

Prof. dr. sc. Nidžara Osmanagić Bedenik

KRIZNI MENADŽMENT: TEORIJA I PRAKSA

CRISIS MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE

SAŽETAK: Poslovna je kriza neplanirano i neželjeno razdoblje u poslovanju poduzeća, ograničenog trajanja s ambivalentnim ishodom. Prema egzistencijalnim ciljevima poduzeća govori se o krizi likvidnosti, uspjeha i potencijala. Upravljanje krizom proces je koji obuhvaća tri faze: preventivno upravljanje, identifikaciju, te reaktivno upravljanje poslovnom krizom. U ovom je radu naglasak na preventivnom upravljanju poslovnom krizom, instrumentima pripreme i predusretanja moguće poslovne krize te ispitivanju značajki preventivnog upravljanja poslovnom krizom u poduzećima u Hrvatskoj. Kontroling je stručna podrška menadžmentu; istraživanjem zadataka, instrumenata i informacijskog tijeka kontrolinga moguće je otkriti pripremljenost poduzeća na moguću krizu. Rezultati istraživanja pokazuju kako su poduzeća u Hrvatskoj dominantno usmjerena na informacije iz prošlosti i unutrašnjosti poduzeća, dominiraju zadaci i instrumenti operativnog upravljanja te su stoga poduzeća više pripremljena na moguću buduću operativnu, a manje na strategijsku krizu. Rezultati pokazuju kako poduzeća koriste instrumente operativnog, no ne i strategijskog kriznog menadžmenta.

KLJUČNE RIJEČI: poslovna kriza, proces upravljanja krizom, kontroling, simptomi/sindromi poslovne krize.

ABSTRACT: Business crisis is most often defined as an unplanned and unwanted process marked by limited duration and possibility of influence, harmful to primary business objectives, with ambivalent outcomes. Business crises are periods in business when goals of the organization are threatened: liquidity (liquidity crisis), profit (success crisis), and business potentials (strategic crisis). The crisis management process embraces: anticipative crisis management, crisis identification, and reactive crisis management. Controlling is a professional support to management which makes the business more transparent. The study aims to represent the application of controlling instruments, tasks and information flow by which business crises can be avoided or at least recognized in a timely manner. The basic hypothesis of our paper is that Croatian companies do not use the instruments of preventive crisis management and are, thus, unable to accurately recognize the development of the crises in a satisfactory manner. Due to the domination of operative tasks and instruments, companies in Croatia are only prepared for operative and critical business crises, while potential, latent and strategic crises and their symptoms are completely neglected. This clearly shows that Croatian companies are not well prepared for all crises.

KEY WORDS: business crisis, crisis management process, controlling, business crisis symptoms/syndromes.

1. UVOD

Prema teoriji evolucije i koncepciji životnog vijeka proizvoda može se govoriti i o životnom vijeku poduzeća: njegovu nastanku, fazama razvoja i često prestanku poslovanja. Kao i u životu čovjeka, tako i u životu poduzeća, prelazak iz jedne razvojne faze u drugu znači krizu; to je razdoblje unutarnjeg i vanjskog nesklada, razdoblje slabije prilagođenosti okolini. Kraj svake faze u razvoju poduzeća jest problem praga i prijelaza u narednu fazu, koji može proizvesti kriznu situaciju. Kriza je nezaobilazni dio razvoja, stoga ni jedan čovjek, ni jedno poduzeće ne može preskočiti krize u svom životu. Ako, doista, svako poduzeće koje se razvija prolazi kroz krize, postavlja se pitanje u čemu je razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća, tj. kako uspješna poduzeća prolaze kroz krize. Razlika je u trajanju krize i njenim posljedicama: uspješna poduzeća nisu pošteđena od krize, no ona raspolazu alatom - metodama i instrumentima kriznog menadžmenta - pomoću kojih se kriza predusreće, pravodobno prepoznaje i ovladava, tj. u takvim poduzećima kriza nastupa rjeđe, traje kraće i posljedice su manjeg intenziteta.

Temeljna pitanja ovog rada su: Što je poslovna kriza? Gdje su izvori krize? Postoje li različite vrste krize te koji su njezini simptomi/sindromi? Što je krizni menadžment i što obuhvaća taj proces? Jesu li poduzeća u Hrvatskoj pripremljena za globalnu financijsku i ekonomsku krizu?

Temeljne teze rada su:

1. Poduzeća u Hrvatskoj nisu dovoljno pripremljena za pojavu poslovne krize iako postoje rani indikatori poslovne krize.
2. Krizni menadžment u poduzećima u Hrvatskoj ne koristi u dovoljnoj mjeri mogućnosti preventivnog upravljanja poslovnim krizom.

Istraživanje kriznog menadžmenta obuhvaća teorijski aspekt i empirijsko istraživanje o korištenju instrumenata i informacija preventivnog upravljanja poslovnim krizom. U tu svrhu su istraživani zadaci koji se ostvaruju, instrumenti koji se koriste te informacijski tok – odakle dolaze i kamo odlaze informacije iz odjela kontrolinga u poduzećima u Hrvatskoj. Kontroling je stručna i neutralna podrška menadžmentu u procesima prilagođavanja unutarnjim i vanjskim promjenama tako da sadržaj, metode i informacijski tok kontrolinga najbolje odražavaju razinu korištenja instrumenata poslovne ekonomije u poduzeću te time i preventivno upravljanje poslovnim krizom.

2. TEORIJSKI OKVIR KRIZNOG MENADŽMENTA

Poslovna kriza više nije tema samo za poslovne konzultante i savjetnike, već je to izazov za svako poduzeće u izgradnji i korištenju instrumenata učinkovitog upravljanja poslovnim krizom. To znači koristiti instrumente preventivnog djelovanja te instrumente identifikacije i ovladavanja krizom. Važno je u što ranijem stadiju prepoznati krizni razvoj, preokretom krizu prevladati i krenuti prema novom uspjehu, jer, što je kriza dublja, to je zahtjevnije i dugotrajnije njeno ovladavanje, a i posljedice su dalekosežnije.

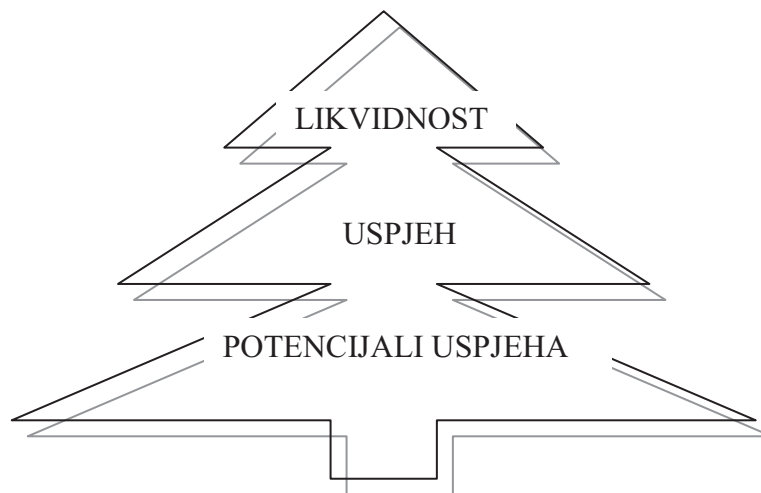
Kriza (grč. krisis) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu. (6, str. 182.). U staroj Grčkoj riječ 'kriza' je označavala

‘odluku’. U samoj biti krize jest da treba odlučiti, a još nije odlučeno. U suvremeno doba kriza označava prije svega razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, također i izlaz, rješenje konflikta, pojašnjenje (9, str. 3.). Prema istom izvoru, kriza je “... odluka u stanju u kojem se međusobno svađaju novo i staro, bolest i zdravlje”, odlučujući obrat u nečemu, preciznije točka obrata u razvoju.

U poslovnoj ekonomiji kriza označava stanje koje dovodi u pitanje opstanak poduzeća, stanje ugroženosti njegove egzistencije. Stoga se ne mogu svi neželjeni problemi označavati kao poslovna kriza. **Poslovna kriza** se definira najčešće kao “... neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom” (14, str. 16.) (3, str. 13).

Primarni ciljevi poduzeća su oni čije neispunjavanje vodi sankcioniranju sustava kao cjeline. To su vitalno važni, **egzistencijalni** ciljevi (3, str. 13.):

- očuvanja platežne sposobnosti u svakom trenutku - princip likvidnosti odnosno princip financijske 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;
- stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha stratejski je cilj poslovanja poduzeća.



Slika 1. Egzistencijalni ciljevi poduzeća

Neostvarivanje prvog cilja vodi nelikvidnosti, stanju u kojem poduzeće više nije u mogućnosti podmiriti nastale obveze. Nelikvidnost nije samo kratkotrajni problem plaćanja, već je to i problem financijske nestabilnosti, te se govori o **krizi likvidnosti kao obliku operativne krize**. Neostvarivanje minimalnog dobitka ili čak poslovanje s gubitkom vodi smanjenju vlastitog kapitala (ako ne dolazi do dotoka dodatnih sredstava) te u konačnici do prezaduživanja. Prezaduženost je vrlo čest uzrok nelikvidnosti, prvi na listi uzroka poslov-

ne krize. Neostvarivanje drugog cilja, tj. poslovanje s gubitkom odražava **krizu uspjeha kao oblika operativne krize**. Neostvarivanje prvog i drugog cilja može potaknuti postupak insolventnosti i stečaja. Ako, međutim, nedostaju potencijali uspjeha, tada to vodi gubitku konkurentske sposobnosti i/ili tržišta, što znači gubitak sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima. **Strategijska kriza** je uobičajen naziv za nedostatak potencijala uspjeha, izostanak odgovarajućih znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca. Izgradnja potencijala uspjeha jedini je trajni temelj ostvarivanja dobiti i očuvanja likvidnosti, strategijske aktivnosti okvir su i podloga operativnih aktivnosti.

Najkraće se može za krizu reći kako je to situacija, koja:

- predstavlja točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli što dovodi u opasnost ostvarenje dosadašnjih osnovnih normi i ciljeva, čime se dovodi u pitanje opstanak sustava;
- predstavlja proces odlučivanja pod vremenskim pritiskom;
- odražava postojanje problema upravljanja.(3, str. 7. - 8.).

Kriza zaokuplja teoretičare i praktičare različitih područja, oblikuju se različite definicije, ističu njena različita obilježja. Wiener i Kahn (9, str. 5.) opisuju naredne generičke **dimenzije krize**:

1. točka preokreta u razvojnom slijedu događaja i aktivnosti,
2. stvara situaciju u kojoj je visoka hitnost djelovanja,
3. predstavlja opasnost za ciljeve i vrijednosti,
4. iz nje proizlaze važne konzekvence za budućnost,
5. proizlazi iz slijeda događaja koji rezultira novim uvjetima,
6. stvara neizvjesnost u procjeni situacije i u ovladavanju potrebnog razvoja alternativa,
7. smanjuje kontrolu nad događajima i njihovim posljedicama,
8. povećava hitnost, stres i strah,
9. raspoložive informacije uobičajeno su nedovoljne,
10. povećava vremenski pritisak,
11. mijenja odnose između članova,
12. povećava napetost.

Posljedice krize se najčešće definiraju kao oslobođenje iz zapletene situacije. Sa stajališta evolutivnog razvoja Kuhn (9, str. 6.) definira krizu kao pripremu puta za ostvarenje neke novine, jer nam ona pokazuje kada i gdje treba poduzeti duboke promjene. Pojava teškoća često otkriva iracionalnost određenih pravila i pogleda, stoga je razvoj prouzrokovan krizom ne samo poželjan, već i nužan za napredak i evoluciju pojedinca, poduzeća i društva.

Krize vode novoj orijentaciji, odlučujućoj promjeni ponašanja sve do preispitivanja aktualnih poslovnih ciljeva. To se odnosi ne samo na menadžment i zaposlenike poduzeća u krizi, već i na njegove kupce, dobavljače, financijske institucije i naravno na njegove vlasnike. Uobičajeno se razlikuju interni i eksterni subjekti na koje utječu posljedice krize (3, str. 14.). U interne subjekte se ubrajaju zaposleni i vlasnici poduzeća, u eksterne subjekte se ubrajaju svi oni koji su poslovno ili drukčije povezani s poduzećem.

Kriza se uobičajeno doživljava s negativnom konotacijom, no posljedice krize se mogu promatrati i kao destruktivne i kao konstruktivne. U kronološkom slijedu poduzeće se prvo susreće s **destruktivnim posljedicama**: vlasnicima se smanjuje stopa ukamaćivanja vlastitog kapitala, a u slučaju velikih gubitaka ili insolventnosti vlasnici mogu izgubiti dio ili cjelinu uloženog kapitala, dok kod društava s osobnom odgovornošću postoji opasnost gubitka i privatne imovine. Ako je vlasnik zaposlen u poduzeću javlja se i opasnost gubitka radnog mjesta, odgovarajućih primanja, itd. Poslovna kriza za zaposlene znači često potpuno novu orijentaciju, često i gubitak zaposlenja. Poslovni partneri poduzeća u krizi također se nalaze pred izazovom redefiniranja svojih ciljeva, a mogu biti i egzistencijalno ugroženi. Posljedice nastaju i za vlasnike tuđeg kapitala, od nepravodobnog plaćanja ili neplaćanja kamata sve do nesposobnosti podmirenja dugova. Ovisno o intenzitetu, posljedice mogu biti i okviru ukalkuliranog poslovnog rizika, no mogu stvarati i kriznu situaciju kod davatelja kapitala. Za dobavljače poslovna kriza znači zastoj u plaćanjima sve do neplaćanja isporuka, dakle gubitka, a može značiti i gubitak kupca, što za male i srednje dobavljače velikih kupaca također može značiti vlastitu poslovnu krizu (**domino efekt**). Ovisno o intenzitetu ovisnosti, poslovna kriza za kupce može značiti smetnju vlastitog poslovnog procesa, a može dovesti i do vlastite poslovne krize. Konkurencija može u prvi tren profitirati od krize poduzeća no može osjetiti i negativne posljedice ako kriza zahvati cijelu granu te se povuku vlasnici tuđeg kapitala i drugi investitori. Ni regionalne i državne institucije nisu imune na krizu poduzeća: smanjenje ili čak izostanak plaćanja poreza i socijalnih davanja, s jedne strane, kao i porast nezaposlenosti, prekvalifikacija i sl. te podmirenje državnih jamstava, s druge strane, posljedice su poslovne krize na širu okolinu.

Zaključak kako poslovnu krizu obilježavaju samo destruktivne posljedice bio bi pogrešan. Shvati li se kriza kao šansa i pozitivan preokret, uzme li se u obzir i optimističan aspekt krize, tada se govori o njenim **konstruktivnim posljedicama**. Krizna situacija može osloboditi dodatne snage i pojačati spremnost okoštalih struktura na promjene, inicirati inovacije proizvoda i procesa, potaknuti buđenje stvaralačkih potencijala kako bi se budućim izazovima spremnije izlazilo ususret. Razdoblja dobrih rezultata često znače zadržavanje uspješnih načina ponašanja i zanemarivanje promjena uvjeta poslovanja. Šansa ovladavanja i konstruktivnog korištenja krizne situacije ovisi prije svega o sposobnosti pronalaženja konstruktivnih rješenja. Za vlasnike i za zaposlene to je izazov poboljšanja organizacijskih struktura i radnih procesa, informacijskih procesa, stila rukovođenja i načina surađivanja. Konstruktivne posljedice ovise o tome u kojoj mjeri se među vlasnicima i zaposlenima potiču dodatni resursi i potencijali te u kojoj mjeri su uzajamno usklađeni i cilju orijentirani. Ovdje se misli na pojačan angažman, zapostavljanje osobnih interesa, koncentraciju na najbitnije izazove, i sl., sve do spremnosti bržeg preispitivanja i po potrebi križanja zastarjelih proizvoda, poslovnih područja i radnih procesa. Kriza povećava sposobnost odvajanja od postojećih (dragih, ali skupih i neprikladnih) navika, sposobnost jačeg okretanja budućnosti i slabljenja orijentacije na prošlost, tj. sposobnost primarne orijentacije na buduće mogućnosti, a ne pitanja prošle krivice za postojeće stanje. Poticaj za konstruktivno ovladavanje krizom mora dolaziti i iz okoline poduzeća u krizi, a posljedice se ogledaju kroz bolje odnose s vlasnicima tuđeg kapitala, intenzivniju suradnju s dobavljačima i kupcima, jačanje konkurentskih prednosti. Uspješan izlazak iz krize znači i veće poreze državi, veća socijalna i druga davanja, nižu nezaposlenost. Angažman u ovladavanju krizom ovisi o tome u kojoj su mjeri njome pogođeni pojedini, interni i eksterni subjekti. Spremnost "hvatanja u koštac" s kriznim razvojem ovisi i o sustavu vrijednosti kao širem kontekstu

krize: shvaća li se kriza primarno kao neuspjeh i nedostatak vjere u vlastite sposobnosti, tada preteže negiranje krize, njeno zataškavanje, zanemarivanje njenih simptoma, čime se previđaju pravodobno rano upozorenje i mogućnost konstruktivnih izlaza. Shvaća li se kriza, međutim, kao dio poslovnog procesa koji se usprkos najvećoj pozornosti i odgovornosti ne može isključiti, tada se otvara prostor za konstruktivna rješenja kriznih situacija.

Proces poslovne krize ograničenog je trajanja i s ambivalentnim ishodom. Ograničenost znači kako postoji početak i kraj, poduzeće će ili trajno ili privremeno prebroditi poslovnu krizu ili će nestati u svom dosadašnjem obliku postojanja. Trenutak u kojem se kriza počinje odvijati u jednom ili drugom smjeru naziva se **točka preokreta**. Ona nije objektivan trenutak, budući da ovisi o načinu gledanja te je stoga subjektivna. Sam početak kriznog procesa se još teže utvrđuje, uzroci se nalaze u puno ranijem stadiju. Stoga je izuzetno važno predusretanje krize, što je moguće ranije uočavanje mogućih uzroka krize. Stupanj ovladavanja krizom ovisi o tome u kojoj fazi je ona identificirana te u kojoj fazi se započinje kriznim menadžmentom. I u poslovnoj ekonomiji vrijedi stajalište (interno sljepilo): Što se više gleda, to se manje vidi. Što se kasnije spoznaje kriza, što su očigledniji simptomi krize, to je kriza dublja, a proces izlaska iz krize zahtjevniji. Uobičajeno se ističu naredne faze procesa krize (4, str. 28.):

- potencijalna,
- latentna, i
- akutna faza,

ovisno o stupnju opažanja, stupnju posljedica te vremenskoj dimenziji (14, str. 15.). Ovakva tipologija krize zahtijeva u prvom stadiju, u potencijalnoj krizi, anticipativno upravljanje krizom kao misaono predusretanje moguće nastupajuće krize. U drugom stadiju, kod latentne krize, pojačano se koriste instrumenti preventivnog upravljanja krizom, prije svega sustavi ranog upozorenja i upravljanje rizicima. Kod akutne krize kao najjačem stupnju opažanja i posljedica potrebna je identifikacija krize te reaktivno upravljanje krizom kao put izlaska iz krize.

Potencijalna kriza nije stanje krize, već je to samo mogućnost pojave krize. Poslovne odluke, aktivnosti ili nepoduzete mjere mogu u kombinaciji s nepovoljnim razvojem uzrokovati ili pojačati moguću krizu. Potencijalni uzroci poslovne krize postoje u situaciji kada pojedinačni rizik ili njihovo kumuliranje uz druge okolnosti postaju ozbiljna opasnost za ostvarivanje primarnih poslovnih ciljeva. Pažljivim planiranjem te misaonim obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica mogu se smanjiti mogući rizici. Iako se pogrešan razvoj ne može izbjeći, krizni menadžment može u ranoj fazi otkriti mogući opasan razvoj situacije te uvesti ciljane mjere ovladavanja ili smanjenja rizika. Potencijalnu krizu, dakle, ne obilježavaju nikakvi simptomi, ona predstavlja kvazi normalno stanje.

Latentna kriza je stanje u kojem se iz potencijalne mogućnosti već razvila opasnost, no ona je skrivena i ne može se identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Za spoznaju latentne krize potrebni su senzibilniji instrumenti, poput indikatora ranog upozorenja. Takvu krizu obilježava relativno veliki vremenski horizont za djelovanje; kod latentne krize ima dovoljno prostora da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja (SWOT analiza). Latentna kriza dovodi do relativnog slabljenja vlastite pozicije. Uočavanje potencijalnih šansi i rizika predstavlja put izlaska iz krize, dok njihovo daljnje zanemarivanje vodi u dublju krizu. Spoz-

Vrsta krize	Indikatori
strategijska kriza	<ul style="list-style-type: none"> • konkurentska pozicija • tržišni rast • cijene • kvaliteta proizvoda • ugled • odnos prema kupcima • obujam investiranja • obujam istraživanja i razvoja • vrijednost za vlasnike
kriza uspjeha	<ul style="list-style-type: none"> • novčani tok • burzovna vrijednost • stvaranje vrijednosti • rentabilnost vlastitog ulaganja • rentabilnost ukupnog ulaganja • rentabilnost prometa • dobit po dionici • povrat investiranja (RoI)
kriza likvidnosti	<ul style="list-style-type: none"> • stupnjevi likvidnosti • radni kapital • koeficijent obrtaja • dani vezivanja • novčani tok • račun tokova kapitala • bilanca promjena

Slika 2. Vrste krize i njeni indikatori

najom krize u latentnoj fazi stvaraju se preduvjeti za njeno uspješno ovladavanje, budući da postoje brojne opcije djelovanja i mogućnost pravodobnog uvođenja različitih mjera. U latentnoj krizi su moguće postupne, evolutivne promjene. Poslovne krize bez prethodnih upozorenja relativno su rijetke. Situacije koje ugrožavaju opstanak poduzeća i koje stvaraju potrebu za preokretom nastaju barem godinu i pol do dvije prije pojave vidljivih simptoma i mogu se prepoznati pomoću slabih signala. Menadžment često ignorira takve rane signale i koncentrira sve snage i resurse na budući poslovni razvoj, što se naziva “sindromom selektivnog opažanja” (5, str. 19.). Previđanje ili ignoriranje prvih simptoma krize vodi u negativnu samopojačavajuću dinamiku (“đavolja spirala”), sve dublju krizu koja može završiti u stečaju.

Akutna kriza je treći stadij razvoja krize u kojem su simptomi neposredno vidljivi u poslovnim procesima i u poslovnim podacima. Akutna kriza podrazumijeva mali vremenski horizont i relativno visok pritisak za djelovanje kad su potrebne brze i prave odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja, tako da su akutne krize značajan generator

promjena. Akutna kriza potiče strukturalne promjene i promjene u ponašanju, čime se otvaraju potpuno nove potencijalne šanse. Revolutivne promjene mogu u akutnoj krizi stvoriti takve mogućnosti za poduzeće, koje se evolutivnim putem ne bi razvile (4, str. 42.). Sanacija ili likvidacija konačni su ishodi akutne krize. Akutna, ali neovladiva kriza, nastaje kao posljedica dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja poduzeća i u tom stadiju poduzeće više nema potencijala izlaska iz krize. Osnovno obilježje ove faze je nemogućnost ostvarivanja primarnih ciljeva poduzeća, bitnih za njegovo preživljavanje.

Simptomi krize se mogu sagledavati obzirom na različite načine definiranja krize. Promatra li se poslovna kriza s aspekta ciljeva poduzeća, tada se govori o strategijskoj krizi, krizi uspjeha te krizi likvidnosti i s tim povezanim indikatorima krize (3, str. 67.).

Strategijsku krizu ili krizu potencijala obilježava gubitak ili opasnost gubitka potencijala uspjeha i konkurentne sposobnosti. **Operativna kriza** se manifestira kao kriza uspjeha (dobiti) te kao kriza likvidnosti. **Kriza uspjeha** se nagovještuje smanjenjem dobitaka i pojavom gubitaka koji umanjuju vlastiti kapital (7, str. 70.). **Kriza likvidnosti** se odražava putem problema likvidnosti: nastaju teškoće u plaćanjima koje se ne mogu ublažiti rezervama likvidnosti, a nastali gubici se ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala te prijeti insolventnost (12, str. 7.).

Najčešće se razlikuju vanjski i unutarnji izvori poslovne krize. **Vanjski izvori poslovne krize** proizlaze iz nepovoljnog razvoja okoline, što se često negativno odražava na poslovanje poduzeća. Ovdje se radi o teškom zadatku procjene budućeg razvoja mnogoslojne okoline i ocjene važnosti tih promjena za vlastito poduzeće. Radi se o izuzetno loše strukturiranom problemu, za čije rješenje unutarnji informacijski sustav u pravilu isporučuje vrlo malo informacija. Vanjski izvor krize se ne može spriječiti, odnosno pojedino poduzeće u pravilu ne može utjecati na razvoj događaja u grani ili u gospodarstvu. U takvim slučajevima važno je razviti i koristiti instrumente koji će menadžment poduzeća pravodobno upozoriti na moguća negativna kretanja u okolini (kriza grane ili gospodarstva). Cilj takvog pravodobnog upozorenja je "dobivanje vremena" za učinkovitu prilagodbu poduzeća budućim promjenama.

Unutarnji izvori poslovne krize ("kućne krize") nalaze se u samom poduzeću i njegovu načinu poslovanja. Budući da menadžment nosi najveću odgovornost za način poslovanja poduzeća, to se menadžment smatra i najodgovornijim za unutarnju poslovnu krizu, što potvrđuju i rezultati brojnih empirijskih istraživanja. Prema različitim istraživanjima (8, str. 15.), (14, str. 28. - 29.) procjenjuje se kako je u 60% do 80% slučajeva menadžment osnovni uzrok propasti poduzeća.

Upravljanje krizom u širem smislu obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize. Aktivnosti koje se odnose na djelovanje za vrijeme krize smatraju se upravljanjem krizom u užem smislu ili ovladavanjem krize (14, str. 18. - 19.). Upravljanje krizom je proces koji se naziva kriznim menadžmentom i može se prikazati putem njegovih faza.

Uspješno **upravljanje krizom** podrazumijeva:

1. anticipativno upravljanje krizom, tj. preventivno djelovanje, predusretanje krize (uvođenje mjera opreza, prevencije);
2. identifikaciju krize (je li nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage?);

3. reaktivno upravljanje krizom, tj. ovladavanju krizom (što učiniti kako bi se uspješno 'izašlo' iz krize?).

Kod definicije krize je naglašena ambivalentnost ishoda. Opasnosti za opstanak i u ekstremnom slučaju gašenja poduzeća suprotstavlja se uspješno ovladavanje krizom i uspješna sanacija poduzeća. Uspije li poduzeće izgraditi bolji sustav predusretanja i ovladavanja krizom nego konkurencija, krizni menadžment može postati konkurentna prednost poduzeća. **Krizni menadžment** se definira kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća (9, str. 13., **11, str. XXX**). Krizni menadžment obilježava intenzivnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za predusretanje te ovladavanje krizne situacije i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta. Radi li se o aktivnostima predusretanja krize tada se govori o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu te sustavima ranog upozorenja, analizi potencijala, upravljanju rizicima te politici fleksibilnosti kao ključnim, premda ne i jedinim, instrumentima preventivnog upravljanja, dok se o reaktivnom kriznom menadžmentu govori u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili dobiti te korištenje instrumenata identifikacije krize. Stoga se i **krizni menadžment** ne treba shvaćati kao nešto nepoželjno, već kao bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem, u kojem se u mnoštvu poslovnih odluka procjenjuju rizici i šanse te u kojem se osobito kod povećane nesigurnosti i brzih promjena ne mogu isključiti krizne situacije. Prepoznavanje postojećih potencijala, pored sagledavanja greški i nedostataka, odlučujuće je za ovladavanje krizom.

Uz krizni menadžment sve više na važnosti dobiva i **krizni kontroling**. Iako je kontroling redovita stručna i neutralna pratnja uspješnog poslovanja, u kriznim situacijama kontroling je nezamjenjiv. Krizni kontroling (**10, str. XXX.**) ima svoju ulogu u svakoj fazi upravljanja krizom:

- kod anticipativnog upravljanja krizni kontroling uvodi i osigurava korištenje instrumenata preventivnog i proaktivnog djelovanja,
- kod identifikacije krize kontroling pruža stručnu pomoć i podršku u korištenju instrumenata identifikacije krize, osobito kod oblikovanja indikatora krize i definiranja praga njihove vrijednosti,
- kod reaktivnog upravljanja krizni kontroling je stručno odgovoran za transparentnost situacije, alternativne prijedloge nastavka poslovanja te transparentnost strateških i operativnih posljedica.

Osobito u krizi kontroling je nezaobilazan budući da svojim instrumentima pridonosi jasnoći situacije i posljedica pojedinih odluka. Koordinacija i integracija kao temeljni principi kontrolinga u procesu poslovne krize imaju vitalnu važnost.

3. METODOLOGIJA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Kontroling je stručna i neutralna potpora menadžmentu u procesu upravljanja i odlučivanja. Osnovni cilj istraživanja jest identificirati zadatke i instrumente kontrolinga te njegov informacijski tok: odakle dolaze i kamo odlaze informacije iz kontrolinga. Na taj način se može posredno otkriti postoji li neki oblik kriznog menadžmenta u poduzećima

u Hrvatskoj te u kojoj su mjeri poduzeća u Hrvatskoj pripremljena za buduću krizu. Istraživanje sadržaja, instrumenata i informacijskog toka kontrolinga provedeno je 2001. te 2007. godine uz nepromijenjenu metodologiju istraživanja tako da je omogućena komparativna analiza dobivenih rezultata. U istraživanju je korišten upitnik sa zatvorenim pitanjima i ponuđenim odgovorima nabiranja i intenziteta. Kvantitativna i kvalitativna analiza dobivenih odgovora provedena je pomoću SPSS statističkog programskog paketa.

Izbor uzorka je poseban problem znanstvenog istraživanja. Ciljani osnovni skup se odnosio na organizacije za koje se s visokom vjerojatnošću pretpostavljalo da u svojoj organizacijskoj strukturi imaju kontroling kao organizacijsku cjelinu. U istraživanju provedenom 2001. godine uzorak se temeljio na popisu 400 najvećih poduzeća prema prometu u Hrvatskoj te je obuhvaćao 157 najvećih organizacija različitih djelatnosti i regionalne rasprostranjenosti. Obzirom na nesavršene okolnosti ovako definiran uzorak se može smatrati relativno reprezentativnim, a stopa povrata od 45,2% smatra se izuzetno povoljnom. U istraživanju provedenom 2007. godine uzorak se također temeljio na popisu 400 najvećih poduzeća prema prometu u Hrvatskoj, no konačni uzorak je obuhvaćao 330 poduzeća, stopa povrata je iznosila 24,8%. U izboru organizacija za uzorak važna je bila različitost djelatnosti i regionalne zastupljenosti, a iz uzorka smo isključili poduzeća koja su iskazala gubitak u poslovanju te poduzeća kod kojih je broj zaposlenih iznosio nula. Također, u okviru 400 najvećih poduzeća u Hrvatskoj prema ostvarenom prihodu nisu bili prikazani podaci svih poduzeća, budući da neka poduzeća nisu pristala na javno objavljivanje njihovih rezultata poslovanja, što je također utjecalo na smanjenje veličine uzorka. Upitnici su slani elektroničkom poštom, odgovori su najčešće stizali na isti način, a ciljani ispitanici su bili voditelji kontrolinga, alternativno voditelji plana i analize, ekonomije, financija i računovodstva za slučaj da u pojedinoj organizaciji ne postoji odjel za kontroling.

Rezultati istraživanja realnosti kontrolinga u Hrvatskoj temelje se na 70 ispunjenih anketa, tj. odgovorima 70 različitih organizacija u Hrvatskoj u 2001. godini te 82 odgovora u 2007. godini. Struktura djelatnosti organizacija u uzorku izgledala je ovako (tablica 1.):

Tablica 1. Struktura djelatnosti organizacija u uzorku

Red. br.	Djelatnost (sektor)	Odgovori ispitanika (%)	
		2001. godina	2007. godina
1.	Industrija	52	38
2.	Trgovina	13	32
3.	Usluge	35	30
4.	Ukupno	100% (n = 70)	100% (n = 82)

Veličina organizacije naredna je njena značajka. Empirijska istraživanja u razvijenim tržišnim gospodarstvima su pokazala kako je veličina poduzeća jedna od determinanti institucionalnog aspekta kontrolinga. U našem istraživanju 2001. godine u uzorku je prema broju zaposlenih zastupljeno 83% velikih organizacija (71% u 2007. godini), prema ukupnom prihodu 87% velikih organizacija (99% u 2007. godini), a prema vrijednosti imovine 93% velikih organizacija (96% u 2007. godini). Orijentirajući se na velike organizacije očekivali smo

veću vjerojatnost postojanja odjela za kontroling, nego u srednjim ili malim organizacijama. Obzirom na starost u uzorku su najzastupljenije organizacije koje u Hrvatskoj posluju više od 50 godina (50% u 2001. godini, 38% u 2007. godini), zatim slijede organizacije stare između 10 i 50 godina (29% u 2001. godini, 41% u 2007. godini), a organizacije mlađe od 10 godina čine petinu uzorka (21% u 2001. godini, 21% u 2007. godini). Komparativna analiza pokazuje promjene u uzorku obzirom na veličinu, tj. pomak prema većem prihodu i manjem broju zaposlenih te pomak obzirom na starost organizacije, tj. pomak prema mlađim organizacijama, tj. organizacijama koje u našoj zemlji posluju manje od 50 godina. Ove tendencije promjene mogu se smatrati dijelom šireg konteksta, tj. tendencije povećanja prihoda uz smanjenje broja zaposlenih te tendencije smanjenja važnosti „starih“ tradicionalnih organizacija, pojave koje se mogu povezati i s procesom tranzicije gospodarstva.

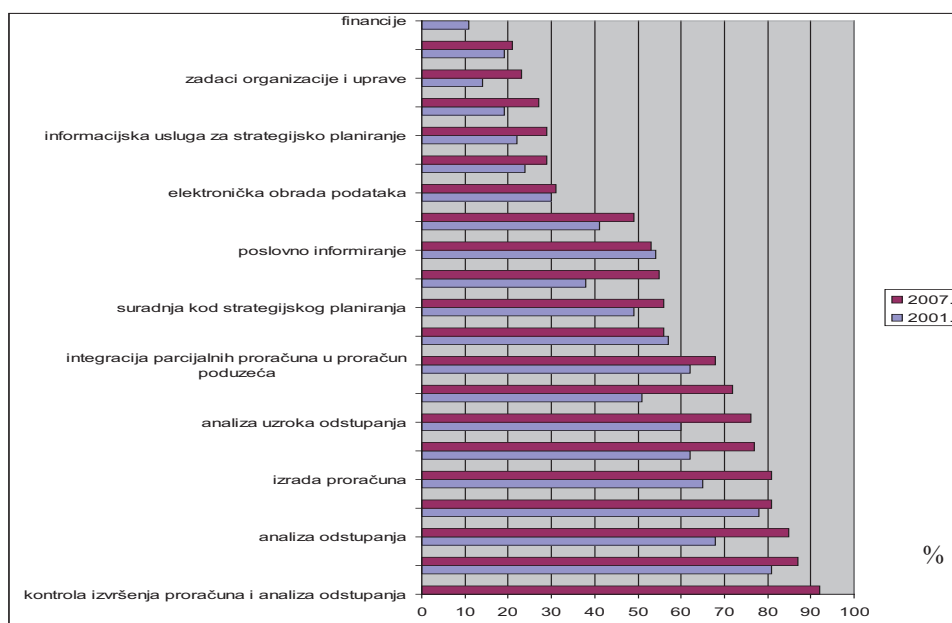
4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Širina funkcije kontrolinga može se promatrati kao kompleks zadataka koji se ostvaruju i proizlazi iz pridruživanja niza pojedinačnih zadataka nekoj organizacijskoj cjelini. U nastavku (tablica 2.) se prikazuje katalog zadataka koji odražava širinu funkcije kontrolinga, rangiranih prema učestalosti ostvarivanja pojedinih zadataka u ispitanim organizacijama.

Tablica 2. Katalog zadataka kontrolinga

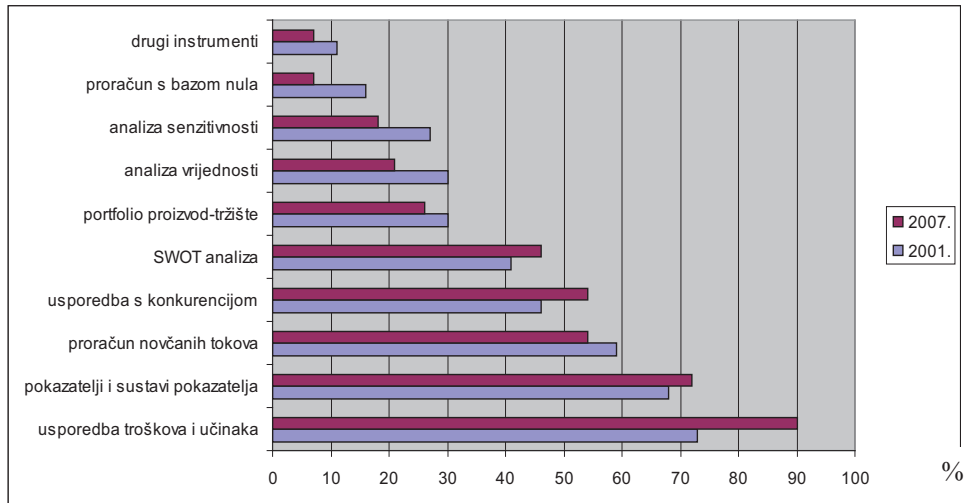
Red. br.	Zadatak	Učestalost odgovora (%)	
		2001. god.	2007. god.
1.	kontrola izvršenja proračuna i analiza odstupanja	87	92
2.	izvještavanje	81	87
3.	analiza odstupanja	68	85
4.	obračun i analiza troškova	78	81
5.	izrada proračuna	65	81
6.	koordinacija pri izradi proračuna	62	77
7.	analiza uzroka odstupanja	60	76
8.	stručna pomoć kod izrade proračuna	51	72
9.	integracija parcijalnih proračuna u proračun poduzeća	62	68
10.	savjetovanje u procesu odlučivanja	57	56
11.	suradnja kod strategijskog planiranja	49	56
12.	stručna pomoć kod investicijskog planiranja	38	55
13.	poslovno informiranje	54	53
14.	predlaganje korektivnih mjera	41	49
15.	elektronička obrada podataka	30	31
16.	predlaganje i uvođenje preventivnih mjera	24	29
17.	informacijska usluga za strategijsko planiranje	22	29
18.	uvođenje sustava ranog upozorenja	19	27
19.	zadaci organizacije i uprave	14	23
20.	računovodstvo i bilanciranje	19	21
21.	financije	11	19

Prema rezultatima istraživanja u gornjem dijelu rangliste nalaze se najvažniji zadaci kontrolinga u domaćoj praksi. Uočljiva je dominacija klasičnih operativnih zadataka kontrolinga s kontrolom izvršenja proračuna i analizom odstupanja te izvještavanjem. Suvremeniji zadaci kontrolinga poput koordinacije pri izradi proračuna, integracije parcijalnih proračuna u proračun poduzeća, savjetovanje u procesu odlučivanja, poslovno informiranje te stručna pomoć kod izrade proračuna imaju visoko do srednje značenje u našoj poslovnoj praksi. Dominacija operativnog nad stratejskim ogleđa se i u učestalosti pojedinih zadataka: zadaci stratejske dimenzije, kao što su: suradnja kod stratejskog planiranja, predlaganje i uvođenje preventivnih mjera, informacijska usluga za stratejsko planiranje te uvođenje sustava ranog upozorenja, nalaze se na začelju prema učestalosti ostvarivanja u kontrolingu te upućuju na potrebu daljnjeg razvoja. Budući da dominiraju klasični operativni zadaci, to se može zaključiti kako je naglasak na operativnom upravljanju, dok je stratejsko zapostavljeno. To znači da s obzirom na sadržaje poduzeća mogu na vrijeme prepoznati operativnu krizu, no ne i stratejsku.



Slika 3. Komparativni pregled zadataka kontrolinga

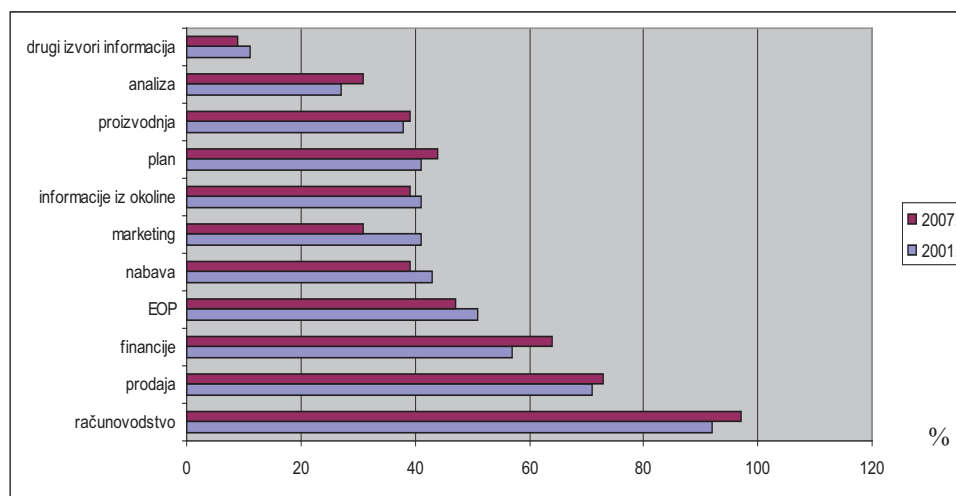
Stupanj pripremljenosti za poslovnu krizu može se ocjenjivati i prema instrumentima koji se koriste. Među ponuđenim instrumentima kao odgovorima dobiven je sljedeći redoslijed učestalosti njihova korištenja (slika 4.):



Slika 4. Instrumenti kontrolinga

Među najčešće korištenim instrumentima dominiraju oni operativnog planiranja, kontrole i informiranja, dok se strateški instrumenti rjeđe koriste. Rezultati istraživanja o najčešće korištenim instrumentima također odražavaju dominaciju operativnog upravljanja nad stratežijom. Korišteni instrumenti mogu nagovijestiti buduću operativnu krizu, no kako se znatno rjeđe koriste instrumenti strateškog upravljanja, to se može zaključiti da poduzeća nisu adekvatno pripremljena za stratežijsku krizu.

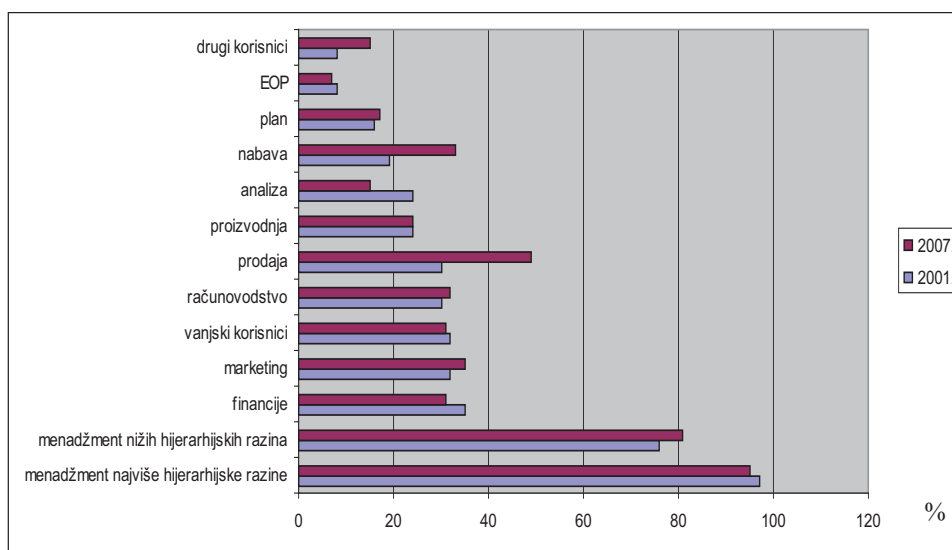
U suvremenoj poslovnoj ekonomiji poslovanje poduzeća kao i njegove pojedine funkcije promatraju se s procesualnog aspekta. Takav pogled odgovara pomaku s isključivo



Slika 5. Izvori informacija za kontroling

vanjskih učinaka na procese koji generiraju učinke te na inpute koji se koriste pri tome. Tako se i funkcija kontrolinga može promatrati s informacijskog aspekta: sagledavanjem najvažnijih izvora odakle dolaze informacije u kontroling te najvažnijih korisnika, tj. pitanja kamo odlaze informacije iz kontrolinga, dobiva se informacijski tok kontrolinga.

Među najčešće korištenim **izvorima informacija** prevladava računovodstvo; ono raspoloživo dobro strukturiranim informacijama o prošlom i sadašnjem poslovanju. Relativno niska učestalost korištenja informacija iz prodaje, marketinga i okoline govori o introvertiranoj orijentaciji kontrolinga, a time i menadžmenta i poduzeća u cjelini. Obzirom na suvremene uvjete poslovanja ovakvo zanemarivanje informacija iz uže i šire okoline zasigurno rezultira suboptimalnim odlukama. Komparativna analiza pokazuje povećanje značenja informacija iz prodaje i financija, no intenzitet ove tendencije ocjenjujemo nedovoljnim.



Slika 6. Korisnici informacija kontrolinga

Rezultati ovog istraživanja dokazuju ulogu kontrolinga kao stručne podrške menadžmenta, ne samo najviše, već i nižih hijerarhijskih razina. Među pojedinim funkcionalnim područjima najčešći **korisnici informacija** iz kontrolinga su financije, marketing i računovodstvo. U svakoj trećoj organizaciji kontroling svojim informacijama snabdijeva i vanjske korisnike. Komparativna analiza pokazuje porast važnosti osobito prodaje i nabave u korištenju informacija iz kontrolinga te je to pokazatelj i jačanja afirmacije ove struke.

U cilju upoznavanja procesualne dimenzije kontrolinga istraživan je informacijski tok: odakle dolaze informacije u kontroling te kamo odlaze. U odjel za kontroling informacije najčešće dolaze iz računovodstva, prodaje i financija, a najčešće odlaze menadžmentu najviše i nižih hijerarhijskih razina. To znači kako se kontroling u našim organizacijama više oslanja na interne informacije o prošlom i sadašnjem poslovanju (računovodstvo) te na informacije s tržišta prodaje (prodaja), dok informacije iz okoline u širem smislu riječi

nemaju tu važnost, a informacije iz analize još su manje važne. Dobra vijest je kako je menadžment svih hijerarhijskih razina glavni korisnik informacija iz kontrolinga, no postavlja se pitanje o cjelovitosti i aktualnosti takvog informiranja. Poznato je naime kako je računovodstvo izuzetno važan izvor informacija u poduzeću upravo zbog svoje izuzetne strukturiranosti i obuhvaćanja svih količinskih i monetarnih veličina poslovanja. U suvremenoj poslovnoj praksi se međutim smatra kako oko 40% svih informacija u organizaciji potječe iz računovodstva, dok preostalih 60% informacija dolazi iz drugih izvora, osobito iz uže okoline poduzeća – tržišta nabave, prodaje, rada, konkurencije, kao i šire okoline poduzeća – gospodarska kretanja, demografska kretanja, tehnološke promjene, ekološki zahtjevi te politički i zakonski okvir i njegove promjene. Posebni naglasak je na uvođenju sustava upravljanja rizicima, politici fleksibilnosti te strategijskog radara, prikupljanju tihih signala o mogućim, naslućujućim promjenama u unutrašnjosti i okolini organizacije, što omogućuje pravodobno oblikovanje odgovora na buduće nadolazeće promjene (reaktivno ponašanje), ili još bolje, iniciranje budućih promjena (proaktivno ponašanje). U našoj poslovnoj praksi, kako pokazuje ovo istraživanje, dominira introvertirana orijentacija kontrolinga s naglaskom na kvantitativnom aspektu poslovanja, a posljedice su smanjena fleksibilnost te nedovoljno poznavanje rizika i šansi u poslovanju.

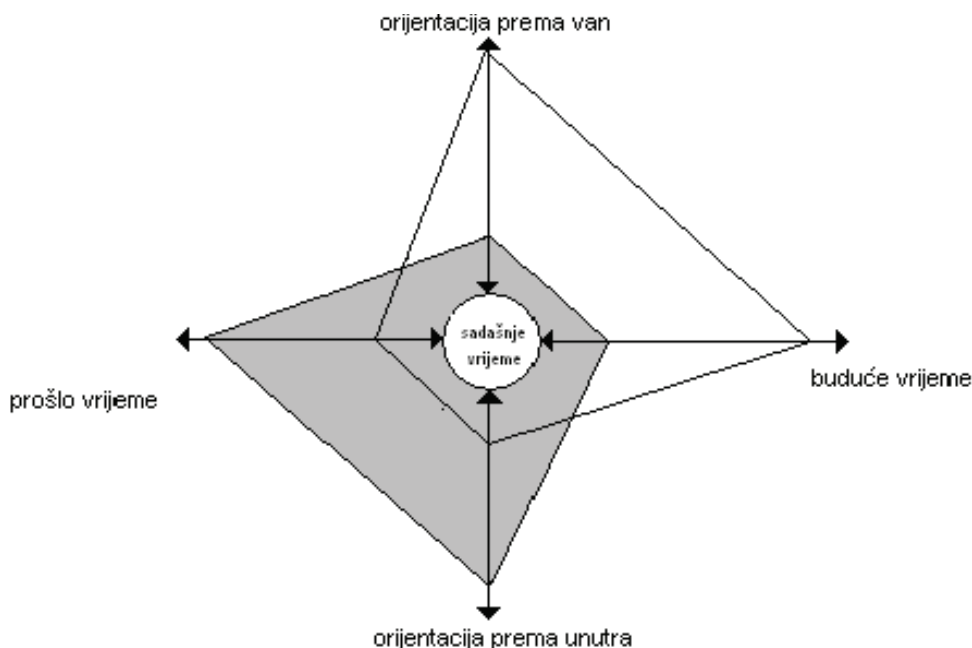
Rezultati empirijskog istraživanja zadataka, instrumenata i informacijskog toka kontrolinga pokazuju kako u poduzećima u Hrvatskoj:

- dominiraju operativni zadaci nad strategijskim,
- dominira korištenje operativnih instrumenata i metoda nad strategijskim,
- dominiraju interne informacije iz prošlosti nad eksternim informacijama o mogućoj budućnosti.

Na temelju rezultata istraživanja možemo zaključiti kako su poduzeća u Hrvatskoj pripremljena na pravodobno prepoznavanje operativne i akutne krize, no ne koriste instrumente i nisu pripremljena za prepoznavanje strategijske potencijalne i latentne krize. Prema tome, ako možemo govoriti o kriznom menadžmentu u poduzećima u Hrvatskoj, tada možemo govoriti o isključivo operativnom kriznom menadžmentu, ne i o strategijskom. Na temelju rezultata istraživanja možemo prikazati profil kontrolinga kao stručne podrške menadžmentu.

Razina razvoja kontrolinga, a time i kriznog kontrolinga i kriznog menadžmenta u poduzećima u Hrvatskoj nedovoljna je i neadekvatna; naglasak na informacijama iz prošlosti i unutrašnjosti prevladava. Potrebno je više koristiti metode i tehnike koje odražavaju strategijske aspekte poslovanja, osobito obzirom na aspekt budućnosti te utjecaj okoline. Uspostavljanjem ravnoteže između operativnog i strategijskog aspekta poduzeća u Hrvatskoj bi imala veću razinu pripremljenosti za buduću moguću krizu, imala bi jači preventivni aspekt upravljanja krizom i time primjereniji krizni menadžment.

Poduzeća u Hrvatskoj nisu odgovarajuće pripremljena za buduću krizu, krizni menadžment u poduzećima nije dovoljno razvijen. Dokaz nepripremljenosti poduzeća je i značajno pogoršanje poslovanja uslijed globalne financijske i gospodarske krize koja je započela 2008. godine. Prema Izvješću FINA-e s podacima i pokazateljima poslovanja za 2008. godinu, rezultati poslovanja poduzeća u Hrvatskoj govore o značajnom pogoršanju likvidnosti poslovanja (25% poduzeća je na temelju financijskih izvješća za 2008. godinu nelikvidno), povećanju broja poduzeća koji su poslovnu godinu završili s gubitkom (30% poduzeća su gubitaši), apsolutni iznos gubitaka je 2008. godine povećan u odnosu na 2007. godinu za



Slika 7. Profil kontrolinga u poduzećima u Hrvatskoj

58%, u istom razdoblju vrijednost pokazatelja ekonomičnosti je smanjena s 1,05 na 1,03, vrijednost pokazatelja rentabilnosti ukupnog ulaganja poduzeća smanjena je s 3,87% na 3,39%. Ovi podaci odražavaju opće pogoršanje poslovanja poduzeća u Hrvatskoj uzrokovano i globalnom krizom, no intenzivnije korištenje odgovarajućih instrumenata preventivnog djelovanja kriznog menadžmenta omogućilo bi predusretanje krize te bi posljedice za poduzeća bile manjeg intenziteta.

5. ZAKLJUČAK

Kriza se u ovom radu definira kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. Obzirom da su očuvanje likvidnosti, ostvarivanje uspjeha te čuvanje i izgradnja potencijala uspjeha egzistencijalni ciljevi poduzeća, to se može govoriti o osnovnim vrstama krize: krizi likvidnosti i krizi uspjeha kao oblicima operativne krize te krizi potencijala kao strategijskoj krizi. Postoje različite faze kriznog razvoja: latentna, potencijalna i akutna te odgovarajući simptomi/sindromi, kao i instrumenti identifikacije krize u pojedinoj fazi. Krizni menadžment je proces upravljanja poslovnim krizom koji se ostvaruje putem tri faze, i to: preventivnim upravljanjem, identifikacijom te reaktivnim upravljanjem. Najznačajniji dio kriznog menadžmenta je svakako korištenje instrumenata i metoda predusretanja krize, jer se na taj način u ranoj fazi identificira i zaustavlja krizni razvoj te kriza traje kraće i posljedice su manje pogubne za poslovanje poduzeća.

Kontroling je stručna i neutralna podrška menadžmentu u procesu prilagođavanja unutarnjim i vanjskim promjenama. Kontroling se naziva i ekonomskom savješću poduzeća te se može, na temelju zadataka, instrumenata i informacijskog toka kontrolinga istraživati razina pripremljenosti poduzeća na moguću poslovnu krizu. Prema rezultatima istraživanja poduzeća u Hrvatskoj koriste dominantno instrumente te ostvaruju zadatke operativnog upravljanja. Informacijski tok upućuje na zaključak kako su računovodstvene informacije (o prošlom poslovanju) glavni izvor informiranja menadžmenta od najviše prema nižim hijerarhijskim razinama. Takvi nalazi govore o internoj orijentaciji kontrolinga i menadžmenta prema prošlosti te slabijoj zastupljenosti eksternih informacija o mogućoj budućnosti. Na temelju dobivenih rezultata može se zaključiti kako su poduzeća u Hrvatskoj pripremljena za preventivno upravljanje operativnom krizom, no ne i za strategijsku krizu. Stoga, ako možemo govoriti o kriznom menadžmentu u poduzećima u Hrvatskoj, on se odnosi uglavnom na prepoznavanje krize likvidnosti i krize uspjeha i to u akutnoj fazi. Prema rezultatima ovog istraživanja prepoznavanje strategijske krize te potencijalna i latentna faza krize uglavnom su izvan dosega redovitih zadataka, instrumenata i informacija. Rezultati istraživanja su pokazali kako poduzeća u Hrvatskoj ne koriste u dovoljnoj mjeri instrumente i metode kriznog menadžmenta i kriznog kontrolinga te se može zaključiti da nisu dovoljno pripremljena za pojavu moguće poslovne krize.

LITERATURA:

1. Becker, W., Funktionsprinzipien des Controlling, ZfB, Gabler, Wiesbaden, 3/1990.
2. Bickhoff, N. et al, Die Unternehmenskrise als Chance, Springer, Berlin, 2004.
3. Birker, K., Pepels, W., (Hrsg.), Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin, 2000.
4. Denk, R., Frühwarnung als integraler Bestandteil der Controllingkonzeption, u: Eschenbach, R.: Die Krise als Normalfall, Österreichischer Controllertag 17, Service, Wien, 1996.
5. Faulhaber, P., Landwehr, N., Turnaround - Management in der Praxis, Campus, Frankfurt/New York, 2001.
6. Filozofijski rječnik, Nakladni zavod Matice hrvatske, Zagreb, 1989.
7. Gleißner, W., Füser, K., Leitfaden Rating, München, Vahlen, 2002.
8. Hoffmann, W. R., Controlling - eine Standortbestimmung, u: Controlling - State of the Art, zbornik radova s 15. austrijskog kontroling kongresa, Beč, 1994.
9. Krummenacher, A., Krisenmanagement, Industrielle Organisation, Zürich, 1981.
10. Osmanagić Bedenik, N., Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha, 3. promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
11. Osmanagić Bedenik, N., Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 2. promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
12. Picot, G., Aleth, F., Unternehmenskrise und Insolvenz: Vorbeugung, Turnaround, Sanierung, München, Beck, 1999.
13. Presber, R., Stengert, U., Kreditrating, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2002.

14. Töpfer, A., Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr Oder Chance? Neuwied, Kriftel, Luchterhand, 1999.
15. Turnheim, G., Sanierungsstrategien, Manz, Wien, 1988.
16. Weber, J., Schäffer, U., Einführung in das Controlling, 11. izdanje, Schäffer/Poeschel, Stuttgart, 2006.
17. //www.igc-controlling.org