

RIZICI NASTUPA KRIZE U POSLOVANJU PODUZEĆA MORSKOGA BRODARSTVA

The risks of company management crisis in marine industry

Nikša Dubelj, diplomant

Sveučilište u Dubrovniku, Pomorski odjel, Nautički studij
Četverogodišnji stručni studij

doc. dr. sc. Ivo Domijan-Arneri

Sveučilište u Dubrovniku, Pomorski odjel
E-mail: ivo.domijan@unidu.hr

UDK 656.61:338.124.4

Sažetak

Kao i svi ostali gospodarski subjekti, i poduzeća morskog brodarstva mogu dospjeti u specifično stanje u kojemu se usporava i ograničava kontinuitet razvoja, a što je poznato kao kriza u poslovanju poduzeća. Poduzeća u svom razvitku prolaze kroz različite faze. Pri tome je svaki prelazak iz jedne u drugu fazu kritičan jer u tom razdoblju nastupa prijelomni trenutak u životu svakog poduzeća. Upravo u takvu prijelaznom vremenu generiraju se rizici krize u poslovanju poduzeća morskog brodarstva. Tad se očituju različiti problemi u poslovanju, kao što su, prije svega, opadanje prihoda i slabljenje likvidnosti. Općenito se može reći da do kriza dolazi zbog vrlo različitih pozicija poduzeća i njegovih promjena u odnosu prema tržištu, ali i promjena tržišta u odnosu prema poduzeću. Takve promjene zahtijevaju pripremljenost menadžmenta, tj. posloводства poduzeća i njegov djelotvoran odgovor. Kriza je to veća što je viša razina nepripremljenosti potencijala za promjene. Rizici krize u poslovanju poduzeća povezani su redovito s krizom u rukovođenju poduzećem i nalaze se najčešće u području organizacije poduzeća. Ako posloводство u ranoj fazi propusti djelovati korektivno, problemi će se kumulirati i kriza u poslovanju će se produbljivati. Dakle, uzroci krize u poslovanju poduzeća uglavnom se očituju u području organizacije i proistječu iz pogrešnih odluka posloводства i načina rukovođenja.

Ključne riječi: poduzeće morskog brodarstva, rizici, kriza u poslovanju poduzeća, razvoj, menadžment, tj. posloводство poduzeća, odluke, rukovođenje.

Summary

Shipping companies, as well as any other commercial entities, might encounter a specific state, otherwise known as trading crisis, in which the process of development is being slowed down and restricted. The companies go through various phases during their development. In that respect, every transition between the phases is critical, because it signifies the change for the company and the emergence of crisis. Just in those transitory phases of the development, the shipping companies generate the risks of trading crisis. Such risks manifest themselves through various problems in business, such as lower income and reduced liquidity. Generally, it might be said that crisis occurs as a result of different circumstances of a company and its changes in relation to the market as well as changes in the market in relation to the company. Such changes require preparedness of the company's management and its effective response to the situation at hand. The higher the lack of preparedness in question, the more exacerbated the crisis. The risks of trading crisis are generated with the management crisis and they mostly originate in the area of company organization. If management fails to take corrective actions at an early stage, problems accumulate and a trading crisis is likely to worsen. Causes of a trading crisis stem from the organization and wrong decision-making and company management business policies.

Key words: shipping company, risks, trading crisis, development, management, decisions, managing business

UVOD / Introduction

Poduzeće morskog brodarstva osnovna je organizacija u gospodarskoj grani morskoga brodarstva. Kao i ostali gospodarski subjekti, ono može dospjeti u specifično stanje kad se usporava i ograničava kontinuitet razvitka. Takvo se stanje definira kao kriza u poslovanju. Ako se takvo stanje produbi i potraje dulje vrijeme, u pitanje može doći opstanak samoga poduzeća, dakle ono propada ili nastupa likvidacija. Pri tome valja reći da nestanak ili likvidacija nije prirodna ili biološka posljednja postaja na životnom putu poduzeća, nego je to kriza kojoj posloводство nije uspjelo odgovoriti na djelotvoran način.

Kriza u poslovanju svakog poduzeća može nastupiti zbog različitih strukturnih, operativnih i strateških uzroka, što vrijedi i za poduzeće morskog brodarstva, ali je ono posebno ranjivo jer je izloženo zakonitostima i djelovanju znatno složenijega poslovnog okruženja. Naime, poduzeća morskoga brodarstva posluju na izuzetno promjenjivim i nestalnim tržištima (vozarinska tržišta, tržišta novih, rabljenih i brodova za staro željezo), koja se kreću u nepravilnim ciklusima, što uvelike otežava donošenje bilo kakvih odluka, a posebice onih strateške prirode.

Uz naznačeno, internacionalni karakter tržišta morskog brodarstva čini ga izloženijim globalnim gospodarskim kretanjima. U tom smislu, poduzeća morskog brodarstva, napose u razdobljima kriza, nestabilnog poslovanja i turbulentnih promjena u poslovanju u uvjetima globalizacije tržišta, upadaju u krizu poslovanja koja se prije svega očituje u opadanju prihoda i slabljenju solventnosti.

Sukladno takvoj problematici postavljen je i predmet istraživanja u ovom radu. Promotrit će se uzroci koji

generiraju rizike krize u poslovanju poduzeća morskog brodarstva, tipične pojave u pojedinim fazama krize i pokazatelji koji mogu pomoći za rano otkrivanje uzroka i pravovremenu identifikaciju krize.

Problematika je obrađena u sedam međusobno povezanih cjelina. Nakon uvoda, u drugom dijelu, s naslovom „Temeljne značajke poduzeća morskoga brodarstva“, obrađene su značajke iz kojih se generiraju rizici krize poduzeća morskoga brodarstva. Treći dio, „Poslovna kriza, pojam i posljedice“, bavi se pojavom krize poduzeća. U četvrtom dijelu, naslovljenom „Uzroci i tipologija poslovne krize“, istražuju se uzroci krize, pri čemu je posebna pozornost posvećena stilovima rukovođenja poduzećem i pojmu complacency. Peti dio razmatra „Faze razvoja poslovne krize“. U šestom je dijelu raspravljena problematika „Identifikacija potencijalne krize u poduzeću morskog brodarstva“ kao temeljni instrument za izbjegavanje krize. Zadnji dio, „Zaključak“, sinteza je rezultata istraživanja.

U stručnoj literaturi kriza u poslovanju poduzeća sasvim je dobro zastupljena. Međutim, projekcija krize kao specifičnog stanja u poslovanju poduzeća morskog brodarstva, koje je po mnogočemu specifično, nije dostatno obrađena. Upravo ta činjenica bila je poticaj za odabir ove tematike kao predmeta istraživanja.

TEMELJNE ZNAČAJKE PODUZEĆA MORSKOG BRODARSTVA / The basic characteristics of a shipping enterprise

Osnovna organizacija u morskome brodarstvu jest samo poduzeće. Valja reći da ono funkcionira na potpuno jednak način kao i sva ostala. Naime, i poduzeća morskoga brodarstva, kao i druga poduzeća,

imaju svoje gospodarsko značenje, svoje ciljeve i okolinu u kojoj djeluju, te razmjenom svoga outputa preko odnosnog tržišta moraju barem pokriti troškove svojega inputa.

Po definiciji, poduzeće je samostalna organizacija što obavlja određenu ekonomsku djelatnost radi ostvarenja takva prihoda kojim se podmiruju troškovi i ostvaruje profit.¹ Takvu definiciju možemo proširiti pa bi tako poduzeće bilo "... organizacijski oblik spajanja sredstava za proizvodnju i ljudi – njihove fizičke i umne sposobnosti – radi obavljanja određene ekonomske djelatnosti s pomoću koje se ostvaruju stanoviti ekonomski učinci kao razlika između utrošenoga i dobivenog."² Poduzeća su organizacijski temelj tržišne ekonomije. Svojim proizvodima i uslugama zadovoljavaju potrebe ljudi i društva posredstvom tržišta preko platežno sposobne tražnje. Ona su nositelji gospodarskoga razvoja, i to iz više razloga. Jedan od bitnih čimbenika u razvoju gospodarstva svake zemlje su investicije, i upravo su poduzeća njihovi najistaknutiji nositelji. Osim toga poduzeća imaju vrlo važnu ulogu u jačanju konkurentnosti. Povećanom učinkovitošću i inovacijama u poduzećima na području organizacije, procesa, proizvoda, usluga ili tržišta, jača se konkurentna snaga gospodarstva u cjelini. Taj proces potrošačima donosi prednost u povećanom izboru i nižim cijenama. Poduzeća i poduzetništvo pokretačka su snaga svakoga tržišno orijentiranog gospodarstva. Njihov poslovni uspjeh donosi blagostanje društvu; otvaraju se nova radna mjesta. Poduzetništvo i rukovođenje poduzećem svojevrstni je poslovni i osobni izazov u pogledu samostalnosti i slobode u odlučivanju.

Poduzeće karakterizira dinamičnost, stohastičnost i otvorenost prema užoj i široj okolini. Pritom, dinamičnost se očituje u njegovim neprestanim promjenama u rastu i razvoju; stohastičnost se manifestira u velikom stupnju neizvjesnosti glede vanjskih i unutarnjih događaja, to jest u nemogućnosti predviđanja budućih kretanja; otvorenost poduzeće čini sustavom smještenim u određenoj prirodnoj i društvenoj okolini, koji djeluje u interakciji sa svojom okolinom, s kojom razmjenjuje materijal, energiju, informacije, novac, znanja i umijeća ljudi, a u nju upućuje proizvode, usluge i slično. Okruženje je poduzeća moguće definirati kao ukupnost činitelja što svojim aktivnostima djeluju na njegovo poslovanje a menadžment ih mora uključiti pri donošenju poslovnih odluka.³ Okolina poduzeća uvelike utječe na

njegova temeljna svojstva, na uspješnost u poslovanju i razvoju, ali i konstantno stavlja pred njega izazove neizvjesnosti i ovisnosti. Vanjska i unutarnja okolina je za poduzeće izvor informacija, izvor resursa i krajnja je potvrda uspjeha ili pak neuspjeha jer vrednuje njegove proizvode i usluge.

Okolinu poduzeća morskog brodarstva karakterizira izražena složenost zbog velikog broja poduzeća, velikog broja veza, nepregledne mreže odnosa i nepredvidivosti budućih kretanja. Kako Mencer ističe: "svaki od sudionika okoline ima neki svoj po prirodi stvari unaprijed prepoznatljiv interes kojim se veže za poduzeće."⁴

Svjetsko globalno okruženje u kojemu djeluju poduzeća morskog brodarstva stalno se mijenja i postaje sve neizvjesnije. U prilog tomu ide i činjenica da međunarodna robna razmjena iz godine u godinu raste. Temeljne su značajke tržišta morskog brodarstva promjenjivost i nestalnost, kako vozarinskih tržišta, tako i tržišta novih brodova, rabljenih i onih za rezalište, što se očituje u nepravilnim ciklusima pa uvelike otežava donošenje odluka, posebice onih strateške prirode. Upravo takva okolina može biti velika prilika, ali i velika opasnost. Zbog toga, za uspješno poslovanje poduzeća morskog brodarstva menadžment mu mora neprestano pratiti i predviđati buduća poslovna kretanja, kako bi se uočile potencijalne prilike, ali i prijetnje, te kako bi se pripremili valjani odgovori. Da bi opstala, poduzeća morskog brodarstva prisiljena su se stalno prilagođavati tehnološkim i tržišnim promjenama.

Najviše je poslovodstvo poduzeća odgovorno i za definiranje ciljeva. Sustav ciljeva u čvrstoj je korelaciji sa sustavom potreba, koje obilježava dinamičan karakter, pa bi s tim u vezi svakako jedan od ciljeva uspješnog poduzeća trebao biti zadovoljenje potreba. U onom trenutku kada nestane prirodna veza između ciljeva i potreba, tada ekonomski ciljevi gube svoj smisao. S obzirom na to da potrebe evoluiraju i mijenjaju se, ciljevi se poduzeća moraju neprestano usklađivati s njima.

Uspješnost ostvarivanja ciljeva poduzeća proporcionalna je uspješnosti njegovih odnosa s okolinom. Način formuliranja ciljeva može biti u rasponu od autokratskoga do potpuno demokratskog, dok ostvarivanje ciljeva uvijek sadržava neku vrstu hijerarhijske strukture. Hijerarhija ciljeva označava formalnu povezanost ciljeva unutar organizacijskih razina u poduzeću i između njih samih.⁵

Odnos ciljeva i organizacijske hijerarhije zahtijeva jasno definiranu viziju i misiju poduzeća. Vizija je poželjna

¹ Đ. Benić, *Osnove ekonomije*, Školska knjiga, Zagreb, 1996., str. 119.

² J. Deželjin, V. Vujić, *Vlasništvo – poduzetništvo – menadžment*, NIP "Alinea", Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 1992., str. 37.

³ D. Čičin-Šain, *Skripta iz Osnova menadžmenta*, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik, 2006., str. 27.

⁴ I. Mencer, *Strateški menadžment i poslovna politika*, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003., str. 54.

⁵ D. Čičin-Šain, op. cit., str. 50 – 51.

budućnost; ona izražava svrhu postojanja poduzeća, i odgovara na pitanje što će ono značiti društvu. Misija podrazumijeva dugoročni smjer djelovanja ili možemo reći da je "misija temeljna, jasna i kratka izjava poduzeća o razlogu postojanja. Ona objašnjava temeljnu filozofiju poduzeća."⁶ Strateški ciljevi određuju rezultate koje je potrebno postići da bi se ostvarila misija i vizija.

Najviše razine upravljanja, dakle menadžment, određuju dugoročnije strateške aspekte, dok su niže razine taktičke naravi i odnose se na srednjoročne i kratkoročne planove. Svi ciljevi nižih razina moraju biti usklađeni s ciljevima najviše razine. Time se osigurava harmonija između ciljeva pojedinih komponenata sustava i cjeline.

Može se prihvatiti mišljenje "da je osnovni dugoročni cilj poslovanja poduzeća što efikasnije korištenje raspoloživih izvora i maksimalizacija profita."⁷ Od menadžmenta poduzeća zahtijeva se visoka kvalificiranost i sposobnost da se na najkvalitetniji način uspostave najviše razine tipova planova, kao što su vizija, misija i strateški ciljevi, koji određuju rezultate potrebne da se vizija i misija ostvare.

Važan razlog za postojanje poduzeća je potreba za organizacijom i vođenjem proizvodnje, to jest za menadžmentom. Naime, proces se proizvodnje neće organizirati sam po sebi, već ga je potrebno osposobiti, voditi i nadzirati. Činjenica jest da netko mora donositi odluke o ulasku u nove proizvodne programe, o osvajanju novih tržišta i drugom. U tom smislu, upravo su članovi najvišega posloводства, menadžeri, osobe koje organiziraju i rukovode poslovanjem.

Organizacija kao proces u poduzećima morskog brodarstva jest neprestano usklađivanje odnosa i veza između svih elemenata pomorskoprijevoznog procesa.⁸

Svrha organizacije poduzeća morskoga brodarstva jest svrsishodno se i koordinirano koristiti materijalnim i ljudskim resursima što su na raspolaganju kako bi se ostvarili optimalni poslovni rezultati. Zadaća menadžmenta pritom je da kreira proces uporabe tih resursa i da se učinkovitom organizacijom uspostavi određena struktura poduzeća morskog brodarstva kojom će se postići racionalna uporaba resursa u skladu s postojećom okolinom.

Rezultat organizacije kao procesa je neko određeno organizacijsko stanje, tzv. organizacijska struktura. Procesom organizacije u poduzećima morskog brodarstva stvara se određena organizacijska struktura

⁶ I. Mencer, op. cit., str. 40.

⁷ Ibidem, str. 47.

⁸ F. Mitrović, *Menadžment u brodarstvu i lukama*, Pomorski fakultet u Splitu, Split, 2007., str. 74.

ili se mijenja postojeća, prilagođujući se zahtjevima tržišta i okruženja.

Pomorskom poduzeću organizacijska struktura treba omogućiti da se optimalno služi ukupnim raspoloživim resursima i promptno reagira na sve utjecaje iz okruženja kako bi se osiguralo što stabilnije poslovanje. "Izgradnja takve organizacijske strukture morala bi osigurati pomorskom poduzeću specijalizaciju u proizvodnji prijevoznih (brodarskih) usluga, te maksimalnu racionalizaciju i konstantno snižavanje troškova poslovanja. Stoga teoretičari i pragmatičari s pravom ističu da je uspostavljanje ravnoteže između stabilnosti poduzeća i njegove prilagodljivosti okruženju i turbulentnim promjenama na tržištu (napose na prijevoznom pomorskom tržištu i tržištu brodskog prostora) – jedan od temeljnih ciljeva pri strukturiranju svakog poduzeća u 21. stoljeću."⁹

Kohezijska snaga konvencionalnoga brodarstva nalazila se u upravnoj zgradi, tzv. *head officeu*, u kojoj su bile koncentrirane sve funkcije upravljanja (financijska, komercijalna, tehnička, kadrovska i sl.). Suvremeno poduzeće morskog brodarstva ima mogućnost znatno drugačije organizacijske strukture. Danas se pojedine funkcije mogu dislocirati i ugovorno delegirati na upravljanje specijaliziranim gospodarskim subjektima izvan sustava poduzeća i izvan granica domicilne države brodarstva. Pojava *outsourcinga*¹⁰ "mijenja konvencionalnu organizacijsku strukturu brodarkoga poduzeća u suvremenu, koja je znatno efikasnija i fleksibilnija. Disperziranje funkcija poduzeća, kapitala, vlasništva i zastave izvan granica domicilnih i stvarnih interesa nad brodom, rezultira ujednačavanjem i racionalizacijom troškova inputa operiranja brodova na globalnoj razini, i u konačnici, jeftinijim prijevozom."¹¹ Dakle, suvremenom poduzeću morskog brodarstva nije potrebna velebna zgrada koja bi upućivala na njegov status. Takvu poduzeću potreban je samo sposoban menadžer ili manji upravljački tim koji će koordinirati prethodno spomenute disperzirane funkcije.

Upravo se iz spomenutih temeljnih značajka generiraju rizici krize u poduzećima morskog brodarstva.

Činjenica jest da je ključ dugoročnog uspjeha takvih poduzeća upravo kvalitetan menadžment sposoban dobro osmisлити organizaciju poduzeća. Naime, ono što razlikuje uspješna poduzeća morskog brodarstva

⁹ Ibidem, str. 111.

¹⁰ *Outsourcing* označava disperziju pojedinih funkcija poduzeća na određene gospodarske subjekte izvan poduzeća, koji mogu biti na raznim, pa čak i zemljopisno udaljenim lokacijama, pa i izvan nacionalnih granica.

¹¹ I. Domijan-Arneri, "Globalizacija i morsko brodarstvo", *Naše more*, br. 1-2, Dubrovnik, 2006., str. 9.

od onih neuspješnih jest odnos najvišeg posloводства prema poslovnoj krizi. Uspješna se poduzeća koriste različitim alatima, metodama i instrumentima za sprječavanje krize, njezino pravovremeno prepoznavanje i svladavanje.

POSLOVNA KRIZA, POJAM I POSLJEDICE / *Trading crisis, the meaning and outcomes*

Uobičajeno, kriza označava tešku situaciju, a krizno je razdoblje uglavnom vrijeme vrhunca ili preokreta opasnog razvoja. U poslovnoj ekonomiji kriza označava ono stanje koje dovodi u pitanje opstanak poduzeća, dakle njegovo propadanje i likvidaciju. Iz tog razloga ne mogu se svi neželjeni problemi označavati kao poslovna kriza. Do krize zapravo dolazi kad se cijene proizvodima ili uslugama na odnosnom tržištu spuste na takvu razinu kad prihodi od outputa više nisu u stanju pokrivati troškove inputa. Shodno tome, kriza se poduzeća pomorskog brodarstva manifestira kada se razina vozarina spusti ispod razine pokrivanja troškova pomorskoga plovidbenog procesa. Pri tome valja istaknuti da se pomorski brodari međusobno razlikuju upravo po finim nijansama u razini troškova inputa. Troškovi inputa u plovidbenom procesu uspješnih brodara su i pri niskim razinama vozarina niži od uprihodovanog outputa. Razlog je tome vještina kojom najviše posloводство vodi poduzeće.

Kriza kao pojam zaokuplja teoretičare i praktičare s različitih područja, formiraju se različite definicije te ističu njezina raznovrsna obilježja. Tako se poslovna kriza najčešće definira kao "neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom."¹² Primarni ciljevi, vitalno važni za poduzeće jer njihovo neispunjavanje vodi u propast jesu očuvati platežnu sposobnost u svakom trenutku (načelo likvidnosti), postizati minimalnu dobit i stvarati i očuvati dostatne potencijale uspjeha. Neočuvanjem likvidnosti "poduzeće više nije u mogućnosti podmirivati nastale obveze. Nelikvidnost nije samo kratkotrajni problem plaćanja već je trajna slabost poduzeća, te se govori o krizi likvidnosti. Neostvarivanje minimalne dobiti ili čak poslovanje s gubitkom vodi smanjenju vlastitog kapitala [...] te u konačnici do prezaduživanja. Prezaduženost je vrlo čest uzrok nelikvidnosti, prvi na listi uzroka poslovne krize. Neostvarivanje drugog cilja, tj. poslovanje s gubitkom, odražava krizu uspjeha. Ako međutim nedostaju potencijali uspjeha, tada to vodi gubitku konkurentne sposobnosti i/ili tržišta,

što znači gubitak sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima."¹³ Također, u samoj definiciji krize spominje se i njezin ambivalentan ishod. Naime, propadanju i likvidaciji poduzeća suprotstavljaju se uspješno svladavanje krize i uspješna sanacija, što u konačnici može postati konkurentna prednost poduzeća.

Tintor navodi da se pod krizom podrazumijevaju "poremećaji kao (1) suprotstavljena djelovanja organa poduzeća i/ili (2) disproporcije u srazmjerima stvari odnosno resursa, s jedne i učinaka ili uloge poduzeća, s druge strane, odnosno podrazumijevaju se strukturalni i/ili funkcionalni neskladi potencijala uspjeha."¹⁴ Pritom je važno naglasiti da se za oba ta poremećaja može, uz aktivnu ulogu posloводства poduzeća, postići da davaju maksimalno korisne i minimalno loše efekte. U tom smislu, Novak govori da je kriza "preokret u životu organizacije i ujedno prilika za izgradnju boljeg ugleda."¹⁵

Osmanagić-Bedenik¹⁶ ističe destruktivne i konstruktivne posljedice krize poduzeća. Kao destruktivne posljedice spominje: smanjivanje stope ukamaćivanja kapitala vlasnika, ali i gubitak dijela ili cijeloga uloženog kapitala vlasnicima, zatim smanjivanje mogućnosti za ostvarivanje trajne egzistencije i daljnjeg obrazovanja zaposlenika, mogućnost egzistencijalnog ugrožavanja poslovnih partnera, zastoj u plaćanju ili neplaćanje dobavljačima, što za njih može značiti vlastitu poslovnu krizu, negativne posljedice za konkurenciju ako kriza zahvati cijelu granu, ali i negativne posljedice po regionalne i državne institucije kroz vid smanjenja ili izostanka plaćanja socijalnih davanja i poreza. Međutim, shvati li se kriza kao šansa, može se govoriti o njezinim konstruktivnim posljedicama, za koje se spominju oslobađanje dodatne snage i pojačanje spremnosti okoštalih struktura na promjene, iniciranje inovacija proizvoda i procesa te buđenje stvaralačkih potencijala.

Iz izlaganja je razvidno da je kriza sasvim normalna pojava u razvoju poduzeća. Zapravo, u životu poduzeća prelazak iz jedne razvojne faze u drugu znači krizu, koja je istodobno i opasnost i prilika, što znači da je, ako je već nastupila, treba znati iskoristiti "u svoju korist".

¹³ N. Osmanagić-Bedenik, *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, 2003., str. 12 – 13.

¹⁴ J. Tintor, *Poslovna analiza*, HIBIS, d.o.o., Zagreb, 2000., str. 103.

¹⁵ B. Novak, *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Press, Zagreb, 2001., str. 28.

¹⁶ N. Osmanagić-Bedenik, op. cit., str. 15 – 16.

¹² A. Töpfer, *Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr Oder Chance?* Neuwied, Krieffel, Luchterhand, 1999., str. 16.

UZROCI I TIPOLOGIJA POSLOVNE KRIZE / *Causes and typology of trading crisis*

Stvarni se uzroci krize uspostavljaju mnogo prije nego su vidljive posljedice. Zbog toga je važno uzroke pažljivo sistematizirati kako bi se što je moguće brže i lakše uočili. U većini, ne radi se o jednom, već o kombinaciji različitih uzroka koji dovode do poslovne krize. Nerijetko je to kombinacija unutarnjih i vanjskih uzroka, pogrešnih odluka i zanemarenog utjecaja okoline. Može se reći da je različite uzroke krize moguće svesti na nespremnost menadžmenta da odgovori poslovnim izazovima.

Istraživanje uzroka omogućuje njihovo diferenciranje na kvantitativne i kvalitativne, te vanjske i unutarnje.¹⁷ Kvantitativnim istraživanjem poslovnih kriza nastoji se na temelju dostupnih statističkih podataka dati informacije o uzrocima poslovnih kriza i insolventnosti.

Kvalitativnim uzrocima krize podrazumijevamo vanjske (egzogene) i unutarnje (endogene). Vanjski nastaju u samoj okolini, a poduzeće nema bitnijeg utjecaja na njih. Činjenica je, međutim, da se kriza najčešće "skriva" u samom poduzeću. Pod unutarnjim uzrocima krize podrazumijevamo pogreške u vođenju i nedostatan vlastiti kapital, dok se kao vanjski spominju konjunkturni razvoj i strukturalne promjene.

Nedostatan vlastiti kapital vrlo je čest uzrok poslovnoj krizi. Razlog tome leži u činjenici da nedostatan financijski amortizer vodi u prezaduženost i nelikvidnost.

Konjunkturni razvoj ne može biti uzrokom krizi, već na nju može djelovati samo kao njezino pogoršanje, to jest na njezino širenje i ekspanziju. Valja reći da mnoga poduzeća unatoč recesiji mogu uspješno poslovati, pa čak i ulaziti u nove akvizicije.

Strukturalne promjene nastaju zbog iznenadnih i nepredvidivih promjena u vanjskom okruženju poduzeća, ali i zbog nedostatnog obraćanja pozornosti na one promjene koje se već dulje vremena očituju. U tom smislu, povod za ovakve promjene mogu biti nove tehnologije, promjene na tržištu, promjene ponašanja kupaca i slično.

Novak¹⁸ kao vanjske uzroke krize navodi: promjene na tržištu, promjene u industrijskoj grani, opće gospodarske krize, političke promjene, promjene u zakonodavstvu, prirodne nesreće itd., dok kao unutarnje spominje: neodgovarajuću osposobljenost, nestručnost i nemoral uprave, podcjenjivanje javnoga mijenja, neučinkovito djelovanje funkcije upravljanja, nerealne ciljeve sindikata u poduzećima, neučinkovite

komunikacijske sustave, lošu organizacijsku kulturu, nezadovoljstvo i nemotiviranost radnika, lošu organizaciju rada, stvaranje neformalnih skupina s različitim stavovima, neuređene međusobne odnose na radnome mjestu itd.

Osmanagić-Bedenik¹⁹ uzroke krizi smjestila je u sljedeća područja:

- *upravljanje poduzećem:*

- pogrešno, nejasno ili nepažljivo definiranje ciljeva,
- pogreške u definiranim strategijama, - pogrešne investicije, pogrešno investicijsko planiranje,
- nedostatan prilagođavanje tehničkom napretku,
- nepostojanje nadzora u stručnim područjima i u području upravljanja,
- neriješen problem generacijske smjene na vrhu poduzeća,
- pogrešne aktivnosti u uklanjanju nedostataka i strah od energičnih mjera;

- *organizacija:*

- veliki sustav s visokim fiksnim troškovima,
- nejasna razgraničenja i ovlasti, i
- nejasni i skupi putevi i procesi koji dugo traju;

- *zaposlenici:*

- visoka fluktuacija u menadžmentu,
- podzaposlenost u menadžmentu,
- nepotrebna i skupa centralizacija ili decentralizacija,
- stručno, emocionalno i socijalno nedostatno kompetentan menadžment,
- autoritarno-patrijarhalni stil vođenja,
- nepostojeći sustav razvoja zaposlenika;

- *proizvodnja:*

- zastarjeli ili tržišno neprikladni proizvodi,
- neuspjeli razvoj novih proizvoda,
- nedostatci u kvaliteti,
- troškovno intenzivan proizvodni program;
- prodaja:
- pogrešne analize tržišta, pogrešna procjena budućih potreba,
- neutemeljeno povjerenje u trajanje ekspanzije,
- pogrešna politika cijena i naloga poradi pogrešne procjene tržišta,
- nedovoljan servis,
- nepostojanje pouzdanih kalkulacija,
- zastarjele metode prodaje;

¹⁷ K. Birker, W. Pepels, (Hrsg.), *Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung*, Cornelsen, Berlin, 2000., str. 31.

¹⁸ B. Novak, op. cit., str. 37.

¹⁹ N. Osmanagić-Bedenik, op. cit., str. 30 – 31.

- financije:

- nedostatan vlastiti kapital,
- porast troškova korištenja tuđim kapitalom i potkapitalizacija,
- znatni nedostaci u financijama i računovodstvu,
- nedostatan nadzor nad likvidnošću,
- pogrešan sustav upravljanja troškovima,
- nepostojanje kontrolinga,
- nepostojanje sustavnih proračuna ekonomičnosti prije odluka o novim pothvatima,
- neukalkurirani rizik u velikim projektima s dugim razvojnim razdobljem,
- isplata prevelikih dividenda;

- tržište i okolina:

- smanjenje opsega narudžba uz rastuće troškove,
- promjena potražnje poradi novih tehnika i proizvoda,
- pojačana konkurencija,
- porast poreza i socijalnih davanja,
- promjene u državnoj politici i konjunkturi,
- zahtjevi zaštite i očuvanja okoline.

Ako se pažljivo promotre ova područja uzroka krizi, može se uočiti da iza svakoga od njih sedam stoji ljudski činitelj, to jest pogrešne odluke najvišega posloводства poduzeća, bez obzira na to radi li se o neodgovarajućem poslovnom upravljanju, nadzoru ili pak o nedostatnom planiranju.

Za učinkovitu borbu protiv krize prije svega potrebno je identificirati i detektirati njezine uzroke; njihovom lokalizacijom olakšava se temeljita analiza trenutnog stanja u poduzeću, a u fokusu te analize treba biti dotadašnji razvoj, organizacijski temelji, ostvarenje učinaka, pravni odnosi, financijski odnosi i odnosi u pojedinoj grani i široj okolini.

Iako je svaka poslovna kriza unikatna, njihovo bolje razumijevanje olakšava tipologija poslovnih kriza a ona uzima u obzir sljedeće kriterije razlikovanja:²⁰

- *uzrok krize:* eksterno i interno uzrokovane poslovne krize,
- *broj uzroka krize:* unikaualno i multikaualno uzrokovane poslovne krize,
- *trajanje krize:* kratkotrajne i dugotrajne poslovne krize,
- *stupanj opažanja:* potencijalne, latentne i akutne krize,

- *ovladivost kriznim procesom:* konačno ovladive, privremeno ovladive i neovladive poslovne krize,
- *vrsta posljedica:* krize s pretežno destruktivnim ili pretežno konstruktivnim posljedicama,
- *lokalizacija posljedica:* krize s pretežno internim ili pretežno eksternim posljedicama,
- *ciljevi poduzeća:* strateška kriza, kriza uspjeha, kriza likvidnosti,
- *stadij krize:* kriza opasna za opstanak poduzeća i kriza koja uništava poduzeće pa ono ne postoji više u dosadašnjem obliku,
- *predvidivost krize:* predvidive i nepredvidive.

Svaka kriza ima više obilježja, a upravo tipologija pomaže boljem uviđanju pojedinih od njih kako bi se ovladavalo krizom. U nastavku će se radi boljeg razumijevanja ukratko definirati neke od kriza što nije učinjeno u prethodnom dijelu rada, a spomenute su prema naznačenim kriterijima.

Nepredvidive krize ne mogu se izbjeći, a one se odnose na orkansko nevrijeme, pad zrakoplova i slično. Preveniraju je moguća samo djelomično.

Kod predvidive krize naglasak je na prevenciji, o kojoj uostalom ovisi i mogućnost izbjegavanja krize. Ukratko, cilj je nepredvidive krize učiniti predvidivima.

Ako se u pojam krize uključi stupanj opažanja, stupanj posljedica i vremenske dimenzije, tada je moguće razlikovati potencijalnu, latentnu i akutnu krizu.

Potencijalna kriza nije krizno stanje, već je to samo mogućnost njegova nastanka. Tad se još ne pojavljuju nikakvi simptomi, već ona predstavlja kvazinormalno stanje.

Latentna je kriza stanje u kojemu se iz potencijalne mogućnosti već stvorila opasnost. Međutim, kod latentne krize još ima dovoljno vremena da se uoče vlastite snage i slabosti, ali i vanjske prilike i opasnosti.

Akutna je kriza treći stadij razvoja krize, gdje su simptomi već jasno vidljivi, što znači da se mora reagirati brzo i s pravim odlukama. Sanacija ili likvidacija mogući su konačni ishodi pri akutnoj krizi. Pri akutnoj neovladivoj krizi nije moguće ostvarivati primarne ciljeve poduzeća, presudne za njegovo preživljavanje.

Strateška kriza je stanje u kojemu postoji opasnost od gubitka uspjeha. Naime, u toj fazi poslovni su rezultati još dobri, a i poslovni partneri ne pokazuju nikakve zabrinjavajuće znakove. Upravo zbog benigne prirode ove faze, najčešće se ne poduzimaju nikakve mjere, iako postoje vrlo velike mogućnosti za takvo nešto. Uzrok strateškoj krizi može biti pogrešna akvizicija,

²⁰ K. Birker, W. Pepels, op. cit., str. 25.

pogrešna investicijska politika itd., dakle pogrešna strategija poduzeća.

Krizu uspjeha karakterizira sve veće smanjenje uspjeha, ali ipak likvidnost još nije dovedena u pitanje. Ovu fazu karakteriziraju gubitci pa je insolventnost gotovo neizbježna. Uzroci krizi uspjeha su višak zaposlenih, sličnost proizvoda s proizvodima konkurencije, višak opreme itd.

Krizu likvidnosti obilježava nesposobnost plaćanja i/ili prezaduženost. Uzroci krizi likvidnosti su nemogućnost naplate potraživanja, pogoršanje uvjeta isporuke, pogrešno financiranje opreme itd.

Kućne krize posljedica su pogreški najvišega posloводства. Naime, one nastaju ako menadžment ne promatra poduzeće kao promjenjiv organizam u promjenjivoj okolini, što smanjuje njegovu mogućnost prilagođavanja, i što opet rezultira krizom.

Može se reći da cilj ovim podjelama poslovnih kriza jest njihovo lakše i brže otkrivanje i prepoznavanje, kako bi se mogli odabrati što efikasniji instrumenti za borbu s njima.

Stilovi rukovođenja poduzećem / *Enterprise managing styles*

S obzirom na to da su pogreške rukovođenja poduzeća najčešći uzrok poslovnim krizama, potrebno ih je posebno razmotriti. "Studija Roland Bergera iz 2003. godine pokazuje da čak 96% poduzeća s problemom insolventnosti uzrok svojih problema mogu vezati za pogreške rukovođenja. Druge studije također pokazuju dominaciju poslovnih kriza prouzrokovanih endogeno i to pogreškama rukovođenja. Istraživanje koje je na primjeru 53 slučaja u razdoblju od 10 godina proveo profesor J. Hauschildt, sa Sveučilišta u Kielu, također potvrđuje općenite pogreške u glavnim zadaćama rukovođenja (planiranje, upravljanje i kontrola na operativnoj i strateškoj razini) kao dominantne uzroke kriza. Tijekom promatranih godina, problemi u poslovanju uzrokovani osobnim pogreškama rukovođenja znatno su porasli." ²¹ Navedena analiza iz 2003. godine upućuje na to da je više od polovice kriza poduzeća bilo uzrokovano neprilagođenom troškovnom strukturom poslovanja i pogrešnom procjenom budućeg razvoja poslovanja, za što se odgovornim može smatrati rukovođenje poduzeća.

Rukovođenje označava aktivnost planiranja, organiziranja, upravljanja kadrovima, vođenja i kontrole. Nositelji procesa rukovođenja su svi direktori (menadžeri), rukovoditelji poslovnih funkcija i poslovode

u poduzeću. U tom smislu, moć rukovođenja predstavlja aktivnost određenih ljudi da svojim odlukama utječu na druge.

Proces rukovođenja sastoji se od: planiranja, organiziranja, odlučivanja, vođenja i nadzora.

Planiranje je proces definiranja ciljeva koje treba ostvariti, stvaranje preduvjeta u kojima će se ti ciljevi realizirati, izbor smjerova djelovanja, sredstava, metoda i tehnika za njihovo ostvarivanje. Dakle, planiranje uključuje izbor ciljeva i aktivnosti za njihovo postignuće. Shodno tome, proces rukovođenja počinje planiranjem, a to je ujedno i njegov najvažniji dio.

Organiziranje je proces kojim se dizajnira organizacijska struktura i definiraju radna mjesta, to jest raspoređuju dužnosti i koordiniraju osobe u njihovim naporima da ostvare ciljeve poduzeća.

Odlučivanje je najteža komponenta u rukovođenju, i ujedno nosi i najveću odgovornost. Donošenje odluka ili odlučivanje je proces biranja između više mogućnosti. To je temeljni misaoni proces koji se sastoji od prepoznavanja i izbora mogućih rješenja što vode do nekoga željenog stanja. Odlučivanje rezultira odabirom akcije koju treba poduzeti ili strategije što je treba primijeniti u praksi. Konačno mjerilo uspješnosti neke odluke, a s time i onoga koji tu odluku donosi, jest stupanj objektivnoga poslovnog uspjeha.

Vođenje je proces usmjeravanja i podupiranja drugih u ostvarivanju različitih ciljeva poduzeća.

Cilj kontrole kao komponenti rukovođenja jest praćenje dinamike postignuća različitih ciljeva, i to poradi njihova eventualnog redefiniranja ili korigiranja određenih postupaka kako bi se ciljevi ostvarili.

Stil upravljanja može se definirati kao poseban način ponašanja menadžera u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u određenoj organizaciji. U teoriji, a posebice u praksi, poznati su mnogi stilovi upravljanja i vođenja. Oni se međusobno razlikuju po brojnim karakteristikama. Najčešće se kao temeljne sastavnice stila uzimaju osobine menadžera, njegov odnos prema suradnicima, odnos prema zadaćama koje treba obaviti te iskorištavanje pozicije vlasti i moći što mu je dodijeljena.

Jedna od tipičnih klasifikacija stilova rukovođenja polazi od toga da se oni mogu razvrstati s obzirom na korištenje autoritetom. Prema toj klasifikaciji razlikuju se autokratski, demokratski i *laissez-faire* stil vođenja.

U *autokratskom stilu* rukovođenja sva se vlast koncentrira u rukama jedne osobe koja posjeduje neoganičenu moć u odlučivanju. Autokratski rukovoditelj zapovijeda poduzećem primjenjujući kazne i nagrade. On planira sve poslovne aktivnosti, donosi sve poslovne

²¹ D. Dojčinović, *Uzroci poslovnih kriza*, <www.ebizmags.com>, Zagreb, prosinac 2009. (25. 10. 2010.).

odluke, određuje zadatke za sve zaposlene i nadzire njihovo izvršenje. Uvjet usmjeravanja podređenih prema izvršavanju predviđenih radnih zadataka jest autoritet. U tom smislu, razlikuje se formalni i osobni autoritet. Formalni autoritet definira se prema položaju u organizacijskoj strukturi poduzeća i njega je moguće delegirati na podređene u smislu davanja određenih ovlaštenja. Položaj u organizacijskoj strukturi poduzeća stječe se na temelju zakona ili propisa. "Osoba, koja obnaša dužnost na temelju zakona ili propisa, odnosno usmene odredbe u okviru prihvaćene organizacijske strukture, svoju moć temelji na formalnom (strukturnom) položaju. Ustvari, osoba koja obnaša neki strukturni položaj u organizacijskoj strukturi, npr. poduzeću, klubu ili ustanovi, mora se automatski služiti danom moći kako bi uopće mogla obnašati tu dužnost."²² Autokratski stil rukovođenja često se nadograđuje upravo na formalni autoritet. Osobni autoritet ovisi o karakteristikama osobe rukovoditelja i najčešće je riječ o osobi koja je fizički i/ili intelektualno dominantna u skupini. Takav autoritet ne može se delegirati na podređene. Za autokratski stil rukovođenja karakteristične su jednosmjerne veze, što znači da nalozi idu u samo jednom smjeru, i to od menadžera prema podređenima. Zagovaratelji ovakva stila rukovođenja smatraju da je njegova dobra strana u tome što rukovoditelj ima nadmoćan položaj, i to mu povećava moć, a time i u većoj mjeri može utjecati na izvršavanje zadataka pa i na proizvodnost i profitabilnost. Međutim, nema sumnje da poklonici autokratskog stila imaju uglavnom negativan stav prema podređenima, što se, kada je ekstremno izraženo, iskazuje kao nepovjerenje, omalovažavanje i arogancija. Prednost ovoga stila je obično neprekidna komunikacija sa zaposlenicima i brzo izvršavanje radnih zadataka, dok se kao nedostaci mogu istaknuti nemogućnost smislenog rukovođenja uz velik broj zaposlenika, izostanak kreativnosti, inovativnosti i dvosmjerne komunikacije između zaposlenika i rukovoditelja. Ovakav stil rukovođenja vrlo često generira tzv. problem *complacency*, što će se posebno elaborirati u nastavku.

Demokratski stil rukovođenja poduzećem suprotnost je autokratskomu. Naime, temelj su ovog stila međuljudski odnosi i njima se posvećuje velika pozornost. Demokratski rukovoditelj uključuje rukovodeći tim u proces donošenja odluka kroz zajedničko planiranje aktivnosti i donošenje poslovnih odluka, ali i "obične" zaposlenike koje također konzultira. Ovakav stil rukovođenja potiče zaposlenike na kreativnost i inovativnost. Također, ovaj stil karakteriziraju dvosmjerne veze između

menadžera i zaposlenika, ali i između samog osoblja. Drugim riječima, nalozi što ih šalje menadžer prema zaposlenicima, njemu se i vraćaju, najčešće s danim mišljenjem ili prijedlogom, ali isto se to događa i između samih zaposlenika. Zagovornici ovakva stila smatraju da će dobri međuljudski odnosi rezultirati većim kreativnim i radnim angažmanom kao i zadovoljstvom zaposlenih, pa da će to u konačnici dati i bolje rezultate. Nasuprot onim autokratskim, rukovoditelji demokratskog stila su pozitivno orijentirani, imaju razumijevanja, ohrabruju svoje zaposlenike i daju im punu podršku.

Slobodni ili laissez-faire stil je zapravo rukovođenje s minimalnim upletanjem menadžera u rad zaposlenika. Pri ovakvu stilu zaposlenici imaju "odriješene ruke" i visok stupanj slobode u odlučivanju o vlastitom ponašanju u radu. Menadžer "odriješenih ruku" koristi se svojom moći, ako se uopće njome koristi, u vrlo malo mjeri dajući podređenima visok stupanj neovisnosti u njihovim postupcima. Zaposlenima je prepušteno da samostalno određuju ciljeve i određuju sredstva za njihovo postizanje, a uloga menadžera svodi se na pribavljanje informacija potrebnih za rad i povezivanje s vanjskom okolinom. *Laissez-faire* stil primjenjiv je uglavnom u poduzećima gdje su zaposlenici izuzetno samodisciplinirani i stručni u svojim područjima rada jer to iziskiva visok stupanj autonomije u ekspertnom djelovanju.

Pitanje je koji je od naznačenih stilova rukovođenja najprikladniji za poduzeća. Kontingencijska, odnosno situacijska teorija smatra kako uspješno rukovođenje ovisi o samom rukovoditelju i njegovim odlikama, stilu vođenja koji primjenjuje, karakteristikama zaposlenih i mnogobrojnim situacijskim čimbenicima. Drugim riječima, ne možemo govoriti o uspješnom ili neuspješnom rukovoditelju, nego je ispravnije govoriti o rukovoditelju koji je uspješan u jednoj, a neuspješan u drugoj situaciji.

Pojam "complacency"/ „Complacency“

Complacency je sociopsihološki fenomen izražen kroz patrijarhalni, samodopadni i autoritativni način rukovođenja poduzećem. Uzrok velikom broju poslovnih kriza upravo je takav način rukovođenja. Naime, posloводство koje svoju komunikaciju sa zaposlenicima razvija primjenjujući autoritativan i dogmatski pristup, bez izražavanja dužnog poštovanja prema drugima i prihvaćanja drugih, to jest njihovih mišljenja i prijedloga, neminovno stvara plodnu sredinu za razvijanje konflikata, i to onih nefunkcionalnih i destruktivnih koji ne pridonose boljitku poduzeća. Također, često se događa da se inače kreativne osobe pod utjecajem ovakva načina rukovođenja zatvaraju u sebe, zatamljujući svoje

²² I. Mencer, op. cit., str. 218 – 219.

potencijalne kvalitete pa to rezultira nekreativnošću i indiferentnošću prema poslovnoj okolini. Poslovodstvo koje zbog pretjerane samodopadnosti nije spremno prihvatiti promjene i inovacije, uzrokuje pojavu statičnosti i apatije unutar poduzeća. Drugim riječima, samodopadno poslovodstvo izbjegavajući prihvatiti negativne posljedice svoga načina rukovođenja poduzećem, neotkrivanjem slabosti rukovođenja i nedovođenjem u pitanje svojeg autoriteta, zapravo utječe na stvaranje velikog broja potencijalnih uzroka krizi, od kojih se najčešće spominju:

- autotaritarno-patrijarhalni stil rukovođenja,
- nedostatak stručne, emocionalne i socijalne komponente u upravljanju,
- slijepo poštovanje pravila,
- neadekvatna i nedostatna komunikacija s unutarnjom i vanjskom okolinom poduzeća,
- nepostojanje sustava razvoja zaposlenika,
- centralistička organizacijska struktura,
- propusti u odlučivanju uprave.

Također, u poduzećima s izraženim sociopsihološkim fenomenom complacency, to jest autoritativnim, patrijarhalnim i samodopadnim načinom rukovođenja "uzrok krize uopće nije prepoznatljiv s pomoću bilančnih pozicija [...] jer je jasno da se takvo poduzeće može lakše identificirati kao kult osobe nego kroz bilančne pozicije."²³ Dakle, primjena jednostavnoga i primjenjivog modela ranog upozorenja na eventualnu krizu u ovakvim poduzećima nije moguća.

Može se zaključiti da samodopadni pristup u vođenju poduzeća često rezultira vrlo teškim, pa i pogubnim posljedicama.

FAZE RAZVOJA POSLOVNE KRIZE / *The development phases of trading crisis*

U svojem životnom vijeku poduzeća prolaze kroz različite faze, pri čemu su krizne faze uobičajena pojava. Različiti autori, polazeći od drugačijih pristupa, pokušali su definirati nastanak i faze razvoja krize u poduzećima. Klimke i Schott²⁴ uzeli su intenzitet destrukcije kao polazište za formuliranje faza u razvoju krize. Oni su razdvojili i opisali pet faza krize, a prikazali su i s njima povezane mogućnosti svladavanja negativnih učinaka. Opisane faze označene su kao: potencijalna, latentna, akutna, ambivalentna akutna i nesavladiva akutna kriza. Ovdje treba naglasiti kako je u ovom pristupu

²³ J. Tintor, op. cit., str. 103.

²⁴ R. Klimke, B. Schott, *Die Kunst Krisen – PF, Junfermann*, Paderborn, 1993., str. 95.

postupnost razvijanja krize poduzeća smještena u razdoblje dulje od jedne godine.

Fopp²⁵ je faze razvoja krize prikazao kao „Vražju spiralu“ koja sadržava 25 prijelomnih točaka krize poduzeća. Ona pokazuje kako nastaje kriza u poduzeću i kamo vodi ako se ne zaustavi. „Vražja spirala“ sastoji se od sljedećih točaka:

- (1) Informacije o tržištu stižu suviše kasno i nesistematski.
- (2) Najviše rukovodstvo poduzeća ima premalo izravnih kontakata s kupcima.
- (3) Učinci nisu uvijek i u svim detaljima konformni s tržištem.
- (4) Konkurencija "otima" dobre kupce.
- (5) Vlastita mjesta vođenja tržišta postaju nesigurna (smiješna).
- (6) Gubi se % tržišnog udjela (prvi znak alarma).
- (7) Kupci odugovlače rasprave o cijenama (drugi znak alarma).
- (8) Proizvodi s izvornom uporabnom vrijednosti postaju malobrojni.
- (9) Prihodi stagniraju iako su popusti na cijenama uobičajeni.
- (10) Naglašava se važnost troškova, štednja je adut.
- (11) Mladi, perspektivni kadrovi napuštaju poduzeće.
- (12) Smanjivanje proračuna za istraživanje, promidžbu, prestrukturiranje i sl. nastavlja se svake godine.
- (13) Trgovci energično zahtijevaju nove proizvode i više promidžbe.
- (14) Izostaju investicije za obnovu pogona.
- (15) Uvodi se analiza općih troškova i analiza vrijednosti.
- (16) Radi štednje ograničavaju se proslave.
- (17) Zapošljava se "jeftinija" radna snaga.
- (18) Prikrivaju se napetosti u poduzeću; "guranje pod tepih".
- (19) Osporavaju se troškovi unapređenja prodaje.
- (20) Nema obnove rukovodstva.
- (21) Na svim područjima vlada "osrednjost".
- (22) Banke zahtijevaju visoka jamstva.
- (23) Visoke kamate za tuđi kapital premašuju snagu zarađivanja (% rentabilnosti).
- (24) Banke otkazuju dosadašnju politiku odgode plaćanja.
- (25) Poduzeće je slučaj za sanaciju.

Svaka od naznačenih točaka zahtijeva promptnu i učinkovitu reakciju najvišeg poslovodstva poduzeća

²⁵ L. Fopp, „Hat Ihr Unternehmen eine Revitalisierung kurnoetig?“, *Management Zeitschrift* No6., Zuerich, 1989., str. 45 – 47.

jer ignoriranje prvih simptoma krize vodi u negativnu samopojačavajuću dinamiku, to jest padanje na sljedeću točku spirale što znači sve dublju krizu. Nedostatak korektivnog djelovanja poduzeća u ranoj fazi razvoja krize dovodi do kumuliranja problema i produblivanja disproporcija, i to u konačnici može rezultirati propadanjem i likvidacijom poduzeća.

Tintor²⁶ također pretpostavlja da se razvoj krize odvija u pet faza koje imaju sljedeći tijek: kumulacija uzroka krize, latentna kriza, manifestna kriza, ambivalentna akutna kriza i nesavladiva akutna kriza. Tako sistematizirani tijek razvoja krize može se aplicirati i na poduzeće morskoga brodarstva.

U prvoj, fazi kumulacije uzroka pojavljuju se različiti poslovni problemi, ali uspješnost poslovanja nije ozbiljno ugrožena. U toj fazi simptome krize poslovodstvo ne prepoznaje, pa iz tog razloga i ne osjeća potrebu za bilo kojim oblikom korektivnog djelovanja. Sukladno tome, poduzeće nastavlja s međusobno suprotstavljenim djelovanjem, a u isto vrijeme kumulacija problema se nastavlja, kao što se i disproporcije produbljuju. Oni brodari čija pomorskoprijevozna usluga iziskuje veće troškove inputa od ostalih, jedva ih uspijevaju pokriti. Zbog pada vozarina, akumulacija prihoda znatno se uspori i zbog toga izvjestan broj brodara ima problema s plaćanjem dospjelih obveza, ili s njima kasne. Poslovodstvo poduzeća još ne poduzima nikakve korektivne mjere iz razloga što su informacije koje dolaze do njih samo djelomično strukturirane, pa nisu jasne.

U drugoj, fazi latentne krize stvaraju se novi problemi, dok i stari ostaju neriješeni, što znači da se nastavlja kumulirati neriješeni problemi. U ovoj fazi razvoja krize stvaraju se pretpostavke za homologizaciju uzroka i formiranje "eksplozivne smjese". Međutim, sve to još nema dostatno jakih signala upozorenja. Samo su najvišem poslovodstvu u ovoj fazi poznate nastale disproporcije. Poslovni partneri još su uvijek "vjerni" poduzeću i ne dolazi do uskraćivanja zajmova. Vozarine i dalje padaju, dok se u isto vrijeme kumuliraju obveze brodara prema dobavljačima. Međutim, u ovoj fazi primjenom sustava ranog upozorenja, može se izbjeći iznenađenje i dobiti na vremenu kako bi se odredili određeni strateški korektivni postupci djelovanja.

U trećoj, fazi manifestne krize problemi poduzeća, to jest destruktivne snage i njihovo djelovanje postaju vidljivi i unutar poduzeća i van njega. Stanje postaje poznato velikom dijelu poslovnih partnera, što kod njih, naravno, izaziva negativne reakcije. Dobavljači traže plaćanje unaprijed ili uz bankovno jamstvo. Zbog

nedostatnog dotoka prihoda i različitih obveza što dolaze na naplatu, brodari imaju sve manje sredstava za održavanje pomorskoplovidbenog procesa. Prodajom jednoga ili više brodova i uštedama na održavanju nastoje se namaknuti sredstva za vraćanje dospjelih obveza. Banke i drugi vjerovnici postaju sve nestrpljiviji. Naručitelji počinju izbjegavati, a neki već i otkazivati, ugovaranje prijevoza s takvim brodarom. U ovoj fazi poduzeće se opasno približava svom slomu i dovoljno je da zbog nekoga benignog uzroka dođe "efektom leptira" do aktiviranja "eksplozivne smjese".

U četvrtoj, fazi ambivalentne akutne krize, banke i ostali vjerovnici već su vidljivo nervozni, a dolazi i do otkazivanja kreditnih linija i suradnje s poduzećem. U ovoj fazi nalazi se oznaka "akutna", što znači da dolazi do ubrzanog produblivanja disproporcija i neusklađenog djelovanja ili, drugim riječima, "smjesa je eksplodirala". Brodari zbog nagomilanih dugova prodavaju brodove, a i vjerovnici se sve češće odlučuju zaplijeniti njihove brodove zbog neplaćanja dospjelih obveza. Jasno je izražen zastoj u obavljanju pomorskoplovidbenog procesa jer ga brodari jedva uspijevaju financirati. Naručitelji prestaju povjeravati prijevoz tereta takvu brodaru. Međutim, u ovoj fazi nalazi se oznaka „ambivalentna“, što znači da se poduzeće nalazi na prekretnici, to jest podjednako je moguće preživljavanje, ali i slom. Naime, banke i ostali vjerovnici uz predočene realnog i uvjerljivog plana izlaska iz situacije spremne su pružiti "ruku spasa" poduzeću u obliku financijske injekcije, refinanciranja ili reprogramiranja. Tek na kraju ove faze ishod postaje jasan.

U petoj, fazi nesavladive akutne krize destruktivno djelovanje ne daje se prevladati. Poduzeće ulazi u agoniju. Insolvencija mu je sve je veća, to jest ne može podmirivati dospjele obveze. U takvoj situaciji sudska ili neka druga kompetentna tijela proglašavaju stečaj i likvidaciju.

IDENTIFIKACIJA KRIZE U PODUZEĆU MORSKOG BRODARSTVA / *Identification of crisis in shipping enterprise*

Identifikacija krize odnosi se na razumijevanje i identifikaciju temeljnih varijabla i njihovih naglih promjena. Iznimno je važno što prije spoznati potencijalnu mogućnost za nastup krize. Faze djelovanja i prepoznavanja krize u poduzeću morskoga brodarstva stupnjevito se izražavaju u sljedećim simptomima:

- gubitak tržišnog udjela,
- smanjenje rentabilnosti,
- smanjenje ekonomičnosti,

²⁶ J. Tintor, op. cit., str. 103.

- nelikvidnost,
- prezaduženost.

Gubitak tržišnog udjela prvi je znak nadolazeće krize, i odražava smanjenje interesa naručitelja, *charterera*, za usluge dotičnog broдача i za njegove brodove. Uzrok tome može biti brođareva pogrešna investicija ili neadekvatna reakcija na tržišne trendove. Investiranje je ulaganje novčanih sredstava u kapitalne resurse. Za morsko brođarstvo kapitalni resurs je brod. Problem je što brođar kao investitor ne može znati buduće kretanje na tržištu. Da bi smanjio rizike pri investiranju, brođar mora " riješiti dva temeljna problema koji, zapravo, generiraju rizike investicija u morskom brođarstvu, a to su izbor tipa brođa u koji će se investirati i izbor pravog trenutka, tzv. *timing investiranja*."²⁷ Potražnja na tržištima morskog brođarstva izvedena je iz potražnje za robom, dakle za industrijskim proizvodima, poluproizvodima i sirovinama. Dakle, ako brođar odluči investirati u *bulk carrier*, a u isto vrijeme dođe do porasta potražnje za naftom, jasno je da će on snositi negativne financijske posljedice. Što se *timinga* tiče, situacija je ista. Ako je brođar ušao u investiciju na vrhu ciklusa, vrlo vjerojatno neće uhvatiti ni kraj poleta, pa će investiciju započeti u vremenu donje granice rentabilnosti, ili čak gubitka. U isto vrijeme, investiranje čini brođara izloženijim još jednom znaku krize, to jest smanjuje mu likvidnost jer otplata kredita s kamatama znači izravan odljev novca. Međutim, brođar kao investitor ne može znati (temeljem raznih analiza može imati određene pretpostavke) budućega stanja na tržištu.

Prezaduženost poduzeća morskog brođarstva posljedica je preuzimanja prekomjernih obveza iz vanjskih izvora financiranja. Zaduzenost se obično izražava odnosom vlastitoga i tuđega kapitala. Smanjenje udjela vlastitog kapitala na manje od 30% i rezultata na manje od $\frac{1}{4}$ svih obveza, znak su prezaduženosti.

Ignoriranje gubitka tržišnog udjela rezultira padom rentabilnosti u poslovanju poduzeća morskog brođarstva, što opet dovodi do pada ekonomičnosti. Posljedica smanjene ekonomičnosti prepoznaje se u padu likvidnosti. Posljedica toga je prezaduženost poduzeća, koja bez hitnih mjera svladavanja krizne situacije, vodi do likvidacije poduzeća.

Ovo su temeljni simptomi kojima se manifestira nastanak krize. Svaki od tih simptoma može biti prekretnica u ozdravljenju poduzeća, ali također, ostvarenje jednog od njih stvara pretpostavke za generiranje drugoga, što znači težu i složeniju situaciju za poduzeće. Cilj je spoznati krizu što prije kako bi se

²⁷ I. Domijan-Arneri, „Rizici investiranja u morskom brođarstvu“, Naše more, br. 3 – 4., Dubrovnik, 2004., str. 82.

mogle poduzeti učinkovite mjere.

Kriza je nezaobilazan dio u razvojnem putu poduzeća i ne može se izbjeći. Zbog toga se može reći da je razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća u trajanju krize i njezinim posljedicama. Naime, uspješna poduzeća promišljaju i rabe različite metode i instrumente za borbu protiv krize. To je razlog činjenici da u uspješnim poduzećima kriza nastupa rjeđe, traje kraće i posljedice su manje.

ZAKLJUČAK / Conclusion

Kriza je neplanirana i neželjena okolnost koja ugrožava organizacijsku sposobnost preživljavanja, onemogućuje postizanje ciljeva ili ugrožava sam opstanak poduzeća. Krizi je svojstvena i nesigurnost jer može završiti na nepoznate načine i jer postoji vremenski pritisak, što znači da menadžeri u kriznim situacijama moraju posebno brzo odlučivati.

Može se zaključiti da se rizici krize poslovanja u poduzećima morskog brođarstva generiraju u prijelaznim fazama razvoja poduzeća. Manifestiraju se različitim problemima u poslovanju, kao što je, prije svega, opadanje prihoda i slabljenje likvidnosti. Ako poslovodstvo u ranoj fazi propusti djelovati korektivno, problemi se kumuliraju, kriza u poslovanju poduzeća se produbljuje i dovodi do promjene poslovnog odnosa vanjskog okruženja prema poduzeću. Kriza se u poduzeću morskoga brođarstva manifestira tako da banke, ostali vjerovnici i dobavljači postaju nestrpljivi i oprezni, otkazuju kreditne linije i suradnju, pa se počinju pojavljivati skupi i sve češći zastoji u plovidbenom procesu. Takav pritisak problema akumulira nove probleme. Naručitelji pomorskog prijevoza ne žele više povjeravati svoje terete takvu brođaru, a to gura poduzeće na samo dno. Uzroci krizi u poslovanju poduzeća generiraju se u području organizacije i proistječu iz pogrešnih odluka najvišega poslovodstva i iz načina rukovođenja.

Iako kriza poduzeće uvijek iznenadi, ona je sasvim normalna pojava. Krize su, naime, sastavni dio okoline u kojoj poduzeće morskog brođarstva djeluje, i predstavljaju preokret u životu poduzeća i istodobno novu priliku za ostvarivanje boljeg ugleda. Kriza je stimulacija za obnavljanje, poboljšanje i transformaciju poduzeća, kao i izvrsna prilika za poslovodstvo poduzeća da u poduzeću promijeni način razmišljanja. Mogu se provesti obvezne organizacijske promjene, ojačati vođenje, osnovati novi odjeli, pregledati uloge i odgovornosti pojedinih članova u poslovodstvu poduzeća i poboljšati sustavi nadzora. Upravo su promišljanje i uporaba različitih metoda i instrumenata

za borbu protiv krize od ključnog značenja za opstanak poduzeća morskog brodarstva na globalnom tržištu.

LITERATURA / References

- 1) Beniċ, Đ., Osnove ekonomije, Školska knjiga, Zagreb, 1996.
- 2) Birker, K., Pepels, W., (Hrsg.), Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin, 2000.
- 3) Čičin-Šain, D., Skripta iz osnova menadžmenta, Visoka škola za turistiċki menadžment Šibenik, Šibenik, 2006.
- 4) Deželjin, J., Vujić, V., Vlasništvo – poduzetništvo – menadžment, NIP "Alinea", Zagreb, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 1992.
- 5) Dojċinović, D., Uzroci poslovnih kriza, <http://www.ebizmags.com> (25.10.2010.)
- 6) Domijan-Arneri, I., „Globalizacija i morsko brodarstvo“, Naše more, Vol. 53, br.1 – 2, 2006., str 9 – 17.
- 7) Domijan-Arneri, I., „Rizici investiranja u morskome brodarstvu“, Naše more, Vol. 53, br. 3 – 4., 2004., str. 81 – 88.
- 8) Fopp, L., „Hat Ihr Unternehmen eine Revitalisierung kurnoetig?“, Management Zeitschrift, No 6., Zürich, 1989.
- 9) Klimke, R., Schott, B.; Die Kunst Krisen – PF, Junfermann, Paderborn, 1993.
- 10) Mencer, I., Strateški menadžment i poslovna politika, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2003.
- 11) Mitrović, F., Menadžment u brodarstvu i lukama, Pomorski fakultet u Splitu, Split, 2007.
- 12) Novak, B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press, Zagreb, 2001.
- 13) Osmanagić-Bedenik, N., Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
- 14) Tintor, J., Poslovna analiza, HIBIS, d.o.o., Zagreb, 2000.
- 15) Töpfer, A., Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr Oder Chance? Neuwied, Kriftel, Luchterhand, 1999.

Rukopis primljen: 12. 7. 2011.

