

## KVALITATIVNA ANALIZA SIMPTOMA POSLOVNE KRIZE JAVNIH KOMPANIJA U BiH

### QUALITATIVE ANALYSIS OF SYMPTOMS OF THE BUSINESS CRISIS OF PUBLIC COMPANIES IN BiH

dr sc. ADIL TRGO, redovni profesor

Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru, Ekonomski fakultet

dr sc. IRMA DEDIĆ, docent

Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru, Ekonomski fakultet

**Sažetak:** Stanje krize primjetno je u mnogim organizacijama u BiH, manifestira se kroz pad tržišnog udjela i profitabilnosti, povećano zaduživanje, neadekvatna ulaganja i slično. Osim toga, cijeli sistem se suočava s procesima tranzicije i istovremeno s nepredvidivim posljedicama globalne ekonomske krize, što još više otežava i pogoršava trenutnu situaciju domaćih poslovnih subjekata. Simptomi krize su obilježja koja ex post ukazuju na situaciju u poslovnom subjektu. Redoslijed pojavljivanja je takav da se prvenstveno javlja strateška kriza, potom kriza uspjeha i u konačnici kriza likvidnosti. U radu će biti prezentirana kvalitativna analiza simptoma krize poslovanja javnih kompanija u BiH, te apostrofiran značaj njihovog blagovremenog prepoznavanja u svrhu uspješnog sprovođenja mjera kriznog menadžmenta, što podrazumijeva usvajanje procesnog pristupa kriznom menadžmentu, kao i izbor adekvatne strategije na realaciji anticipativni vs reaktivni krizni menadžment.

**Ključne riječi:** poslovna kriza, indikatori/simptomi poslovne krize, krizni menadžment, javne kompanije

**Abstract:** The state of crisis is noticeable in many organizations in BiH, manifested through a decline in market share and profitability, increased borrowing, inadequate investment and the like. In addition, the whole system is facing the processes of transition and at the same time the unpredictable consequences of the global economic crisis, which further complicates and worsens the current situation of domestic businesses. Symptoms of a crisis are features that ex post indicate the situation in the business entity. The order of

*occurrence is such that first there is a strategic crisis, then a success crisis and finally a liquidity crisis. The paper will present a qualitative analysis of the symptoms of the crisis of public companies in BiH, and emphasize the importance of their timely recognition for the purpose of successful implementation of crisis management measures, which includes the adoption of a process approach to crisis management.*

**Keywords:** *business crisis, crisis indicators/symptoms, crisis management, public companies*

## UVOD

Fenomen krize koji podrazumijeva odstupanja od normalnog poretka stvari, javlja se relativno kasno, odnosno tek onda kad su ljudi shvatili da u prirodi i društvu postoji red i zakonitost. Kriza kao narušavanje uobičajenog sistema funkcioniranja, dugo je shvaćana kao proizvod više sile. Prodorom racionalnog pogleda na svijet i razvojem nauke, javila su se i prva nastojanja ljudi da opišu, klasificiraju, razumiju i objasne krize, te izgrade adekvatne mehanizme za upravljanje krizama. Kriza poslovanja preduzeća opasnost je koja “vreba” tokom cijelog životnog ciklusa poslovnog subjekta. Poslovna kriza podrazumijeva ugroženost primarnih ciljeva poslovanja, te u konačnici i egzistencije samog preduzeća. Svoju kulminaciju, ovaj menadžersko-organizacioni fenomen, doživljava uslijed turbulentnih promjena u okruženju koje su sve izraženije i koje mogu imati negativne reperkusije na poslovanje savremenog preduzeća. Uprkos naprijed navedenom, krizni menadžment kao naučno-teorijska disciplina i racionalno osmišljena praksa sračunata na upravljanje kriznim pojavama, ozbiljno stupa na scenu tek u drugoj polovini XX. stoljeća.

Pomenuta menadžerska disciplina se posljednjih decenija ubrzano razvija, i to najbrže u razvijenim zemljama tržišne ekonomije koje su krizama sklone u znatno manjoj mjeri u odnosu na nerazvijene, tranzicijske zemlje, što predstavlja svojevrsni paradoks. Zemlje podvrgnute procesu tranzicije i privatizacije, kakva je i BiH, iako objektivno imaju potrebu za signifikatnijom primjenom prakse kriznog menadžmenta, zaostaju u procesima razvoja i primjene ove discipline.

U radu će najprije biti prezentirani teorijski okviri poslovne krize (od definiranja pomenutog fenomena, navođenja obilježja, te deskripcije indikatora/simptoma krize. U posebnom dijelu rada će biti prikazani rezultati istraživanja simptoma krize poslovanja bh javnih kompanija, čije blagovremeno uočavanje može značiti i priliku za uspješnu primjenu instrumenata kriznog menadžmenta.

## TEORIJSKI KONCEPT (POSLOVNE) KRIZE

Termin „kriza“ u današnje vrijeme zasigurno predstavlja jedan od onih termina koje je moguće najčešće čuti u govoru na svakodnevnoj osnovi. Sam pojam se upotrebljava u različite svrhe, kao deskripcija neke teške lične situacije pojedinca, preduzeća i društvenog sistema u cjelini, s tim da je u današnjem vremenu, kojeg karakteriziraju procesi globalizacije, moguće govoriti i o krizi globalnih razmjera, odnosno o teškom (kriznom) stanju cjelokupnog svijeta i čovječanstva.

I pored toga što riječ „kriza“ predstavlja jedan od najfrekventnije spominjanih termina, takva frekventnost korištenja ipak nije dovela do potpunog razumijevanja njenog pojmovnog sadržaja, što za opravdanu konsekvencu ima i diferencirane interpretacije njenog pojmovnog određenja. Izvorno, termin „kriza“ dolazi iz grčkog jezika. Naime, starogrčki jezik pod pojmom krize prepoznaje odluku/presudu, ili bolje rečeno odlučujući moment za donošenje odluke o budućem razvoju određene situacije, čiji tok može ići u pozitivnom ili negativnom smjeru. Dakle, krizna situacija podrazumijeva onaj vremenski okvir u kojem je prepoznato teško stanje, zbog kojeg je neophodno donijeti odluku o razrješenju novonastale situacije.

Moderno poimanje krize se veže za medicinsku terminologiju, po kojoj kriza predstavlja zabrinjavajuće zdravstveno stanje ljudskog organizma, do čije pojave je došlo uslijed nemogućnosti vlastitih odbrambeno-imunoloških mehanizama da sami spriječe nastanak takvog stanja, implicirajući potrebu primjene hitne eksterne intervencije u procesu izliječenja i revitalizacije organizma.

U kontekstu svega dosad navedenog, s pravom se može reći da kriza predstavlja svojevrsan fenomen koji privlači pažnju autora različitih profila i oblasti interesovanja. Autori iz oblasti društvenih nauka preuzimaju medicinsko poimanje krize kako bi pojasnili krizne situacije nastale u ekonomsko-političkim, kulturnim i socijalnim sistemima.

U ekonomskoj disciplini mikroekonomije, pojam krize se uglavnom odnosi na situaciju kada je nekom ili nečemu sam opstanak doveden u pitanje. U tom kontesktu, Bellinger pod uzrocima krize podrazumijeva “događaje... koji nanose štetu preduzeću na način koji ugrožava njegovu egzistenciju”.<sup>1</sup>

Schifer slično definira pojam krize preduzeća, naglašavajući da je ona “... opasnost za preduzeće..., koja može da ide sve do granice egzistencije”.<sup>2</sup>

Savremena publicistika iz oblasti kriznog menadžmenta, krizu preduzeća tretira kao fenomen koji podrazumijeva „... neželjenu i nepredviđenu situaciju u

---

1 G. Bellinger (1962), Unternehmenskrisen und ihre Ursachen, u H. Albach, u.a., Handelsbetrieb und Marktordnung, Wiesbaden, str. 56.

2 F. Schiefer, Strategien für den Notfall, Manager Magazin, 1/1974. str. 12

preduzeću ili nekom njegovom dijelu, koja implicira redukciju prihoda i platežne sposobnosti preduzeća, predstavlja direktnu ili indirektnu opasnost za opstanak cjelokupnog preduzeća ili jednog njegovog dijela (ili segmenta poslovanja).“ Müller naglašava kako je „... kriza preduzeća, po definiciji, nepoželjan događaj koji uvijek ozbiljno ugrožava kontinuiranu egzistenciju preduzeća. Ističe da su krize preduzeća vremenski ograničeni, neželjeni procesi, putem kojih su ugroženi:<sup>3</sup>

- Kreiranje i iskorištavanje potencijala uspjeha, kao npr. tržišni udio ili prednosti know-how (strategijska kriza),
- Realizacija ciljeva uspjeha, kao što su ciljevi prodaje i rentabilnosti (kriza uspjeha),
- održavanje likvidnosti preduzeća (kriza likvidnosti) trajno i stalno ugrožena, zbog čega je egzistencija cijelog preduzeća ozbiljno dovedena u pitanje.

Berg i Treffert pod krizom podrazumijevaju situaciju u kojoj se ključni ciljevi i vrijednosti nekog sistema dovedeni u pitanje, te bi zanemarivanje i neblagovremeno uočavanje signala ugroženosti sistema moglo dovesti i do njegove potpune likvidacije.<sup>4</sup>

Osmanagić – Bedenik N. Poslovnu krizu uglavnom vidi kao “... neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom”.<sup>5</sup>

Primarni ciljevi preduzeća predstavljaju one ciljeve čije neostvarivanje implicira sankciniranje cjelokupnog sistema. Radi se o fundamentalnim, egzistencijalnim ciljevima preduzeća:

- očuvanja platežne sposobnosti u svakom trenutku - princip likvidnosti odnosno princip fnansijske stabilnosti izuzetno je bitan operativni cilj poslovanja;
- (barem dugoročno) postizanje minimalnog dobitka, u posebnim situacijama pokriće troškova, dakle izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka također je vitalan operativni cilj poslovanja;

3 Müller, „Corporate Crisis Management, Long Range Planning, October 1985. str. 39. i R. Müller, Krisenmanagement als organisatorisches Gestaltungsproblem, Zeitschrift für Organisation, 4/1984. str. 229., citirano u Senić R., Lukić S.(2008), Krizni menadžment-prvi dio, Ekonomski fakultet, Banja Luka, str 43.

4 C. Berg und J. C. Treffert, Die Unternehmenskrise - Organisatorische Probleme und Ansätze zur ihre Lösung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Juni 1979. Str. 460., op.cit.Senić R., M. Lukić S. Krizni menadžment, str.38

5 Osmanagić-Bedenik N. Pod primarnim ciljevima autorica podrazumijeva sljedeće: pozitivno poslovanje (ostvarivanje barem minimalnog dobitka) ili bar pokriće troškova, kontinuirano održavanje likvidnosti i zadovoljavajuće periodične uspješnosti (operativni ciljevi); održavanje nivoa kapaciteta proizvodnje i/ili usluga iznad zone gubitka, zadovoljavajući nivo zaposlenosti kadrova; održavanje kvaliteta proizvoda i usluga i tržišnog učešća.

- stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha, strateški je cilj poslovanja preduzeća.

Najsveobuhvatniju definiciju krize preduzeća formulirao je priznati njemački autor iz oblasti kriznog menadžmenta Urih Krystek. Krystek naglašava kako se kriza preduzeća može shvatiti kao proces koji je sam po sebi neplaniran, neželjen, vremenski ograničen i na koje se samo uslovno može utjecati. Proces koji implicira ambivalentnost ishoda, te može dovesti do potpune devastacije ili restitucije kroz provedenu metamorfozu. Kriza dovodi u pitanje daljnju egzistenciju njom pogođenog subjekta, i to kroz ugrožavanje primarnih ciljeva njegovog funkcioniranja. Nadalje, kriza preduzeća u svojim akutnim fazama, podrazumijeva iznenađenje, te posljedično vremenski pritisak u smislu imperativne hitnosti donošenja odluka za razrješenje novonastale krizne situacije.<sup>6</sup>

Mnogobrojne definicije pojma krize, te krize preduzeća posebno impliciraju i veliki broj obilježja koje ju karakteriziraju. U svrhu kvalitetnijeg shvatanja pojmovnog određenja i sadržajnog tumačenja poslovne krize, u nastavku su prikazane neke od njenih fundamentalnih obilježja, i to:<sup>7</sup>

- Ugroženost egzistencije. U uslovima poslovne krize, opstanak preduzeća biva ugrožen i to ne na kratkoročnoj već na dugoročnoj osnovi. Radi se o procesu devastacije poslovnog subjekta koji u pravilu nije planski osmišljen i ciljano proveden. Ovdje se postavlja pitanje da li zaista kriza, o kojoj se konstantno može čuti i u svakodnevnom govoru, podrazumijeva ugroženost opstanka preduzeća, ili je pak riječ o inflacioniranju njenog pojma? Termin kriza je u tolikoj mjeri postao sveobuhvatan da ga svako tumači na svoj način, što stvara osjećaj izlišnosti samog pojma, jer ukoliko se sve može smatrati krizom, taj se fenomen neće razlikovati u odnosu na bilo koji drugi, jer će postati univerzalno prihvaćen i neće imati adekvatnu težinu sadržajnog značenja.
- Ambivalentnost ishoda. Kriza preduzeća za posljedicu može imati potpunu devastaciju pogođenog subjekta, ali s druge strane i njegov preporod, u slučaju da je krizom moguće ovladati. Prijetnji egzistenciji preduzeća i u krajnjem slučaju njegovom nestajanju s jedne strane, kontrira efikasno ovladavanje kriznim procesom s druge strane, što za posljedicu ima restrukturiranje, sanaciju i ponovno oživljavanje preduzeća. Ukoliko preduzeće bude u stanju dizajnirati kvalitetniji sistem preveniranja i savladavanja poslovne krize u odnosu na svoje

6 Prilagodeno prema op.cit.Senić R., M. Lukić S. Krizni menadžment, str.49.

7 Krystek U., 1987.:Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Gabler, Wiesbaden, op.cit Senić R. Lukić S., Krizni menadžment, str. 66.

rivale, njegov krizni menadžer može itekako postati temelj konkurentске prednosti tog subjekta.

- Ugroženost primarnih ciljeva. Kao što je navedeno, primarnim ciljevima se smatraju pozitivno poslovanje, što podrazumijeva postizanje minimalne dobiti, odnosno pokrića troškova; očuvanje neprestane likvidnosti i zadovoljavajuće periodične uspješnosti (operativni ciljevi); održavanje nivoa kapaciteta proizvodnje i/ili usluga iznad zone gubitka, zadovoljavajući nivo zaposlenosti kadrova; održavanje kvaliteta proizvoda/usluga i tržišnog učešća.
- Procesni karakter. Krize preduzeća su vremenski ograničeni procesi različitog trajanja, pri čemu početak i kraj tog procesa, zavisno od spoznajne sposobnosti, odnosno volje pogođenog preduzeća, mogu odstupati od objektiviziranih situacija.
- Problematika upravljanja. Procesom poslovne krize je moguće upravljati primjenom kriznog menadžmenta, s tim da mjere kriznog menadžmenta ne moraju dovesti do uspješnog savladavanja ili sprječavanja krize.
- Faktor iznenađenja. Faktor iznenađenja kao obilježje poslovne krize, često se navodi u stručnoj literaturi. Međutim, pomenuto obilježje se samo uslovno može uzeti kao redovno obilježje, budući da se veliki broj kriznih procesa može odgovarajućim instrumentarijem kriznog menadžmenta i predvidjeti, uslijed čega faktor iznenađenja kao obilježje krize postaje izlišan.
- Vremenski pritisak. Tok kriznog procesa podrazumijeva povećavanje vremenskog pritiska za djelovanje u pravcu savladavanja krize. Navedeno implicira nastanak stresnih situacija za menadžere, uposlene, povjerioce, pa u određenoj mjeri se može reći i za sve preostale kategorije stakeholdera.
- Nejasnoća/neodređenost. Za poslovnu krizu vrijedi obilježje neodređenosti, što podrazumijeva nerazumijevanje kriznog procesa od strane većine participanata u tom procesu, stoga je neophodno stvoriti preduslove za adekvatno konceptualno razumijevanje krize preduzeća.
- Gubitak mogućnosti djelovanja. Poslovnu krizu karakterizira i gubitak potencijala za poduzimanje adekvatnih mjera i poteza u svrhu savladavanja krize. Ovo posebno vrijedi u kasnijim fazama poslovne krize, implicirajući jačanje njenih razarajućih dejstava budući da podmakle faze podrazumijevaju i hitnost djelovanja, što je samo po sebi značajno otežano u kasnim fazama kriznog procesa.
- Snaga metamorfoze/dramatične promjene načina poslovanja. Poslovna kriza preduzeća u svom okviru sadrži i moć metamorfoze i revitalizacije, implicirajući mogućnost pozitivnog preokreta u poslovanju preduzeća

uslijed čega ono postaje snažnije, uprkos krizi kroz koju je prošlo. U tom kontesktu i uzimajući u obzir ranije navedeno obilježje krize iskazano kroz ambivalentnost njenog ishoda, kriza poslovanja i njene faze mogu često predstavljati tek pauzu na razvojnog putu poslovnog subjekta.

U kontekstu svega navedenog neophodno je apostrofirati činjenicu kako prvih pet karakteristika i ona pod rednim brojem deset jesu obilježja svih kriza poslovanja preduzeća, a ona pod rednim brojevima od šest do devet vrijede za određene faze poslovne krize, zbog čega nisu adekvatne za općenito karakteriziranje poslovne krize.

Na kraju se može izvesti konkluzija da kriza predstavlja kompleksan fenomen, čija se složenost ogleda u sljedećem:<sup>8</sup>

- Povezanosti: simptoma i uzroka, dijela preduzeća sa cijelim preduzećem, preduzeća i okoline itd.
- Dinamici: sistem mijenja svoje stanje, čak i bez vanjskog utjecaja, stoga ne treba čekati u nedogled i da kriza kulminira u najgorem mogućem obliku.
- Neprepoznatljivosti: sami pokazatelji krize, s jedne strane, kao i mjere za izlaz se ne prepoznaju odmah, nego tek nakon postupka.
- Ireverzibilnosti: efekat djelovanja krize je u značajnoj mjeri ireverzibilan.

### **Simptomi poslovne krize**

Zasigurno je jedan od najzahtjevnijih zadataka koji se postavlja pred menadžment preduzeća primijetiti kada ono može zapasti u nevolje. Ne samo da je emocionalno teško prihvatiti, nego je to izuzetno teško i detektirati zbog diferenciranih mjerila postignutih rezultata i aktuelnih tendencija u razvoju preduzeća, kojima se pokušavaju uljepšati činjenice (ili vješto nastoje prikriti svi nedostaci). Svako preduzeće u tržišnoj ekonomiji podliježe određenim promjenama kratkoročnog i dugoročnog karaktera. No, takve promjene ne daju rukovodstvu za pravo da ignoriraju trendove loših poslovnih rezultata, koji u konačnici mogu imati fatalne posljedice. Gotovo sve kompanije koje su u stečaju, ili su doživjele teške finansijske krize, su se u toj situaciji našle zbog razloga koji su se nakupili godinama. Iz uprave preduzeća su dužni pravovremeno otkriti signale opasnosti, odlučiti se za akciju, te formulirati i implementirati mjere za zaštitu od takvih prijetnji prije no što bude prekasno.

---

<sup>8</sup> Softić S. (2011.); „Simptomi i i uzroci krize preduzeća u BiH“; Ekonomski fakultet, Sarajevo str. 31.

Preduzeća i industrijske grane se međusobno jako razlikuju, međutim, praksa pokazuje da simptomi opasnosti ili prijeteći problemi imaju tendenciju da budu vrlo slični. Preduzeća koja su u stanju napraviti značajan pomak u poslovanju kako bi prevladala krizu koja im prijete najvjerojatnije će imati jednu ili više od sljedećih karakteristika:<sup>9</sup>

- Pad tržišnog učešća. To je možda najjači signal glavnih problema - preduzeće gubi temelj svoje konkurentske prednosti. Redovna analiza tržišnog učešća za glavne linije proizvoda podstiče preduzeća da rade komparacije svojih s rezultatima konkurenata. Ova analiza onemogućava top menadžment da donosi pogrešne zaključke o sigurnosti poslovanja kao posljedici dugoročnog rasta prodaje koja sama po sebi može biti rezultat inflacije ili rasta tržišta cjelokupne industrijske grane kojoj preduzeće pripada. U kontekstu navedenog, konkurentski položaj poslovnog subjekta na kraju je počinje slabiti, uprkos apsolutnom rastu prodaje upućujući na potencijalne nevolje u budućnosti.
- Pad prodaje izražen u stalnim cijenama. Analiza trenda prodaje je važnija i ima više smisla nakon uklanjanja učinaka inflacije. Osim toga, podaci o prodaji bi trebali biti predstavljeni na u formi najboljih mjera kriterija koji donosi neki privredni sektor. Tako naprimjer, trgovina na malo, analizira podatke o prodaji prema jednom m<sup>2</sup> prodajnog prostora. Pad prodaje korigovan za porast cijena, u odnosu na kriterij u industrijskoj grani (promet po m<sup>2</sup> maloprodajnog prostora u trgovini, na primjer) ukazuje na probleme.
- Pad profitabilnosti. To se može očitovati u nižem apsolutnom iznosu dobiti, nižu dobiti po jedinici prodaje ili kao pad stope povrata na ulaganja ili sličnim kriterijima. Ovi pokazatelji moraju se tumačiti pažljivo kako bi se izbjeglo pogrešno procjenjivanje, budući da preduzeće može biti u ozbiljnim problemima, čak i ako nastavlja izvještavati o onome što se čini da je zdrav dobitak.
- Povećana ovisnost o zaduživanju. Značajno povećanje duga ili odnosa duga i imovine, ili reduciranje kreditnog rejtinga bi moglo dovesti do toga da banke i drugi kreditori primjenjuju određena ograničenja. Povjerioci mogu skratiti vrijeme trajanja kredita, vezati svoje kredite za vrijednosti imovine, a ne za opću prihodovnu snagu subjekta, te s manje volje će uopće pristati da odobravaju sredstva. Kada se to dogodi, onda i ostali izvori finansiranja postaju sve više neraspoloživi za posuđivanje kreditnih sredstava.<sup>10</sup>
- Restriktivna politika dividende. Kako bi preduzeće bilo u mogućnosti

9 Senić R. Slobodan M. Lukić, Krizni menadžment, op.cit. str. 152.

10 J. M. Harris, Corporate Turnaround Strategy, u K. J. Albert, ed., The Strategic Management Handbook, McGraw-Hill Book Company, New York, 1983. str. 202-205.

podmiriti dugove dividende se najčešće moraju ograničiti ili čak upotpunosti anulirati. Zanimljiva je činjenica da je veliki broj preduzeća koja sad ne vrše isplatu dividendi svojim dioničarima, ranije kada je trebalo raditi reinvestiranja dobiti, bila itekako izdašna u podjeli dividendi za razliku od svojih konkurenata. To posebno vrijedi za kompanije u kojima su interesi velikih dioničara bili usmjereni prvenstveno za veće trenutne dohotke od rada. Restriktivna politika dividendi koja obuhvata mjere reduciranja ili potpunog eliminiranja dividendi ne treba biti povezana za aktivnosti koji se namjeravaju poduzeti u okviru poslovnog preokreta, naravno ukoliko je to moguće.

- Neadekvatno reinvestiranje u poslovanje. Ukoliko je cilj da neko preduzeće ostane konkurentno, svakako je potrebno je na odgovarajući način reinvestirati u rad, opremu i održavanje. Odugovlačenje s ovim aktivnostima se može poistovijetiti s neplaniranim zaduživanjem od budućnosti koja tek dolazi.
- Uvođenje i umnožavanje novih poduhvata na štetu primarne djelatnosti. Za poslovne subjekte koji su u problemima je uobičajena sklonost menadžmenta da zanemaruje osnovni posao i vjeruje u nove "lahke" zadatke, kao nove poslovne poduhvate. To ne znači da preduzeća ne bi trebala pokušavati da se diverzificiraju, nego da to treba raditi samo kao dodatak, a ne kao zamjenu za primarni posao. Snažna ekspanzija i akvizicija može biti pokriće za nespремnost menadžmenta da se nosi sa svojom odgovornošću u osnovnoj djelatnosti.
- Nedostatak planiranja. Formalno planiranje je u današnjem vremenu široko prihvaćen alat koji se koristi za pomoć preduzećima u procesu formuliranja i provedbe strategije. Ipak, mnoge poslovne subjekte, posebno one koje uspostavlja i kontrolira moćni poduzetnik, karakterizira izostanak programa planiranja. Rezultati su često može biti poražavajući. Neplaniranje rasta ili nespремnost prilagođavanja promjenama iz okruženja zasigurno impliciraju nastanak poteškoća u poslovanju.
- Suprotstavljanja najvišeg rukovodstva idejama koje dolaze od drugih. Ili mu nedostaju nove ideje ili ne želi da prihvati prijedloge drugih potčinjenih. Čak i ako uoče signale opasnosti, mogu misliti da su učinili sve što su mogli da bi popravili deteriorirajuću situaciju i da niko drugi ne poznaje bolje situaciju od njih. U mjeri u kojoj uočavaju sopstvenu odgovornost što stvari idu loše, utoliko mogu biti više neraspoloženi prema prijedlozima drugih ljudi za poboljšanje situacije. Problemi nasljeđivanja rukovodstva. Kada su skoro svi rukovodioci koji izvještavaju generalnog direktora u svojim srednjim pedesetim godinama, onda se može stvoriti sasvim malo mladih rukovodilaca koji obećavaju. Sve veći broj dobrih kadrova počće da odlazi iz preduzeća zbog sve manjih mogućnosti za

napredovanje. Njihov odlazak dalje slabi preduzeće ako, kao što se često dešava, odu da rade za konkurente.

- Pasivan board direktora. Direktori sa izraženim porodičnim, prijateljskim, ili poslovnim odnosima s generalnim direktorom jako često nisu us tanju biti nepristrasni, kao što se od njih očekuje. Ovo naročito vrijedi u slučaju utvrđivanja odgovornosti za trenutnu tešku situaciju. U takvim slučajevima, odbro nerijetko postaje nedovoljno kritičan i pristrasan, dajući top menadžeru odriježene ruke i preveliku moć.
- Previše samouvjeren upravljački tim. Upravljački tim koji smatra koji vjeruje da se ništa ne može naučiti od svojih konkurenata. Uprava koja ima mišljenje da se ništa ne može naučiti izvana, na stručnim skupovima, od konkurencije i koja svoje konkurente degradira umjesto da nastoji od njih usvojiti nova znanja zasigurno padne u nevolje. Najbolje kompanije studiozno proučavaju svoju konkurenciju, njihove proizvode, tehnologiju, način rada, kako bi više naučila pa čak i ako i dalje nastavi raditi kao i obično.

Za simptome krize je karakteristično to što oni na krizu ukazuju uglavnom ex post odnosno nakon što je ona nastala, implicirajući na nužnost primjene instrumentarija reaktivnog kriznog menadžmenta. Međutim, efikasna računovodstvena služba itekako može svojim radom i prezentiranjem odgovarajućih brojčanih indikatora utjecati na blagovremeno uočavanje kriznih signala, stvarajući kvalitetnu osnovu za poduzimanje mjera njenog i preventivnog savladavanja (anticipativni krizni menadžment).

### **KVALITATIVNA ANALIZA SIMPTOMA KRIZE POSLOVANJA (JAVNIH) PREDUZEĆA U BIH<sup>11</sup>**

Prikupljanje primarnih podataka provedeno je kroz organizirano istraživanje na terenu primjenom dopisne ankete u kombinaciji sa ličnim intervjuom (koji je dominirao) lica različitih profila (menadžeri različitih menadžerskih nivoa preduzeća iz uzorka<sup>12</sup> - aktuelni i oni iz prethodnih mandata, zaposleni, članovi

<sup>11</sup> Detaljnije u I. Dedić (2017): Strategije restrukturiranja i sanacije preduzeća u BiH, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru, 309-316. str.

<sup>12</sup> Cilj je bio anketirati/intervjuirati osobe koje su imale ili trenutno imaju zasnovan radni odnos u nekom od preduzeća koja su obuhvaćena analizom. Budući da je bilo neizvodivo uzorkom obuhvatiti lica iz svakog naznačenog preduzeća, jer su neka od njih već odavno u stečaju, vođeno je računa da se anketa/intervju provede sa osobama koje su povezane s konkretnim preduzećem u smislu ranijeg angažmana i/ili trenutnog radnog mjesta na kojem je moguće da imaju uvid i saznanja o radu pomenutog subjekta.

upravnih i nadzornih odbora, uposlenici Agencije za privatizaciju FBiH, stečajni upravnici, predstavnici resornih ministarstava – energetike, trgovine, prometa i komunikacija, predstavnici akademske zajednice - stručnjaci za menadžment, organizaciju, korporativno upravljanje, finansije i poslovno pravo, direktori filijala i referenti za rad s pravnim licima PBS, Sberbank, Razvojne banke FBiH, stručnjaci pravne struke – notari, advokati) koji su svojim radom bili i/ili jesu upućeni u poslovanje preduzeća iz uzorka). Istraživanje je bilo dominantno fokusirano na 52 preduzeća iz BiH koja pripadaju kategoriji državnih preduzeća, za koje je Vlada FBiH u skladu s reformskom agendom dužna napraviti plan privatizacije, odnosno plan primjene OECD-ovih preporuka za organizaciju i upravljanje nad preduzećima sa većinskom državnom upravom.

Kvalitativna analiza simptoma krize poslovanja državnih preduzeća u (F) BiH podrazumijevala je ispitivanje stavova respondenata<sup>13</sup> o (ne)uspješnosti poslovanja preduzeća ispred koje učestvuju u anketi, te stavove o značaju, odnosno izraženosti konkretnih problema koji se javljaju ili se mogu pojaviti u poslovanju subjekta (simptoma poslovne krize).

Iz odabranog reprezentativnog uzorka kojeg su dominantno činila preduzeća koja su evidentno (prema relevantnim, javno dostupnim podacima APIF-a) ostvarila pad dobiti ili gubitke u poslovanju tokom jedne ili više godina analiziranog trogodišnjeg perioda (što je determinirajuća odrednica da se neki subjekt nalazi u stanju poslovne krize), ili se pak radilo o preduzećima koja su se u takvom stanju nalazila u bliskoj prošlosti, što ih čini interesantnim za uključivanje u proces kvalitativne analize simptoma/indikatora krize, čak 70% ispitanih smatra da preduzeće ispred kojeg su učestvovali u krizi ne karakterizira uspješno poslovanje, odnosno svjesni su činjenice da se radi o subjektima s poteškoćama u poslovanju.

Interesantno je da cca 28% ispitivanih zanemaruje ili ne priznaje prisustvo poteškoća u poslovanju preduzeća (uglavnom se radi o menadžerima zasad još uvijek profitabilnih kompanija kao i predstavnicima vlasti na pozicijama u ministarstvima u čijoj se nadležnosti nalaze takve kompanije), naglašavajući uspješnost svog poslovanja, pravdajući je redovno isplaćenim plaćama kvalificiranim radnicima, dobrom poziciji na tržištu, statusom kompanije „od strateškog značaja“ i sl. Ovo je vrlo interesantan rezultat istraživanja fenomena krize domaćih preduzeća u državnom vlasništvu, pogotovo uzmemo li u obzir činjenicu da se ispitivanje isključivo odnosilo na preduzeća za koja vrijednosti pokazatelja uspješnosti prognostički ukazuju na mogućnost skorog pada vrijednosti svih relevantnih pokazatelja uspješnosti (ukoliko to već sada nije slučaj).

Postavlja se pitanje koji su razlozi ovakvom stanju (friziranje finansijskih

<sup>13</sup> Respondenti su trebali izvršiti gradaciju primjenom Likertove skale od 1 do 5, pri čemu je jedinica implicirala izuzetno neizražen, a petica izuzetno izražen simptom poslovne krize.

izvještaja u smislu prikazivanja negativnog rezultata iz potencijalnih špekulativnih razloga, ili se pak radi o „nesvjesnosti“ i neprihvatanju činjeničnog stanja ili negiranju činjenice da je preduzeće zapalo u poslovnu krizu, budući da bi takva situacija podrazumijevala i imperativno nametnula proaktivno menadžersko djelovanje, možda je posrijedi i optimizam, odnosno stav i osjećaj u preduzećima da će se postojeće teško stanje u kojem se nalaze brzo prevazići uz pomoć „nevidljive državne ruke“). Utvrditi razloge prethodno opisanom stanju bilo bi teško bez detaljnije analize, ali ono što sa sigurnošću možemo konstatirati jeste da su svi anketirani bili spremni dati doprinos nastojanju sistematizacije simptoma poslovne krize preduzeća u državnom vlasništvu, koji se umnogome diferenciraju u odnosu na simptome poslovne krize privatnih preduzeća, čemu u prilog govore u nastavku prezentirani rezultati istraživanja.

#### Grafikon 1. - Ocjene izraženosti indikatora/simptoma poslovne krize

Izvor: Obrada autora rada izvršena na temelju rezultata ankete

1. Prisustvo korupcije i nepotizma
2. Štrajkovi zaposlenika
3. Gubitak tržišnog učešća
4. Odlazak ključnih menadžera (svih hijerarhijskih nivoa)
5. Pogoršanje reputacije preduzeća
6. Otkazivanje ranije ugovorenih poslova
7. Neadekvatna kadrovska rješenja
8. Kontinuirano smanjenje prihoda (petogodišnji period)
9. Otežana naplata potraživanja
10. Smanjenje potražnje za proizvodima/uslugama
11. Nezadovoljavajuća organizacijska klima
12. Kašnjenja prilikom isplata plaća radnicima
13. Rast stanja zaliha
14. Smanjenje rentabilnosti
15. Rast stepena zaduženosti
16. Ostvaren negativan finansijski rezultat
17. Nizak/opadajući stepen iskorištenosti kapaciteta
18. Nesposobnost blagovremenog plaćanja obaveza (nelikvidnost)
19. Smanjenje kvaliteta proizvoda/usluga
20. Neadekvatno reinvestiranje

Na temelju dobijenih prosječnih ocjena značaja pojedinih simptoma/signala poslovne krize, moguće je napraviti rang listu navedenih simptoma prema stepenu izraženosti u analiziranom uzorku.

Na temelju svega navedenog moguće je izvesti zaključak da dominantnu ulogu među simptomima poslovne krize bosanskohercegovačkih preduzeća nemaju simptomi iz oblasti finansija. Naime, ova teza vrijedi u slučaju da se radi o privatnim preduzećima, kod kojih je potvrđeno da su najznačajniji simptomi iz područja finansija, što potvrđuje tezu da je menadžment u ovim preduzećima najosjetljiviji na probleme iz područja finansija. Međutim, kasniji rang nije selektirao simptome krize na način da se oni mogu grupirati na one iz područja tržišta, proizvodnje, organizacije i sl., tako da je na četvrto mjesto rangiran simptom iz proizvodnje, a nakon njega se redaju simptomi sa tržišta, organizacije, potom ponovno finansija itd. Pored navedenog, vrlo indikativna je činjenica da su u analiziranim preduzećima nisko rangirani pad kvaliteta proizvoda ili usluga i neadekvatno reinvestiranje, što ukazuje na specifikum poslovne logike preduzeća u državnom vlasništvu koja ponovno kolidira sa zdravom ekonomskom logikom, po kojoj se kvalitet proizvoda/usluge, te reinvestiranje u svrhu proširenja kapaciteta i/ili unaprjeđenja poslovanja (pa samim time i povećanja kvaliteta proizvoda/usluga) stavlja u prvi plan.

## ZAKLJUČAK

U radu je predstavljen teorijski koncept krize, koji podrazumijeva detaljniju elaboraciju ovog značajnog fenomena, počev od definiranja samog pojma krize poslovanja, navođenja njenih bitnih karakteristika, pa sve do identifikacije simptoma, i konačno, utvrđivanja mogućih dejstava, odnosno efekata koje kriza može imati u području poslovanja preduzeća.

Sam pojam krize predstavlja vjerovatno jednu od najčešće korištenih riječi u svakodnevnom govoru. Koristi se u opisivanju lične, odnosno privatne situacije, ali mnogo češće da se opiše stanje sa potencijalnim negativnim konsekvencama u kojem se nalazi društvo kao cjelina ili pojedine organizacije i sistemi unutar njega. Neke od karakteristika krize, koje su detaljnije elaborirane u radu su: ugroženost egzistencije; ambivalentnost ishoda; ugroženost primarnih ciljeva; karakter procesa; problematika upravljanja; iznenađenje; vremenski pritisak; nejasnoća-neodređenost; gubitak mogućnosti djelovanja; snaga za metamorfozu.

Nesumnjivo se može reći da je jedan od najtežih zadataka rukovodstva da prepozna trenutak kada preduzeće može zapasti u poteškoće. Ne samo što je to teško emotivno prihvatiti, već je teško i otkriti zbog mnoštva mjerila ostvarenih rezultata i prisutne tendencije preduzeća da što je moguće više uljepšavaju

činjenice (odnosno da vješto prikrivaju eventualne slabosti). Svako preduzeće u tržišnoj privredi podliježe određenim kratkoročnim i dugoročnim fluktuacijama, međutim, takve fluktuacije ne daju rukovodstvu za pravo da ignoriše trendove rezultata koji mogu imati kobne posljedice.

Gotovo sva preduzeća koja su bankrotirala ili doživjela tešku finansijsku krizu došla su u takvu situaciju zbog razloga koji su se godinama gomilali. Od rukovodstva preduzeća se traži da blagovremeno otkrije signale opasnosti (simptome krize), odluči se za akciju, te formuliše i sprovede mjere zaštite od takvih opasnosti prije nego što bude suviše kasno. Neki od simptoma krize poslovanja su: 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, suprotstavljanja najvišeg rukovodstva idejama koje dolaze od drugih, pasivan odbor direktora, rukovodeći tim koji smatra da se ništa ne može naučiti od konkurenata

U kontekstu istraživanja vezanog za kvalitativnu analizu simptoma krize poslovanja preduzeća u BiH, od respondenata se tražilo da iskažu stavove o (ne) uspješnosti poslovanja preduzeća ispred kojeg učestvuju u anketi, te stavove o značaju, odnosno izraženosti konkretnih problema koji se javljaju u poslovanju (simptoma poslovne krize). Detaljnijom analizom rang liste simptoma poslovne krize preduzeća iz uzorka moguće je zaključiti da se od njih ukupno prepoznatih dvadeset, dominantan broj odnosi na organizacijske probleme svojstvene prvenstveno kompanijama u državnom vlasništvu. Naime, istraživanja su pokazala da čak i u razvijenim tržišnim ekonomijama postoje specifični problemi s efikasnošću u radu državnih kompanija (po principu „što je svačije to je ničije“). U slučaju tranzicijskih država kakva je i BiH, pomenuti problemi državnih kompanija su još naglašeniji. Radi se u prvom redu o izraženoj korupciji članova uprave i odbora, koja zarad opravdavanja povjerenja političkih struktura po čijoj su direktivi i postavljeni na takve pozicije (najčešće i bez bilo kakvih stručnih i akademskih kvaliteta) poduzimaju radnje protivne ekonomskoj logici (nedomaćinsko ophođenje prema imovini preduzeća, upošljavanje nekvalificirane radne snage, samovoljno nagrađivanje i promocija određenih kadrova), stvarajući ambijent nezadovoljstva, manjka sredstava za izmirenja obaveza prema povjeriocima, pri čemu se u slučaju države – povjerioca ne drži za shodno da se takva vrsta dugovanja treba izmirivati (princip država duguje - država potražuje), a za ostale vrste dugovanja ili čak i povećanja zaduživanja država se javlja u ulozi garanta što ih dalje amnestira od bilo kakve odgovornosti. Shodno navedenom, simptomima iz domena finansija respondenti nisu dali primat, budući da je činjenica da se radi o preduzećima koja godinama gomilaju dugove i iskazuju negativan finansijski rezultat, a koja i dalje posluju samo iz razloga što je riječ o

državnim kompanijama, jer bi u suprotnom (da se radi o privatnim/privatiziranim kompanijama s lošim poslovnim rezultatima) već odavno bila ugašena.

U konačnici možemo konstatirati da postojeće ekonomske prilike u BiH nalažu urgentnu primjenu koncepta kriznog menadžmenta pogotovo kada se radi o preduzećima u državnom vlasništvu, te uređenje zakonske regulative iz domena kriznog menadžmenta, sve u svrhu rješavanja mnogobrojnih problema pomenutih poslovnih subjekata (koji bi trebali biti generatori privrednog razvoja), a samim tim i omogućavanja normalnog funkcioniranja ekonomskog sistema u cjelini.

## LITERATURA

1. Dedić I. (2017): Strategije restrukturiranja i sanacije preduzeća u BiH, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru
2. Osmanagić Bedenik, N. (2007), Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 2. promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb.
3. Osmanagić-Bedenik N. (2003), „Kriza kao šansa“, Školska knjiga, Zagreb.
4. Reddin, W.J. (1970): Managerial effectiveness, McGraw-Hill
5. Senić R. (1996), Krizni menadžment, BMG, Beograd.
6. Senić R., Lukić S. (2008), Krizni menadžment-prvi dio, Ekonomski fakultet, Banja Luka-
7. Sikavica P, M. Novak (1999), “Poslovna organizacija”; Školska knjiga, Zagreb.
8. Softić S. (2011), Simptomi i uzroci krize preduzeća u BiH, Ekonomski fakultet, Sarajevo.