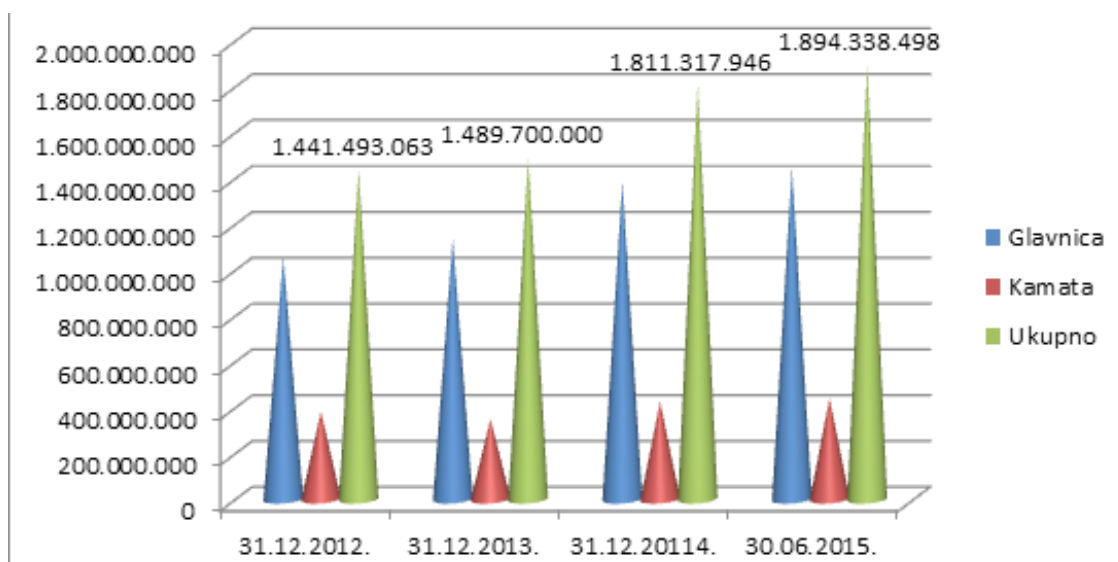
Grafikon 1.: Pregled broja zaposlenih i nezaposlenih osoba u BiH⁸

Kašnjenje plaćanja obaveza prema državi: Na nivou cijele Bosne i Hercegovine više od 50.000 radnika ima probleme sa neuvezanim radnim stažom. Pored radnika oštećena je i država za najmanje 680 miliona eura⁹. Ovi podaci govore o prijavljenim radnicima i evidentiranim godinama neuvezanog radnog staža. S druge strane su problemi neprijavljenih radnika i područje sive ekonomije o čijim podacima se može samo špekulisati. Najveći broj privrednih

⁸ www.dep.gov.ba: Ekonomski trendovi, april 2015.

⁹ www.balkans.aljazeera.net: Hiljade godina neuvezanog radnog staža, 24.01.2015. godine

subjekata je uplatu doprinosa vršio na minimalno zakonom propisane iznose. Preduzećima je „prećutno“ omogućena isplata plata preko neoporezivih kategorija (isplate toplog obroka, dnevnica, terenskog dodatka i drugih naknada). Također, kazne za neprijavljene radnike bile su izuzetno niske, zakonodavac nije imao rigoroznu kaznenu politiku kada su u pitanju neprijavljeni radnici, obzirom da se nije pravila razlika u sankcionisanju bilo da se radi o jednom ili pedeset neprijavljenih radnika. Posebno je važno apstrofirati činjenicu da su preduzeća sa većinski državnim kapitalom najveći dužnici kako prema radnicima, tako i po osnovu plaćanja poreza i doprinosa. Najveći dužnici su veliki privredni sistemi sa većinski državnim kapitalom koji godinama ne plaćaju doprinose za svoje uposlenike. Većina ovih preduzeća je nelikvidna i odavno ispunila uslove za pokretanje stečajnog postupka. Stečaj ne mora neminovno značiti propast preduzeća.



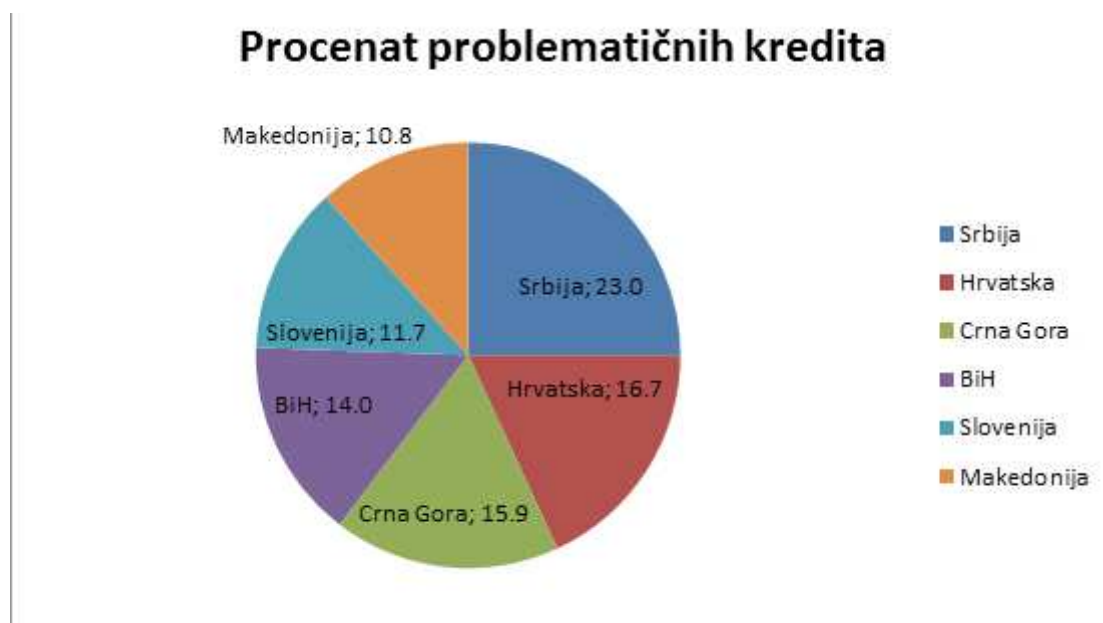
Grafikon 2.: Obaveze prema PU FBiH - obveznici čije su obaveze veće od 50.000 KM

Osnov duga	31.12.2014.	31.12.2013.	Povećanje/ smanjenje
PDV	396.511.413	364.374.871	32.136.542
Akize	14.328.826	15.878.371	-1.549.545
Carinski postupak	24.141.790	22.131.700	2.010.090
Terminali	4.417.973	4.020.198	397.775
Ukupno	439.400.002	406.405.140	32.994.862

Tabela 2.: Obaveze preduzeća po osnovu indirektnih poreza

Čini se da je druga polovica 2015. godine obilježena početkom provedbe Reformske agende za Bosnu i Hercegovinu za period 2015. – 2018. Godina koja u svom fokusu ima ekonomska pitanja koja se trebaju sprovesti na teritoriji cijele Bosne i Hercegovine. Kao produkt Akcionog plana Reformske agende u veoma kratkom roku bi se trebao usvojiti Zakon o uvezivanju radnog staža za preduzeća sa teritorije FBiH s većinskim državnim kapitalom. Ovim zakonom bi bilo obuhvaćeno više od 25.000 radnika kojima nisu plaćeni doprinosi za penzijsko i invalidsko osiguranje u periodu od 01.04.1992. do 31.12.2014. godine. Zakon je težak 452.140.204 KM, a ova sredstva isplaćivat će se od 2016. do 2059. godine. Za njegovu realizaciju bi najveću podršku mogla dati Svjetska banka¹⁰.

Kašnjenje plaćanja obaveza prema bankama: Da su preduzeća u BiH nelikvidna pokazuju i podaci o iznosu nekvalitetnih kredita koje su banke plasirale preduzećima i stanovništvu a koje oni zbog nelikvidnosti ne mogu plaćati. Prema podacima Centralne banke BiH ukupan iznos nekvalitetnih kredita u BiH, krajem 2014. godine, iznosio je 2,231 milijarde KM. Od tog iznosa učešće preduzeća u ukupnim problematičnim kreditima iznosilo je 66,4 %, odnosno 1,481 milijardi KM, dok su građani imali manje učešće, 33,6 % ili 0,75 milijardi KM. Nekvalitetni krediti su 2008. godine iznosili 3,1 %, da bi 2013. godine dostigli svoj maksimum od 15,1 %. Komparirajući procenat problematičnih kredita u BiH i okruženju, zaključujemo da je BiH na sredini te ljestvice. Pregled problematičnih kredita na kraju 2014. godine¹¹:



Grafikon 3.: Procenat problematičnih kredita u zemljama okruženja

10 www.avaz.ba: 452,1 milion KM za uvezivanje staža više od 25.000 radnika, 29.11.2015.

11 www.nezavisne.com: Većina loše plasiranih zajmova u privredi, 9.04.2015.

Uzroci nelikvidnosti

Kao posljedica nelikvidnosti i finansijske krize, tekuće poslovanje i razvoj preduzeća se nalaze u „bolesnom“ stanju. To je faza depresije u životu preduzeća zbog različitih unutarnjih i vanjskih uzročnika. Ona može biti posljedica niza nedostataka (propusta, promašaja, pogrešnih poslovnih odluka) u poslovanju i razvoju preduzeća. Kao primjerice kod ljudi, čovjek se u početku malo razboli, no onda bolest uzima sve više maha ako se ne liječi; tako i kod preduzeća nastaju manja žarišta i manji problemi, a onda ta žarišta, ako se pravodobno ne liječe, dovode preduzeće u veću krizu. Ako se veća kriza ne sanira na vrijeme, finansijska kriza može završiti sa bankrotom, tj. likvidacijom (smrću preduzeća)¹².

U prilog ovome ide i rečenica Henrya Kissingera koji je rekao: „*Problem koji se ne liječi predstavlja krizu na čekanju*“. Da bi preduzeće moglo poduzimati mjere za ovladavanje problemom nelikvidnosti menadžment mora u što ranijoj fazi detektirati simptome koji će dati početnu informaciju o postojanju problema. Uočavanje simptoma nelikvidnosti je prvi korak u procesu otkrivanja uzroka nelikvidnosti i aktivnog djelovanja menadžmenta na otklanjanju uzroka koji su doveli preduzeće u situaciju kada ne može izmirivati svoje obaveze. Tek ukoliko se pravovremeno identificiraju simptomi menadžment se može posvetiti analizi uzroka nelikvidnosti. Uzroci nelikvidnosti su brojni i njihovo otklanjanje zahtijeva aktivan i odgovoran angažman svih nivoa menadžmenta i svih uposlenika. Neki od najvažnijih i najčešćih uzroka nelikvidnosti su:

1. Prezaduženost
2. Niska kreditna aktivnost
3. Neprimjerena ročnost izvora finansiranja i utroška sredstava
4. Smanjenje tražnje
5. Visok nivo nenaplaćenih potraživanja
6. Loše planiranje i kontrola radnog kapitala (upravljanje obavezama, potraživanjima, zalihama i novcem)
7. Visoki neposlovni troškovi

Prezaduženost: Značajan doprinos u izučavanju uticaja prezaduženosti na likvidnost i krizu poslovanja preduzeća dao je Human Minsky postavljanjem „*hipoteze o finansijskoj nestabilnosti*“. Jedna od njegovih važnih ideja odnosila se na to da se treba usredotočiti na razinu zaduženosti – na gomilanje duga u odnosu na imovinu ili prihode. Razdoblja privredne nestabilnosti, tvrdio je, vode u višu razinu zaduženosti zato što u takvim okolnostima svi s manje opreza razmišljaju o tome da dužnici možda neće moći vratiti novac koji posuđuju. Ali na koncu to povećanje zaduženosti izaziva privrednu nestabilnost. I doista, time se priprema teren za finansijsku i privrednu krizu. Kada su brojni ljudi i kompanije visoko

12 Marković I: Finansijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća, RRiF-plus, Zagreb, 2010

zaduženi, privreda u cjelini postaje osjetljiva kada stvari krenu po zlu zato što visoka razina zaduženosti čini privredu ranjivom pojavi li se svojevrsna „spirala smrti“ u kojoj sami pokušaji dužnika da smanje svoju zaduženost stvaraju okruženje koje dodatno pogoršava njihove dužničke probleme... Povećanje duga u usporedbi s prihodom ili imovinom – čini se dobrim dok ne postane užasno¹³.

Tokom kreditne ekspanzije menadžment preduzeća je zanemarivao činjenicu da rast sam sebi nije svrha, posebno ako se bazira na nezdravim temeljima. Povećanje zaduženosti uvijek znači povećanje rizika koje je najčešće rezultiralo iskazanom nelikvidnosti i krizom poslovanja. S druge strane, poznati su primjeri prezaduženosti i nelikvidnosti koji su posljedica neplaniranih, nesretnih događaja izazvanih višom silom. Preduzeća su se zaduživala za investiranje u profitabilne poslovne projekte ali je viša sila (požar, poplava, rat) uzrokovala zaustavljanje poslovnih aktivnosti. Kao posljedica je neminovna nelikvidnost jer nedostaju novčana sredstva za servisiranje tekućih kreditnih obaveza koje je trebao pratiti propali biznis.

Niska kreditna aktivnost je još jedan od uzroka nelikvidnosti. Na prvi pogled, prezaduženost i niska kreditna aktivnost, kao uzroci nelikvidnosti su u koliziji, i čini se da je teško objasniti kako ove dijametralno suprotne krajnosti objašnjavaju istu pojavu. S jedne strane imamo prezaduženost koja je svoje korijene imala u kreditnoj ekspanziji, tokom koje su preduzeća imala skoro pa neograničen pristup kreditnim sredstvima. S druge strane, kao posljedica kreditne ekspanzije privredni subjekti su prezaduženi i sve teže vraćaju pozajmljena sredstva, banke imaju porast broja rizičnih plasmana, te pooštavaju kriterije za kreditiranje preduzeća. Dolazi do kreditne kontrakcije, odnosno niske kreditne aktivnosti i nemogućnost kreditnog zaduživanja koje bi bilo u funkciji premoštavanja nelikvidnosti.

S tim u vezi možemo zaključiti da je kreditna ekspanzija svojom ulogom u ciklusima stvaranja kredita, formiranju kredita (davanje zajmova jednako za potrošnju i za investicije) u žarištu fundamentalnog problema prezaduženosti. Dok se kredit širi, privreda obično raste, ali kad se jednom kredit prestane širiti, ekonomska se ekspanzija zaustavlja, a ako se kredit počne stezati, ekonomska se aktivnost takođe steže¹⁴.

Neprimjerena ročnost izvora finansiranja i utroška sredstava pojavljuje se kao čest uzrok nelikvidnosti privrednih subjekata. To podrazumijeva neuvažavanje ili nepoznavanje osnovnih pravila finansiranja koja nalažu da se

13 Krugman P: Odmah okončajmo ovu krizu, Algoritam, Zagreb, 2014.

14 Cooper G: Uzroci finansijskih kriza: Središnje banke, kreditni mjehuri i zabluda učinkovitog tržišta, Masmedia, Zagreb, 2009.

ulaganja u kratkotrajnu imovinu trebaju finansirati iz kratkoročnih izvora, dok se ulaganja u dugoročnu imovinu finansiraju iz dugoročnih izvora. Takođe, do nelikvidnosti može dovesti i ignoriranje pravila koje zahtijeva da odnos sopstvenog i pozajmljenog kapitala bude „1:1“, odnosno da jedna novčana jedinica pozajmljenog kapitala ima pokriće sa jednom novčanom jedinicom sopstvenog kapitala. Nepoštivanje ovih pravila može dovesti do narušavanja finansijske stabilnosti preduzeća, prezaduženosti i izražene nelikvidnosti.

Smanjenje tražnje, također, predstavlja jedan od uzroka nelikvidnosti preduzeća. Promjene navika potrošača, promjena tehnologije, jačanje postojeće i ulazak nove konkurencije, pojava supstitucionalnih proizvoda dovode do smanjene tražnje za određenim proizvodom. Smanjena tražnja ima za rezultat smanjenje prihoda iz operativnih aktivnosti i nemogućnost finansiranja tekućih obaveza, čime se narušava likvidnost preduzeća.

Visok nivo nenaplaćenih potraživanja jedan je od osnovnih uzroka nelikvidnosti preduzeća. Iz dana u dan povećava se broj nelikvidnih preduzeća. Domino efektom nelikvidnost se prenosi sa preduzeća na preduzeće. Moguće je da preduzeće usljed nelikvidnosti, zaustavljanjem lanca plaćanja obaveza prema svojim dobavljačima, utiče dalje na nelikvidnost ostalih preduzeća iz lanca. Danas u Bosni i Hercegovini imamo veliki broj preduzeća koja ne mogu naplatiti svoja potraživanja o čemu će biti riječi kasnije.

Loše planiranje i kontrola radnog kapitala podrazumijeva upravljanje obavezama, potraživanjima, zalihama i novcem preduzeća. Radni kapital za sebe veže glavninu novčanih transakcija preduzeća, te odgovoran pristup u planiranju i kontroli navedenih kategorija veoma snažno utiče na likvidnost preduzeća.

Visoki neposlovni troškovi u najvećem broju slučajeva svojstveni su neodgovornim poslodavcima, koji nisu napravili jasnu distinkciju između njihove privatne imovine i imovine preduzeća čiji su oni vlasnici. S tim u vezi, poslodavci koriste novčana sredstva firme da bi finansirali svoje privatne, neposlovne aktivnosti. Najčešći primjeri takvih ulaganja su kupovina automobila, stanova, kuća, vikendica, namještaja i mnogih drugih ulaganja koja u znatnoj mjeri mogu narušiti likvidnost preduzeća.

Hitne mjere za ovladavanje krizom likvidnosti

Rukovođenje u kriznim situacijama je posebna vrsta rukovođenja. Karakteristično je, prije svega, po tome što odluke moraju da se donose vrlo brzo. Rukovodilac nema vremena da mijenja koncept. Ako i napravi grešku, mora da

ide dalje. U normalnom poslovanju rukovodioci imaju različite ciljeve. Obično ih je više. To mogu biti rast, realizacija novog poslovnog programa, dugoročnije ulaganje u standard zaposlenih, osvajanje novog tržišta itd. U kriznoj situaciji, u prvoj fazi rada, rukovodioci imaju zadatak da realiziraju ekonomski rezultat. Svi ostali ciljevi ili su nevažni ili potpuno periferni. Dozvoljava se i žrtvovanje koje u normalnom poslovanju ne dolazi u obzir. Jednostavno, rukovođenje u krizi je posebna vrsta rukovođenja, potpuno različita od rukovođenja u organizaciji sa stabilnim poslovanjem i normalnim rastom i razvojem¹⁵.

Suštinski dio saniranja preduzeća je definisanje i iscrpljivanje svih mjera, koje su pogodne i neophodne da se osigura likvidnost preduzeća. Za to je, s jedne strane, nužno permanentno poznavanje finansijskih potreba i njihovo predvidivo kratkoročno i srednjoročno kretanje, kao i moguće fleksibilno iscrpljivanje izvora finansiranja koji su dostupni preduzeću. Iskustva prakse stalno potvrđuju staro saznanje da se akutna ugroženost opstanka preduzeća u daleko najvećem broju slučajeva ogleda kroz teškoće likvidnosti. Stoga je centralna funkcija hitnih mjera da obezbijede potrebnu likvidnost, kako bi preduzeće u svako doba bilo spremno i sposobno za plaćanje. Hitne finansijske mjere treba generalno da služe za to da se spriječi nekontrolisana eskalacija finansijskih događaja i izbjegne neposredni slom preduzeća¹⁶.

Menadžment preduzeća mora identificirati sve mogućnosti koje stoje na raspolaganju preduzeću a koje bi u što kraćem roku imale efekat na poboljšanja likvidnosti, opstanak preduzeća i njegov povratak na normalno poslovanje. Koje mjere će provesti preduzeće ovisi o raspoloživim kapacitetima. Hitne mjere koje se najčešće provode su:

1. Dezinvestiranje
2. Ugovori sa dobavljačima o povoljnijim uslovima nabavke
3. Reprogramiranje kreditnih obaveza
4. Ugovori sa kupcima koji omogućavaju povoljnije uslove plaćanja
5. Naplata potraživanja
6. Faktoring – prodaja potraživanja
7. Zaustavljanje svih investicija koje nemaju kratkoročni efekat
8. Optimalizacija broja uposlenika
9. Kontrola troškova s posebnim akcentom na finansije i nabavu
10. Korištenje lizinga na principu sale and leaseback

Dezinvestiranje: Dezinvestiranje podrazumijeva prodaju svega onoga što kratkoročno nije u funkciji stvaranja nove vrijednosti i što nije nužno za nesmetano odvijanje poslovnog procesa. Iako je dezinvestiranje jedna od ključnih mjera

15 Muratović H: Organizacijski preokret, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2006.

16 Senić R: Krizni menadžment, BMG, Beograd, 1996.

za unapređenje likvidnosti poslodavci se veoma teško odlučuju za provođenje ove mjere očekujući da će se problem nelikvidnosti riješiti na neki drugi način. Posebno teško se poslodavci odlučuju za dezinvestiranje u vrijeme krize kada je poznato da vrijednost tih nekretnina i opreme značajno pada. Međutim, menadžeri preduzeća koje dezinvestira moraju biti svjesni činjenice da bi nekretnine i oprema koje se prodaju imali znatno nižu vrijednost ukoliko bi došlo do likvidacije ili stečaja preduzeća. Argument više za dezinvestiranje predstavlja i činjenica da prolongiranjem ove mjere obaveze preduzeća svakodnevno rastu. Zakonska zatezna kamata na godišnjem nivou u Bosni i Hercegovini je 12 %, dok je dnevna zatezna kamata za neplaćene direktne i indirektno poreze 0,04 %. Odluka da se prolongira dezinvestiranje, zbog nemogućnosti postizanja željene cijene, za opstanak preduzeća može biti katastrofalna. Menadžment mora biti svjestan kompleksnosti situacije i prihvatiti činjenicu da novac danas, kada postoje izgledi da se preduzeće spasi, vrijedi mnogo više nego u nekom budućem periodu do koga je neizvjestan opstanak preduzeća. U tom kontekstu ću se poslužiti izrekom koja kaže da je: „*Bolje danas progutati žabu nego kasnije progutati ježu*“.

Ugovori sa dobavljačima o povoljnijim uslovima nabavke: Sigurno je da preduzeće najveće uštede može ostvariti u nabavi. Iako je praćenje svakog troška izuzetno bitno fokus menadžmenta, u fazi hitnih mjera za suočavanje sa problemom nelikvidnosti, mora slijediti Pareto princip 80:20. To znači da se menadžment mora orijentisati na 20 % dobavljača na koje se odnosi 80 % ukupnih troškova. Na ovaj način menadžment preduzeća neće gubiti vrijeme na detaljnu analizu svih dobavljača nego će se usmjeriti na one koji su najveći i najznačajniji za poslovanje preduzeća. Ugovori sa dobavljačima, uz najbolju moguću cijenu, moraju involvirati uslove koji značajno utiču na količinu i dinamiku odliva novčanih sredstava, odnosno na one uslove koji direktno utiču na likvidnost:

- maksimalan iznos dozvoljenog limita koji preduzeće može koristiti na odgođeno plaćanje
- maksimalna valuta plaćanja
- Ugovaranje količinskih rabata

Reprogramiranje kreditnih obaveza: Banke imaju najvažniju ulogu za preduzeće u procesu sanacije i ovladavanja problemom nelikvidnosti. Preduzeću je u ovom procesu neophodna podrška bar jedne banke. Činjenica je da banke ne pokazuju interes za finansiranje nelikvidnih preduzeća, ali iskusni bankari znaju da preduzeća u ovoj fazi trebaju podršku i da su spremna ustupiti najkvalitetniji kolateral, kako bi je i dobili. Istina, kolateral nije cilj kreditiranja, cilj je kamata, ali banke se lakše odlučuju za saradnju sa nelikvidnim preduzećima ukoliko su plasmani kvalitetno obezbijeđeni. Banke vide mogućnost za veće zarade jer su ih preduzeća pritisknuta ograničenim vremenom za djelovanje na ozdravljenju preduzeća spremna prihvatiti, dok preduzeća dobijaju prostor za predah i nastavak

poslovanja. Dobijanje podrške od strane banke, uz paralelno provođenje ostalih hitnih mjera, može za rezultat imati uspješnu sanaciju problema nelikvidnosti preduzeća. Reprogramiranje (prepakiranje) kreditnih obaveza između preduzeća i banke podrazumijeva:

- smanjenje iznose anuiteta koje plaća prema finansijskim povjericima uz produženje roka otplate kredita
- moratorij na plaćanje kamate ili glavnice, odnosno i kamate i glavnice na određeni period
- Omogućavanje okvirnog iznosa bankovnih garancija koje su neophodne preduzećima za poboljšanje likvidnosti i za ugovaranje novih poslova
- oslobađanje dijela kolaterala (u ovisnosti od njegove vrijednosti) i prodaja istog pri čemu bi se utvrdio omjer rasporeda dobijenih sredstava od prodaje, npr. 80 % banci a 20 % preduzeću
- otpis kamate i potencijalno dijela glavnice za eventualnu prijevremenu isplatu kredita iz sredstava dobijenih dezinvestiranjem kolaterala koji je založen kod banke ili drugog slobodnog kolaterala kojim raspolaže preduzeće dužnik

Ugovori sa kupcima koji omogućavaju povoljnije uslove plaćanja: Kao jednu od hitnih mjera za poboljšanje likvidnosti preduzeća mogu sa kupcima svojih proizvoda ugovarati način plaćanja koji bi bio u funkciji poboljšanja likvidnosti preduzeća. To su, prije svega: smanjenje cijene sa većim procentom avansnog plaćanja, kao i plaćanje putem kvalitetnih – prihvatljivih kompenzacija koje preduzeće može iskoristiti kao ekvivalent novcu. Kada su u pitanju kvalitetne – prihvatljive kompenzacije misli se na one kompenzacije čiji je predmet proizvod ili usluga koja se upotrebljavaju direktno u procesu proizvodnje preduzeća koje prihvata kompenzaciju, kao i kompenzacije koje mogu biti u funkciji izmirenja obaveza prema strateški važnim dobavljačima.

Naplata potraživanja: Kronična nelikvidnost privrednih subjekata u Bosni i Hercegovini rezultirala je enormnim iznosima nenaplaćenih potraživanja što znatno otežava poslovanje preduzeća. Preduzeća moraju prilikom sklapanja ugovora sa kupcima posebnu pažnju obratiti na instrumente obezbjeđenja plaćanja. To se posebno odnosi na kupce sa kojima preduzeća tek počinju poslovnu saradnju a o čijem bonitetu nema dovoljno informacija. Ukoliko takva preduzeća ne mogu ponuditi kvalitetne instrumente obezbjeđenja plaćanja bolje je ne ulaziti u takve aranžmane, bez obzira na obim posla. Ukoliko preduzeće već ima potraživanje koje izlazi van ugovorene valute plaćanja potrebno je maksimalno intenzivirati napore na naplati potraživanja.

Ako preduzeće ima interesa da zadrži kupca od kojeg ima potraživanje preporučuje se postizanje sporazuma kojima će se ugovoriti nastavak saradnje

uz postepeno smanjenje postojećeg duga od strane kupca. Buduće isporuke trebaju biti uslovljene plaćanjem cjelokupnog iznosa svake naredne isporuke, uz plaćanje dijela postojećeg duga, čime bi se postojeći dug postepeno smanjivao. Ako preduzeće nema interesa za nastavak poslovne saradnje potrebno je u što kraćem roku sprovesti proceduru aktiviranja instrumenata obezbjeđenja plaćanja (ukoliko ih posjeduje – aktiviranje bankovne garancije ili protest mjenica). Ako preduzeće nema instrumente obezbjeđenja plaćanja potrebno je intenzivirati slanje opomena kupcu kako bi se ispunili preduslovi za pokretanje sudskog procesa. Paralelno sa tim radnjama preporučuje se organiziranje sastanka sa kupcem u cilju potpisivanja sporazuma kojim bi se definisalo obročno plaćanje. Ukoliko niti jedna od navedenih radnji nije dala rezultate, te ukoliko dužnik pada u sve veću dubiozu preporučuje se naplata potraživanja uz diskont, vodeći se narodnom: „*kada nema kiše i led je dobar*“.

Faktoring – prodaja potraživanja: Predmet faktoringa može biti postojeće ili buduće, cijelo ili djelimično nedospjelo kratkoročno potraživanje. U biti, faktoring omogućava prijevremenu naplatu potraživanja za koju preduzeće mora platiti faktorsku proviziju koja se obračunava u procentu od visine otkupljenog potraživanja i kamatne stope koja je varijabilna ovisno o kretanju na tržištu novca. Faktoring, dakle, omogućava bržu naplatu potraživanja ali s druge strane on za sebe veže ne tako niske troškove te prijevremene naplate. Osnov za sklapanje faktoring posla je ugovor između kupca i dobavljača, kao i cesija kojom se kupac obavezuje da će u definisanim rokovima platiti svoju obavezu faktoru umjesto dobavljaču. Faktor za dužnika prihvata kvalitetna preduzeća koja mogu obezbijediti instrumente obezbjeđenja plaćanja.

Zaustavljanje svih investicija koje nemaju kratkoročni efekat: Preduzeća koja su nelikvidna i preduzeća u krizi moraju zaustaviti sve investicije koje nemaju kratkoročni finansijski efekat, bez obzira da li su one već započete ili se tek trebaju započeti. Svako investiranje, da li u nekretnine, opremu ili diverzifikaciju poslovnih aktivnosti dodatno ugrožava likvidnost preduzeća. Ionako limitirana sredstva se ne smiju vezivati za dugoročne projekte. Sva raspoloživa sredstva potrebno je kanalisati u tekuće poslovanje od kojeg preduzeće ima trenutne koristi.

Optimalizacija broja uposlenika: Svako, a posebno nelikvidno i preduzeće u krizi, mora posvetiti pažnju optimalizaciji radnih mjesta. Preduzeće mora prilagoditi broj uposlenika stvarnim potrebama, te u tom kontekstu preispitati svako radno mjesto. Optimalizacija broja radnih mjesta direktno utiče na odliv novčanih sredstava, smanjenje troškova i smanjenje nelikvidnosti. U tom kontekstu potrebno je sagledati mogućnost smanjenja nivoa menadžmenta, kao i fuzioniranje radnih mjesta. Pored toga, preduzeće koje je u krizi treba analizirati

moćnost smanjenja radnih mjesta na neproaktivnim pozicijama (ljudski resursi, edukacija, marketing, strateško planiranje, odnosi s javnošću).

Kontrola troškova s posebnim akcentom na finansije i nabavu: Kontrola troškova mora biti jedan od ključnih zadataka nelikvidnih preduzeća. Kontrolu je neophodno sprovesti na svim razinama, posebno u službama finansija i nabave gdje dolazi do najznačajnijih novčanih odliva. Izuzetno limitiranim sredstvima je potrebno upravljati na dnevnom nivou. Finansijki menadžer mora praviti sedmične i dnevne planove cash flow-a na bazi kojih mora znati dnevne i sedmične potrebe za novčanim sredstvima. Trošak treba prevenirati prije nego što je nastao, mora se dobro procijeniti da li je svako trebovanje koje dolazi iz različitih službi neophodno. Posebni efekti u segmentu likvidnosti se mogu postići na polju nabave i optimalizacije zaliha. To se prije svega odnosi na mogućnost definisanja zaliha na kraći rok (sedam dana) što kao rezultat može imati manji odliv sredstava i unapređenje likvidnosti. Takođe, potrebno je minimizirati troškove putovanja, konferencija, sajmovi, pretplata za razne časopise, troškove mobitela, konsultanata, obilježavanja godišnjica, edukacije, oglašavanja, kao i svih drugih troškova bez kojih preduzeće može operativno funkcionisati.

Korištenje lizinga na principu sale and leaseback: Lizing na principu sale and leaseback pruža mogućnost da nelikvidna preduzeća unaprijede svoju likvidnost. Predmet sale and leaseback lizinga (prodaj i iznajmi nazad) su nekretnine i oprema koje su mu potrebne za obavljanje poslovne djelatnosti. Takve nekretnine i oprema za sebe vežu novčana sredstva i postoji mogućnost njihove prodaje lizing kućama i ponovnog iznajmljivanja predmeta lizinga od lizing kuće kojima ih je preduzeće prodalo. Na takav način preduzeće dobija novac iz prodaje koji može koristiti za redovno poslovanje. S druge strane, preduzeće nastavlja koristiti predmet lizinga uz odgođeno plaćanje. Dakle, preduzeće plaća dugoročni kredit uz kamatu koja na dugi rok može znatno poskupiti predmet lizinga ali to je cijena nelikvidnosti.

LITERATURA

Adizes I: Kako upravljati u vrijeme krize i kako je prije svega izbjeći, ASEE, Zagreb, 2009.

Cooper G: Uzroci finansijskih kriza: Središnje banke, kreditni mjehuri i zabluda učinkovitog tržišta, Masmedia, Zagreb, 2009.

Čizmić E; Trgo A: Savremeni menadžerski koncepti, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2010.

Krugman P: Odmah okončajmo ovu krizu, Algoritam, Zagreb, 2014.

Marković I: Financijsko restrukturiranje i sanacija poduzeća, RRIF-plus, Zagreb, 2010

Muratović H: Organizacijski preokret, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2006.

Osmanagić B. N: Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 2007

Osmanagić B.N: Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007.

Senić R: Krizni menadžment, BMG, Beograd, 1996.

Sučević D: Krizni menadžment, Lider, Zagreb, 2010.

Ostali izvori:

www.avaz.ba: 452,1 milion KM za uvezivanje staža više od 25.000 radnika, 29.11.2015.

www.balkans.aljazeera.net: Hiljade godina neuvezanog radnog staža, 24.01.2015. godine

www.dep.gov.ba: Ekonomski trendovi, april 2015.

www.nezavisne.com: Većina loše plasiranih zajmova u privredi, 19.04.2015.