

dr.sc. Amer Omanović

Sredanja tehnička škola grafičkih tehnologija, dizajna i multimedije, Sarajevo,
Bosna i Hercegovina

amer.omanovic@yahoo.com

ISTRAŽIVANJE VAŽNOSTI RANOG OTKRIVANJA KRIZE I NJEN UTICAJ NA USPJEŠNOST POSLOVANJA PODUZEĆA

Prethodno priopćenje

Sažetak

Neizvjesna budućnost i promjene koje se događaju nepojmljivo utječu na poslovanje poduzeća od kojeg se danas traži ekonomska dinamika, inovativnost i permanentna prilagodba. Kako bi opstala na tržištu poduzeća moraju da primijete svaku promjenu i da na vrijeme reagiraju. Anticipativno upravljanje krizom ima cilj poduzimanje mjera protiv krize, ako se ona uopće dogodi u budućnosti. Ovo upravljanje svoje aktivnosti bazira na eliminaciji neizvjesnosti. Poduzetnici koji se susreću sa neizvjesnošću, svoje daljnje korake poduzimaju sa elementima rizika. Kriza se obično događa bez prethodnog upozorenja i zato je važno da su akcioni planovi spremni kako bi popravili situaciju i vratili poslovanje u normalan kolosijek u kratkom vremenskom roku.

Predmet rada bazira se na važnosti ranog otkrivanja krize. Radna hipoteza glasi da pravodobno uočavanje simptoma krize od strane menadžmenta i donošenje adekvatnih odluka pozitivno utiče na uspješnost poslovanja. Istraživanje je provedeno na teritoriji Bosne i Hercegovine na uzorku od 100 poduzeća. Podaci su dobiveni putem anketnog upitnika, a u funkciji izvođenja sudova korištene su metode indukcije, komparacije i sinteze. Empirijski rezultati su obrađeni u statističkom programu SPSS-u. Posebna pažnja posvećena je kronološkom tijeku krize. Prvo se javlja strateška kriza, nakon nje kriza uspjeha, a na kraju je kriza likvidnosti. Ispitanici su iskazali visok stupanj suglasnosti sa tvrdnjama, ali su rezultati primjene niski. Menadžeri sa više godina iskustva iskazuju veći stupanj primjene. Informacije o krizi dobiju kasno i to većinom iz računovodstva poduzeća.

Ključne riječi: *krizni menadžment, otkrivanje krize, simptomi krize, uspješnost poslovanja, likvidnost*

JEL: M21, H12

1. UVOD

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

Permanentno prilagođavanje promjenama koje je danas u dinamičnom poslovanju neophodno, zahtijeva od menadžmenta veću angažiranost. Krizu je teško predvidjeti, ali je moguće njene simptome uočiti i na vrijeme reagirati. Danas, veći broj poduzeća ignorira signale krize poslovanja. Poduzeće kada zapadne u krizu ostavlja: ekonomske, društvene i ekološke posljedice, što uvećava problem i akcentira važnost istraživanja.

2. VAŽNOST RANOG OTKRIVANJA KRIZE

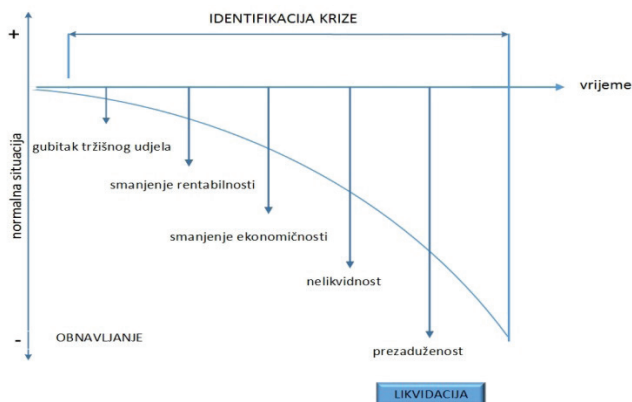
Aktivni krizni menadžment podrazumijeva aktivnosti prevencije i sprečavanje krize. Ima ofanzivni karakter i nastoji da putem sustava ranog otkrivanja krize ukaže na sve nedostatke postojećeg poslovanja kako bi se što bolje poduzeće pripremi za kriznu situaciju. Anticipativni krizni menadžment podrazumijeva nastanak moguće krize i ima smjernice u mogućim krizama u poduzeću. Glavne protumjere su: alternativno ili kontigentno planiranje, da bi se dobilo na vremenu u slučaju iznenadnog nastupa krize (Vidaković, 2009, 202). Preventivni krizni menadžment podrazumijeva drugu fazu potencijalne krize i predstavlja pravodobnu identifikaciju latentne, već postojeće, krize uz pomoć sustava za rano otkrivanje krize (Senić, Lukić, 2008, 171).

Anticipativno upravljanje krizom (preventivno djelovanje) najbolji je način upravljanja krizom i rješavanja problema, usklađivanja poduzeća i okoline (Osmanagić-Bedenik, 2007, 59). Anticipativni krizni menadžment prije svega podrazumijeva spektar aktivnosti na preventivnom djelovanju, odnosno blagovremenom uočavanju prvih simptoma krize, kao i adekvatnu i odlučnu reakciju na pojavu prvih simptoma krize poslovanja (Softić, 2011, 164). Svrha preventivnog djelovanja je uspostavljanje visoke spremnosti prema latentno prisutnim i budućim promjenama temeljnih varijabli, te jačanje kompetentnosti menadžmenta (Funda, Majić, 2011, 58).

Brojna istraživanja i primjeri iz prakse pokazali su neupitnu odgovornost menadžmenta za pojavu brojnih kriza u poslovnim organizacijama (Čendo-Metzinger,

2012, 72). Budući da je na menadžmentu najveća odgovornost za krizu, na njima je i obveza da na vrijeme otkriju prve signale krizne situacije. Prvi simptomi krize javljaju se putem pada tržišnog udjela. Ukoliko se ne poduzmu odgovarajući koraci dolazi do smanjenja rentabilnosti, što će dovesti i do smanjenja ekonomičnosti. Problemi sa likvidnošću su među zadnjim pokazateljima krize i tada se teško oporaviti i nastaviti sa uspješnim poslovanjem.

Slika 1. Tijek i simptomi poslovne krize



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

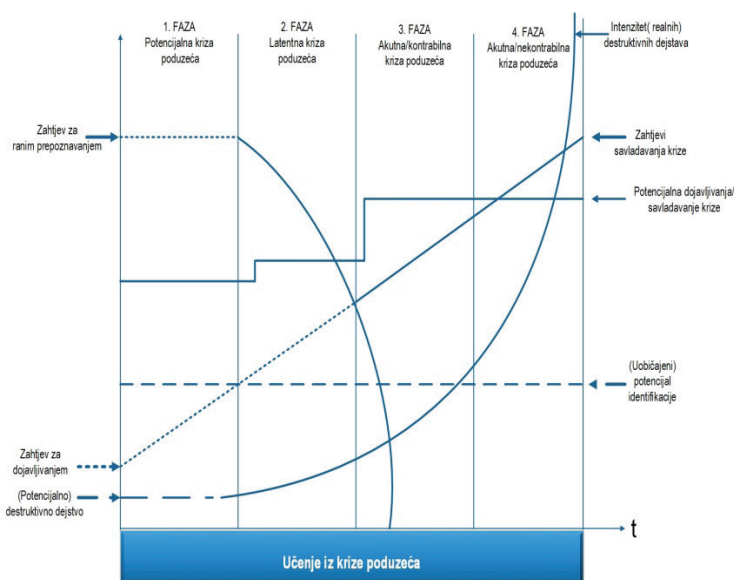
Na slici 1. prikazani su financijski simptomi poslovne krize. Naglašava se važnost pravodobnog uočavanja prvih simptoma kako bi se imalo vremena djelovati. Također, navedeno je i koju posljedicu izaziva nepoduzimanje odgovarajućih mjera u prethodnoj fazi krize.

2.1. Krystekov model ranog otkrivanja krize

Krystekov model ranog otkrivanja krize sastoji se od 4 faze. Svaka faza izražava „agregatno stanje” kriznog procesa i eventualne mogućnosti utjecaja na krizne procese. Korištenjem ovih svojstava model smo podijelili na 4 faze, a koji se mogu vidjeti na slici broj 2:

- ◆ 1. faza - potencijalna kriza poduzeća,
- ◆ 2. faza – latentna kriza poduzeća,
- ◆ 3. faza – akutna/kontrabilna kriza poduzeća,
- ◆ 4. faza – akutna/nekontrabilna kriza poduzeća.

Slika 2. Faze općeg procesa krize



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

1) Potencijalna kriza poduzeća predstavlja opći proces krize koji je primjetan u potencijalnoj krizi i jedino ga je tu moguće uočiti, za razliku od korporativne krize gdje nije primjetan, a sve to zbog nepostojanja prepoznatljivih simptoma krize kao što je kvazi-normalno stanje društva iz završne faze, u kojoj je poduzeće stabilno i označava (po mišljenju) razdoblje nastanka korporativne krize.

2) Latentna kriza poduzeća označava vrlo vjerojatnu nastupajuću krizu. Ova kriza još nije prepoznatljiva po uobičajenim instrumentima koji koriste poduzeća.

3) Akutna/kontrabilna kriza označava fazu u kojoj se javljaju uočljivi problemi za poduzeće. Pojačava se kriza i traži se brza reakcija menadžmenta. Ova kriza je savladiva jer je i raspoloživi potencijal za savladavanje krize još uvijek dovoljan.

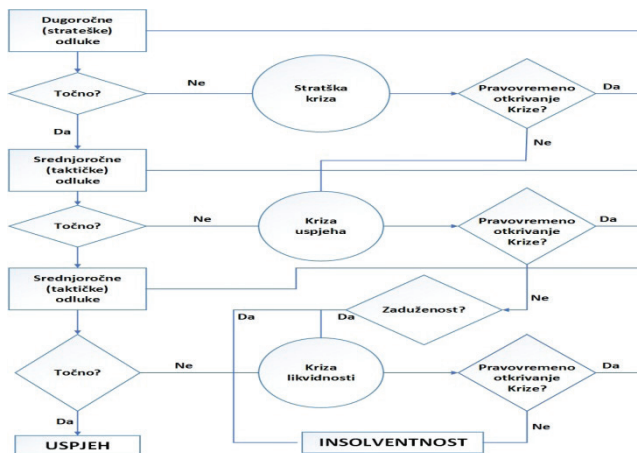
4) Akutna/nekontrabilna kriza je nesavladiva kriza i ona postaje katastrofalna. U ovoj fazi zahtjevi za savladavanje krize premašuju raspoloživi potencijal za savladavanje krize. Upravljanje krizom postaje nemoguće.

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

2.2. Kibernetički odnos prema vrsti krize

Kibernetika u mnogome može pomoći da na vrijeme otkrijemo krizu. Na slijedećoj slici je prikazana vremenska povezanost strateške krize, krize uspjeha i krize likvidnosti prema Fechneru. Kojim putem će se organizacija kretati zavisi od odluka poduzeća. Put do uspjeha može ići pravo ili indirektno. Proces upravljanja kriznim situacijama je nelinearan i često zagušen, što prikazuje slika broj 3.

Slika 3. Kibernetički odnos prema vrsti krize



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

Sustav ranog otkrivanja krize može se sistematizirati kroz 9 osnovnih koraka: potraga za područjima praćenja, odabir područja praćenja, potraga za indikatorima odabranih područja praćenja, odabir indikatora, određivanje promatrača, određivanje učestalosti promatrač - centrala, određivanje centrale i njenih zadataka, određivanje učestalosti i načina obavještanja centrala - korisnik, povratna informacija prema promatračima (Krystek, Moldenhauer 2007, I-IX). Uloga sustava ranog otkrivanja krize poslovanja treba da se sastoji od četiri elementa: otkrivanje slabih signala, prijenos važnih informacija, stvaranje kreativne podloge i sprječavanje poslovne krize (Bickhoff et al., 2004, 1-4). Navodi se i postreaktivno liječenje korporativne krize, od strateške do krize insolventnosti. Navode potvrđuje i Osmanagić-Bedenik (2007, str. 44).

Dojčinović-Dirlo (2009, str. 1) je obavila empirijsko istraživanje "Upotrebe sustava ranog upozorenja u Hrvatskoj". Prema istraživanju, najznačajniji interni uzrok poslovne krize je neprilagođena poslovna struktura, te nenaplaćena potraživanja.

Sami financijski indikatori nisu dovoljni, budući da odražavaju samo povijesno stanje, no ako se kombiniraju s određenim operativnim aktivnostima mogu biti uspješni. Softić, Kurtović (2011, str. 193-216) analizirajući „Preventivni sustav ranog upozorenja krize poduzeća u Bosni i Hercegovini“ došli su do zaključka da domaća poduzeća imaju rangiran stav o važnosti pojedinih instrumenata otkrivanja krize. Međutim, njihova primjena je vrlo malo zastupljena i efekti te primjene nisu zadovoljavajući.

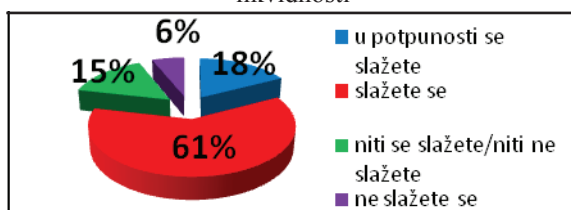
Zenzerović, Peruško (2009, str. 348-368) ocjenjivali su pretpostavke vremenske neograničenosti poslovanja u tranzicijskom okruženju. U tu svrhu postavljen je i odgovarajući cilj, a to je izvođenje modela za ocjenu vremenske neograničenosti poslovanja u razdoblju do dvije godine prije nastupa nepovoljnih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

U navedenim istraživanjima autora nije pronađena direktna veza ranog otkrivanja krize i uspješnosti poslovanja poduzeća. U svrhu dokazivanja navedene tvrdnje pokrenuto je empirijsko istraživanje.

3. REZULTATI EMPRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Osnovi cilj istraživanja bazirao se na istraživanju aktuelnog stanja i načina ranog otkrivanja krize. Istraživali su se načini uočavanja i reagovanja na prve simptome krize, kao i posljedice koje će ostaviti neotkrivanjem istih. Istraživanjem se želio utvrditi značaj koji poduzeća pridodaju pojedinim simptomima krize. Traženi su odgovori na brojna pitanja kako bi se zaokružila cjelina i dokazala radna hipoteza da pravodobno uočavanje simptoma krize od strane menadžmenta i donošenje adekvatnih odluka pozitivno utiče na uspješnost poslovanja.

Grafikon 1. Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti



Izvor: Izrada autora

Veliki broj ispitanika, njih 61% slaže se sa tvrdnjom da se zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada u krizu likvidnosti. U potpunosti se slaže 18%. Ovakvi rezultati ohrabruju jer postoji razvijena svijest o strategiji i detaljnijoj analizi uspjeha, što će u krajnjoj mjeri doprinijeti lakšem prihvaćanju i primjeni rezultata istraživanja.

Tablica 1. Spirmanova korelacija između tvrdnje da zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada u krizu likvidnosti i tvrdnje da nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti

Correlations				
		Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti		Nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti
Spearman's rho	Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti	Correlation Coefficient	1.000	.438**
		Sig. (2-tailed)	.	.001
		N	98	96
	Nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti	Correlation Coefficient	.438**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	96	98

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

Izvor: Izrada autora

Između ove dvije varijable postoji umjereno jaka pozitivna korelacija, što znači da je stupanj suglasnosti ispitanika približno jednak na oba postavljena pitanja.

Tablica 2. Zanemarivanjem strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti u odnosu na istraživane uzroke krize

Descriptives				Statistic	Std. Error
Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti	Da li ste istražili uzroke krize				
	DA	Mean		3.96	.081
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.79	
			Upper Bound	4.12	
		5% Trimmed Mean		4.00	
		Median		4.00	
		Variance		.437	
		Std. Deviation		.661	
	NE	Mean		3.77	.171
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.42	
			Upper Bound	4.12	
		5% Trimmed Mean		3.80	
Median			4.00		
Variance			.875		
Std. Deviation		.935			

Izvor: Izrada autora

Poduzeća koja istražuju uzroke krize imaju veći stupanj suglasnosti sa tvrdnjom da se zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada u krizu likvidnosti (3,96) u odnosu na one koje ne istražuju uzroke krize (3,77).

Tablica 3. Padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi se do problema likvidnosti u od-

Descriptives					
Vlasnička struktura vašeg poduzeća je		Statistic	Std. Error		
Padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti	privatno-domaće vlasništvo	Mean	4.03	.090	
		95% Confidence Interval for Mean	3.85		
		Lower Bound	4.21		
		Upper Bound	4.09		
		5% Trimmed Mean	4.00		
		Median	.613		
		Variance	.783		
		Std. Deviation	1		
		Minimum	5		
		Maximum	4		
	Range	1			
	Interquartile Range	-1.075	.276		
	Skewness	2.486	.545		
	Kurtosis	4.40	.163		
	Mean	4.03			
	95% Confidence Interval for Mean	4.77			
	Lower Bound	4.39			
	Upper Bound	4.00			
	5% Trimmed Mean	.267			
	Median	.516			
Variance	4				
Std. Deviation	1				
Minimum	5				
Maximum	1				
Range	1				
Interquartile Range	.484	.687			
Skewness	-2.277	1.334			
Kurtosis	4.00	.707			
Mean	1.75				
95% Confidence Interval for Mean	6.25				
Lower Bound	4.06				
Upper Bound	4.50				
5% Trimmed Mean	2.000				
Median	1.414				
Variance	2				
Std. Deviation	3				
Minimum	5				
Maximum	3				
Range	-1.414	1.014			
Interquartile Range	1.500	2.619			
Skewness	4.11	.200			
Kurtosis	3.65				
Mean	4.57				
95% Confidence Interval for Mean	4.12				
Lower Bound	4.00				
Upper Bound	.361				
5% Trimmed Mean	.601				
Median	3				
Variance	5				
Std. Deviation	2				
Minimum	1				
Maximum	.018	.717			
Range	1.126	1.400			
Interquartile Range					
Skewness					
Kurtosis					

Izvor: Izrada autora

Tablica 3. prikazuje ohrabrujuće rezultate, tj. da je razvijena svijesti o kvaliteti proizvoda što će kasnije omogućiti lakšu primjenu rezultata istraživanja. Postoji veliki stupanj suglasnosti sa tvrdnjom. Poduzeća u privatnom stranom vlasništvu iskazuju najveći stupanj suglasnosti sa tvrdnjom (4,40), dok je stupanj suglasnosti najmanji kod državnih poduzeća (4,00). Privatna strana poduzeća više drže do kvalitete, jer znaju da kad jednom izgube kupca moraju uložiti velike napore kako bi ga povratili.

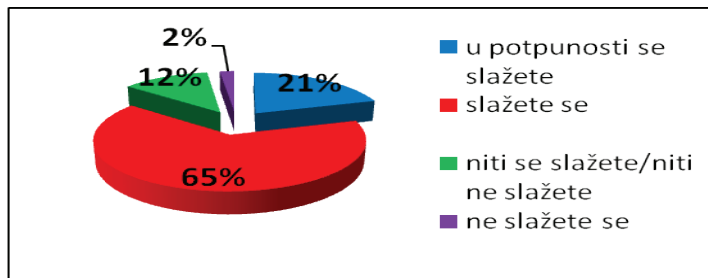
Tablica 4. Smanjenje opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stupnja likvidnosti u odnosu na radno iskustvo menadžera

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
manje od 5 godina	11	3.18	.751	.226	2.68	3.69	2	4
5-10 godina	29	3.34	.897	.167	3.00	3.69	2	5
više od 10 godina	57	3.58	.865	.115	3.35	3.81	2	5
Total	97	3.46	.867	.088	3.29	3.64	2	5

Izvor: Izrada autora

Da se smanjenjem opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stupnja likvidnosti u potpunosti se slaže 9%, a slaže se 43% ispitanika. Također, 1/3 ispitanika nema stav o ovoj tvrdnji. Radi lakšeg razumijevanja rađena je detaljnija analiza sa aspekta radnog iskustva menadžera. Iz tabele 50. možemo vidjeti da menadžeri sa većim radnim stažom iskazuju veće slaganje sa tvrdnjom da se smanjenjem volumen investiranja i dobiti dolazi do pada likvidnosti.

Grafikon 2. Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti



Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 65% se slaže sa tvrdnjom da nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti. Detaljnija analiza sa aspekta vlasništva je urađena u tabeli 51, gdje se može vidjeti da privatna poduzeća u stranom vlasništvu (4,40) imaju veći stupanj suglasnosti sa tvrdnjom od državnih poduzeća (3,75).

Tablica 5. Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti u odnosu na vlasništvo

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Privatno - domaće vlasništvo	74	4.03	.640	.074	3.88	4.18	2	5
Privatno - strano vlasništvo	10	4.40	.516	.163	4.03	4.77	4	5
Državno vlasništvo	4	3.75	.957	.479	2.23	5.27	3	5
Mješovito vlasništvo	10	3.90	.568	.180	3.49	4.31	3	5
Total	98	4.04	.641	.065	3.91	4.17	2	5

Izvor: Izrada autora

Također, izvršiti će se detaljnija analiza sa aspekta radnog iskustva menadžera, gdje će se pristupiti jednofaktorskoj ANOVA analizi.

Tablica 6. Nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti – Leven statistika – test homogenosti varijance

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.164	2	95	.849

Izvor: Izrada autora

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

Tablica 7. Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti - ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.672	2	1.336	3.416	.037
Within Groups	37.164	95	.391		
Total	39.837	97			

Izvor: Izrada autora

Pošto je u našem primjeru Sig $p < 0.05$ i iznosi 0.037 odbacujemo nultu hipotezu i prihvaćamo alternativnu hipotezu u kojoj se tvrdi da postoji razlika u tvrdnji da padom ugleda dolazi do pada dobiti poduzeća sa aspekta vlasništva $F(2,95)=3.416$, $p < 0.05$.

Tablica 8. Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti u odnosu na radno iskustvo menadžera

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
manje od 5 godina	12	3.75	.622	.179	3.36	4.14	2	4
5-10 godina	30	3.90	.712	.130	3.63	4.17	2	5
više od 10 godina	56	4.18	.575	.077	4.02	4.33	3	5
Total	98	4.04	.641	.065	3.91	4.17	2	5

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 8. možemo vidjeti da se sa povećanjem radnog iskustva menadžera, povećava i stupanj prihvaćanja tvrdnje da nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dolazi do krize likvidnosti.

Tablica 9. Ukoliko menadžment ne uoči simptome krize nužno slijedi pad pokazatelja uspješnosti - SPSS analiza

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.832	.888		3.190	.002
Zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti	.400	.164	.256	2.436	.017
Padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti	-.386	.165	-.254	-2.335	.022
Smanjenje opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stupnja likvidnosti	.076	.147	.056	.519	.605
Smanjenjem cijena i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta	.328	.133	.253	2.473	.015
Nepoduzimanje pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti	-.422	.205	-.230	-2.061	.042

a. Dependent Variable: U vašem poduzeću imate uspostavljen model za rano otkrivanje krize

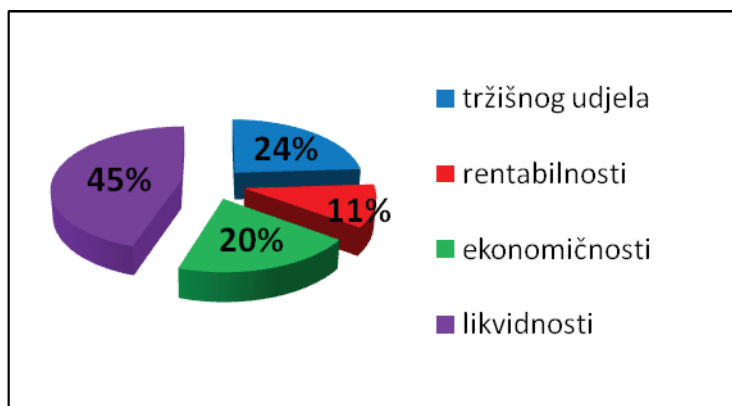
Izvor: Izrada autora

U koloni **Sig** vidimo da četiri promjenljive daju statistički značajan doprinos (jer je za njih vrijednost u ćeliji manja od 0,05). To su: zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada se u krizu likvidnosti (beta=0,256), padom kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti (beta=-0,254), smanjenjem cijena i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta (beta=0,253) i nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dovodi do krize likvidnosti (beta=-0,230). Koeficijent beta predstavlja jedinstven doprinos svake promjenljive, nakon što se statistički uklone uticaji preklapanja u svim drugim promjenljivim. Zavisna varijabla u navedenom istraživanju je postojanje nekog modela za rano otkrivanje krize. Od ukupno 100 anketiranih poduzeća, 24% su se izjasnili da imaju neki model ranog otkrivanja krize.

Na osnovu tablice 9. došlo se do zaključka:

- ◆ tvrdnja da se zbog zanemarivanja strategije i detaljne analize uspjeha zapada u krizu likvidnosti statistički je značajna i pozitivno utiče na već uspostavljeni model,
- ◆ menadžeri koji smatraju da se zbog pada kvalitete proizvoda i uspjeha dolazi do problema likvidnosti nemaju uspostavljen model za rano otkrivanje krize,
- ◆ tvrdnja da se smanjenjem opsega investiranja i dobiti dolazi do pada stepnja likvidnosti nema statistički značajan uticaj na uspostavljeni model,
- ◆ tvrdnja da se smanjenjem cijena i padom prihoda dolazi do pada koeficijenta obrta statistički je značajna i pozitivno utiče na uspostavljeni model,
- ◆ menadžeri koji smatraju da nepoduzimanjem pravih mjera prilikom strateške krize i krize uspjeha dolazi do krize likvidnosti nemaju uspostavljen model za rano otkrivanje krize.

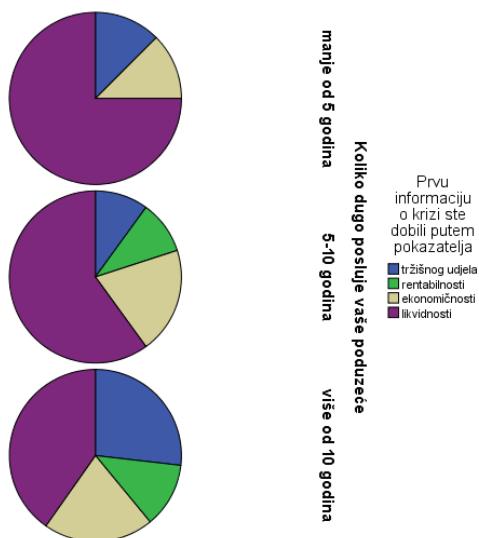
Grafikon 3. Prvu informaciju o krizi ste dobili putem pokazatelja



Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanika, njih 45% prvu informaciju o krizi dobilo je putem pokazatelja likvidnosti. Ovakvi rezultati potvrđuju činjenicu da menadžeri u BiH kasno otkriju krizu, pa im je neophodan model kako bi je ranije otkrili.

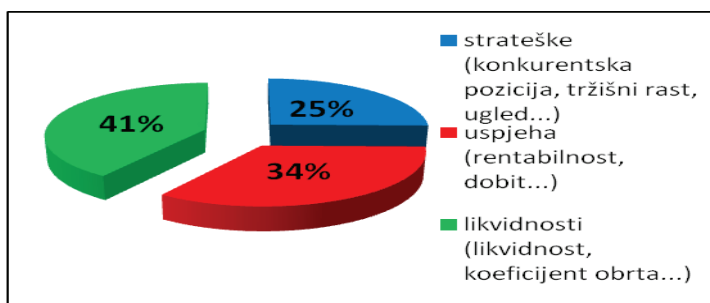
Grafikon 4. Prvu informaciju o krizi ste dobili putem pokazatelja u odnosu na dužinu poslovanja poduzeća



Izvor: Izrada autora

Iz grafikona 4. vidljivo je da mlađa poduzeća prve informacije o krizi dobivaju iz pokazatelja likvidnosti, što je veoma kasno. Starija poduzeća, osim likvidnosti prate i pokazatelje tržišnog udjela, ekonomičnosti i rentabilnosti. Ovi nam podaci potvrđuju neophodnost uvođenja modela kako bi sva poduzeća na vrijeme otkrila prve simptome.

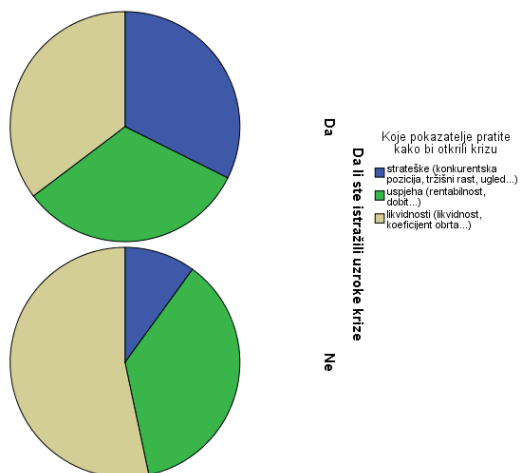
Grafikon 5. Koje pokazatelje koristite kako bi otkrili krizu



Izvor: Izrada autora

Grafikon 5. potvrđuje stav da je nužan model, jer većina menadžera krizu otkrije kada shvate da su nelikvidni.

Grafikon 6. Koje pokazatelje koristite kako bi otkrili krizu u odnosu na istraživanje uzroka



Izvor: Izrada autora

Poduzeća koja istražuju uzroke krize, podjednako prate strateške pokazatelje, pokazatelje uspjeha i likvidnosti. Dok poduzeća koja ne istražuju uzroke krize akcent stavljaju na likvidnost i pokazatelje uspjeha. Većina poduzeća trebalo bi da prvo prati pokazatelje konkurentne pozicije, tržišnog rasta i ugleda. Ona poduzeća koja istražuju uzroke krize veći primat daju strateškim pokazateljima, što je i za očekivano jer imaju razvijenu svijest o mogućnosti nastanka kriznih situacija.

4. ZAKLJUČAK

U vremenu stalnih promjena u poslovnom okruženju, a samim tim i pojavom kriznih situacija, javila se potreba da se istraži važnost ranog otkrivanja krize. Ukoliko menadžment ne uoči simptome strateške krize i krize uspjeha nužno slijedi kriza likvidnosti. Menadžeri su iskazali visok stupanj suglasnosti sa strategijom, kvalitetom i cijenom proizvoda. Stupanj suglasnosti kod investiranja je nešto niži. Prikazan je visok stupanj suglasnosti sa tvrdnjama, ali su rezultati u primjeni niski, pa je neophodno ponuditi novi model. Menadžeri su svjesni da se zanemarivanjem strategije, padom kvalitete proizvoda, smanjenjem investiranja zapada u krizu likvidnosti i smanjuje uspješnost.

Menadžeri su svjesni kako pravodobno uočavanje simptoma krize od strane menadžmenta i donošenje adekvatnih odluka pozitivno utječe na uspješnost poslovanja. Informacije o krizi većinom se dobivaju iz računovodstva i one su većinom vezne za likvidnost. Većinom smatraju da bi implementacija modela za rano

otkrivanje krize pozitivno uticala na uspješnost poslovanja. Možemo zaključiti kako bi model trebao sadržavati simptome krize i način donošenja adekvatnih odluka kako bi povećali uspješnost poslovanja. Iz svega navedenog možemo prihvatiti hipotezu, tj. da pravodobno uočavanje krize od strane menadžmenta i donošenje adekvatnih odluka pozitivno utiče na uspješnost poslovanja. Kriza ima svoj tijek, što više traje ostavlja veće posljedice za poduzeće. Posljedice se najčešće ogledaju kroz uspješnost poslovanja. U radu je kronološki prikazan tijek krize i istaknuta važnost ranog otkrivanja krize.

LITERATURA

1. Bickhoff, N. Et al., (2004), Die Unternehmenskrise als Chance, Springer, Berlin
2. Crone, A. (2012), Die Unternehmenskrise, Modernes Sanierungsmanagement, Vahlen, Minhen
3. Čendo-Metzinger, T. (2012), Odgovornost menadžmenta za pojavu kriznih situacija u poslovnim organizacijama, V međunarodna konferencija, Dani kriznog upravljanja, Velika Gorica, str. 65-73. <http://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2012.pdf> (pristupljeno 07.08.2017).
4. Dojčinović-Dirlo, D. (2009), Istraživanje upotreba sustava ranog upozorenja u Hrvatskoj, **eBizMags**, Zagreb. <http://www.ebizmags.com/istrazivanje-upotreba-sustava-ranog-upozorenja-u-hrvatskoj/> (pristupljeno 27.07.2017).
5. Funda, D., Majić, T., (2011). Upravljanje krizom. IV međunarodna konferencija, Dani kriznog upravljanja. Velika Gorica, udk 65.012.4:351.78. str. 58, <http://www.dku.hr/wp-content/uploads/2011/11/zbornik2011.pdf> (pristupljeno 25.07.2017).
6. Krystek, U., Moldenhauer, R., (2007), Handbuch Krisen Und Restrukturierungsmanagement, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart
7. Osmanagić-Bedenik, N. (2007), Kriza kao šansa 2.izdanje, Školska knjiga, Zagreb
8. Senić, R., Lukić, S.M., (2008), Krizni menadžment - prvi dio, Univerzitet Aperion, Banja Luka
9. Softić, S. (2011), Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo
10. Softić, S., Kurtović, E. ,(2011), Preventivni sistem ranog upozornje krize preduzeća u Bosni i Hercegovini, Business and Economic Review, Sarajevo, Broj 31.1, str. 193-216. <http://search.proquest.com/openview/f858520b-4dedf47e7513e5d9bfd82850/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=816343> (pristupljeno 11.08.2017).

11. Vidaković, S., (2009), Osnovi kriznog menadžmenta, 1. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009, Beograd, str. 202. <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs/content/735-Osnovi-kriznog-menadmenta> (pristupljeno 10.08.2017).
12. Zenzerović, R., Peruško, T. (2009), Ocjenjivanje pretpostavke vremenske neograničenosti poslovanja u tranzicijskom okruženju – Empirijski nalazi u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, Zagreb, Vol.60 No.7-8, str. 348-368. <http://hrcak.srce.hr/40482> (pristupljeno 08.08.2017).

Amer Omanović, Ph.D.

High school of graphic technologies, design and multimedia, Ilidza, Sarajevo,
B&H

amer.omanovic@yahoo.com

SURVEY ON THE IMPORTANCE OF EARLY DETECTION OF CRISIS AND ITS IMPACT ON THE COMPANY PERFORMANCE

Preliminary communication

Abstract

Uncertain future and the changes that are happening unimaginably impact on business operations from which is sought today economic dynamism, innovation and continuous adaptation. How to survive in the market, companies have to notice any change and to react in time. Anticipated crisis management aims to take measures against the crisis, if it happens at all in the future. This management of who activities is based on the elimination of uncertainty. Entrepreneurs are faced with uncertainty, their further steps undertake with elements of risk. The crisis usually happens without warning and it is important that the action plans are ready to remedy the situation and restore operations to normal track in the short term.

The subject of the work is based on the importance of early detection of crisis. The working hypothesis is that timely detection of the symptoms of the crisis by the management and adequate decision make positive impact on business performance. The research was conducted on the territory of Bosnia and Herzegovina on a sample of 100 companies. The data were obtained in a survey form, in the function of execution are used in a method of inducing, and the comparison of the synthesis. The empirical results are analyzed in the statistical program SPSS. Special attention was paid to the chronological flow of the crisis. First occurs the strategic crisis, after that the crisis of success, and at the end the liquidity crisis. Respondents expressed a high level of agreement with statements, but the results of application are low. Managers with more years of experience are reported to have a higher level of applications. Information about the crisis is obtained late and mostly from accounting companies.

Keywords: *crisis management, disclosure of crisis, symptoms of the crisis, business performance, liquidity*

JEL: M21, H12