

Strategija poslovanja poduzeća Kogra d.o.o. u uvjetima krize

Lacković, Tamara

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:453136>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-22**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

TAMARA LACKOVIĆ

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

**STRATEGIJA POSLOVANJA PODUZEĆA KOGRA
D.O.O. U UVJETIMA KRIZE**

Zagreb, travanj 2019.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT BANKARSTVA, OSIGURANJA I FINANCIJA**

**STRATEGIJA POSLOVANJA
PODUZEĆA KOGRA D.O.O. U
UVJETIMA KRIZE**

**BUSINESS STRATEGY OF THE
COMPANY KOGRA D.O.O. IN THE
CRISIS CONDITIONS**

**KANDIDAT: TAMARA LACKOVIĆ, BACC. OEC.
MENTOR: DRAŽENKA ČOSIĆ, UNIV. SPEC. OEC.**

Zagreb, travanj 2019.

SADRŽAJ

SAŽETAK

SUMMARY

1. UVOD	1
1.1. Predmet i ciljevi rada.....	1
1.2. Istraživačka pitanja.....	2
1.3. Struktura rada	2
2. POSLOVNA KRIZA	3
2.1. Pojam i obilježja poslovne krize	4
2.2. Izvori i uzroci krize	5
2.3. Razvoj poslovne krize	10
2.4. Obilježja i kompleksnost okoline	15
2.4.1. Važnost okoline za poduzeće	15
2.4.2. Jaki i slabi signali iz okoline	20
2.4.3. Metode praćenja okoline	23
3. UPRAVLJANJE KRIZOM.....	31
3.1. Krizni menadžment	32
3.2. Dimenzije upravljanja poslovnom krizom	35
3.3. Anticipativno upravljanje krizom.....	36
3.3.1. Instrumenti anticipativnog upravljanja krizom	39
3.4. Strategije u kriznim uvjetima	43
3.4.1. Strategije konsolidacije i obnavljanja	44
3.4.2. Strategije napuštanja djelatnosti.....	45
3.5. Faze izlaska iz krize	46
3.5.1. Faza priznavanja postojanja problema	47
3.5.2. Faza definiranja menadžmenta.....	48
3.5.3. Faza preuzimanja kontrole	50
3.5.4. Faza evaluacije	51
3.5.5. Faza hitnosti	52
3.5.6. Faza stabilizacije	52
3.5.7. Faza povratka rastu.....	53

4. SUSTAVI RANOG UPOZORENJA PREMA RAZINAMA UPRAVLJANJA.....	54
4.1. Strateški sustavi ranog upozorenja	55
4.1.1. Analiza potencijala poduzeća	55
4.1.2. Upravljanje rizicima	59
4.1.3. Važnost Balancedscorecarda.....	62
4.2. Operativni sustavi ranog upozorenja	65
4.2.1. Indikatori kao temeljni signali ranog otkrivanja	65
4.2.2. Upravljačke veličine operativnog menadžmenta	67
4.2.3. Bilančni indikatori ranog upozorenja	71
4.2.4. Izgradnja operativnog sustava ranog upozorenja	73
5. POSLOVNA ANALIZA I IDENTIFIKACIJA KRIZE U PODUZEĆU KOGRA D.O.O.	76
5.1. Razvoj, djelatnost i organizacijska struktura poduzeća Kogra d.o.o.....	76
5.2. Analiza internih činitelja	78
5.2.1. Vertikalna i horizontalna analiza bilance i RDG-a	78
5.2.2. Bilančni indikatori ranog upozorenja	88
5.2.3. Analiza sustava upravljanja.....	92
5.3. Analiza eksternih činitelja	94
5.3.1. Analiza grane.....	94
5.3.2. PESTLE analiza	95
5.4. SWOT analiza	97
5.5. Mjere za izlazak iz krize.....	100
5.5.1. Provedene aktivnosti	100
5.5.2. Prijedlog aktivnosti koje bi poduzeće trebalo provesti	103
6. ZAKLJUČAK	105
LITERATURA.....	108
POPIS SLIKA	113
POPIS TABLICA.....	114
ŽIVOTOPIS	115
PRILOZI.....	117

SAŽETAK

Danas poslovno okruženje karakteriziraju dinamične promjene u društvu i tehnologiji, brz napredak u znanosti, učinci globalizacije, razvoj međunarodnog tržišta, konkurencija, itd. U takvim uvjetima poslovanja neupitno je da svaka poslovna organizacija podliježe krizama. Bez obzira na uzrok pojave krize, svaka kriza može ozbiljno ugroziti sigurnost opstanka poduzeća. Da bi opstale u uvjetima krize, poduzeća se moraju brzo i učinkovito prilagoditi novonastaloj situaciji kako bi otklonila krizu uz najmanju moguću štetu za poduzeće te u najkraćem mogućem roku. Svrha rada je pokazati važnost primjene sustava ranog upozorenja u poslovanju da bi se uspješno izbjegao krizni razvoj. Krize zahvaćaju i uspješna i neuspješna poduzeća, a ono što ih razlikuje je činjenica da se uspješna poduzeća pripremaju, gledaju svoju budućnost, pokušavaju otkriti tihe signale koji bi im mogli naštetiti u bližoj budućnosti. Uspješna poduzeća razmišljaju o akcijama koje treba poduzeti da bi se umanjio razvoj krize te njezin štetni, ako ne i pogubni razvoj. Ignoriranje tih signala vodi u propast, a jedini način da se poduzeće razvija i odolijeva napadima iz okoline i iz vlastitog unutrašnjeg okruženja je da razvije senzibilitet na promjene, da osluškuje svoje poslovanje te da postane svjesno promjena koje se događaju, i to u što ranijem stadiju.

Tema ovog rada je upravljanje krizom u poduzeću Kogra d.o.o. s aspekta kriznog menadžmenta. Zbog trenutnog stanja u svjetskoj ekonomiji i ograničenih mogućnosti poslovanja domaćih tvrtki, veliki broj poduzeća je zapalo u poslovnu krizu, a najviše su pogođena mala i srednja poduzeća koja su ujedno i dominantan oblik poduzeća u Hrvatskoj. Zbog toga se sve više javlja potreba za uslugama kriznog menadžmenta u malim i srednjim poduzećima koji, budući da nemaju poseban odjel unutar poduzeća, sve češće koriste usluge vanjskih konzultanata koji im pomažu u ovladavanju krize.

Ključne riječi: poslovna kriza, krizni menadžment, indikatori krize, Kogra d.o.o.

SUMMARY

Today's business environment is characterized by dynamic changes in society and technology, rapid progress in science, the effects of globalization, the development of the international market, competition, etc. In such business conditions, it is unquestionable that every business organization is subject to crises. Regardless of the cause of the crisis, any crisis can seriously jeopardize the survival of the company. In order to survive in a crisis, companies need to adapt quickly and effectively to a new situation, in order to overcome the crisis with the least possible damage to the company and in the shortest possible time. The purpose of the paper is to demonstrate the importance of applying early warning system to business to know what to do in order to successfully escape crisis development. Crises involve both successful and unsuccessful companies, what distinguishes them is the fact that successful businesses are preparing, looking into their future, trying to detect tedious signals that could harm them in the near future, and think about the actions that need to be taken to diminish its this development is harmful, if not for the enterprise's destructive development. Ignorance of quiet signals leads to failure, the only way for an enterprise to develop and resist 'attacks' from the environment, but also from its own internal environment is to develop sensitivity to change, to listen to its business and to become aware of the changes that are taking place, as early as the previous stage.

The topic of this paper is the crisis management in Kogra d.o.o. from the aspect of crisis management. Due to the current state of the world economy and the limited business opportunities of domestic companies, a large number of companies have come into the business crisis, and the most affected are SMEs, which are at the same time the dominant form of enterprises in Croatia. As a result, there is a growing need for crisis management services in small and medium-sized enterprises that, as they do not have a special department within an enterprise, are increasingly using the services of external consultants to help them overcome the crisis.

Key words: Business Crisis, Crisis Management, Crisis Indicators, Kogra d.o.o.

1. UVOD

Niti jedno poduzeće - bilo malo, srednje, veliko ili neka multinacionalna kompanija, bez obzira u kojoj se industriji nalazilo, ne može ostati imuno na poslovnu krizu, no postoje razlike kako se s njom nose. Poslovna kriza ima negdje svoj početak te prolazi kroz više faza. Poduzeća bi trebala ulagati znanja i sredstva u prvu fazu upravljanja krizom - onu preventivnu. Svrha preventivnog djelovanja je uspostavljanje visoke spremnosti prema latentno prisutnim i budućim, sada teško pobliže odredljivim, promjenama temeljnih varijabli te jačanje kompetentnosti menadžmenta. Važne promjene najčešće dolaze iz unutarnje okoline, stoga je bitno staviti naglasak na metode njihova proučavanja. Okolina generira različite jake i slabe signale, a upravo se na prepoznavanju druge skupine signala temelji sadržaj sustava ranog upozorenja. To su instrumenti informativnog karaktera te su dio anticipativnog upravljanja poslovnom krizom. S jedne strane postoji strateški, odnosno kvalitativni koncept vođenja s orijentacijom na potencijale uspjeha, upravljanje rizicima te Balanced Scorecard kao informativnu podršku strateškom menadžmentu, dok je s druge strane operativni koncept sustava ranog upozorenja koji signalizira latentne prilike ili prijetnje pretežito kvantitativnim informacijama. Unatoč velikom značaju sustava ranog upozorenja, tek mali broj poduzeća u Hrvatskoj ima ga zaista i implementiran u svom poslovanju. Osobito poduzeća koja djeluje u turbulentnom okruženju trebaju primjenjivati sustave ranog upozorenja koja će im omogućiti stjecanja konkurentne prednosti.

1.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet rada je definiranje pojma poslovne krize te analiza važnosti i uloge kriznog menadžmenta u upravljanju poslovnom krizom. Ovim radom prikazano je kako dolazi do poslovne krize, koji su simptomi krize, njezini uzroci i posljedice, koje se sve vrste poslovne krize razlikuju te kako se pomoću analize financijskih, ali i drugih pokazatelja (na primjer položaj poduzeća u odnosu na konkurenciju, razvoj djelatnosti kojoj poduzeće pripada itd.), može identificirati krizu u poduzeću.

Na primjeru poduzeća Kogra d.o.o. koje se bavi međunarodnim otpremništvom, prikazane su mjere koje je potrebno provesti u ovladavanju krize. Cilj rada je analiza poslovanje poduzeća Kogra d.o.o. koje je zapalo u krizu te prikaz aktivnosti koje je poduzeće provelo prije ulaska u krizu te aktivnosti koje bi, s aspekta kriznog menadžmenta, poduzeće tek trebalo provesti kako bi u potpunosti prevladalo krizu i nastavilo uspješno poslovati. Svrha rada je ukazati na važnost korištenja aktivnosti kriznog menadžmenta u malim i srednjim poduzećima te ulogu kriznog menadžmenta na uspjeh poslovanja.

1.2. Istraživačka pitanja

Istraživačka pitanja u ovom radu su sljedeća:

- P1: Koliko uspješno poduzeće Kogra d.o.o. posluje u razdoblju od 2008. do 2016. godine?
- P2: Je li menadžment poduzeća Kogra d.o.o. prepoznao važnost instrumenata za rano otkrivanje poslovne krize te u kojoj mjeri su ti instrumenti implementirani?
- P3: Koji su uzroci nastanka poslovne krize poduzeća Kogra d.o.o.?
- P4: Koje strategije izlaska iz krize treba primijeniti poduzeće Kogra d.o.o.?

1.3. Struktura rada

U prvom djelu rada prikazani su i objašnjeni osnovni pojmovi vezani za krizni menadžment i poslovnu krizu. Predstavljene su vrste poslovne krize s kojima se poduzeća susreću u poslovnom svijetu kao i uzroci i posljedice, prvi simptomi prema kojima se kriza može prepoznati te načini upravljanja krizom. Zatim je objašnjeno koja je funkcija i uloga kriznog menadžmenta te važnost njegove u poduzećima. U središnjem djelu rada analizira se malo poduzeće Kogra d.o.o. koje se bavi međunarodnim otpremništvom. U ovom dijelu detaljno su prikazane kvantitativne i kvalitativne analize koje su provedene nad promatranim poduzećem, iz čega se može vidjeti kako poduzeće posluje u posljednjih nekoliko godina. U zadnjem dijelu rada predstavljene su promjene koje je poduzeće do sada samostalno provelo te promjene koje bi poduzeće tek trebalo provesti s aspekta kriznog menadžmenta kako bi moglo nastaviti uspješno poslovati kao i proteklih dvadeset godina, prije nego što je zapalo u krizu.

2. POSLOVNA KRIZA

Kada se govori o poduzeću u poslovnoj krizi, najčešće se može čuti da se kriza pojavila nenadano, bez ikakvih prethodnih simptoma, kao i česta objašnjenja i opravdanja da je glavni uzrok krize nešto na što poduzeće nije ni moglo utjecati, npr. globalne recesije. Iskustvo pokazuje da situacije koje ugrožavaju opstanak poduzeća i potreba za preokretom imaju uvodno razdoblje u trajanju od 18 mjeseci do dvije godine te da postoji velik broj uzroka krize.

Prema J. Tintoru, u prvoj fazi kumulacije uzroka krize simptomi se ne prepoznaju. Javljaju se različiti poslovni problemi koji ne ugrožavaju ozbiljno uspješnost poslovanja. Poduzeće ne osjeća potrebu za korektivnim djelovanjem pa se, zbog odgađanja ili nerješavanja, problemi kumuliraju i potiču produbljivanje disproporcija u poduzeću. U drugoj, fazi latentne krize, nastavlja se kumuliranje neriješenih problema kao posljedica ranijih i novih uzroka. Uspostavlja se uzajamnost djelovanja pojedinačnih mehanizama krize, stvaraju se pretpostavke za homologiziranje uzroka i formiranje 'eksplozivne smjese'. Njihovi pojedinačni i zbrojni utjecaji po snazi destrukcije ne generiraju dovoljne signale koji bi navješćivali opasnost krize. Destruktivno djelovanje i nastale disproporcije pritajeni su i uočljivi samo užem krugu. To je faza u kojoj bi trebalo prepoznati razvoj krize kako bi se ona mogla uspješno suzbiti. U trećoj, fazi manifestne krize, djelovanje pojedinačnih uzroka je homogeno, uzajamnost djelovanja je obično ojačana dodatnim, zasebno možda nebitnim uzrokom koji po načelu 'efekta leptira' aktivira 'eksplozivnu smjesu'. To je faza u kojoj je stanje poduzeća poznato velikom dijelu poduzeća i njegovim najznačajnijim poslovnim partnerima, te izaziva njihovu nepovoljnu reakciju koja se odražava kroz nepovoljnije uvjete poslovanja (npr. dobavljači traže plaćanje unaprijed, banke veća jamstva). Destruktivne snage i njihovo djelovanje potpuno su vidljivi. Akutna kriza označava stanje akceleriranog produbljivanja disproporcija i neusklađenog djelovanja. Oznaka ambivalentnosti podrazumijeva da je jedan od mogućih ishoda krize preživljavanje ili slom. Peta faza označena je kao nesavladiva akutna kriza, ona je posljedica dugotrajnog zanemarivanja procesa koji su uzrokovali nastanak krize. Rezultat toga je situacija da poduzeće u ovoj fazi više nema šansi za preživljavanje i izlazak iz krize.¹

¹Tintor J. (2000), Poslovna analiza, Zagreb: Masmedia, str. 146.

2.1. Pojam i obilježja poslovne krize

Posljednjih nekoliko godina najčešće korištena riječ u medijima, razgovorima i prezentacijama je upravo – kriza. Naime, po definiciji kriza je promjena i potencijalni uzrok ozbiljne štete, ali istodobno i prilika za učenje. Poslovna kriza se u literaturi najčešće definira kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja koji šteti primarnim ciljevima poduzeća s ambivalentnim ishodom.² 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.³ Konstruktivne posljedice krize očituju se ako se kriza shvati kao šansa i pozitivni preokret te ako se uzme u obzir i njezin optimistički aspekt. Krizna situacija može osloboditi dodatne snage i pojačati spremnost okoštalih organizacijskih struktura na promjene, inicirati inovacije proizvoda i procesa, stila vođenja, načina surađivanja, potaknuti stvaralačke potencijale zaposlenika.⁴

Poslovne krize predstavljaju stanja u životu svakog poslovnog subjekta - one su procesi ili događaji, prirodno ili ljudski uzrokovane nevolje s dramatičnim, katkada i katastrofalnim učinkom. Ipak neki teoretičari upozoravaju na to da kriza nije događaj koji bi bio jasno smješten u prostor i vrijeme. Upravo suprotno. Radi se o dužem razdoblju velike ugroženosti, nesigurnosti i provođenja politike što ometa širok spektar socijalnih, političkih i organizacijskih procesa. Kriza je dinamičan i kaotičan proces.⁵

Rosenthal, Boin i ComFort nude tipologiju krize s obzirom na način njihovog popuštanja i govore o krizama koje brzo prolaze (katarzičnima), krizama koje polako popuštaju te o krizama s kompleksnim dugoročnim posljedicama.⁶ Bez obzira o kojoj je krizi riječ neupitna je činjenica da sama kriza ostavlja vrlo malo vremena za donošenje odluke i oblikovanja politike.

²Osmanagić-Bedenik, N.(2007), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga, str. 12.

³Osmanagić-Bedenik, N. (2010), Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8 (1), str. 101.

⁴Funda, D., Majić, T. (2011), Upravljanje krizom, Zbornik radova, Veleučilište Velika Gorica

⁵ Jurić, B., Vuković, D. (2011), Upravljanje marketingom tvrtke u procesu izlaska iz krize, Zbornik radova, Veleučilište Velika Gorica

⁶ Ibid.

Većina poslovnih kriza nastaje uslijed nesposobnosti menadžmenta da anticipira promjene koje se događaju u okruženju poduzeća. Povećanje nesigurnosti i rizika implicira bitno veću ranjivost, naročito onih poduzeća koja nisu dovoljno snažna i koja se nisu prilagodila novonastalim promjenama i kriznim situacijama.

Kriza započinje s malim mikro uzrocima koji ostavljaju goleme posljedice. Koliko god potencijalno opasna, u većini slučajeva je predvidiva te ima svoj završetak. Kada kriza završi ostaje proživljeno iskustvo iz kojeg se mogu izvući pouke. Međutim, teško je preživjeti onoliki broj kriza koje su potrebne da bi menadžeri stekli potrebno iskustvo.

2.2. Izvori i uzroci krize

Vječno je pitanje gdje je izvor negativnih poticaja te zašto poduzeća uopće dolaze u krizne faze. Jesu li poduzeća žrtve neke više sile i nemilosrdne okoline na koju ne mogu utjecati ili je u pitanju unutarnja politika poduzeća? Brojna istraživanja provedena u svijetu na ovu temu pa tako i istraživanje u Hrvatskoj⁷ slažu se u činjenici da je kriza većinom unutarnja. Tadić u svom istraživanju navodi kako uspješnost poslovanja poduzeća najviše ovisi o unutarnjim sposobnostima o posjedovanju i razvoju ključnog znanja u poduzeću, dok eksterni i strukturalni faktori imaju znatno manji utjecaj. Ako poslovni uspjeh najviše ovisi o unutarnjim sposobnostima, tada to zasigurno vrijedi i za poslovni neuspjeh.⁸

Kada poduzeće pogodi kriza postavlja se pitanje zbog čega je ona nastala, tko ili što ju je uzrokovalo i zašto. Prema Osmanagić Bedenik, uzroci krize mogu se podijeliti na kvantitativne i kvalitativne. Kvantitativni uzroci krize definiraju se najčešće na temelju statističkih podataka. Statistika pokazuje da se uzroci krize kriju u grani kojoj poduzeće pripada, pravnom obliku, veličini i starosti poduzeća. Djelatnost poput građevine najviše je podložna krizama. Što se tiče pravnog oblika poduzeća, statistika pokazuje da su poduzeća s ograničenom odgovornošću rizičnija od dioničkih društava, a u pogledu veličine i starosti poduzeća, mlada i manja poduzeća češće će zapasti u krizu od drugih.⁹ Kvalitativni uzroci krize mogu se podijeliti na vanjske (egzogene) i unutarnje (endogene). Najčešći unutarnji

⁷ Tadić, T. (2002), Komparativna analiza strukturalističkog i resursnog pristupa strategiji poduzeća, magistarski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb

⁸ Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit., str. 24

⁹ Ibid., str. 26-27.

uzorci krize su greške u vođenju i nedovoljan vlastiti kapital. Vanjski uzorci krize odnose se na okolinu poduzeća i obuhvaćaju konjunktorni razvoj i strukturalne promjene. David Lovett bio je pobornik „za sve je odgovoran menadžment“ škole. Smatra da se ono što razlikuje uspješno poslovanje od neuspješnog svodi na dvije bitne stvari - menadžment i sreću.¹⁰

Prema rezultatima empirijskih studija utvrđeno je da su najčešći uzroci kriza posljedica pogrešaka koje je učinio menadžment, i to u sljedećim situacijama:¹¹

- pogrešna odluka prilikom odabira kadrova za vodeće pozicije,
- pogrešna odluka kod odabira i oblikovanja proizvodnih programa.

Pitanje uzroka poslovne krize obuhvaća spoznaju strukture i međuzavisnosti uzroka i posljedica. Jasnija spoznaja uzroka omogućuje djelotvornije uvođenje mjera za ozdravljenje.¹² Unatoč brojnim izvorima poslovne krize, najčešće se razlikuju vanjski i unutarnji izvori.¹³

Vanjski izvori, kao što im i sam naziv kaže, proizlaze iz okoline poduzeća (grana u kojoj poduzeće djeluje i gospodarstvo u cjelini) i njena nepovoljna razvoja. Riječ je o teškom zadatku procjene budućeg razvoja mnogoslojne okoline i ocjene njezine važnosti za vlastito poduzeće.¹⁴ S obzirom na činjenicu da se vanjski činitelji ne mogu spriječiti, na menadžmentu poduzeća je da nađe način kako se nositi s njima, odnosno pravovremena spoznaja znakova upozorenja kako bi se dobilo na vremenu za učinkovitu prilagodbu novonastaloj situaciji.

Unutarnji izvori poslovne krize („kućna kriza“) nalaze se u samom poduzeću i njegovu načinu poslovanja. Kućne krize su najčešći i najopasniji izvor krize poduzeća. One se jednoznačno posljedica greški top-menadžmenta. Osnovna greška menadžmenta je u tome što poduzeće ne promatraju kao promjenjiv sustav u promjenjivoj okolini a to dovodi do slabijeg prilagođavanja poduzeća i konačno uzrokuje krizu.¹⁵ Menadžment zanemaruje nadolazeće promjene i izazove te nema pravodobno spreman odgovor. Umjesto da anticipira odgovore na pitanja mogućih promjena i nagovještaja krize, on djeluje tek reaktivno.

¹⁰Slatter, S.; Lovett, D. (2011), Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 32.

¹¹Sadžak M., Omazić M.A., Rašić S. (1999), Upravljanje poduzećem u kriznim situacijama, Konkurentna sposobnost poduzeća, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 382.

¹²Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit., str.22.

¹³Ibidem.

¹⁴Ibidem.

¹⁵Ibidem., str. 25

Uzroci krize mogu biti različite naravi. Kao što je prethodno spomenuto, vrlo je teško pa i nemoguće nabrojati sve vrste kriza koje se mogu dogoditi nekoj organizaciji. Stoga je bitno razumjeti glavne vrste rizika koji se trebaju izbjeći ili se jednostavno pripremiti na njih. Pri bilo kojem slučaju uzroka krize, ključno je njihovo prepoznavanje. Većina poslovnih kriza može se znatno uspješnije zaustaviti ranim aktivnostima umjesto pak zakašnjelima reakcijama. Mogućnost utjecaja na uzroke poslovnih kriza i negativan učinak kriza s aspekta cjelokupnog gospodarstva i pojedinih interesnih skupina, čine odgovarajući instrumentarij za rano spoznavanje krize. Iako su rizici različiti, u suvremenoj se literaturi, općenito, dijele na vanjske i unutarnje.¹⁶ Rizici nastali vanjskim utjecajem su tržišni rizici, politički rizici, rizici nastali promjenama u društvu, promjenama pravne prakse ili djelovanjem prirodnih sila (poplave, požari, potresi). Na ovladavanje vanjskim rizicima može se vrlo malo ili nimalo utjecati. Ovladavanje rizicima unutar poduzeća uvelike ovisi o samome menadžmentu poduzeća. Broj rizika nastalih unutar poduzeća velikoga je obujma, a mogu se odnositi na rizike uključene u donošenje strateških odluka, rizike upravljanja u poduzeću te operativne ili financijske rizike. Kriza se može promatrati kao posljedica djelovanja vanjskog okruženja na poduzeće ili je pak uzrokovana djelovanjem unutar poduzeća. Stoga je osnovna podjela uzroka kriza na vanjske i unutarnje uzroke. Dinamični razvoj djelatnosti i tržišta, rastuća međunarodna ekonomska integracija, pomicanje uloge trgovine, stalne inovacije proizvoda i razvoj novih tehnologija, promjene na tržištima kapitala, brze političke i društvene promjene te promjene u svijesti potrošača odaju dojam da spektar mogućih uzroka krize još uvijek nije iscrpljen. Zbog navedenih promjena i mnogih drugih koje još slijede, može se očekivati da će broj i uzroci poslovnih kriza biti sve veći i kompleksniji.

Postoji velik broj klasifikacija uzroka poslovne krize, no u glavnim se crtama ipak mogu razlučiti dva osnovna pravca istraživanja:¹⁷

- kvantitativna istraživanja poslovnih kriza,
- kvalitativna istraživanja poslovnih kriza.

Kvantitativna istraživanja uzroka poslovnih kriza pokušavaju na temelju raspoloživih statističkih podataka pružiti informacije o uzrocima poslovnih kriza i insolventnosti i na taj način ukazuju na povezanost između tih podataka i sigurnosti poslovanja poduzeća. Važniji kvantitativni uzroci poslovne krize temeljeni na statističkim podacima su: broj zaposlenika,

¹⁶Tomić, Z., Sapunar, J. (2006), *Krizno komuniciranje*, Mostar: Filozofski fakultet Mostar

¹⁷Dojčinović D. (2008), *Sustavi ranog upozorenja poslovne krize*, Znanstveni magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 12

pripadnost gospodarskoj grani, prihodi poduzeća, starost poduzeća i pravni oblik poduzeća. Rezultati ovih istraživanja baziraju se na promjenama javnih podataka o insolventnim poduzećima. Prema podacima o insolventnim poduzećima u Njemačkoj, mogu se izvesti zaključci prema prethodno navedenim kategorijama:¹⁸

- broj zaposlenika - poduzeća do 5 zaposlenika smatraju se kao posebno ugrožena insolventnošću (posljednjih je godina primijećen porast broja poduzeća s više od 100 zaposlenika koja također upadaju u insolventnost);
- gospodarska grana - prema ovom tipu istraživanja, poduzeća koja pružaju usluge spadaju u najugroženije, a prate ih trgovina i građevina (poduzeća koja se bave preradom najmanje su ugrožena insolventnošću);
- veličina poduzeća prema prihodima - jednoglasno je potvrđeno da su najviše ugrožena poduzeća s prihodom od 0,5 do 5,0 milijuna eura;
- starost poduzeća - često se mlada poduzeća (0 do 4 godine) smatraju najviše ugroženima (interesantan je porast insolventnih poduzeća starijih od 10 godina što se može objasniti životnim ciklusom poduzeća, pri čemu poduzeća ne moraju uvijek proći fazu stagnacije, već zbog svoje starosti mogu u potpunosti biti izbačeni s tržišta);
- pravni oblik poduzeća - poduzeća s pravnim oblikom društva s ograničenom odgovornošću najčešće su ugrožena poduzeća (svim ostalim pravnim oblicima znatno manje prijeti insolventnost).

Kvalitativna istraživanja uzroka poslovnih kriza koriste se posve drugačijom metodologijom od kvantitativnih istraživanja. Ona pokušavaju kroz istraživanja, kao što su razgovori sa savjetnicima ili administratorima u financijskim agencijama te interpretaciju izvještaja poduzeća o tijeku poslovne krize, doći do nekakvih zaključaka. Međutim, krajnji ishod takvih istraživanja ima i neke značajne nedostatke pa se njihova uporaba treba provoditi s oprezom. Kao najveći nedostaci navode se: ograničeni broj analiziranih slučajeva, otežana usporedivost različitih kriterija ocjene uzroka krize, heterogenost tvrdnji ispitanih eksperata zbog različitih metoda ili kriterija ispitivanja. Prilikom ispitivanja rukovodstva poduzeća o nastaloj krizi, dobivene izjave potrebno je uzimati s dozom rezerve zbog mogućeg prikrivanja odgovornosti menadžmenta.¹⁹ Utvrđeno je da uzroci najvećeg broja kriza dolaze iz same unutrašnjosti poduzeća te zbog toga poduzeće ima mogućnost utjecanja na njih. Kao najčešći uzroci kriza u literaturi se navode neprilagođena troškovna struktura, nedostatak vlastitog kapitala, pogrešna procjena razvoja poslovanja, odnosno sve ono za što se smatra da je odgovornost

¹⁸Dojčinović D., op. cit., str. 13.

¹⁹ Ibid.

menadžmenta poduzeća. Brojne studije jednoglasno pokazuju dominaciju poslovnih kriza prouzrokovanih endogeno i to pogreškama menadžmenta, ponajviše u glavnim zadacima kao što su planiranje, upravljanje i kontrola na operativnoj i strateškoj razini.²⁰

Simptomi krize vidljivi su i u financijskom području i u području ostvarenja učinka.

U financijskom području simptomi krize jesu:²¹

- smanjenje prometa,
- smanjenje rentabilnosti,
- povećanje stupnja zaduženosti,
- smanjenje novčanog toka,
- smanjenje likvidnosti.

U području ostvarenja učinaka simptomi krize mogu se promatrati putem pojedinih područja:²²

- u području prodaje - smanjenje tržišnog udjela, smanjenje narudžbi, kašnjenje u rokovima i sl.;
- u području zaposlenika - nezadovoljstvo radnika i štrajkovi, visoka stopa fluktuacije;
- u području nabave - povećanje dana vezivanja zalihe, povećanje učestalosti grešaka, porast kašnjenja isporuka i sl.;
- u području proizvodnje - smanjenje proizvodnosti, smanjenje stupnja iskorištenja kapaciteta, porast škarta i otpada, porast opterećenja fiksnih troškova;
- u tehnološkom području - smanjenje stupnja investiranja, smanjenje stupnja istraživanja i razvoja, porast neefikasnosti poslovnog procesa.

S pravnog aspekta kao simptomi krize navode se:²³

- financiranje poduzeća i vlastiti kapital u smislu slobode financiranja kao propisanog udjela vlastitog kapitala i slobode korištenja tuđeg kapitala, podkapitalizacije;
- insolventnost i prezaduženost.

Dakle, postoji veliki broj klasifikacija uzroka poslovne krize, no u glavnim se crtama mogu razlučiti dva osnovna pravca istraživanja: kvantitativna i kvalitativna. Značajni uzroci krize

²⁰Dojčinović, D., op. cit., str. 14.

²¹Osmanagić Bedenik, N. (2007), op.cit., str. 21

²² Ibid., str.21

²³ Ibid., str. 22.

kvantitativnog karaktera su: broj zaposlenika, neprilagođena troškovna struktura, slabosti u asortimanu, pripadnost gospodarskoj grani, prihodi poduzeća, starost poduzeća i pravni oblik poduzeća. Uzroci kvalitativnog karaktera dijele se na unutarnje i vanjske uzroke. U važne vanjske uzroke spadaju pozicija poduzeća, strukturalne promjene te konjunktorni razvoj, a najčešći unutarnji uzroci krize su pogreške u rukovođenju i nedovoljan vlastiti kapital. Bitno je naglasiti kako se ne radi o jednom već o spletu uzroka koji vode kriznom razvoju poduzeća. Često se radi o kombinaciji unutarnjih i vanjskih uzroka, pogrešnim odlukama i zanemarenom utjecaju okoline, no u konačnici se sve svodi na one koji bi trebali imati pregled nad svim navedenim - top menadžmentu.

2.3. Razvoj poslovne krize

Moguće je razlikovati tri osnovne faze poslovne krize: strateška kriza, kriza uspjeha i kriza likvidnosti. Stupanj negativnog utjecaja na poslovanje poduzeća se sa svakom sljedećom fazom povećava. Poduzeća najčešće dolaze u krizu likvidnosti preko krize uspjeha i strateške krize. Međutim, moguće je i da poduzeće preskoči te faze te se odmah nađe u krizi likvidnosti, npr. zbog kolapsa prodaje, ukidanja velikih narudžbi od strane najvećih kupaca, nemogućnosti naplate potraživanja ili uslijed lošeg planiranja financijskog poslovanja. Svaka od ovih triju faza ima neka svoja karakteristična obilježja.

Stratešku krizu obilježava dobar poslovan uspjeh, odnosno pokazatelji poslovanja ne ukazuju na opasnost pojave krize, ali su ugroženi potencijali uspjeha. Pod potencijalima uspjeha podrazumijeva se nešto što čini snažnu konkurentsku prednost poduzeća; „jedinствене karakteristike proizvoda i usluga ili jedinstvenost tehnološkog procesa“.²⁴ U ovoj fazi su i brojne mogućnosti djelovanja, no zbog latentne prirode krize najčešće se ne poduzimaju nikakve mjere.

Mogući uzroci strateške krize su:²⁵

- pogrešna procjena tehnološkog razvoja,
- pogrešna procjena dinamike cijene,
- neadekvatna politika investiranja,
- pogrešna nastojanja i strategije diverzifikacije i akvizicije,

²⁴ Tripković I. (2007), Poslovna kriza i krizni menadžer, Magistarski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet, str.23.

²⁵Osmanagić Bedenik, N. (2009), Bilančani pokazatelji ranog upozorenja poslovne krize, RRiF, 6 (9), str. 81.

- pogrešna lokacija.

Krizu uspjeha (operativna kriza) obilježava naglo smanjenje uspjeha, dok je likvidnost osigurana. Ostvarena dobit je manja od troška kapitala (kriza rentabilnosti). Ovu fazu karakteriziraju gubitci pa je insolventnost gotovo neizbježna. Osnovnim uzrocima krize uspjeha smatraju se proizvodi koji se nedovoljno razlikuju od proizvoda konkurencije, porast cijena na strani inputa, višak zaposlenih te višak opreme.²⁶ Krizu likvidnosti obilježava nesposobnost plaćanja i/ili prezaduženost. Dodatna zaduživanja znače i nove obveze po anuitetima što dodatno opterećuje likvidnost poduzeća.

Identifikacija poslovne krize jedna je od faza procesa upravljanja krizom. S obzirom da je poslovna kriza neželjeno stanje koje šteti primarnim ciljevima te ima ambivalentan ishod, menadžment poduzeća nastoji izbjegavati suočavanje s njom. Kao što je već ranije spomenuto, iznimno je važno razvijati i koristiti se instrumentima praćenja simptoma negativnog razvoja i instrumentima ranog upozorenja negativnog i neželjenog razvoja u poslovanju poduzeća.²⁷ Velik je broj simptoma koji pokazuje da se poduzeće nalazi na rubu propasti. Ovisno o promatračevoj perspektivi, neke simptome je lakše uočiti od drugih. Menadžment i zaposlenici početke problema obično uoče ranije od onih koji poduzeće promatraju izvana i donose zaključke na temelju javno dostupnih financijskih podataka. Osim financijskih podataka postoje i alternativni, nefinancijskih simptomi pada. Važno je da se ti nefinancijski simptomi što ranije uoče, jer dok se uzroci pada pokažu na financijama može biti prekasno za spašavanje tvrtke. Spoznaja da se tvrtka nalazi u nevolji često dolazi kao iznenađenje. Nažalost, članovi menadžmenta ponekad se sami iznenade kad se kriza pojavi budući da često poriču postojanje simptoma.²⁸ Odgovor na pitanje da li je poduzeće na pravom putu ili je krenulo nizbrdicom prema stečaju treba dati nadzorni odbor, a to pitanje treba zanimati i dioničare jer oni u slučaju stečaja poduzeća prolaze najgore. Svaki bi dioničar trebao uočiti simptome problema barem dvije godine prije nego li uprava potvrdi njihovo postojanje. Porast potraživanja u odnosu na stvarnu naplatu predstavlja jedan od znakova postojanja problema. Takva tendencija najčešće ukazuje na probleme s plasmanom proizvoda, a može biti posljedica niza razloga od kojih je najčešći i najopasniji da proizvodi poduzeća ne mogu držati korak s konkurencijom. Uz to, iskazani dobitak također predstavlja mogući znak krize. Kao što je već i opće poznato, iskazani dobitak nije isto što i raspoloživ novac. No, u

²⁶Osmanagić Bedenik N. (2007), op.cit., str. 23.

²⁷Ibidem, str. 24.

²⁸Slatter, S., Lovett, D. (2011) *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 27-28.

posljednjih nekoliko godina pouzdanost financijskih izvještaja postala je česta tema revizijskih rasprava i brojnih stručnih tekstova u poslovnim časopisima. U brojnim poduzećima članovi uprave ne mogu se oduprijeti iskušenju uljepšavanja poslovnog rezultata i iskazivanja rezultata većim nego što doista jesu. Veći rabati nego kod konkurencije, također su jedan od mogućih znakova predstojeće krize. Najčešći razlog je da se radi o proizvodima koji su inferiorniji od konkurentskih pa odobravanje rabata ostaje jedini način privlačenja kupaca. Međutim, to predstavlja bavljenje posljedicama, a ne otklanjanje uzroka.²⁹ Simptomi krize mogu se sagledavati s obzirom na ranije navedene vrste kriza. Ukoliko se kriza promatra sa stajališta ciljeva poduzeća govori se o: strateškoj krizi, krizi uspjeha i krizi likvidnosti i s tim povezanim indikatorima krize.³⁰ Osim kvantitativnih simptoma poslovne krize postoje i brojni kvalitativni simptomi koji mogu na bolest poduzeća ukazati čak i mnogo ranije. Neki od ranih simptoma budućih problema mogu biti: promjena menadžmenta, gubitak stručnjaka, neprimjeren odnos prema kupcima, loša interna komunikacija, velika fluktuacija radne snage i sl.

Strategije u kriznim uvjetima dijele se na strategije konsolidacije i obnavljanja i strategije napuštanja djelatnosti. Strategije konsolidacije i obnavljanja mogu biti strateški zaokret, probir i fokusiranje te kontrakcija, dok su strategije napuštanja djelatnosti strategija ubiranja plodova, prodaja i gašenje.³¹

Svrha strategije konsolidacije i obnavljanja je preživljavanje poduzeća u ključnim djelatnostima putem podizanja njegove konkurentske sposobnosti kada trenutni položaj poduzeća nije stabilan. To znači da poduzeće treba napraviti neke promjene u poslovanju kako bi prevladalo krizu. Neke od mogućnosti koje poduzeće ima na raspolaganju su strateški zaokret, probir i fokusiranje te kontrakcija. Strategija strateškog zaokreta primjenjuje se radi uspostavljanja narušenog sklada između poduzeća i okoline promjenom strateške pozicije.³² Cilj ove strategije je preokrenuti negativne trendove i vratiti poduzeće na stazu uspjeha, naravno ukoliko je poduzeće (ili njegov dio) vrijedan toga napora. Strateški zaokret se poduzima kad je poslovna kriza očita i kad je ugrožena egzistencija poduzeća zbog pada profitabilnosti ili pada prodaje, kao i pogoršanja relativnih pokazatelja uspješnosti (u odnosu

²⁹Tomaševski, D. (2005) Simptomi koji najavljuju poslovnu krizu, *Poslovni magazin*, 3(12), str. 38-39.

³⁰Osmanagić Bedenik, N. (2010) Krizni menadžment – teorija i praksa, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), str. 101-118.

³¹Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija, str. 122.

³²Ibidem.

prema konkurenciji). Svrha je preokrenuti negativne trendove i vratiti poduzeće na stazu uspjeha. Probir i fokusiranje su strategije kojima se provodi selekcija i fokusiranje na one djelatnosti koje nude izgled za ostvarivanje konkurentne prednosti. Kontrakcija je strategija kojom se poduzeće oslobađa onih dijelova svoje poslovne i organizacijske strukture koji stvaraju negativnu sinergiju s osnovnom djelatnošću i koji su smetnja ostvarivanju strateških ciljeva. Izvodi se prodajom biznisa i/ili prodajom postojeće imovine.³³ Strategija napuštanja djelatnosti ima za cilj da poduzeće napusti one djelatnosti koje nemaju izglednu budućnost i to bilo prodajom, likvidacijom ili preorijentacijom poslovanja u drugu industriju. U tu se svrhu razlikuju tri strategije:³⁴

- Strategija ubiranja plodova označava fazni oblik napuštanja djelatnosti u kojem se prije izlaska nastoji „ubirati plodove“, odnosno nadzirati dezinvesticije kako bi se poboljšao cashflow u razdoblju izlaska;
- Prodaja poduzeća ili dijela poduzeća provodi se kad ne postoji održiva konkurentna prednost poduzeća, kad se bitno mijenja misija i vizija poduzeća ili ako postoje posebni financijski motivi vlasnika;
- Gašenje (likvidacija) poduzeća ili dijela poduzeća provodi se u onim slučajevima kad napuštanje djelatnosti prodajom nije ekonomski racionalno zato što bi cijena u prodaji bila manja od cijene koja bi se postigla prodajom imovine u dijelovima, a katkad uopće nije moguće prodati poslovni entitet drugima. Likvidacija poduzeća se nakon faze prezaduženosti smatra prirodnom fazom u poslovanju poduzeća.

Proces izlaska iz krize zajednički je zadatak za poduzeće u cjelini i zahtijeva korjenite promjene u svim segmentima poduzeća. Posebnu ulogu, dakako, ima menadžment koji treba osigurati motiviranost i uključenost svih zaposlenika u provedbu potrebnih promjena. Poduzeća koja usprkos poduzetim mjerama ne uspiju prevladati postojeću krizu doživljavaju stanje kraha. Kriza je dinamičan proces i ona se stalno mijenja sama ili uz poticaj sudionika. Komunikacija je jedan od najvažnijih oruđa kriznog tima. Informacije koje dolaze iz poduzeća osiguravaju važne informacije za ključne skupine kao što su dobavljači, klijenti, dioničari i zaposlenici. Komunikacija je važno sredstvo za suzbijanje glasina i za usuglašavanje svih aktivnosti koje su potrebne za rješavanje krize. Na primjer, ako dođe do požara djelatnike se mora obavijestiti kako i kada da dođu na posao i kako trebaju postupiti, ako dođe do pada informacijskog sustava kreditore treba obavijestiti da će se možda kasniti s

³³ Buble, M., op.cit., str. 122.

³⁴ Ibid.

uplatama. Potrebno je dokumentirati sve izvore informacija kao i sve odluke, namjere i aktivnosti koje se provode tijekom svih faza rješavanja krize. Na taj način poduzeće dobiva podatke iz kojih kasnije može učiti i izvlačiti pouke. Bilježenje svih situacija, odluka i aktivnosti imaju velike vrijednosti nakon što se kriza završi jer kriznom timu omogućuje da sagleda što je sve učinjeno dobro, što loše i što se u budućnosti može popraviti.³⁵

Informacijska i komunikacijska razina imaju veliku važnost tijekom cijelog procesa upravljanja krizom. Komunikacija ima najvažniju ulogu u fazi identifikacije krize i ona je vrlo često jedan od ključnih faktora izlaska iz krize. Komunikacija u krizi označava ciljano izvještavanje unutarnjih i vanjskih osoba ili grupe ljudi.³⁶ Jedan od bitnih činitelja za uspješno upravljanje krizom je koncepcija komuniciranja koja nastoji odgovoriti na pitanja kada i koga informirati, tko to mora učiniti, što želimo tražiti i od koga. Dobra koncepcija obuhvaća sve primatelje informacija, dokumentira kada i kako je tko informiran i određuje kada će tko i dalje dobivati kakve informacije te na koji način. Strukturirana komunikacija se zbiva na tri razine: menadžment, menadžment i najbliži suradnici i menadžment i svi zaposleni. Sastanci kriznog menadžmenta i uprave održavaju se tjedno ili barem dva puta mjesečno, na njima se donose odluke o procesu upravljanja krizom, te koje informacije se kome šalju i na koji način. Prošireni krug uprave s najbližim suradnicima sastaje se dva do tri puta mjesečno, a voditelji pojedinih odjela češće sami organiziraju sastanke sa svojim suradnicima. Ovisno o veličini poduzeća svi zaposlenici će se informirati mjesečno ili rjeđe, a na takvim sastancima se trebaju prenijeti sve informacije o stanju i napredovanju upravljanja krizom. Sastanci moraju biti kratki, informativni i moraju stvoriti osjećaj zajedništva. Osobama koje nisu stručnjaci za komuniciranje, a donose važne odluke o poduzeću preporučuje se komunikacijski trening. Komunikacijski trening važan je zbog vjerodostojnosti i da bi se moglo pravilno i brzo reagirati.³⁷

Poduzeće uspoređuje da li ima šansi za oporavkom ili se gasi poslovanje poduzeća. Ako je vrijednost poduzeća nakon nastavka poslovanja manja od njegove likvidacijske vrijednosti, tada će se s ekonomskog gledišta negirati sposobnost sanacije. Ima li poduzeće parametre za saniranje poduzeća, najbolje će vidjeti na način tako da uzme u obzir subjektivne interese drugih nositelja sanacije - banaka, dobavljača, kupaca i zaposlenih. Nakon što se utvrdi da je

³⁵Luecke, R. (2005), Upravljanje kriznim situacijama, Zagreb: Zgombić&Partneri, str. 65

³⁶Osmanagić Bedenik N. (2007), op.cit., str. 24.

³⁷ Ibid.

kriza konačno završila, prilagođavaju se postojeći dokumenti i protokoli s obzirom na analizu učinaka i rezultata evaluacije. Jedna od najvažnijih stvari koje poduzeće može učiniti nakon krize je početak priprema za novu krizu. Tada je rukovodstvo iskusnije i motiviranije i tada je pravi trenutak za prevenciju sljedeće krize. Poslovanje je potrebno osigurati od krize što je bolje moguće. Cijeli proces procjene i analize mora se svake godine ponavljati. Iako će svaka kriza biti drugačija, konstantna priprema učinit će poduzeće spremnijim na nove izazove.

2.4. Obilježja i kompleksnost okoline

Za suvremene uvjete poslovanja sigurna je jedino neizvjesnost. Posljedica je to silno rastuće kompleksnosti i dinamike. Kompleksnost je usko vezana uz proces opstanka i razvoja bilo kojeg socijalnog sustava i njegove okoline, uz njihove međuodnose, trajanje i upravljivost, očekivane i neočekivane glavne i sporedne, izravne i neizravne, poznate i nepoznate rezultate/učinke i njihove učinkovitosti.³⁸ Kompleksnost okoline odnosi se na broj različitih činjenica koji utječu na poslovanje, njihovo uzajamno djelovanje te njihovu promjenjivost u vremenu.³⁹

S porastom unutarnje i vanjske kompleksnosti te porastom brzine procesa promjene nastaju turbulentna okruženja koja stvaraju prilike odnosno prijetnje ovisno o prethodnoj pripremljenosti poduzeća. Svaka vrsta promjene najčešće se manifestira kao određena vrsta organizacijskog stresa, te je uobičajeno da u jeku promjena zaposlenici, a isto tako i poduzeća s porastom turbulencije okoline osjećaju povećanu dozu stresa.⁴⁰

2.4.1. Važnost okoline za poduzeće

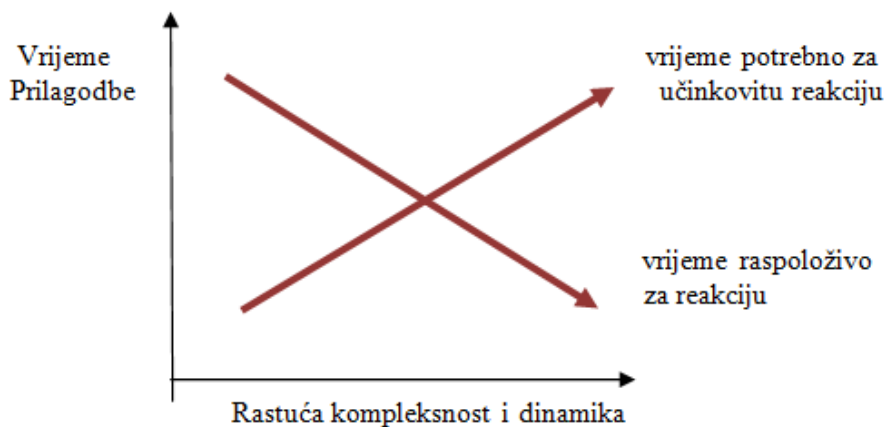
Uvjeti turbulentne okoline manifestiraju se u poduzeću kao problem smanjene prognoze promjena kao i manje raspoloživog vremena za strategijsku reakciju. Proces odlučivanja zbiva se sve češće pod snažnim vremenskim pritiskom (u ekonomiji poznato pod nazivom vremenske škare) što je prikazano na sljedećoj slici.

³⁸ Fućkan, Đ. (2011/2012), Poslovno planiranje, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilište u Zagrebu, str. 12-15.

³⁹ Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit., str. 127.

⁴⁰ Labaš, D. (2011), Potpora informacijske tehnologije strateškom sustavu upozoravanja: specijalistički poslijediplomski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, str. 7.

Slika 1. vremenske škare



Izvor: Dojčinović, D. (2008), Sustavi ranog upozorenja poslovne krize, Magistarski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 3

Otvorenost škara jednaka je dubini djelatnog jaza nastalog zbog sve veće razlike između vremena potrebnog za reagiranje na postojeću ili vremena raspoloživog za pripremu na nadolazeću kompleksnost i u njoj sadržane šanse i opasnosti.⁴¹

Ključna uloga menadžmenta je pravodobno spoznati promjene te prilagoditi aktivnosti poduzeća u cilju osiguravanja daljnjeg razvoja. Prvi teoretičar na ovom planu bio je kineski filozof i ratnik Sun Tzu, koji je u svome djelu *Umijeće ratovanja*, prije 2.500 godina naveo da ono što suverenima i dobrim generalima omogućuje da izvrše napad i osvajanja, da postignu ciljeve koje obični ljudi ne mogu je – „prethodno saznanje“.⁴² Bitno je imati pravu informaciju u pravo vrijeme kako bi se smanjio jaz između potrebnog i raspoloživog vremena za učinkovitu reakciju. Fleksibilnost poslovanja postaje imperativom uspjeha: brza prilagodba novonastalim situacijama te potreba za prognostičkim načinom razmišljanja često uz korištenje novih instrumenata.

Poduzeća koja žele osigurati opstanak u uvjetima snažnog rasta kompleksnosti okoline a time i njezine netransparentnosti, moraju s konformističkog prijeći na inovativan način upravljanja.

⁴¹ Fućkan, Đ., op. cit.

⁴²Bazdan, Z. (2009), Menadžeri moraju znati: Poslovno obavještajna djelatnost kreira najvažniji resurs upravljanja, Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, 3(2), str. 62.

Inovativni aktivni razvoj je kreativno otvoren budućnosti, okolinu usmjerava prema sadašnjim i budućim potencijalima razvoja poduzeća, stvarajući tako diskontinuitete, rizik i neizvjesnost u okolini i otkrivajući rane signale koje ona odašilje. Zahtjeva spremnost na odgovor, ali i stvaranje iznenadnih događaja koji još ne postoje u „upravljačkom pamćenju“ poduzeća⁴³ jer upravo iznenađenje igra značajnu ulogu kad je u pitanju odluka menadžmenta koja mora moći predvidjeti iznenadne situacije.

U vojnoj povijesti, na primjer, iznenadni napadi skoro su se uvijek pokazali iznadprosječno uspješnima. Iznenadni napad na Pearl Harbor 1941. godine, iskrcavanje u Normandiju na Dan-D pa i noviji teroristički napad 11. rujna.2002. u New York-u i Washington-u, primjer su kako iznenadni napad ima daleko veće razmjere uništenja nego onaj koji bismo očekivali uz prethodne analize izvjesnosti, relativnu procjenu snaga protivnika i defenzivne mjere.⁴⁴ Posljedice terorističkog čina osjetile su se na globalnoj razini. Američko gospodarstvo suočilo se s promjenama u dinamici, načinima i strukturi potrošnje koje su utjecale na globalne sektorske trendove. Poslovni se svijet intenzivnije počeo zanimati za metode i načine ranog otkrivanja signala promjena koje će nastupiti na tržištima, u industrijama, gospodarstvima, s ciljem da se svojim strateškim aktivnostima zaštiti od negativnih utjecaja ili kapitalizira priliku prije negoli promjene nastupe punim učinkom.⁴⁵

Spremnost poduzeća na takav scenariji očituje se u prepoznavanju takvih događaja koristeći se prognostičkim tehnikama. Ne postoje univerzalne i informacijski neutralne prognostičke tehnike ili alati. Ipak, moguće je, iako samo okvirno, dati neke preporuke o izboru pojedine tehnike u određenim uvjetima. Tako su danas poznate brojne metode predviđanja od kojih su najpoznatije tri skupine: metode ekstrapolacije (analiza trenda, Box-Jenkinsova metoda⁴⁶ i sl.), metode procjene eksperata te uzročno-posljedične metode i simulacije (regresijska i ekonometrijska analiza). Prva i potonja metoda oslanja se na kvantificirane podatke o performansama pojave u prošlim razdobljima dok metode procjene eksperata spadaju u one koje ne zahtijevaju velike skupine kvantitativnih podataka o performansama u prošlim razdobljima, nego su u velikoj mjeri zasnovane na osobnim iskustvima ili intuiciji te

⁴³ Fućkan, Đ., op. cit.

⁴⁴Gilad, B. (2003), *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, New York: AMACOM, str. 5.

⁴⁵Buble, M., et al. (2005), *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija, str. 78.

⁴⁶Ibidem., str. 76.

elementarnoj analizi neke pojave. Najčešće se kao metode procjene eksperata rabe Delphi metoda, cross-impact metoda, povijesna analogija te Brainstorming.

Činjenica je da većina problemskih situacija ima hibridnu strukturu u kojoj je potrebna fina sinergija različitih metodoloških pristupa. Unapređenje sposobnosti predviđanja zahtijevat će:⁴⁷

- kombiniranje različitih metoda predviđanja,
- simuliranje alternativnih raspona inputa te različitih rezultata,
- selektivno korištenje ekspertnih procjena.

U suvremenom svijetu menadžeri su prepravljani informacijama i izazovima koji im se čine zanimljivima i važnima, no praktična iskustva pokazuju kako je i vrhunskim menadžerima teško jasno i precizno formulirati svoje informacijske potrebe ili ih držati pod kontrolom. Hipermarketi sa svojim članskim karticama pravi su rudnici podataka kojima se mogu načiniti sofisticirane prognoze potrošačkih košarica, razmještaja robe na policama, dinamika nabave i sl. Potrebno je samo podatke strukturirati i staviti u adekvatne prognostičke modele. U pravilno protumačenim informacijama je ključ uspjeha poduzeća. One su te koje skrivaju rane signale koji su srž opstanka u turbulentnom okruženju.

Kako bi se što zornije prikazao smisao sustava ranog upozoravanja i ranih signala, može se promotriti analogija vožnje automobila. Procijenjeno je da omjer između vanjskog i internog praćenja okoline u poduzećima otprilike iznosi 20% naprema 80%. Dok u automobilu ljudi provode više od 80% vremena motreći na okolinu, menadžer u organizaciji provodi otprilike samo oko 20% vremena promatrajući okolinu, ostavljajući podosta prostora za povećanje praćenja okoline.⁴⁸ U automobilu, kad je osobi poznat put koji se nalazi pred njom, može se voziti brže jer vozi proaktivno s obzirom na to da može predvidjeti zavoje i opasne dijelove ceste. Jednako tako, ukoliko su poduzeća pripremljena i cjelovito promatraju svoju okolinu, ona su sposobna anticipirati promjene, jer je takvim poduzećima poznato što ih čeka i koji problemi ih mogu zaskočiti. Takva poduzeća će se odmah uhvatiti u koštac s problemima, jer

⁴⁷ Buble, M., et al., op. cit., str. 76.

⁴⁸Xu, X. Z., &Kaye, G. R. (1995), Building marketintelligence systems for environment scanning. Logistics Information Management, 8(2): 22-29.

oni više nisu neočekivane situacije, već događaji koje su planirali i za koje su se pravilno pripremili.⁴⁹

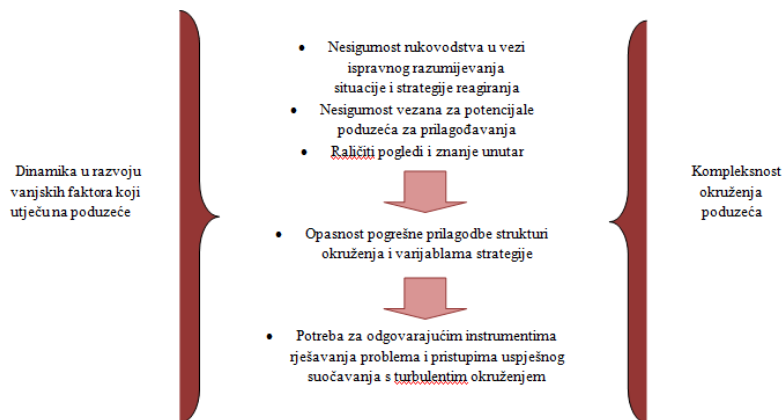
Svaki je sustav pa tako i poduzeće dio neke okoline te u većoj ili manjoj mjeri u interakciji s njenim čimbenicima. Važnost okoline očituje se u činjenici da se ona mijenjala kroz desetljeća te, još važnije, da taj proces i dalje traje. Tako je u ovisnosti o ponudi i potražnji te opsegu trgovine, okolina 50-ih godina bila relativno statična. Zbog povećane potražnje, a uz nedostatnu ponudu, proizvođači su lako mogli predvidjeti pa i vladati uvjetima koji ih okružuju. Poslovna budućnost gradila se ponavljanjem prošlih iskustava uz korištenje hipoteze vremenske stabilnosti. S porastom broja konkurenata i povećanjem količine novih (često sličnih proizvoda) dolazi i do povećanja nesigurnosti u poslovanju, a time i do nužne promjene orijentacije poduzeća prema van i ka promatranju i shvaćanju okoline u kojoj poduzeće posluje.⁵⁰ Unatoč tomu što je prošlost i dalje glavni oslonac prilikom oblikovanja budućnosti, prihvaća se mogućnost pojave alternativa, ali s poznatim vjerojatnostima nastupa. Zadnjih par desetljeća obilježeni su potencijalnim rastom tržišne ponude te nesigurnosti i rizika. Sve snažnije promjene u potrebama i navikama kupaca, napredak u znanosti i tehnologiji, podizanje svijesti za zdravlje i okoliš, globalizacija i privatizacija tržišta samo su neki od faktora koji su transformirali tradicionalna tržišta i klasične lance dobave u nove, kompleksne međusobno povezane sustave koji stvaraju turbulentno okruženje u kojem donošenje odluka zahtjeva iznimnu sposobnost menadžmenta. Fenomen rastuće dinamike i kompleksnosti, odnosno turbulencije okruženja poduzeća, rezultira visokim stupnjem nesigurnosti za rukovodstvo poduzeća što je prikazano na slici 2.⁵¹

⁴⁹Labaš, D., op. cit., str. 8.

⁵⁰Ibid.

⁵¹Bergner, M., Buchner, H. (2000): *Strategische Früherkennung durch Messung der Turbulenz im Unternehmensumfeld am Beispiel der Festo AG & Co.*, Controlling, Nr. 1, str. 29

Slika 2. Posljedice kompleksnosti i dinamike okruženja poduzeća



Izvor: Dojčinović, D. (2008), Sustavi ranog upozorenja poslovne krize, Magistarski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 6

Osvrtom na gore navedeni prikaz kompleksnosti i dinamike okruženja u kojem poduzeća djeluju, da se lako zaključiti kako menadžeri, kao jedini odgovorni za uspjeh poduzeća, moraju biti spremni na prilagodbu trenutnim trendovima koji bi trebali generirati njihove najbolje performanse.

2.4.2. Jaki i slabi signali iz okoline

Signali iz okoline mogu se definirati kao informacije o promjenama okoline. Bitna je činjenica da oni ne nastaju bez prethodnih naznaka, stoga ih je važno prepoznati u vidu pružanja strateške potpore menadžmentu poduzeća prilikom identificiranja novih trendova u nastajanju promjena okoline i sukladnog usklađivanja poslovne strategije. Signali, ukoliko se na pravi način promatraju i interpretiraju, omogućuju organizacijama pravovremeno reagiranje na promjene uvjeta poslovanja⁵² što u konačnici može dovesti i do stvaranja konkurentske prednosti. Prema Aguilaru, ocu sustava ranog upozorenja, signali iz okoline se mogu podijeliti na dvije kategorije - jake i slabe signale i to prema kriterijima:⁵³

- vremenskog nastanka,
- pojavnim intenzitetu,
- vidljivosti.

⁵²Labaš, D., op. cit., str. 11

⁵³Aguilar, F. J. (1967), Scanning the Business Environment, New York: The Macmillian Company, str. 3.

Jaki signali su „dovoljno vidljivi“ i „konkretni“ da do trenutka kada se informacije objave, efekti su već evidentni i vjerojatno su već utjecali na poduzeće, te je prekasno za anticipativne protumjere, dok su slabi signali „neprecizne rane indikacije prijetećih događaja“.⁵⁴

Prema tvorcu teorije ranih signala, Igoru Ansoffu, poduzeća su okružena signalima nagovještaja promjena, no te su informacije uglavnom neprecizne i teško razumljive.⁵⁵ Po svojoj definiciji slabi signal je nestrukturirana informacija.⁵⁶ Nadalje, oni su neočiti i rubni našim glavnim problemima pa stoga poduzeća često previde događaje koji se odvijaju u daljnjoj okolini jer se takvi događaji često manifestiraju kao slabi signali.

Koncepcija slabih signala temelji se na pretpostavci da se diskontinuiteti u tehnološkom, gospodarskom, socijalnom i političkom okruženju ne pojavljuju slučajno ili nepredviđeno, već se najavljuju slabim signalima, budući da takve diskontinuitete pokreću ljudi i njihovi interesi.⁵⁷ Slabi signali su prvi nagovještaji nadolazećih promjena. Većina signala koji su menadžerima dostupni iz prve ruke su „soft“ mišljenja, tj. predviđanja, glasine, ideje i tuđa mišljenja. Koriste se uglavnom mali, slabi i naoko površni signali kako bi se predvidjele namjere konkurenata i kretanja tržišta. Sve takve informacije mogu se smatrati subjektivnima, zasnovanim na intuitivnom poimanju događaja, gdje se induktivnim povezivanjem dolazi do šire spoznaje. Ponekad rani signali nagovještaju velike promjene poput ulaska novih konkurenata ili proizvoda, koji mogu ugroziti ili pak biti prilika za poduzeće.

Uglavnom se nematerijalne informacije poput usmenih kontakata s kupcima ili ekspertima smatraju ranim signalima, dok jaki (kasniji) signali primjerice dolaze iz službenih vijesti i novina.⁵⁸ Nažalost, to su već zakašnjele informacije koji uzrokuju otežano utjecanje na promjene. U poduzeću je potrebno uvesti mentalitet slabih signala, iako je to zahtjevno budući je iskustvo menadžera temeljeno na jakim signalima. Slabi signal predstavlja mogući diskontinuitet ili nešto što poduzeće još nije doživjelo. Slabi signali kroz vrijeme mogu postati

⁵⁴Gilad, B. (1998), *Business Blindspots*, UK: Infonortics, str. 5.

⁵⁵Ansoff, H. I. (1980), *Strategic Issue Management*, *Strategic Management Journal*, 1(2): 131-148.

⁵⁶Ansoff, H. I. (1975), *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*. *California Management Review*, 18(2): 21-33.

⁵⁷Osmanagić Bedenik, N. (2007), *op. cit.*, str. 137

⁵⁸Nasbitt, J. (1982), *Megatrends*, New York: Warner Books

jakima i vidljivima. Američki profesor Igor Ansoff definira pet faza signala iz okoline prema kriteriju vidljivosti:⁵⁹

- osjećaj prijetnji/šansi je poznat,
- izvor prijetnji/šansi je poznat,
- oblik prijetnji/šansi je poznat,
- strategije odgovora su poznate,
- rezultati odgovora su predvidivi.

Salmon i de Linares gledaju na slabe signale kao na informacije koje se smatraju sekundarnima u vremenu promatranja radi postojanja jačih, trenutno prisutnih signala, no koji u trenutku krize ili nenadane promjene dolaze do izražaja.⁶⁰ Stoga je bitno poradi strateških prednosti i zaštite poduzeća pratiti i takav oblik signala.

Slabi prikupljeni signali trebaju se analizirati u kontekstu mogućeg potencijalnog djelovanja kako bi se ispitao njihov moguć utjecaj na strateško usmjerenje poduzeća. Pritom se rabe mehanizmi ispitivanja i odbacivanja signala:⁶¹

- Ispitivanju orijentiran mehanizam praćenja signala koristi se kako bi se prepoznali slabi signali koji bi mogli imati strateškog utjecaja;
- Mehanizam odbacivanja je slijedeći potreban korak kako bi se ignorirali slabi signali iz manje važnih vanjskih sektora i smanjili informacijsku zagušenost, te prezentirali samo koherentne, bitne rezultate menadžmentu.

Nadalje, prema Stoffels-u⁶², jačina signala je povezana s nesigurnošću okoline, tj. slabiji signali su povezani s udaljenijom okolinom, a jaki signali s bližom. Metoda praćenja okoline stoga je posebice potrebna kod promatranja događaja daljnje okoline jer se jasna vizija budućnosti sve teže razlučuje s povećanjem turbulencije i smanjenjem predvidljivosti. Suvremeni uvjeti poslovanja nose sa sobom i probleme pravodobnosti informacija. Spoznaja i analiza šansi i rizika dolazi najčešće kasno, vrijeme reakcije poduzeća na promijenjene uvjete

⁵⁹Ansoff, I. H. i McDonnell, E. (1990), *Implanting Strategic Management*, Second Edition, New York: Prentice/Hall International Inc., str. 384

⁶⁰Salmon, R. i De Linares, Y. (1999), *Competitive Intelligence: Scanning the Global Environment*, London: Economica, str. 99.

⁶¹Choo, C. W. (2001), *Environmental scanning as information seeking and organizational learning*, *Information research*, 7(1): 7-10.

⁶²Stoffels, J. (1994), *Strategic Issues Management: A Comprehensive Guide to Environment Scanning*, OH, USA: The Planning Forum

traje predugo. Posljedice se ogledaju u iznenadnim kriznim situacijama i tendencijama koje znače neposrednu ili posrednu opasnost za poduzeće ili njegov dio.⁶³

Slabe signale se pronalazi i unutar samog poduzeća, a ne samo iz njegove okoline. Tako Mancer definira „šest tihih ubojica“ koji se javljaju kao problem prilikom implementacije strategije:⁶⁴

- menadžerski stil od vrha prema dolje ili „laissezfair“,
- nejasna strategija i konfliktni prioriteti,
- neefikasan tim najvišeg posloводства,
- slaba vertikalna komunikacija,
- slaba koordinacija između funkcija, poslova ili pojedinih tijela,
- neadekvatno vođenje, raspoložive vještine i razvoj na operativnoj razini.

2.4.3. Metode praćenja okoline

Uvijek je dobro imati krizni tim oboružan planovima za nepredviđene situacije. Ako dođe do krize, tim će se moći suočiti s krizom prije nego što nanese preveliku štetu. Sve što timu treba jest znak upozorenja i spreman je za borbu.

Znakovi upozorenja mogu imati različite oblike. Nije uvijek dovoljno tražiti ih među uobičajenim uzrocima kriza (prirodne katastrofe, tehnološki „slomovi“, itd.) već i među manje vidljivim.⁶⁵ To su:

- Tehnički diskontinuitet

Razvoj tranzistora 1950-ih godina u Bell Labsu, osim što je njegovim izumiteljima donio Nobelovu nagradu, bio je i znak da je završilo doba tehnologije vakumskih cijevi, koja je dominirala elektroničkom industrijom toga doba. Tvrtke koje nisu obratile pažnju na taj znak i uskočile u vlak za novo doba, čekale su godine smanjenih prihoda. Ubrzo su se vakumske cijevi upotrebljavale samo za neke specifične proizvode, a bogatstvo vodećih proizvođača tih cijevi polako je nestajalo;

⁶³Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit., str. 133

⁶⁴Mencer, I. (2012), Strateški menadžment: upravljanje razvojem poduzeća, Zagreb: TEB – poslovno savjetovanje, str. 66

⁶⁵Luecke, R., op. cit., str. 99

- Otpor javnosti prema novostima

Kad se o prehrambenim proizvodima radi, javnost je oprezna ako nešto izgleda izmijenjeno ili patvoreno. To se osobito odnosi na Europu, gdje je otpor prema mesu iz SAD-a, nastao zbog upotrebe hormona rasta, vrlo jak i dugotrajan. U Monsatu nisu uočili taj znak te su nastavili ulagati u genetički izmijenjene usjeve. Danas se uvođenju takvih usjeva opiru poljoprivrednici, zaštitari okoliša, udruge potrošača i zakonodavci u Europi, Kanadi I Aziji;

- Upozorenja građevinskih, sigurnosnih i zdravstvenih inspektora

Učestalo nemarno ponašanje može biti znak da će se dogoditi nešto veoma loše. Primjerice, građevinski inspektori više su puta vlasnike noćnog kluba u Chicagu upozorili na kršenje protupožarnih propisa. To su bili znakovi da će uslijediti opasne, ako ne i pogubne posljedice. Jedne subotnje noći u klubu je izbila tučnjava i zaštitari su odgovorili paprenim sprejevima. U općem metežu i panici koji su nastali, smrtno je stradalo više od dvadeset ljudi-neki su bili pregaženi a neki su se ugušili. Nesreća se mogla izbjeći da su vlasnici obratili pozornost na znakove koje su dobili od inspektora;

- Neprekidne glasine i sumnje

Većina glasina koje se šire organizacijom nisu ništa više od dokonog brbljanja i brzo se rasplinu. Neke su, međutim ustrajne i to često zato jer imaju zrno istine-još jedan znak upozorenja da se sprema nešto loše. Primjer jedne tako prouzrokovane krize je tvrtka čiji predsjednik uprave nije htio povjerovati glasima da direktor jedne od njegovih podružnica-filmske kompanije-pronevjeruje novac i krivotvori čekove. Kad je predsjednik uprave konačno odlučio otpustiti zločestog direktora, lopov je već bio pridobio članove upravnog odbora za sebe te su tražili da ga se zadrži. Stanje se pogoršalo i mediji su okaljali ime filmske kompanije, korporacije i sve uključene u skandal-uključujući i predsjednika uprave. Bila je toružna i bolna situacija, jedna od onih koja se mogla izbjeći da je na vrijeme prepoznata kao potencijalna kriza i da je odmah riješena;

- Labavi menadžerski standardi

Svaka tvrtka koja menadžerima dopušta da se kockaju s propisima o zapošljavanju, prodaji, nadzoru i slično, šalje signal da je na pomolu velika nevolja. Tako je jedan veliki lanac restorana u SAD-u imao mnogo problema s diskriminacijom pripadnika manjina među djelatnicima i klijentima na nekoliko svojih lokacija. Ti su problemi u

tvrtki bili svima poznati ali rukovodstvo nije ništa poduzimalo. Kako se moglo i očekivati, tvrtku su zapljusnule optužbe za povrede ljudskih prava, osuda javnosti i sudske tužbe za diskriminaciju, koje su tvrtku koštale milijune dolara;

- Prigovori djelatnika nižeg ranga

Zaposleni često pokušavaju upozoriti rukovodstvo na probleme ili opasnosti, ali rijetki dožive da ih netko doista i sasluša. Prije eksplozije američke svemirske letjelice Challenger, 1987. godine, rukovodstvo jednog od ključnih ugovornih izvođača primilo je mnoge hitne dopise u kojim ga se preklinjalo da obrati pozornost na tehnički problem, za koji su mnogi smatrali da bi mogao uništiti shuttle. Ti dopisi nisu nikad došli do kontrolora programa. Dogodila se katastrofa.

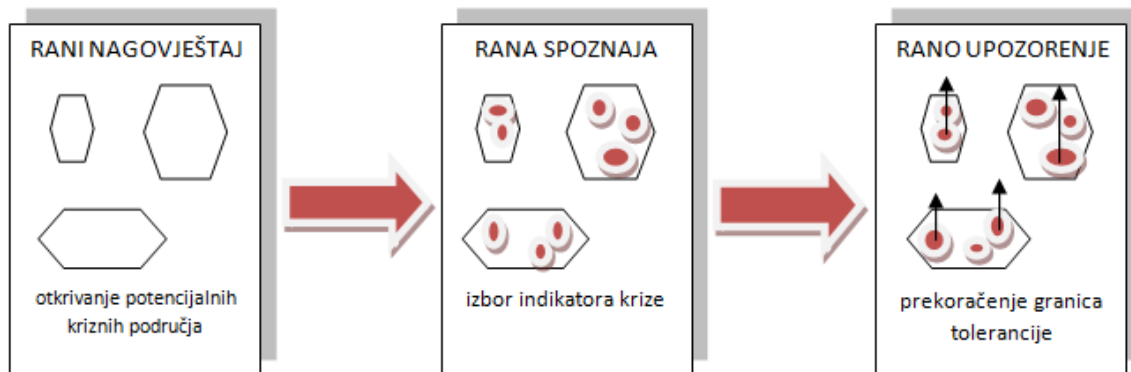
Zašto se odgovorni ne osvrću na upozorenja? Svaka do sada opisana nevolja (i mnoge slične), mogla se izbjeći ili ublažiti da je netko tko ima ovlasti za djelovanje obratio pozornost na znakove upozorenja. To navodi na pitanje zašto znakovi nastupajuće krize prolaze nezamijećeno. Među mogućim objašnjenjima su podcjenjivanje problema, prevelika samouvjerenost menadžera i propusti u poslovanju.

Nakon terorističkog napada 11. rujna u SAD-u, FBI-ju su se upućivale zamjerke da različite obavještajne podatke nije uspio povezati u cjelovitu sliku napadačeva plana. Ako se dokaže da su te kritike na mjestu, taj je obavještajni propust sličan onome koji je stoljeće prije doveo do vojne katastrofe 7. prosinca 1941. godine u Pearl Harboru. U tom su slučaju brojna obavještajna i vojna izvješća te poruke iz Ministarstva vanjskih poslova SAD-a bila djelići informacija, koje bi da ih je netko povezao, uputili na mjesto, vrijeme i način japanskog zračnog napada na strateški važnu bazu na Pacifiku. Ali to se nije dogodilo. Mornarica je imala jedne podatke, vojska druge, a Ministarstvo vanjskih poslova neke treće. Te odvojene organizacije, međutim nisu bile tako strukturirane da razmjenjuju podatke. Informacije su se držale u odvojenim ladicama i nikad se nisu našle na istom mjestu kako bi oblikovale cjelovitu sliku planiranog napada. Velike korporacije često pate od iste boljke. Korisni podaci prikupljeni u različitim odjelima ne završe uvijek na jednom mjestu, što donosi odluka otežava sagledavanje cjeline i predviđanje razvoja krize.⁶⁶

⁶⁶Luecke, R., op. cit., str. 99

Ako postoji ispravan stav i svijest prema potencijalnoj krizi, tada u drugom koraku treba spoznati moguće opasnosti i moguću krizu u tako ranom stadiju kako bi se ona mogla spriječiti. Sadržajno se mogu razlikovati tri stupnja: rani nagovještaj, rana spoznaja i rano upozorenje ⁶⁷, što je prikazano na sljedećoj slici.

Slika 3. Međuovisnost ranog nagovještaja, rane spoznaje i ranog upozorenja



Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2007), *Kriza kao šansa*, 2. Izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 135

Prvi dio, rani nagovještaj, odnosi se na otkrivanje potencijalnih kriznih područja neovisno o kriznim simptomima. Naglasak je na otkrivanju područja smetnji, i to temeljem scenarij-analiza i mogućih uzoraka krize. Pri ovakvom preventivnom razmišljanju područje je relativno nejasno te je stoga važno uzeti u obzir sva moguća krizna područja i što jasnije odrediti njihove granice.

Drugi dio, rana spoznaja, odnosi se na definiranje kriznih indikatora u prethodno definiranim kriznim područjima i omogućuje promatranje izravnih ili neizravnih mjerila. Unutar pojedinih kriznih područja utvrđuju se dakle operativni i mjerljivi kriteriji. S vremenskog aspekta je važno u što ranijem stadiju obuhvatiti rane signale. U prirodi je takvih informacija da one još nisu jasno strukturirane, nedovoljno konkretne i jedva vidljive.

Rano upozorenje je treći stupanj pri kojemu se za definirana potencijalna krizna područja određuju indikatori krize, kao i njihova relativna razina tolerancije. Pokazuje li periodično mjerenje prekoračenje granica tolerancije, tada se radi o problemu koji na temelju analiziranih i prognoziranih međuovisnosti može dovesti do krize u neko određeno vrijeme. Rano upozorenje ima to veću iskaznu sposobnost što je, primjerice, putem analize umreženosti,

⁶⁷Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit., str. 135

obuhvaćeno više sadržajnih međuovisnih indikatora, čime se omogućuje spoznaja kriznih multiplikatora i akceleratora.

Metoda praćenje okoline podrazumijeva pažljivo osmišljen proces prikupljanja, analize i uporabe informacija o događajima, trendovima i odnosima u okolini poduzeća, čije se znanje koristi u svrhu donošenja poslovnih odluka i planiranju budućnosti poduzeća, te je postalo kritičnim dijelom menadžerskog procesa. Takav pristup omogućuje sustavan pregled vanjskih čimbenika koji utječu na organizaciju (ili sektor) i označava može li poduzeće i u kojoj mjeri utjecati na vanjske čimbenike.

U pravilu čimbenici se klasificiraju na one koji utječu na:⁶⁸

- potražnju/ potrebu za uslugama (i proizvodima),
- ponudu inputa,
- konkurenciju i suradnju,
- generalne čimbenike.

Okolina kao izvor informacija - razvoj misije i ciljeva unutar poduzeća uključuje i procjenu njegove okoline. Rezultati interne i eksterne procjene pomažu menadžmentu prilikom donošenja odluka koje ciljeve i misiju usvojiti, a koje odbaciti te koje strategije ima na raspolaganju s obzirom na promatranu okolinu. Stoga, prilikom oblikovanja strategije, menadžment bira onu koja je u skladu s analiziranom okolinom. Svako menadžersko djelovanje popraćeno je efektom pristranosti i preferencija no unatoč tome, tijekom samog procesa odabira optimalne strategije, postoje zajednički elementi koji se lako reflektiraju na svako poduzeće. Poduzeća ne djeluju u vakumu. Unutar kompleksne mreže vanjskih sila postoje mnogi faktori koji direktno utječu na oblikovanje strategije poduzeća. Generalno gledajući okolina poduzeća se može podijeliti na tri područja:⁶⁹

- makro okruženje (opća okolina) - PESTLE analiza,
- mikro okruženje (industrijska okolina) - tržište, konkurencija, kupci, dobavljači, regulatorne agencije - Porterova analiza pet sila,
- unutarnje okruženje (poslovna okolina) - zaposlenici, vlasnici, menadžeri, kreditori - SWOT analiza.

⁶⁸Labaš, D., op. cit., str. 21

⁶⁹ Tipurić, D. (2013), Strateška analiza okoline, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 8.

Prvo područje - područje makro okruženja je utoliko specifično jer objedinjuje sve one faktore, sile, odnose i situacije na koje poduzeće nema utjecaja niti ga može izgraditi. Razumijevanje čimbenika, kao i svih njihovih oscilacija, koji djeluju u tom području iznimno su bitni za opstanak poduzeća jer se ono mora znati prilagoditi. Kako bi proces prilagodbe bio što brži i efikasniji razvijene su brojne metode praćenja promjena tih vanjskih čimbenika, a najpopularnija metoda je tzv. PESTLE analiza. To je koncept koji jasno rezimira i daje osnovni pregled na cijelo vanjsko okruženje poduzeća gledano iz različitih uglova (politički, ekonomski, socijalni, tehnički, legalni i ekološki). Važnost ovih faktora razlikuje se od industrije do industrije no bitno je naglasiti kako svako poduzeće, ukoliko želi biti konkurentno, kao imperativ u procesu oblikovanja strategije ima i jednu od metoda praćenja vanjske okoline.⁷⁰

Političko okruženje - češće se uzima kao relevantan faktor prilikom ulaska na strano tržište, razumijevanje političkih prilika na postojećem ili novom tržištu od neprocjenjive je važnosti. Trenutna politička situacija ili pojedini propisi mogu zaustaviti prodor novih takmaca na ekonomsko područje. Posebno je to slučaj u nerazvijenim zemljama ili zemljama u razvoju, što opet za posljedicu može imati i pozitivan i negativan gospodarski ishod.

Ekonomsko okruženje - zdrava ekonomija, bogatstvo države, nacije ili regije također utječu na strateško planiranje tvrtke. Ukoliko se radi o gospodarski zdravom području u kojem potrošači imaju potencijala, tj. dobru kupovnu moć, tvrtke će se lakše odlučiti za prodaju dobara ili pružanju usluga na takvom području.

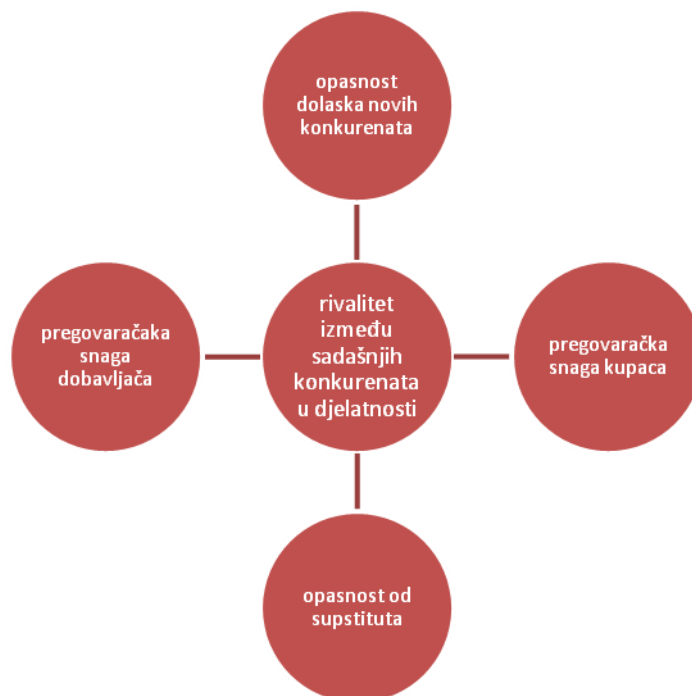
Sociološko okruženje - kroz ovaj dio skeniranja prati se trendove i faktore populacije koja je uključena u tržište. Postojeći društveni stavovi mogu predstavljati ili prednost ili prijetnju strategiji poduzeće. Ovaj dio analize uključuje i stupanj obrazovanja na lokalnom području, a bitan je kako za potencijalnu radnu snagu, tako i za potencijalne klijente tvrtke. Ukoliko se radi o prosječno niže obrazovanom kadru, bit će svakako potrebni veći troškovi obrazovanja.

Tehnološko okruženje - tehnologija se ne odnosi samo na tehnologiju u smislu računala i sustava za učinkovitije poslovno upravljanje, već i na infrastrukturu potrebnu za podršku modernim sustavima. Sigurno je e-Poslovanje i difuzija Web-bazirane tehnologije utjecala na većinu tvrtki. Naime, čak i kroz najmanji stupanj globalne prisutnosti pokušava se doći do milijuna potencijalnih kupaca na jedan prilično ekonomičan način. Stoga, strategija organizacije može biti pogođena tehnološkim promjenama, a brzina tehnoloških promjena također znači da se ova varijabla mora stalno pratiti.

⁷⁰Tipurić, D., op. cit., str. 9.

Drugo promatrano područje, mikro okruženje, suženo je na određenu industriju u kojoj poduzeće djeluje. Okosnica analize mikro okruženja je Porterov model pet sila. Koncept koji se prije 30-ak godina pojavio u časopisu *Harvard Business Review* u članku *Kako konkurentske sile oblikuju strategiju* označio je početak karijere Michaela Portera kao poslovnog gurua. Porter koristi koncepte razvijene u ekonomiji industrijskih organizacija kako bi iz njih izveo pet sila koje određuju intenzitet konkurentnosti i time privlačnost nekog tržišta. Pri tome, harvardski profesor pod privlačnošću podrazumijeva ukupnu profitabilnost industrije. Slika prikazuje pet silnica u Porterovoj industrijskoj analizi: rivalstvo (konkurencija), moć kupca, moć dobavljača, prijetnja supstituta i barijere ulasku.

Slika 4. Porterova analiza pet sila



Izvor: Panian Ž. et. al. (2007), Poslovna inteligencija, Zagreb: Narodne novine, str.185

Prema Porteru, ulazom novih konkurenata smanjuje se cijena, a time i profit. Zbog toga je potrebno, postojećim "igračima", koristeći zalihe profita, stvoriti barijere ulasku drugih. Tvrtke koje si to mogu priuštiti zauzimaju snažne pozicije na tržištu. Ako su pak barijere niske, to prisiljava postojeće "igrače" na konkuriranje troškovima. Druga prijetnja je mogućnost uvođenja supstituta trenutnom proizvodu. Pregovaračka moć kupaca ovisit će o nekoliko faktora. Ako kupci kupuju veliki broj proizvoda iz ponuđenog asortimana, ili ako su malobrojni, ili ako su kritični element proizvodne kvalitete, kupci će imati veliku pregovaračku moć, što će utjecati na smanjenje proizvoda. Kao i kod kupaca, malobrojnost

dobavljača ili prevelika ovisnost o njihovoj kvaliteti povećavat će moć dobavljača, samo što je ovdje, za razliku od kupaca, uvjetovano povećanja cijene izlaznog proizvoda tvrtke u skladu s pregovaračkom moći dobavljača. Peta sila je suparnička sila među konkurentima koja iziskuje dodatna sredstva za marketing ili pak snižavanje cijena, u odnosu na cijene konkurencije. Utjecaj sila prikazan je na sljedećoj slici. Jednom kad se definiraju sile, potrebno je donijeti odluku koja je sila najznačajnija. Svrha identifikacije tržišne strukture i izvora konkurentskih prednosti njome uzrokovane je izvođenje strategija koje će biti u skladu s okolinom. Tako Porterova analiza sila navodi na zaključak kako se tvrtka uspješnom analizom okruženja te pozicionirajući u odnosu na spomenute sile, postavlja u mogućnost za ostvarenje iznad prosječne dobiti. Izbor strategija bazira na konkurentskoj prednosti i rasponu.

3. UPRAVLJANJE KRIZOM

Poduzeća danas posluju u globalnom i turbulentnom okruženju. U takvome okruženju su snage, koje djeluju na poduzeća, međusobno povezane i međuzavisne više nego ikada. Danas se pažnja sve više poklanja poduzećima koja su zapala u krizu. Došlo je do toga da su krize neminovnost koja postoji i da je samo pitanje vremena kada će izbiti na površinu. Iz navedenih razloga proizlazi važnost kriznog menadžmenta. Krizni menadžment je ključan za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u organizaciji. Svaka kriza ima svoje uzroke koje je potrebno identificirati i riješiti. Isto tako, svaka kriza ima veliki potencijal za novi uzlet organizacije, što svakako treba prepoznati i iskoristiti.

Proces upravljanja krizom obuhvaća široki spektar aktivnosti koje se mogu prikazati pojedinim fazama. U užem smislu upravljanje krizom podrazumijeva aktivnosti za vrijeme krize, tj. ovladavanje krizom (preokret). Smisao poslovnog upravljanja je širi i obuhvaća sve aktivnosti preventivnog upravljanja, samog ovladavanja krizom te reaktivnog djelovanja, što se obuhvaća pojmom upravljanja poslovnom krizom u širem smislu. Proces upravljanja poslovnom krizom tada obuhvaća znatno više aktivnosti.

Upravljanje krizom u širem smislu obuhvaća širok 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 u povodu krize. S druge strane postoji i upravljanje krizom u užem smislu ili tzv. ovladavanje krizom koje obuhvaća sve one aktivnosti koje se poduzimaju za vrijeme krize.

Većina razvijenih kompanija ima sustave planiranja za krizu. Pri planiranju za krizu u prvom redu mora postojati svijest o važnosti pripreme za krizu i puna odlučnost menadžmenta da se tima pozabavi. Važno je uspostaviti čvrstu strukturu i procese na kojima se može graditi učinkovita praksa kojom rukovode menadžeri. Upravljanje krizom je zapravo proces koji se naziva kriznim menadžmentom.⁷¹

⁷¹Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit., str. 53

3.1. Krizni menadžment

Kako krize i krizne situacije uzrokuju promjene u svakom segmentu poslovanja nekog poduzeća te mogu dovesti u pitanje sam opstanak poduzeća, organizacije sve više shvaćaju važnost kriznog menadžmenta. Trenutna ekonomska i financijska kriza podsjetila je zapadna društva da se vrijeme ubrzano mijenja i da živimo u nesigurnom svijetu. Upravo u ovakvim vremenima pažnja se usmjerava na krizni menadžment te se ponovno shvaća važnost kriznog menadžmenta. Financijska kriza iz 2008., a još više kriza u Eurozoni, drastično je povećala potražnju za odlučnim vodstvom i javnim upravljanjem kriznim situacijama.⁷²

Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.⁷³ Glavne zadaće kriznog menadžmenta su identificiranje prirode krize, interveniranje u cilju minimiziranja štete i poduzimanje akcija za oporavak od kriznih posljedica. Za razliku od upravljanja rizicima koji uključuje procjenu potencijalnih prijetnji i pronalazak najboljih načina kako bi se izbjegle te prijetnje, krizni menadžment uključuje suočavanje s prijetnjama prije, tijekom i nakon što se one dogode. Prema Fundi, krizni menadžment je niz međusobno povezanih prosudba ili ispitivanja vrsta kriza i snaga koje mogu predstavljati veliku opasnost za glavne proizvode, organizacije, procese, zaposlenike, okružje i zajednicu.⁷⁴

Kada dođe do krize krizni menadžment mora se usmjeriti na organizaciju za vrijeme trajanja krize, na određivanje prirode krize, na procjene štete, mogućnosti oporavka i komuniciranje s javnosti. Isto tako, krizni menadžment mora preuzeti odgovornost i poduzeti mjere za oporavak. Nakon što prođe kriza, krizni menadžment mora provesti post krizne analize kako bi se pripremili za izbjegavanje budućih kriza. Isto tako, lekcije naučene iz krize treba ugraditi u buduće planove. Krizni menadžment ne može se improvizirati. On se temelji na ispravnim procjenama okolnosti i odgovarajućim strategijama odgovora, strategijama koje moraju biti pripremljene pa čak i doživljene mnogo prije početka krize.⁷⁵ Kako bi predvidjeli buduće krize, krizni menadžment treba koristiti opća znanja menadžerskih tehnika i alata: SWOT

⁷²Hübner, K. (2012), German crisismanagement and leadership - from ignorance to procrastination to action, *Asia Europe Journal*, 9(2-4), str. 159

⁷³Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit., str. 13

⁷⁴Funda, D. (2011), Doprinos međunarodnih norma u rješavanju poslovnih kriza, *Tranzicija*, 13(27), str. 99

⁷⁵Tănase, D. I. (2012), Procedural and Systematic Crisis Approach and Crisis Management, *Theoretical & Applied Economics*, 19(5), str. 177.

analize, analize rizika, scenario planove, predviđanja budućih događaja, itd. Kod menadžmenta koji djeluje proaktivno, ovi alati su najvažniji.

Krizni menadžment je ključan za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u organizaciji. Pozitivna transformacija na području upravljanja krizama očituje se kod pojedinaca koji su orijentirani prema prilikama i koji su stalno u potrazi za problemima koje mogu pretvoriti u prilike za svoje organizacije, a na taj način pronalaze ideje za kreativan i smislen organizacijski razvoj.⁷⁶

Obrazovan i iskusan menadžment pokušat će spriječiti nastanak same krize te poduzeti sve mjere kao i aktivnosti kako do te krize ne bi došlo.

Krizni menadžment obilježava intenziviranje sredstava i metoda te uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta potrebnih za sučeljavanje kriznom situacijom. Radi li se o aktivnostima sprječavanja krize, tada se radi o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu, 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 uspjeha.⁷⁷

Zadaća kriznog menadžmenta je kompleksna, od postavljanja preventivnih mjera koje svode nastanak krize na minimum, do upravljanja krizom, ublažavanja štete u poduzeću, pravodobnog reagiranja i saniranja nakon njena djelovanja. Reakcija samog menadžmenta mora biti pravodobna i valjana kako bi se ustanovili izvori krize i kako bi ju riješili uz što manju štetu. Kriza se ne treba gledati kao negativnost u svakog situaciji jer iz nje poduzeće može uočiti pogreške, ispraviti ih i omogućiti daljnji napredak samog poduzeća. Stoga se krizni menadžment može gledati kao bitna stavka odgovornoga upravljanja poduzećem te se brzim promjenama i povećanoj nesigurnosti ne mogu isključiti krizne situacije.⁷⁸

Neovisno radi li se o krizama uvjetovanim tehnološkim ili ljudskim greškama, sukobima među pojedincima ili grupama unutar organizacije, pogrešnim odlukama voditelja ili njihovim

⁷⁶McCray, J. P., Gonzalez, J. J., & Darling, J. R. (2011), Crisis management in smart phones: the case of Nokia vs Apple, *European Business Review*, 23(3), str. 242

⁷⁷Legčević, J., Taučer, K., op. cit., str. 202

⁷⁸ Ibid.

preferiranjem pogrešnih vrijednosti, ili jednostavno glasinama koje se nekontrolirano šire poduzećem - spriječiti najgore važnije je nego ikad.⁷⁹

Odgovori na krizne situacije razlikuju se od čovjeka do čovjeka i ovisno o tome o kakvoj je krizi zapravo riječ. Neki pojedinci pod utjecajem krize poboljšaju kvalitetu svojih odluka, no takvi će ljudi u krizi napredovati, prije će završiti kao stručnjaci za promjenu smjera poslovanja nego postati dio menadžmenta tvrtke koja ide k insolventnosti. Tamo gdje je loša uprava glavni uzrok pada, sposobnost menadžera da se nose s rastućom krizom ozbiljno je narušena.⁸⁰

Stoga se 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 i snaga, pored sagledavanja pogrešaka i nedostataka odlučujuće je za ovladavanje krizom.

Zbog činjenice da je ranije pažnja prije svega bila fokusirana na krize definirane kao događaj, mnogi koncepti kriznog menadžmenta naglašavali su značaj reakcije na događaj. U posljednje vrijeme znanstvenici sve veću pažnju posvećuju konceptu kriznog menadžmenta kao procesnog djela koji počiva na stavovima da krize nisu iznenadni događaji, već slijede period opomene. Menadžeri mogu provesti čitav niz proaktivnih procesa i aktivnosti da bi se identificirale, prejudicirale ili spriječile potencijalne krize ili da bi se umanjilo trajanje i utjecaj onih koje se dešavaju. Temelj dobrog kriznog menadžmenta je sklad mjera i poruka, djelovanja i informacija. Cilj djelovanja je uspješno obnavljanje poslovanja, identifikacija krize i uklanjanje njezinih uzroka te prije svega učinkovita prevencija. Uzajamna ovisnost djelovanja i informiranja važno je gledište kriznog menadžmenta i ne smije se zanemariti.⁸¹

Svaka kriza ima svoje uzroke koje je potrebno identificirati i riješiti. Isto tako, svaka kriza ima veliki potencijal za novi uzlet organizacije, što treba prepoznati i iskoristiti. Krizni menadžment prvenstveno treba služiti kao sredstvo prevencije, ali i kao sredstvo preživljavanja kada do krize dođe. Učinkoviti krizni menadžment trebao bi, gotovo po

⁷⁹Legčević, J., Taučer, K., op. cit., str. 203

⁸⁰ Ibid.

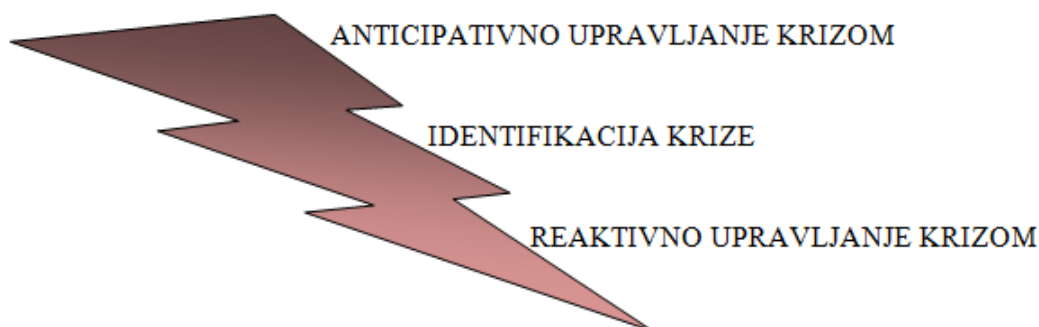
⁸¹ Ibid.

definiciji, uključivati sustavno pokušavanje sprečavanja nastajanja krize.⁸² Od iznimne važnosti za kvalitetno predviđanje i upravljanje krizom jest stvaranje snažnog vodstva koje će moći pravodobno reagirati.

3.2. Dimenzije upravljanja poslovnom krizom

Kriza je nezaobilazni dio razvoja, stoga ih nijedan čovjek i poduzeće ne mogu preskočiti. Ako doista svako poduzeće koje se razvija prolazi kroz krize, pitanje je u čemu je razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća, tj. kako uspješna poduzeća prolaze kroz krize. Razlika je u trajanju krize i njezinim posljedicama; uspješna poduzeća nisu pošteđena krize, no ona raspolažu alatom (metodama i instrumentima) pomoću kojih se kriza sprječava, pravodobno prepoznaje i njome se ovladava, tj. u takvim poduzećima kriza nastupa rjeđe, traje kraće i posljedice su manje.⁸³ Kriza je, dakle, gotovo normalno stanje, uobičajeno obilježje prijelaza iz jedne razvojne faze u drugu. Poznato je kako svaka razvojna faza poduzeća traži drukčiji tip menadžmenta, strategiju te upravljanje novčanim tokom. Ne postoji zlatno pravilo za upravljanje krizom no slika prikazuje kako postoje faze uspješnog upravljanja krizom koje znatno mogu pridonijeti rješavanju eventualnih negativnih posljedica.

Slika 5. Faze procesa upravljanja krizom



Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2007), Kriza kao šansa, 2. Izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 54

Stupanj ovladavanja krizom ovisi o tome u kojoj fazi je ona identificirana te u kojoj fazi se započinje s kriznim menadžmentom.

⁸² Smith, D. (2005), Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organisations, Journal of Services Marketing, 19(5), str. 312

⁸³ Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit., str. 54

Grafički prikaz faza upravljanja poslovnom krizom jasno pokazuje kako je prostor za djelovanje najveći u počecima, odnosno kada bi poduzeće trebalo imati anticipativni pristup krizi. Ovdje kriza zapravo još nije ni nastupila, nego je ona potencijalna. Potrebno je razviti preventivne mjere kako bi se kriza predusrela, iako su informacije koje tada dobiva još slabe i nerazumljive. 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.⁸⁴ Faza identifikacije krize je faza kada su simptomi krize vidljiviji no potrebno ih je precizno definirati kako bi se djelovalo na najbolji mogući način u sprečavanju daljnjeg širenja krize. Poduzeće se suočava s postojećom opasnom situacijom i nastoji dijagnosticirati dubinu krize. Daljnji razvoj krize dovodi do faze kada simptomi postaju svima vidljivi, informacije više nisu latentne no vremenski okvir je smanjen i nameće se pitanje što učiniti jer je stanje akutno? Reaktivno upravljanje krizom je restrukturiranje budućnosti poduzeća, koje može ići u dva smjera: sanacija ili likvidacija. Posljednja faza je zapravo rezultat zanemarivanja preventivnog djelovanja, odnosno kad kriza već nastupi. Kod reaktivnog upravljanja krizni kontroling je stručno odgovoran za transparentnost situacije, alternativne prijedloge nastavka poslovanja te transparentnost strategijskih i operativnih posljedica.⁸⁵

3.3. Anticipativno upravljanje krizom

Anticipativno upravljanje krizom odnosno preventivno djelovanje je najbolji način upravljanja krizom i rješavanja problema usklađivanja poduzeća i okoline. Ostvaruje se prvenstveno jačanjem individualne i socijalne kompetentnosti i menadžmenta te upotrebom instrumenata koji nagovješćuju preokret i omogućuju prijelaz na novi smjer. Osnovni cilj korištenja ovih instrumenata je povećanje senzibilnosti za buduće moguće unutarnje i vanjske promjene. Iduća slika prikazuje komparativni presjek triju perspektiva: kako izgleda ciklus poslovne krize u teoriji, kako bi menadžeri htjeli da izgleda te kakav je zapravo doživljaj tog procesa u praksi.

⁸⁴Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit., str. 54

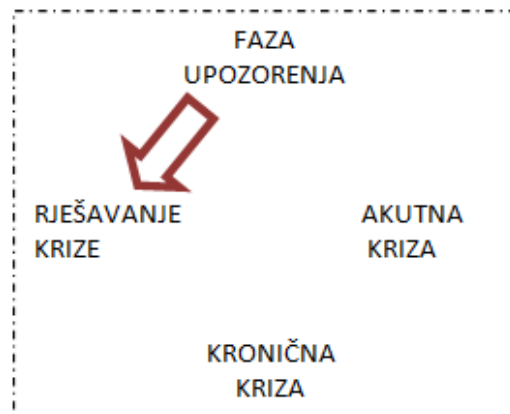
⁸⁵ Ibid.

Slika 6. Anatomija poslovne krize

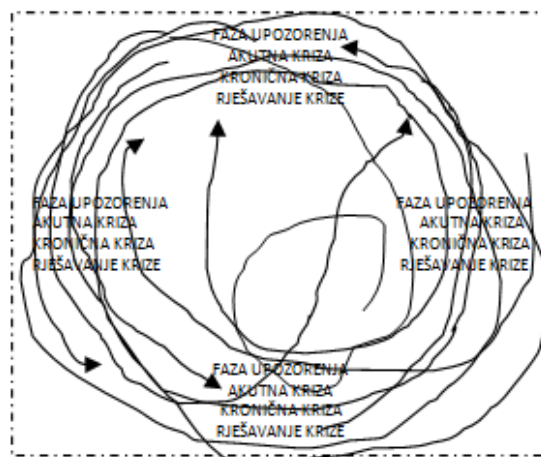
Kako bi jedan ciklus krize mogao izgledati



Kako bismo voljeli da izgleda krizni ciklus



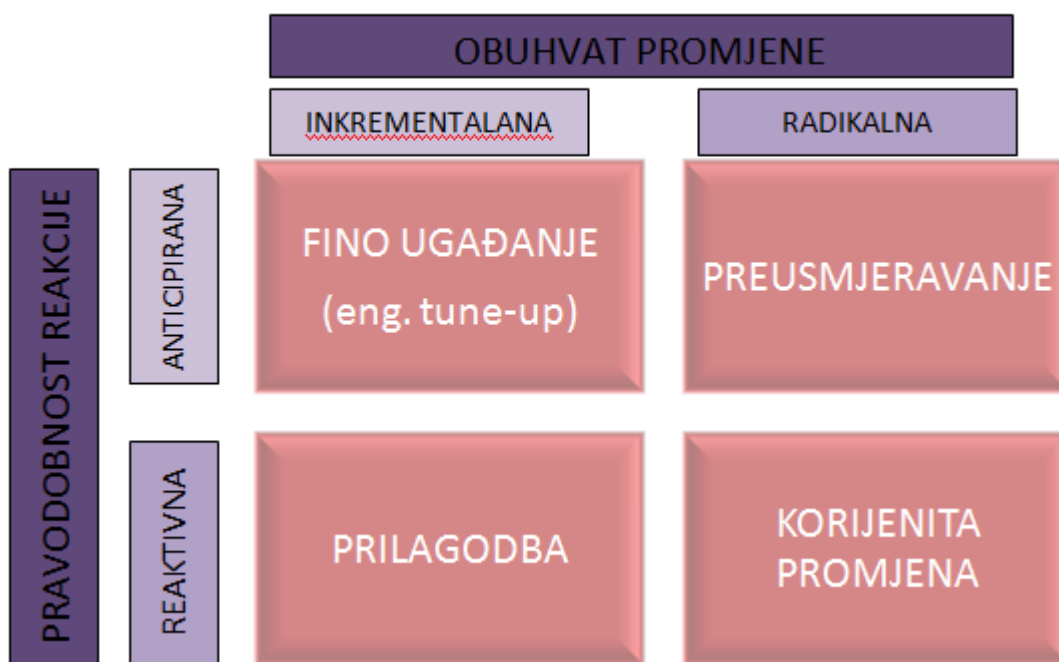
Kako doista doživljavamo krizni ciklus



Izvor: Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012), Strategije u kriznim uvjetima, u: Tipurić, D.(ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb

Često se dogodi kako je teorija vrlo teško primjenjiva u praksi. Prethodna je slika upravo primjer jedne takve situacije kada uz nedovoljna znanja i pripreme nastaju kompleksne situacije koje za rezultat mogu imati kobne posljedice. Stoga je glavna zadaća menadžmenta minimizirati prijetnje i osigurati smjernice za uspješno upravljanje krizom, pri čemu faktori kompleksnosti i intenziteta iz okoline impliciraju različite reakcije menadžmenta. Slika niže prikazuje koje su to vrste menadžerskog odgovora na promjene u okruženju.

Slika 7. Vrste menadžerskog odgovora na promjene u okruženju



Izvor: Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012), Strategije u kriznim uvjetima, u: Tipurić, D.(ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb, str. 3.

Fino ugađanje (eng. tune-up) podrazumijeva reakciju menadžmenta u kojoj su anticipirane promjene u okruženju i u kojoj je poduzeta gotovo rutinska (inkrementalna) aktivnost kako bi se promjena iskoristila u cilju osnaženja kompanije. Prilagodba predstavlja reakciju menadžmenta na promijenjene uvjete u okruženju kompanije, ali još uvijek primjenom uobičajenih, klasičnih menadžerskih odgovora. Preusmjeravanje uključuje, iz perspektive menadžmenta, anticipiranje radikalne promjene uvjeta u okruženju i poduzimanje aktivnosti kojima se mijenja smjer akcija. Korjenita promjena podrazumijeva reakciju menadžmenta na radikalne promjene uvjeta koje predstavljaju neposrednu prijetnju i odgovaraju krizi, a koja zahtijeva menadžerski odgovor na krizu.⁸⁶

⁸⁶Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012), Strategije u kriznim uvjetima, u: Tipurić, D. (ur.), Strateški menadžment, knjiga u tisku, Zagreb

3.3.1. Instrumenti anticipativnog upravljanja krizom

Najvažniji instrumenti anticipativnog upravljanja poslovnom krizom jesu: upravljanje rizicima, bonitet poduzeća, politika fleksibilnosti te sustav ranog upozorenja. Svrha preventivnog djelovanja je uspostavljanje visoke spremnosti prema latentno prisutnim i budućim, sada teško pobliže definiranim, promjenama temeljnih varijabli te jačanje kompetentnosti menadžmenta.

Zaoštavanjem konkurencije poduzeća su prisiljena na preuzimanje sve većih rizika, dok ih istovremeno, zbog pozajmljivača kapitala, moraju što bolje kontrolirati.. Postavlja se pitanja kako optimalno upravljati rizikom u takvoj turbulentnoj okolini. Odgovor je u preuzimanju svakog rizika i odlučnom izlaženju u susret umjesto u izbjegavanju i meandriranju između onih koji mu se nađu na putu. Takav put je duži, zahtjeva veće troškove i ne daje uvijek siguran pozitivan ishod. Sadržaj upravljanja rizicima upravo je njihova klasifikacija i vrednovanje, što uz procjenu visine štete i vjerojatnosti nastupanja omogućuje anticipativno upravljanje krizom.⁸⁷

Tempo življenja neprestano se ubrzava, a prirodni i društveni utjecaji konstantno rastu, tako da upravljanje rizikom postaje suštinska potreba svake organizacije. Međutim, problem implementacije ERM-a (Enterprise Risk Management) još uvijek nailazi na poteškoće. Razlog toga može biti temeljna filozofija procjene i mjerenja rizika. Postavlja se pitanje što zapravo znamo o riziku i kako njime upravljati? Prema Platonu, znanje je podskup onoga što je istovremeno istinito i u što se vjeruje. Epistemologija navodi značajnu razliku između znanja, mišljenja, vjere i predviđanja. Prilikom rada na mjerenju i upravljanju rizikom, često se može desiti da se rizik menadžeri (ponekad i nesvjesno) prije oslone na vjeru ili intuiciju, nego na znanje. To može biti i dobro jer ako se uzme kao znanje dosadašnje razmatranje statističkih metoda predviđanja budućnosti na osnovu prošlosti, onda se intuicija čini vjerodostojnijom. Prilikom ozbiljnijeg pristupa problemu epistemologije, najprije se treba napraviti razlika između onog što se zna i onog što se misli da se zna.

Tvorac teorije Crnog labuda (riječ je o nepredvidljivim događajima koji se tek naknadno mogu objasniti jer osnovni problem indukcije glasi: "Kako možemo logično nešto tvrditi što

⁸⁷Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit., str. 53

nikada nismo vidjeli, na bazi onoga što smo vidjeli?”), Nassim N. Taleb, nudi sasvim drugačiji pogled na rizike. Postoje događaji koji se pojavljuju prvi put, koji su nepredvidivi i koje se ne može izračunati statistikom. Rizik menadžeri moraju imati puno više kvalifikacija od klasične pretpostavke da je dovoljno poznavati matematiku. Bitno je razumjeti i smjerove filozofije kao što su empirizam i skepticizam, koji pomažu u izgradnji kvalitetnog profila rizik menadžera. Organizacijama je potrebna pouzdana osoba, po mogućnosti s iskustvom i naklonosti prema rizicima, ali sa skeptičnim osvrtom na rezultate za koje se tvrdi da su „sigurni“ i „pouzdana“.⁸⁸

Problem prihvaćanja rizika kao pojave koju ne se može prenijeti na papir i riješiti brojevima, dovodi do sve češće upotrebe termina „rizik upravljanja rizikom“. I taj rizik treba uzeti u obzir prilikom upravljanja organizacijom, zajedno sa svim ostalim. Između ostalog, ERM i sprovodi politiku o identifikaciji svih rizika kojima se izlaže organizacija. Tri su najvažnije koristi od uvođenja ERM-a u svako poduzeće: unaprijeđene poslovne performanse, povećana organizacijska efektivnost te znatno bolje izvještavanje o riziku.⁸⁹

Drugi instrument anticipativnog upravljanja je bonitet. Riječ bonitet (lat. *bonus bona bonum* - dobro) u ekonomskom smislu pobliže određuje kvalitetu tvrtke, potraživanja, robe, zemljišta, vrijednosnih papira i sl., dok se bankovno tumačenje odnosi na sposobnost plaćanja kredita i formalna i materijalna svojstva nekog subjekta koja ga čine financijski sigurnim poslovnim partnerom, dužnikom kojemu se odobrava kredit ili bankom u koju se ulaže novac. Ocjena boniteta podrazumijeva ocjenu likvidnosti i kreditne sposobnosti no ipak se ocjena boniteta najčešće odnosi na sveobuhvatnu ocjenu temeljenu na analizi završnog računa i situacije poduzeća, ocjenu ekonomskih pojava u poduzeću, oznaku neopipljive sigurnosti s obzirom na ugled poduzeća, dobrotu, unutarnju vrijednost, oznake koje u sebi sadrže i ocjenu likvidnosti i kreditne sposobnosti.⁹⁰

Instrumenti analize i ocjene boniteta moraju omogućiti istraživanje simptoma krize, budući da uklanjanje uzroka krize i ovladavanje njome u ranoj fazi ima velike izgleda za uspjeh. Instrumenti ocjene boniteta sustavno rasvjetljavaju područja rizika i simptome moguće krize. Analizom i ocjenom boniteta nastoje se upoznati poslovni rizici te locirati njihovi uzorci.

⁸⁸Chapman, R. J. (2006), Simple tools and techniques for enterprise risk management, Chichester : J. Wiley&Sons, str. 7

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰OsmnagićBedenik, N (1993), Potencijali poduzeća, Zagreb: Alinea, str. 172

Instrumenti analize boniteta su:⁹¹

- analiza završnih računa odnosno analiza bilance,
- analiza poslovanja tijekom poslovne godine,
- analiza konta,
- pregledavanje posla na licu mjesta,
- analiza grane,
- postupak rejtinga.

Neprekidne promjene i razvoj unutar poduzeća i izvan njega, stvaraju potrebu za fleksibilnošću, sposobnosti neprekidnog prilagođavanja promjenjivim situacijama, i to ponašanjem i djelovanjem, u cilju stvaranja dinamičke ravnoteže. Budući da je sve kraće raspoloživo vrijeme za učinkovitu reakciju, a potrebno vrijeme za stratešku reakciju sve duže, to je poduzeće, želi li opstati, prisiljeno reagirati u sve ranijim stadijima znanja kako bi ovladalo promjenama. Politika fleksibilnosti je jedan od načina anticipativnog upravljanja krizom. Njome se stvaraju poslovne strukture i poslovni procesi tako da poduzeće može na promjene u budućnosti reagirati brže i usmjerenije prema cilju. Ansoff smatra da je današnja razina turbulencije već prekoračila treći stadij, što znači da se promjenama može ovladati odnosno prilagoditi tek ako se poduzeće pripremi za njih prije negoli se njihove posljedice mogu i procijeniti. Porast fleksibilnosti temelji se na sposobnosti suradnika da samostalno uoče prve znakove kriznog razvoja u svom području odgovornosti. Preduvjet je svakako stručno znanje, ali i vlastita inicijativa, sposobnost učenja i cjelovito razmišljanje suradnika. Fleksibilno djelovanje znači prilagođavanje konkretnih aktivnosti prema postojećoj situaciji, ali i očiju neprekidno usmjerenih na ciljeve, također sa spremnošću njihove korekcije ako to traže trajne promjene okoline. Za menadžment to znači definiranje poslovnih ciljeva tako da su uzajamno usklađeni te da osiguravaju razvoj poduzeća.⁹²

Posljednji instrument anticipativnog upravljanja krizom je zapravo onaj o kojem će biti riječ u ovom radu. Naime, za suvremene uvjete poslovanja kažu kako je jedino izvjesna - neizvjesnost. Posljedica je to silno rastuće kompleksnosti okoline u kojoj poduzeća djeluju. Okruženje je sve turbulentnije i teže predvidivo stoga se traže novi instrumenti, prikladni za nove, promjenjive uvjete poslovanja. Sustavi ranog upozorenja jedan su od takvih instrumenata. No, nije samo važno uspostaviti sustav ranog upozorenja, već je jednako važno

⁹¹ Ibid., str. 119

⁹² Osmanagić Bedenik, N (2007), op. cit., str. 126

uspostaviti kvalitetu ranog upozorenja. Drugim riječima, sam sustav prenosi menadžmentu specijalne vrste informacija koje su dovoljan indikator pravodobne alkemije poduzeća u budućnosti. No, ukoliko je kvaliteta tih informacija asimetrična, kriza je opet neizostavna. Postoji nekolicina metoda kod anticipativnog upravljanja kriznim situacijama, ali u praksi se to može sublimirati na pet faza.⁹³

- Detektiranje minornih signala prilikom analize okoline – poduzeće treba usmjeriti koncentraciju na „mikro signale“ u okolini i to na informacijskoj, organizacijskoj, komunikacijskoj i psihološkoj razini jer sve ono što je prostom oku vidljivo već je uočeno i zapaženo. Važno je djelovati preventivno;
- Usporedba hipoteza strateškog planiranja i rezultata scenarija – sva poduzeća rade strateške planove. Neovisno radi li se o kratkoročnim, srednjoročnim ili dugoročnim planovima. No, samo nekolicina poduzeća prilikom izrade takovog strateškog dokumenta radi i simulacije rezultata scenarija. Drugim riječima, ukoliko poduzeće, na primjer, odluči proizvoditi proizvod Z, treba izraditi scenarij kakav će plasman proizvoda imati utjecaj na ostali portfelj proizvoda, cjenovnu politiku, distribuciju, konkurenciju, tržište, goodwill tvrtke, te ukoliko prodaja proizvoda Z podbaci, kakav će to imati scenarij na cijeli (distributivni, marketinški, financijski i tržišni) aspekt poduzeća;
- Utvrđivanje odstupanja – prilikom uspostave sustava ranog upozorenja u poduzeću, od signifikantne je važnosti znati utvrditi i filtrirati tzv. „nevažne“ signale od „važnih“. Tu dolazi i do problema prejakog ili preslabog filtriranja. Drugim riječima, odaberete li pogrešne „minorne“ signale u pogledu njihove relevantnosti, nedvojbena je opasnost od pogrešnog strateškog djelovanja poduzeća;
- Strateško planiranje – nakon uočavanja mikro opasnosti, usporedbi hipoteza s rezultatima scenarija i utvrđivanjem odstupanja, treba pomoću tehnika strateškog planiranja utvrditi polje djelovanja poduzeća. Drugim riječima, treba znati procijeniti na kojoj će razini poduzeće usmjeriti svoju najveću koncentraciju, na kojoj razini srednju a na kojoj razini najmanju koncentraciju, te koji je omjer dobitka za svaku zasebno;
- Kompjutorske simulacije alternativa - prije započinjanja bilo kakve akcije, bilo bi mudro napraviti njezinu kompjutorsku simulaciju, kako bi se razjasnilo područje nekih

⁹³ Šola, M. (2015), Efekt leptira u menadžmentu tvrtke, www.poslovni-savjetnik.com (02.09.2018.)

djelovanja poduzeća koje se u samim začetcima pisanja i osmišljavanja politike poslovanja mogu predvidjeti.

Poslovna kriza nezaobilazna je u svakom poduzeću, no unatoč što u osnovi označava problematičnu, prijelomnu točku, ona je istovremeno i prilika za novi početak povezan s potrebom donošenja odluke. Ona istovremeno može ponuditi opasnost, ali i novu šansu za poduzeće ukoliko postoji netko tko će iskoristiti njen skriveni potencijal. Poslovna kriza svoje izvore i uzroke pronalazi u vanjskoj i dominantno unutarnjoj okolini. Unutar poduzeća trebao bi postojati odjel kontrolinga te još uže odjel kriznog menadžmenta koji je izučen biti osjetljiv na podražaje koje okolina generira. Naime, menadžment nema problema s prepoznavanjem jakih signala no kriza se razbukta jer se ne prepoznaju oni slabi. Stručnjaci su razvili različite metode predviđanja i metode za praćenje današnje turbulentne okoline stoga je bitno ne zapostavljati takve instrumente koji pridonose u procesu upravljanja krizom. Faze upravljanja krizom strogo se može podijeliti na anticipativno upravljanje krizom, identifikaciju krize i reaktivno upravljanje krizom. Upravo je prva faza upravljanja od ključne važnosti za prevenciju opasnih situacija. Anticipativno upravljanje objedinjuje različite instrumente od kojih svaki ima bitnu ulogu u razotkrivanju slabih signala. Unatoč važnosti svakog, u radu je stavljen naglasak na jednog od njih - sustave ranog upozorenja zbog složenosti njihove kvantifikacije i deskripcije.

3.4. Strategije u kriznim uvjetima

Strategija je izvorno vojni izraz korišten da opiše vještinu generala. Ona se odnosi na generalov plan za svrstavanje u bojne redove i manevriranje njegovih snaga u svrhu poražavanja neprijateljske vojske. Kroz povijest, pojam strategije proširen je i danas se koristi u svim djelatnostima. Za strategiju postoji mnogo definicija. Henry Mintzberg kaže: „Strategija je skup odluka k postizanju cilja“. Po Alfredu D. Chandleru strategija je: „Postavljanje dugoročnih ciljeva, poduzimanje akcija i alokacija resursa za postizanje ciljeva.“ Strategije su iznimno bitne, dobre strategije izdvajaju uspješna poduzeća od onih manje uspješnih. Strategija određuje cjelokupno poslovanje poduzeća, usklađuje ponašanje poduzeća s okolinom, omogućava konkurentsku prednost poduzeću i osigurava konzistentnost u ponašanju poduzeća. Strategija stvara sklad između svih aktivnosti u organizaciji.

Nedvojbeno je da kriza može biti izazov, a također i vrsta poligona, na čijem će kraju organizacija izaći kao pobjednik! O načinu kako upravlja krizom, ovisi kako će organizaciju percipirati njezini dionici.⁹⁴

U kriznim uvjetima, u kojima treba u kratkom vremenu donijeti odluku koja će dovesti do preokreta i koja može značiti ili izlazak iz krize ili da se u nju još dublje zapadne, strategije su presudne. Kao događaj koji mijenja život, kriza može odrediti za organizacije prosperitet ili smrtnost, i zbog toga, učinkovite strategije u kriznim su uvjetima neophodne za organizacije u krizi kako bi izbjegli ozbiljne štete za financijsku stabilnost, organizacijski ugled i opće sposobnosti za obavljanje uobičajene poslovne prakse.⁹⁵ U kriznim uvjetima treba težiti stvaranju pretpostavki za opstanak poduzeća. Razvojna strateška usmjerenja ostavljaju se po strani jer se poduzeće mora orijentirati prema načinima vlastita oporavka. No, ako ne postoji strateška isplativost opstanka poduzeća, potrebno je razmotriti neku od izlaznih strategija. Razlikuje se više strategija u kriznim uvjetima, od kojih su dvije temeljne skupine - ofenzivne i defenzivne strategije.⁹⁶

Ofenzivne krizne strategije još se nazivaju i strategije konsolidacije i obnavljanja i u njih spadaju: strateški zaokret, probir i fokusiranje i kontrakcija. Defenzivne krizne strategije su strategije napuštanja djelatnosti i u njih se ubrajaju: strategija ubiranja plodova, prodaja, likvidacija i stečaj.

3.4.1. Strategije konsolidacije i obnavljanja

Svrha strategija konsolidacije i obnavljanja je preživljavanje poduzeća u ključnim djelatnostima putem podizanja njegove konkurentne sposobnosti. Trenutačni položaj poduzeća nije stabilan te je nužno brzo provesti neodložne akcije za promjenu postojećeg stanja stvari. Poduzeće može promijeniti osnovnu strategiju, povećati operacijsku djelatnost i/ili se rasteretiti nepotrebnih poslovnih i organizacijskih balasta. U kratkom

⁹⁴ Bačić, P. (2010), Krizno komuniciranje i odnosi s javnostima s posebnim osvrtom na preuzimanje tvrtke „Pliva“, *MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, 4(7), str. 141

⁹⁵Park, H., & Reber, B. H. (2011), The organization-public relationship and crisis communication: The effect of the organization-public relationship on publics' perceptions of crisis and attitudes toward the organization, *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), str. 241.

⁹⁶ Ibidem., str. 241-242.

roku poduzeće se može orijentirati na konsolidacijske strategije koje su orijentirane povećanju prihoda, smanjivanju troškova ili redukciji imovine i djelatnosti koje posjeduje.

Konsolidacija ili strateško obnavljanje poduzeća temelji se na identifikaciji zdrave poslovne jezgre koju treba sačuvati, poslovnih jezgri koje treba odbaciti i poslovnih jezgri koje treba razvijati, te izraditi scenarije i strategije odbacivanja, obnavljanja i razvoja. Neke od aktivnosti takvog restrukturiranja jesu:⁹⁷

- promijeniti osoblje u menadžmentu i na vrhu i na srednjim razinama,
- smanjiti kapitalne izdatke,
- centralizirati odlučivanje kako bi se ostvario nadzor nad troškovima,
- smanjiti zapošljavanje novih namještenika,
- smanjiti izdatke za propagandu i promociju,
- maksimalno "stegnuti pojas" uključivši i otpuštanje dijela osoblja,
- usmjeriti veću pozornost kontroli troškova i budžetiranju,
- prodati dio imovine izvan funkcije,
- čvršće kontrolirati zalihe,
- poboljšati naplativost potraživanja.

Navedene konsolidacijske strategije trebaju rezultirati fleksibilnom organizacijom u obliku centra odgovornosti, smanjenjem nepotrebne superstrukture, smanjenjem broja zaposlenih, dodatnim osposobljavanjem preostalih zaposlenika, redizajnom temeljnih poslovnih procesa u svrhu minimizacije ukupnih troškova i izgradnje konkurentske sposobnosti i s jasnom strateškom orijentacijom prema osnovnim djelatnostima koja će stvoriti pretpostavke za novo razvojno usmjerenje.

3.4.2. Strategije napuštanja djelatnosti

Prvi korak u pripremi za krizu je pokušati razumjeti i kvantificirati što bi se moglo dogoditi.⁹⁸ Ako se strateškom analizom utvrdi da neka djelatnost nema izglednu budućnost te da ne bi bilo isplativo i dalje poslovati unutar te djelatnosti, poduzeće najčešće koristi defenzivne

⁹⁷Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012), op. cit.

⁹⁸ Wilson, T. C. (2013), Risk management lessons learned from the financial crisis: One CRO's view. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 6(2), str. 168

strategije, odnosno strategije napuštanja djelatnosti. Nakon krize svijet je promijenjen, tržišta su promijenjena, neka možda čak do te mjere, da se na njih kompanija možda više nikada neće moći vratiti.⁹⁹ Kada se utvrdi da je kriza dovela do toga, poduzeće bira strategiju napuštanja djelatnosti. Strategija napuštanja djelatnosti je, kao što i samo ime govori, situacija kod koje poduzeće izlazi iz djelatnosti u kojoj je poslovalo. Razlozi tome mogu biti neprevladana krizna situacija i loše poslovanje ili financijski motivi vlasnika poduzeća.

Strategija napuštanja djelatnosti ima za cilj da poduzeće napusti one djelatnosti koje nemaju izglednu budućnost i to bilo prodajom, likvidacijom ili preorijentacijom poslovanja u drugu industriju. U tu se svrhu razlikuju tri strategije:¹⁰⁰

- Strategija ubiranja plodova označava fazni oblik napuštanja djelatnosti u kojem se prije izlaska nastoji „ubirati plodove“, odnosno nadzirati dezinvesticije kako bi se poboljšao cashflow u razdoblju izlaska;
- Prodaja poduzeća ili dijela poduzeća provodi se kad ne postoji održiva konkurentska prednost poduzeća, kad se bitno mijenja misija i vizija poduzeća ili ako postoje posebni financijski motivi vlasnika;
- Gašenje (likvidacija) poduzeća ili dijela poduzeća provodi se u onim slučajevima kad napuštanje djelatnosti prodajom nije ekonomski racionalno zato što bi cijena u prodaji bila manja od cijene koja bi se postigla prodajom imovine u dijelovima, a katkad uopće nije moguće prodati poslovni entitet drugima. Likvidacija poduzeća se nakon faze prezaduženosti smatra prirodnom fazom u poslovanju poduzeća.

Proces izlaska iz krize zajednički je zadatak za poduzeće u cjelini i zahtijeva korjenite promjene u svim segmentima poduzeća. Posebnu ulogu, dakako, ima menadžment koji treba osigurati motiviranost i uključenost svih zaposlenika u provedbu potrebnih promjena. Poduzeća koja usprkos poduzetim mjerama ne uspiju prevladati postojeću krizu, doživljavaju stanje kraha.

3.5. Faze izlaska iz krize

Bez obzira na vrstu krize neka se krizna stanja mogu spriječiti na tri načina:¹⁰¹

⁹⁹ Milić, T. (2013), *Innovation Management in times of economic crisis*, Management, str. 68.

¹⁰⁰ Ibid., str. 66.

¹⁰¹ Tomić, Z., Milas, Z. (2007), op. cit., str. 139.

- strogom kontrolom (uređeni financijski i računovodstveni sustavi s dobro razrađenim procesima unutarnje i vanjske kontrole),
- dobro osmišljenim unutarnjim procesima (strogi kriteriji prilikom zapošljavanja novih ljudi, iskreno i transparentno ocjenjivanje pojedinačnih rezultata, kvalitetni obrazovni program itd.),
- promicanjem kulture časti tvrtke (kultura ponašanja, transparentnost, pravednost i dosljedno poštovanje propisa).

Proces upravljanja, odnosno izlaska iz krize, obuhvaća širok spektar aktivnosti koje se mogu prikazati pojedinim fazama. Prema Danku Sučeviću postoje sedam faza izlaska iz krize:¹⁰²

- faza priznavanja postojanja problema,
- faza definiranja menadžmenta,
- faza preuzimanja kontrole,
- faza evaluacije,
- faza hitnosti,
- faza stabilizacije,
- faza povratka rasta.

Navedene faze su samo teoretski okvir te se primjena u pojedinom poduzeću može razlikovati od okvira. Postojanje okvira baziranog na znanstvenim istraživanjima od neprocjenjive je koristi menadžerima koji se nađu u kriznoj situaciji.

3.5.1. Faza priznavanja postojanja problema

Prvi preduvjet da se započne s procesom spoznaja ključnih ljudi o dubini krize iz razloga što uprava, nadzorni odbor, zaposlenici i ostali nisu spremni investirati novac i energiju u podršku procesa izlaska iz krize dok stanje poduzeća nije alarmantno. U nekim slučajevima menadžment zna namjerno izazvati krizu kako bi se poboljšali uvjeti ukupnog poslovanja.

Tri su glavne tehnike za uspješno suočavanje s realnošću:¹⁰³

¹⁰² Sučević, D., op. cit., str. 54.

¹⁰³ Ibid., str. 58.

- Usporedna mjerenja - uz pomoć modela identifikacije krize moguće je odrediti je li poduzeće u neposrednoj krizi. Usporedba s najboljim konkurentima ili partnerima, pokazat će je li postignuti rast na njihovoj razini ili bolji, odnosno je li poduzeće posluje pozitivno ili je u krizi;
- Analiza industrijskih trendova - dalje od usporedbe s konkurentima idu uspješni preobražaji poduzeća. Oni uzimaju i industrijske trendove koji mogu relativizirati sadašnje tržišne pozicije. Poduzeće koje može biti tržišni lider i poslovati uspješno i pozitivno može procijeniti da će industrijski trend koji dolazi ugroziti njegovu poziciju te da je ono već sada u krizi;
- Dijagnoza unutrašnjih snaga i slabosti - analizom organizacijskih snaga i slabosti, poduzeće ispituje mogućnosti, kompetencije i kulturu u odnosu na potrebe za dostizanje željenog konkurentnog stanja. Utvrđivanje takvih nedostataka, pomaže da ljudi spoznaju potrebu za promjenom i orijentira ih prema glavnim područjima na kojima je potrebno postići napredak.

Prethodno navedenim metodama menadžment može uvjeriti zaposlenike da je poduzeće u krizi, iako ne izgleda tako. Pri tome menadžment procjenjuje da je kriza pred vratima i stoga mu je jako bitno postići visoku motivaciju zaposlenika za prolaz procesa izlaska iz krize.

3.5.2. Faza definiranja menadžmenta

U ovoj fazi određuje se kakav će menadžment izvući poduzeće iz krize. To može biti postojeći menadžment, koji je manje vjerojatan iz razloga što je doveo poduzeće u krizu i time dokazao da nije vrhunski menadžment, i novi menadžment sastavljen od vrhunskih stručnjaka koji nije ograničen emocijama i može primijeniti nužne mjere poput otpuštanja radnika, zatvaranje ili prodaja pogona ili proizvodnih linija. Na izbor menadžmenta utječe i primarni uzrok krize. Ako je kriza uzrokovana vanjskim uzrocima, poduzeća će često zadržati stari menadžment. Suprotno gore navedenom, ako je kriza uzrokovana unutarnjim uzrocima, poduzeće bira novi menadžment. U slučaju kada su uzroci krize unutarnje i vanjske prirode, poduzeća mijenjaju menadžment u 70% slučajeva.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Sučević, D. (2010), op. cit., str. 63.

Kod vođe kod kriznog menadžmenta, poželjne su sljedeće karakteristike:¹⁰⁵

- brzo određivanje jasnih kratkoročnih prioriteta i ciljeva,
- vidljivo pokazivanje autoriteta,
- postavljanje očekivanja i standarda,
- odlučnost i brzo provođenje odluka,
- stalno komuniciranje sa svim osobama uključenim u poslovanje poduzeća,
- izgradnja pouzdanja i povjerenja kroz transparentnost i iskrenost te
- autokratsko vođenje kroz fazu hitnosti.

Različiti tipovi menadžerskih stilova odgovaraju različitim kriznim situacijama. Tri su glavna tipa kriznih menadžera: drvosječe, holističari i praktičari.¹⁰⁶

Drvosječa ulazi u poduzeće s pretpostavkom da poslovanje u svakom poduzeću nakon uspješnog perioda postaje mlitavo i lijeno, opterećeno viškom svega. Kada menadžer takvo stila upravlja poduzećem, sve se događa brzo, bez obzira na ljudske patnje i probleme, s jednim ciljem - izvlačenje poduzeća iz krize. Ovakav stil najprimjereniji je poduzećima u dubokoj krizi.

Holističar ulazi u poduzeće s pretpostavkom da je kriza posljedica nedostatka komunikacije, niskog morala i nedostatka suradnje. On traži suradnju zaposlenika i timski duh. Holistički stil primjeren je za poduzeća koja nisu u dubokoj krizi i imaju dovoljno resursa za provođenje dugotrajnog programa izlaska iz krize.

Praktičar smatra da je problem poduzeća koja se nalaze u krizi u nedovoljnoj iskorištenosti resursa, nedovoljnoj produktivnosti ili neadekvatnoj strategiji on uvodi čvrste kontrole, definira odgovornosti, optimalizira poslovne procese, otpušta gdje smatra da je to potrebno prema kriterijima objektivnih pokazatelja produktivnosti ili isplativosti.

Neke od ključnih razlika u stilu upravljanja u krizi su:¹⁰⁷

- „Imidž vođe“- uspješni krizni menadžment Robert Brown kaže: „Menadžer u krizi mora biti zvijezda. To zahtjeva veliki ego, bezgranično samopouzdanje i preuzimanje

¹⁰⁵ Ibid., str. 64.

¹⁰⁶Platt, H.D. (1998), Principles of Corporate Renewal, Michigan: The University of Michigan Press, str. 136.

¹⁰⁷Bibeault, D.B. (1998), Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners, Washington, DC: Beard Books, str. 159-166.

velikog rizika. On može uzeti tuđi nered i alkemičarskim postupcima pretvoriti ga u red. Da bi to postigao, mora biti bešćutan. Nakon što je preokret postignut, zvijezda odlazi jer ne može živjeti s nadzornim odborom u svakodnevnom poslovanju. On je previše kontroverzan, previše se svađa, previše zahtjeva – on je u stvari problematičan.“;

- „Standardi produktivnosti i sustav nagrađivanja“ – zahtijevaju se visoki standardi produktivnosti. Krizni menadžeri su netolerantni prema neefikasnim radnicima. Dobar menadžer je onaj čiji su radnici sretni, zadovoljni, a sreća dolazi od hrabrenja i pohvala, te stalno inzistiranje na standardima produktivnosti su loše za moral.
- „Tehnike donošenja odluka“ – krizni menadžer donosi čvrste i odlučne odluke brzo i time odmah prekida gubitničke i neobećavajuće aktivnosti;
- „Korištenje autoriteta“ – da bi se krizni menadžer uspješno nosio s „problemima krize, nedostatnim resursima, nedostatkom suradnje i potpore zaposlenika“ mora imati apsolutni autoritet jer je on ključni faktor za izlazak iz krize;
- „Orijentacija na akciju“ – krizni menadžer ulazi u poduzeće s velikim entuzijazmom želeći rješavati problem, no kad se problem riješi njemu postaje dosadno i nakon toga krizni menadžer obično izlazi iz poduzeća.

3.5.3. Faza preuzimanja kontrole

Nakon što je krizni menadžment izabran, mora preuzeti kontrolu nad poduzećem. Prema svim istraživanjima, prvih 90 - 120 dana ključno je za uspostavljanje kontrole. A time i za uspješnost procesa izlaska iz krize. Prvih mjesec dana rada kriznog menadžmenta ne smije proći bez ključnih akcija baziranih na pažljivom planiranju kako bi njihov učinak bio najveći. Menadžer ili krizni menadžment treba stalno naglašavati očekivanja rezultata, poštovati zaposlenike, rješavati probleme bez manipulacije ljudima ili političkih odluka, uporno inzistirati na postignućima te biti predan i marljiv.

Nakon što se odabere krizni menadžment potrebno je preuzeti kontrolu nad poduzećem. Preuzimanje kontrole se sastoji od tri koraka, a to su:¹⁰⁸

¹⁰⁸Bibeault, D.B., op. cit., str. 166-167.

- „Zadobivanje pozornosti“ – da bi se privukla pozornost i da bi novi menadžment bio ozbiljno shvaćen potrebno je napraviti scenu ili više njih koje će biti šokantne, ali koje će pridonijeti izlasku iz krize. Uspješni krizni menadžment kaže da ne traži „žrtveno janje“ pod svaku cijenu šokiranjem sustava nego da u svakom poduzeću postoje pojedinci koji se opiru promjenama i ne rade produktivnije nego lošije pa je zbog toga potreban šok. Drugi način šokiranja sustava je donošenje hrabrih odluka koje rješavaju probleme koje stari menadžment nije htio ili mogao riješiti;
- „Prioritetno djelovanje“ – nakon što je kontrola čvrsto uspostavljena potrebno je konkretnim akcijama poduprijeti i prethodno iskazane namjere i osigurati potpunu evaluaciju. Minimalno prioritetno djelovanje mora obuhvatiti: implementaciju naredbi koje učvršćuju kontrolu, utvrđivanje radnih procesa u upravi poduzeća i delegiranje autoriteta i odgovornosti;
- „Napadanje problema“ – prije napadanja problema potrebna je ozbiljna prethodna analiza. Neke situacije zahtijevaju hitno rješavanje te je potrebno djelovati bez svih podataka. U slučaju kada je potrebno hitno djelovanje krizni menadžment ne smije oklijevati unatoč velikom riziku donošenja pogrešnih odluka i u toj situaciji znanje i vještine kriznog menadžera dolaze do izražaja.

3.5.4. Faza evaluacije

Nakon što je krizni menadžment uspostavio kontrolu nad poduzećem te prikupio i definirao sve informacije koje su potrebne za evaluaciju, provodi fazu evaluacije. Evaluacija poduzeća se provodi u tri koraka, a to su:¹⁰⁹

- „Preliminarna analiza održivosti“ – prije nego što menadžment preuzme odgovornost on provodi preliminarnu analizu održivosti kroz razgovor s ključnim ljudima i pregled dostupnih podataka. Preliminarnom analizom održivosti se promatra poduzeće u cjelini i on se fokusira na ključno pitanje da li postoje ključni faktori koji su potrebni za uspješan izlazak iz krize;
- „Detaljna analiza održivosti“ –preliminarna analiza održivosti se provodi prije ili tijekom faze definiranja menadžmenta, a prije preuzimanja kontrole. Nakon toga je

¹⁰⁹Bibeault, D.B.,op. cit., str. 76-77.

potrebno napraviti detaljnu analizu održivosti uz nadu da će ona dati bolje ili slične rezultate od preliminarne analize održivosti;

- Integriranje analiza gdje se na osnovi integriranih rezultata analize određuju daljnje akcije.

3.4.5. Faza hitnosti

U fazi hitnosti menadžment poduzima sve potrebno kako bi poduzeće preživjelo. Prvi osnovni prioritet mu je osigurati likvidnost. Ako poduzeće raspolaže velikom vrijednošću imovine i ima zadovoljavajući tijek novca, faza hitnosti se može preskočiti ili kombinirati s fazom stabilizacije. Faza hitnosti uglavnom znači smanjenje poslovanja i koncentriranje na one segmente koji postižu ili mogu postizati dobru bruto maržu i mogu konkurentno poslovati na tržištu. Time se oslobađa imovina koja nije nužna za poslovanje te se treba pretvoriti u novac. Kod faze hitnosti bitno je da se provodi prema pažljivo pripremljenom planu.¹¹⁰

3.4.6. Faza stabilizacije

Nakon uspješnog izlaska iz faze hitnosti poduzeću više ne prijete neposredna opasnost za opstanak te slijedi period rehabilitacije nakon kojeg će se možda moći govoriti o zdravom poduzeću. Faza hitnosti završava kada u planiranom novčanom tijeku za iduću godinu više nema perioda u kojem je novac u crvenom. To znači da su sa svim vjerovnicima dogovoreni podnošljivi uvjeti, da je osigurano financiranje, da je napravljen kvalitetan plan poslovanja, da je radni kapital pod kontrolom te da su najbolniji rezovi napravljeni. Usprkos svim postignutim dogovorima menadžment mora računati na to da postoji mogućnost da se dogovori ne ispune. Neki vjerovnici mogu zapasti u svoje probleme te ih pokušati riješiti pritiskom na poduzeće, može doći do sudske tužbe protiv poduzeća od strane otpuštenih radnika, te može doći do kvara opreme koja je u fazi hitnosti zanemarena. Zbog toga menadžment mora i dalje oprezno upravljati i biti spreman na sve. Vjerojatno više neće biti potrebno drastično smanjenje poslovanja, ali nije vjerojatan ni značajan rast. Fokus faze stabilizacije je na profitabilnost, a novčani tijek pada u drugi plan, te se počinje razmišljati i o

¹¹⁰ Sučević, D., op. cit., str. 97-126.

rastu prodaje.¹¹¹ Djelovanje kriznog menadžmenta u fazi stabilizacije temelji se na tri strategije:¹¹²

- nastavljavanje nadzora nad bruto-maržom,
- poboljšanje efikasnosti operativnog upravljanja zadržanim dijelovima poslovanja,
- pozicioniranje poduzeća kako bi se ostvarila bolja profitabilnost i povrat na investiciju u angažiranu imovinu.

3.4.7. Faza povratka rastu

Faza stabilizacije završava kada poduzeće počne ostvarivati pozitivan rezultat iz mjeseca u mjesec, no iako je poduzeće stabilizirano ono još nije sposobno za ostvarivanje istih rezultata kakve je imala prije krize. Dio ključnih ljudi je otišlo iz poduzeća, a s njima i „sposobnost za obavljanje određenih poslova, segmenti tržišta su izgubljeni, oprema je starija, opseg poslovanja je manji“, ali dovedeni su novi ljudi u poduzeće koji su spremni na promjene, učvršćena je pozicija na profitabilnim tržištima, produktivnost i efikasnost rastu, ugled kod banaka i dionika je dobrim djelom vraćen te poduzeće konačno počinje poslovati profitabilno. Poduzeće se posvećuje dugoročnom razvoju i pozicioniranju poslovanja za duži period rasta.¹¹³ Pozicioniranje uključuje sljedeće strategije:¹¹⁴

- preusmjeravanje imovine iz područja sa sporim rastom u područje s bržim rastom,
- osposobljavanje financijskih mogućnosti za praćenje povećanja rasta,
- investicija u povećanje internih proizvodnih mogućnosti kako bi se povećala produktivnost i kapacitet,
- veći naglasak na marketing kako bi se ostvario postepeni porast prodaje kroz nova tržišta, poboljšanje proizvoda ili nove proizvode,
- posebna se pozornost poklanja razvoju ljudskih resursa kroz iniciranje programa motivacije i razvoja.

¹¹¹ Sučević, D., op. cit., str. 126-137.

¹¹² Bibeault, D. B., op. cit., str. 299.

¹¹³ Sučević, D., op. cit., str. 138-145.

¹¹⁴ Bibeault, D. B., op. cit., str. 337.

4. SUSTAVI RANOG UPOZORENJA PREMA RAZINAMA UPRAVLJANJA

U uvjetima statične okoline opstanak i razvoj ovisio je isključivo o unutarnjim sposobnostima poduzeća. Tradicionalni sustavi ranog upozoravanja većinom su bili zasnovani na određenim mišljenjima i viđenjima pojedinaca, ovisili o tome što ti pojedinci čitaju i razmišljaju te su njihovi glavni izvori podataka bili naslovi međunarodnih novinskih agencija.¹¹⁵ U današnje doba takvi sustavi nisu dovoljni jer potrebna je sigurnost i disciplina u prepoznavanju novih trendova promjena i ranih informacija kako bi se mogle donijeti pravilne poslovne odluke.¹¹⁶

Sustavi ranog upozorenja mogu se razlikovati prema više različitih kriterija, no najvažnija podjela je ona prema razinama upravljanja gdje se razlikuju strateški i operativni sustavi ranog upozorenja. Strateški sustavi ranog upozorenja usmjereni su na budućnost s ciljem omogućavanja dugotrajne egzistencije poduzeća putem odgovarajućih mekih mjesta u sadašnjosti. Zadatak strateškog sustava ranog upozorenja je u pravodobnoj spoznaji slabih signala, a područje promatranja je okolina poduzeća, pri čemu osobitu pozornost treba usmjeriti rizicima:¹¹⁷

- političkim rizicima - zahvati države, osobito putem zakonskih mjera,
- financijskim rizicima - kamatnim, valutnim, kreditnim, rizicima likvidnosti,
- rizicima konkurencije - novi konkurenti, cjenovne i marketinške aktivnosti najjačih konkurenata, pojava supstitucijskih proizvoda,
- pravni rizici - nove obveze s obzirom na jamstva proizvoda, opis proizvoda, obveze osiguranja,
- rizici ponašanja - štednja potrošača uvjetovana konjunkturuom,
- rizici ponašanja zaposlenih - rizici loših komunikacija, rastući troškovi rada.

Rizici različitih područja su individualni za pojedino poduzeće i o tome se vodi računa u sklopu upravljanja rizicima. Praktična poteškoća sustava ranog upozorenja je u pravodobnoj i prikladnoj spoznaji ranih signala. Spoznaja ranih signala zadatak je svakog zaposlenog u poduzeću, dok je zadatak menadžmenta prihvaćanje informacija zaposlenih, odlučivanje o

¹¹⁵Schrodt, P. A. (1993), *Event Data in Foreign Policy Analysis*. Foreign Policy Analysis: Continuity and Change in Its Second Generation, New York: Prentice Hall.

¹¹⁶Labaš, D., op. cit., str. 14.

¹¹⁷Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit., str. 145.

potrebnim mjerama te njihovo konzekventno provođenje. Niža hijerarhijska razina obuhvaća operativne sustave ranog upozorenja. Osnovno obilježje ove razine je usmjerenost na prošlost i sadašnjost. Operativni sustavi ranog upozorenja temelje se na informacijama o likvidnosti i uspjehu poduzeća, a kao podloga rabe se financijska izvješća i nastoji se izbjeći opasnost kriznog razvoja.

4.1. Strateški sustavi ranog upozorenja

Važan problem mnogih organizacija su poteškoće na koje nailaze kada pokušavaju kombinirati podatke iz različitih izvora u jedinstven skup. U većini slučajeva, organizacija će svoje odluke temeljiti na ključnim pokazateljima uspješnosti (engl. KeyPerformanceIndicators, KPIs) koji podatke izvlače iz mnoštva izvora, kao što su: unutarnji informacijski sustav tvrtke, financijske proračunske tablice, sustav upravljanja odnosima s klijentima i drugi. No, takvi se podaci nerijetko ne definiraju, ne prikupljaju i ne dijele na konzistentan način u čitavoj organizaciji. Definiranjem analitike poput ključnih pokazatelja uspješnosti poslovanja i implementacijom tehnologije poslovne inteligencije, organizacija može riješiti takve probleme i osigurati relevantne informacije donositeljima odluka.¹¹⁸

4.1.1. Analiza potencijala poduzeća

Potencijali predstavljaju ključnu veličinu u sustavu upravljanja, pri čemu se velika pozornost pridaje i predupravljačkim veličinama, te se govori o različitim pokazateljima koji se koriste za upravljanje poduzećem i njegovim poslovanjem.¹¹⁹ Potencijal poduzeća predstavlja sposobnost za učinak koji još nije učinak i koji, bez dodatne energije i napora, može povećati stupanj djelovanja poduzetih mjera. U uvjetima stabilnog okruženja bila je dovoljna orijentacija istraživanja i poslovanja poduzeća na učinak, dok je danas u turbulentnim uvjetima poslovanja potrebna orijentacija na analizu potencijala kao suvremeni instrument istraživanja poslovanja poduzeća i sustava ranog upozorenja. Analiza potencijala može se provoditi jednokratno, no kao sustav ranog otkrivanja mora se provoditi periodično jer

¹¹⁸Panian Ž. et. al., op. cit., str. 175.

¹¹⁹Osmanagić Bedenik, N. (1993), Potencijali poduzeća, Zagreb: Alinea, str. 51.

institucionalizacija takvog dijagnostičkog sustava s tvrdim i mekim indikatorima, u vremenskom nizu i eksternoj usporedbi, otvara nove mogućnosti u strateškom ranom spoznavanju slabih signala. Metodološki aspekt analize potencijala može se okarakterizirati kao multidimenzionalan, a podrazumijeva uporabu indukcije i dedukcije, intuicije i umreženog te logičnog razmišljanja. Analiza potencijala provodi se kao detaljni postupak prepoznavanja ključnih činitelja uspjeha poduzeća s aspekta samog poduzeća (šanse i rizici) i njegovog okruženja (prilike i opasnosti).¹²⁰

Analiza potencijala smatra se prikladnim prognostičkim sredstvom i temelji se na analizi postojećeg stanja, profilu snaga te slabosti poduzeća. Analiza potencijala definira se kao postupak kojemu je svrha analiza, planiranje i upravljanje tržišno relevantnom snagom u usporedbi s konkurencijom.¹²¹

Najjednostavniji način primjene analize potencijala uključuje raščlanjivanje i promatranje četiri strateška i operativna činitelja uspjeha poduzeća: adaptacija, motivacija, komunikacija i funkcija.¹²² Adaptacija podrazumijeva prilagođavanje na unutarnje i vanjske promjene u užem i širem okruženju, te samom poduzeću i predstavlja bitan operativni i strateški činitelj uspjeha. Najvažnija pitanja kojima se ocjenjuje sposobnost prilagođavanja poduzeća traže odgovore koje poduzeće ima s obzirom na opći trend u okruženju i individualne strategije poduzeća. Ova se pitanja mogu raščlaniti na detaljnija pitanja kojima se dobiva odgovor vezan za dugoročni opstanak poduzeća (primjerice pitanja o tržištu prodaje i nabave, branši, grupama proizvoda poduzeća i slično). Motivacija, komunikacija i funkcija su također ključni činitelji uspjeha te se analizom potencijala nastoji doći do spoznaje i potencijalnim jakim i slabim stranama tih činitelja uspjeha.¹²³ Analiza potencijala temelji se, dakle, na kvalitativnim i kvantitativnim činjenicama te vjerojatnostima –šansama i rizicima. Poduzeće se zaključno promatra cjelovito vodeći računa o tome kako se pojedina polja potencijala ponašaju u međusobnoj promjenljivosti, zavisnosti, međusobnom utjecaju i djelomičnom preklapanju.¹²⁴

¹²⁰Dojčinović D, op. cit., str. 59.

¹²¹Osmanagić Bedenik, N. (1993), op. cit., str. 57.

¹²²Milojević, S. (2011), Tehnike za rano otkrivanje signala latentne krize poduzeća, Škola biznisa, 1, str. 124.

¹²³Dojčinović D, op. cit., str. 59.

¹²⁴Osmanagić Bedenik, N. (1993), op. cit., str. 61.

Analiza potencijala je u tijesnoj vezi sa SWOT analizom te se osim kao instrument sustava za rano upozorenje, može koristiti i kao suvremeni instrument istraživanja poslovanja.¹²⁵ U službi prvog instrumenta podrazumijeva analizu snaga i slabosti poduzeća, te analizu prilika i opasnosti iz okruženja. SWOT okvir predstavljen je 1969. i od strane istraživača s Harvarda postao je popularan tijekom 1970-ih zbog pretpostavke koja je u njega ugrađena, a koja glasi: menadžeri mogu planirati usklađivanje resursa poduzeća s njegovim okruženjem.¹²⁶

U istraživanju snaga i slabosti prosuđivanje se dijeli, s jedne strane, na marketing mix činitelje, koji uključuju proizvod, cijene i uvjete, promociju i unapređenje prodaje, koncepciju i kanale prodaje, te s druge strane, na činitelje poduzeća. Istraživanje činitelja poduzeća odnosi se na potencijale prodaje, proizvodnje, menadžmenta, organizacije, razvoja, financija i rentabilnosti. Iz prethodne je podjele vidljivo da se analiza snaga i slabosti poduzeća provodi po pojedinim područjima u poslovanju, a u zapadnoeuropskoj teoriji i praksi prihvaćen je koncept analize kritičnih činitelja uspjeha poslovanja. Kritični činitelji podrazumijevaju područja: proizvodnja, opskrba sirovinom i energijom, lokacija, troškovna situacija, kvaliteta rukovodstva, sustavi rukovođenja i stanje proizvodnosti. Za svako područje potrebno je izraditi detaljni katalog pitanja, a informacije o snagama i slabostima moguće je prikazati u kvantitativnom i kvalitativnom obliku ovisno o području. Budući je vrednovanje kvalitativnih sposobnosti poduzeća pod subjektivnim utjecajem osobe koja provodi analizu, sugerira se upotreba komparativne metode u vremenskom nizu, prema konkurenciji ili prema poželjnom stanju. Na taj se način omogućuje spoznaja relativnog položaja poduzeća te se izrađuje profil njegovih snaga i slabosti, pri čemu je najvažnija usporedba s najjačim konkurentom.¹²⁷

Analiza potencijala, kao ishodište strategijskog upravljanja, omogućuje pravodobnu spoznaju šansi i rizika. Konkretni povodi za provođenje analize potencijala mogu se izvesti iz potrebe povećanja prometa, proširenja pogona, prostornog proširenja, porasta tržišnog udjela, diferencijacije, proširenja asortimana, promjene prodaje, redukcije fiksnih troškova, nedostatka kadrova, uvoznih/izvoznih ograničenja, nedostatka prikladnih mogućnosti financiranja za potrebne investicije, nedovoljan stupanj samofinanciranja, nedovoljna

¹²⁵Milojević, S., op. cit., str. 124.

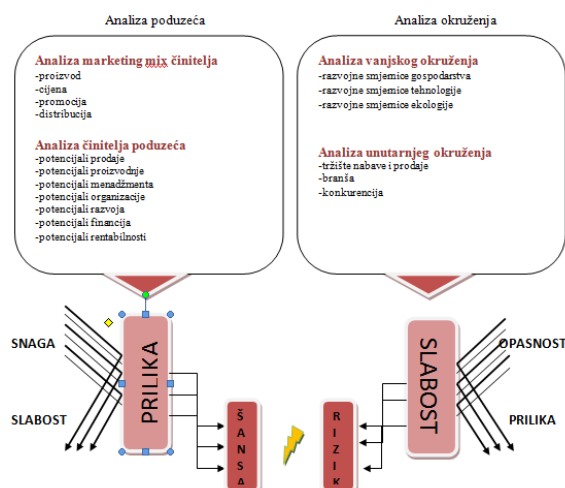
¹²⁶ Gonan Božac, M. (2008), SWOT analiza i TOWS matrica–sličnosti i razlike, *Ekonomika istraživanja*, 21(1), str. 20.

¹²⁷Dojčinović D, op. cit., str.59.

rentabilnost i tsl. Analiza potencijala time postaje važnim elementom u procesu odlučivanja.¹²⁸

U sklopu analize okruženja pažnja se posvećuje analizi tržišta koje obuhvaća tržišta nabave i prodaje, branšu i konkurenciju. Kako je nemoguće sustavno prikupljati sve informacije, nameće se zaključak o prikupljanju i obradi samo onih informacija koje su relevantne za poslovanje poduzeća. Takvo se okruženje naziva i unutarnjom zonom okruženja u kojoj se odvija međusobni utjecaj poduzeća i okruženja, a mogućnost utjecaja poduzeća ovisi o njegovom položaju unutar pojedinog gospodarskog sektora. Iz tog razloga je potrebno analizirati taj gospodarski sektor, ali i položaj poduzeća unutar tog sektora. Drugi segment analize okruženja, koji se obično provodi i prije same analize, je unutarnja zona okruženja. Treba ocijeniti buduće razvojne smjernice općih gospodarskog uvjeta, tehnologije i ekologije. Taj se segment detaljizira kroz analizu gospodarskog razvoja, tehnologije, ekološkog okruženja, demografskih činitelja, pravnog aspekta i slično. Budući da poduzeće ne može utjecati na tu vanjsku zonu okruženja, mora svoje ciljeve poslovanja prilagoditi zahtjevima i promjenama globalnog okruženja. Pojedine ocjene u sklopu istraživanja marketing mixa činitelja i činitelja poduzeća vrednuju se kao snaga, neutralno ili slabost poduzeća. Pri analizi tržišta, gospodarskog razvoja, tehnologije i ekologije, iskazuju se sudovi prilika - neutralno ili opasnost. Grafički prikaz metodike analize potencijala predstavljen je sljedećom slikom.

Slika 8. Metodika analize potencijala



Izvor: Dojčinović, D. (2008), Sustavi ranog upozorenja poslovne krize, Magistarski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 6

¹²⁸Osmanagić Bedenik, N. (1993), op. cit., str. 59.

Prikazani način provođenja analize potencijala sučeljavanjem prilika i opasnosti šireg i užeg okruženja te snaga i slabosti poduzeća, kreativni je proces kojim se mogu otkriti rani signali poslovne krize. Ukoliko prilika iz poduzeća nailazi na snagu, to je zasigurno šansa za razvoj poslovanja poduzeća. No u suprotnom, ako promjena okruženja ili opasnost nailazi na slabost poduzeća, radi se o (potencijalnom) riziku koji može utjecati na dugoročni opstanak poduzeća.

Kao zaključak analiziranja poslovanja i potencijala poduzeća, uzimajući u obzir cjelovit analitičko-dijagnostički model za prikazivanje rezultata, radi se proširena SWOT matrica. Dinamičko sučeljavanje dobivenih rezultata analize internih i eksternih činitelja otkriva šanse i rizike sadašnjeg i budućeg poslovanja poduzeća.¹²⁹ Kao rezultat analize potencijala poduzeća proizlaze četiri moguće strategije:¹³⁰

- MAXIMAXI – kako na najbolji način iskoristiti snage poduzeća u odnosu na novo ukazane povoljne prilike u našoj okolini,
- MAXIMINI - daje odgovor na pitanje kako iskoristiti snage poduzeća da bi se prebrodile prijetnje iz okoline,
- MINIMAXI - što učiniti da se prebrode slabosti poduzeća i da se iskoriste novo nastale prilike u okolini,
- MINIMINI – kako minimalizirati unutarnje slabosti da bi se prevladavale prijetnje iz okoline.

U globaliziranoj konkurenciji vrijedi, slično kao i za pojedinca - samo onaj tko točno poznaje svoju snagu i slabost može dugoročno i uspješno koristiti svoje potencijale. Pogrešna dijagnoza rezultira pogrešnim mjerama s nepotrebnim troškovima. I najbolja strategija može uspjeti tek onda kad se postojeći resursi pokažu sposobnima da ju iznesu i ostvare.¹³¹

4.1.2. Upravljanje rizicima

Upravljanje rizicima prema KonTrag zakonu podrazumijeva nadzor i upravljanje svim opasnostima od gubitka – pojedinačnim rizicima, kumuliranim rizicima te uzajamnim

¹²⁹Osmanagić Bedenik, N. (2010), Analiza poslovanja temeljem godišnjih financijskih izvješća, RRIF, 3, str. 59

¹³⁰Dojčinović, D., op. cit., str. 62.

¹³¹Osmanagić Bedenik, N. (2010), op. cit., str. 59.

odnosima među rizicima u pojedinim područjima, te poduzeću u cjelini. Spomenuti Zakon o kontroli i transparentnosti u poslovnom području usvojen je u njemačkom zakonodavstvu 1998. godine kao rezultat sve učestalijih povezanih kriza većeg broja poduzeća i njihove propasti. Takva je situacija potaknula velike kritike na način tadašnjeg upravljanja rizicima u njemačkim poduzećima. Zakon je od temelja postavio nove okvire vezane za obvezu nadzora i upravljanja rizicima u njemačkim poduzećima te time proširio zadaće uprave poduzeća, menadžera, revizora i osiguravatelja. Novi Zakon, koji je trebao promijeniti kulturu rizika, zahtijeva sljedeće:¹³²

- sustav nadzora radi ranog otkrivanja promjena koje potencijalno mogu ugroziti poduzeće (u smislu identifikacije i analize rizika, ne njihovog zanemarivanja),
- uspostavu odgovarajuće komunikacijske strukture koja bi osiguravala rano prepoznavanje od strane donosioca odluka, s ciljem pravovremenog uvođenja prikladnih mjera.

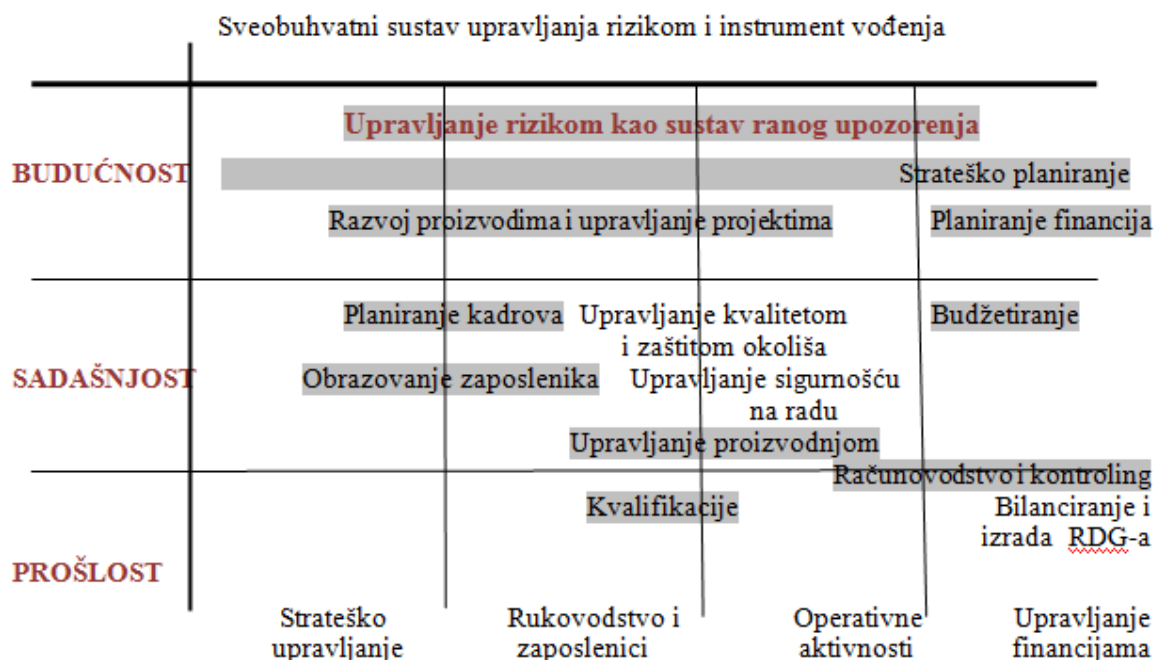
Upravljanje krizom i upravljanje rizicima usko su povezani budući da dobro upravljanje rizicima znači izbjegavanje poslovne krize. Uspješan sustav upravljanja rizicima daje menadžmentu informacije o potencijalnoj šteti za poslovanje. Za učinkovit proces upravljanja rizicima zaduženo je rukovodstvo poduzeća preko vlasnika rizika koji su zaduženi za redovito praćenje potencijalne štete i opasnosti za poduzeće. U tome im pomaže sustav internih kontrola za čije funkcioniranje su zaduženi svi zaposlenici unutar područja odgovornosti. Takav se pristup naziva još i integrirano upravljanje rizicima. Integrirani sustav upravljanja rizicima predstavlja efikasan instrument kod preventivnog upravljanja poslovnim krizom budući da omogućava detektiranje slabih signala poslovne krize te omogućava pravovremenu reakciju.¹³³ Sustavi ranog upozorenja imaju zadatak da otkriju moguće prilike i opasnosti u što ranijem stadiju kako bi se menadžment poduzeća što je bolje moguće pripremio na nadolazeće promjene. Ovaj instrument doprinosi povećanju osjetljivosti menadžmenta na promjene, a osnovni ciljevi sustava ranog upozorenja su: identifikacija promjena i njezinih uzroka, procjena posljedica za poduzeće i dobitak na vremenu pravodobnom spoznajom, porast kreativnih sposobnosti u smjeru aktivnosti za korištenje prilika odnosno izbjegavanje opasnosti.

¹³²Dojčinović, D., op. cit., str. 67.

¹³³Osmanagić Bedenik N. (2007), op.cit., str. 24.

Osim upravljanja rizikom postoje i ostali instrumenti upravljanja kao primjerice strateško planiranje, upravljanje projektima i proizvodima, upravljanje proizvodnjom i kvalitetom, financijsko upravljanje i planiranje, kao i instrument u području upravljanja ljudskim potencijalima. Instrumenti upravljanja mogu se posložiti prema vremenu na koje se odnose, odnosno u njihovom pristupu prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Prema takvim pozicioniranju, upravljanje rizikom spada u instrument upravljanja koji se odnosi na bliži i dalju budućnost, odnosno spada u sustav ranog upozorenja što je prikazano na slici. Vidljivo je da se upravljanje rizikom proteže na sve djelatnosti u strategiji, upravljanju i vođenju zaposlenika, na operativne aktivnosti i financije.

Slika 9. Upravljanje rizikom kao sustav ranog upozorenja



Izvor: Dojčinović, D. (2008), Sustavi ranog upozorenja poslovne krize, Magistarski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 68.

Svaki rizik leži u budućnosti, nesiguran je i trebao bi se otkriti uz pomoć analize rizika. Prema toj definiciji svrstavanje upravljanja rizicima u sustave ranog upozorenja je očigledno. Rizici mogu biti neočekivana promjena ili iznenadni događaj koji može uzrokovati štetu. Ne može se svaki rizik pravodobno otkriti primjenom indikatora ranog upozorenja, ali je analiza rizika prikladna za prepoznavanje i analizu obje vrste rizika neovisno o tome je li on latentno prisutan ili prilazi prikriveno. Kada se govori o upravljanju rizikom kao sustavu ranog

upozorenja, potrebno je razlikovati indikatore ranog upozorenja i planiranje u slučaju nužde kao dva osnovna dijela upravljanja rizicima.

Indikatori ranog upozorenja služe pravovremenom prepoznavanju devijacije ostvarenja ciljeva budući su rizici neočekivane devijacije ciljeva. Kao što je već objašnjeno, Balanced Scorecard pridaje veliku pažnju transformaciji strateških ciljeva u konkretne i mjerljive ciljeve, a tu se uključuje upravljanje rizicima s indikatorima ranog upozorenja. Rizik se, ako se radi o neočekivanoj i nepredviđenoj promjeni, može prepoznati kroz promatranje indikatora ranog upozorenja. Indikatori ranog upozorenja mogu se odnositi na interne ciljne veličine ili eksterne uvjete poslovanja poduzeća.

Sistematski sustav upravljanja rizicima, osim identifikacije rizika pomoću indikatora ranog upozorenja, uključuje analizu rizika i njihovo ocjenjivanje, upravljanje rizicima kao posljedicu ocjenjivanja te nadgledanje i kontrolu posljedica. Nakon indikatora ranog upozorenja i identifikacije rizika, isti se moraju dubinski analizirati i ocijeniti.¹³⁴

4.1.3. Važnost Balancedscorecarda

Jedno od najpopularnijih sredstava za upravljanje uspješnošću poslovanja već su petnaestak godina tzv. poredbene tablice rezultata poslovanja (eng. Scorecard). To je alat koji organizacijama omogućuje prevođenje utvrđenih poslovnih strategija u specifične, mjerljive ciljeve koje je moguće konzistentno definirati, primjenjivati, razumjeti i komunicirati diljem svih poslovnih područja i organizacijskih jedinica tvrtke. Neosporno najčešće korištena metodologija primjene poredbenih tablica su uravnotežene poredbene tablice rezultata poslovanja odnosno Balanced Scorecard.¹³⁵

Balanced Scorecard može istovremeno imati dvije uloge. Omogućava uspješnu implementaciju strategije, a može predstavljati i sustav za upravljanje rizikom. Iz tog će se razloga u ovom poglavlju Balanced Scorecard promatrati kao instrument sustava ranog upozorenja poslovne krize, odnosno sustav upravljanja rizikom.

¹³⁴Dojčinović, D., op. cit., str. 69.

¹³⁵Panian Ž. et. al., op. cit., str. 10.

Balanced Scorecard je nastao kao posljedica nedostataka tradicionalnih sustava pokazatelja, odnosno korištenja isključivo financijski pokazatelja koji reproduciraju prošlost i kojima se može manipulirati. Takvo usmjerenje prema kratkoročnim financijskim pokazateljima može ugroziti ostvarivanje dugoročnih ciljeva, odnosno usmjerenje dugoročnom dodavanju vrijednosti. Najveći nedostatak tradicionalnih menadžerskih sustava, nemogućnost povezivanja dugoročne strategije s kratkoročnim operativnim aktivnostima, ugrožava i razvoj proizvodnog procesa, kao i zaposlenika. Balanced Scorecard nadopunjuje tradicionalne financijske pokazatelje s kriterijima koji mjere performanse tri dodatne perspektive: klijente, interne poslovne procese, učenje i rast.¹³⁶ Na taj način omogućava poduzeću da prati svoju financijsku učinkovitost te istovremeno nadzire razvoj sposobnosti i stjecanje nematerijalne imovine potrebne za budući rast.

Upotrebom modela Balanced Scorecard menadžeri se u prepoznavanju poslovne krize ne koriste samo financijskim pokazateljima kao indikatorima poslovne učinkovitosti, već model pretpostavlja uvođenje četiri nova procesa koji povezuju dugoročne strateške ciljeve s kratkoročnim aktivnostima:¹³⁷

- prvi proces uključuje prevođenje vizije poduzeća u integrirani set ciljeva i mjera,
- drugi proces se sastoji u komuniciranju strategije te u njezinom povezivanju s individualnim ciljevima i ciljevima pojedinih odjela,
- treći proces poslovnog planiranja koji integrira poslovne i financijske planove podrazumijeva postavljanje prioriteta samo prema pokazateljima BS-a te na taj način osigurava ostvarivanje strateških ciljeva,
- četvrti je proces povratne informacije i učenja u sustavu ranog otkrivanja poslovne krize najznačajniji; omogućuje praćenje ne samo financijskih pokazatelja i njihovih eventualnih odstupanja već i kratkoročnih rezultata tri dodatne perspektive (kupci, interni poslovni procesi, učenje i rast).

Na taj se način može evaluirati strategija na temelju posljednjih ostvarenja. Balanced Scorecard bi trebao omogućiti menadžerima da u svakom trenutku spoznaju funkcionira li njihova strategija ili ne.¹³⁸

¹³⁶Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007), Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard business review, 85(7-8), str. 150.

¹³⁷Dojčinović, D., op. cit., str. 64.

¹³⁸Kaplan, R.S., Norton, D.P., op. cit., str.150.

Balanced Scorecard se treba smatrati strateškim menadžerskim instrumentom zato što uzročno-posljedični pristup, kao i identificiranje, korištenje i izračunavanje indikatora ranog upozorenja pomaže u obrani od nastupa krize. Ovaj instrument značajno povećava vjerojatnost prepoznavanja krize već u ranim fazama, a ne tek pred nastupom insolventnosti te se takvim ranim otkrivanjem kriza može izbjeći. Na taj način poduzeće, koje implementira Balanced Scorecard, dobiva odlučujuću vremensku prednost koja se može iskoristiti za korekciju strateških niza ili ako je potrebno, restrukturiranje. Prva tri dodatna procesa (prevođenje vizije, komuniciranje i povezivanje te poslovno planiranje) vitalna su za implementaciju strategije no nisu dovoljna u stalno mijenjajućem poslovnom okruženju. Upravo proces povratne informacije i učenja upozorava na svako odstupanje od zacrtanih ciljeva i detektira defekt koji se na vrijeme može otkloniti.¹³⁹ Na to dodatno vrijeme poduzeće ne može računati ako upotrebljava samo klasične financijske pokazatelje koji prikazuju samo kasne indikatore.

Ovaj aspekt ranog otkrivanja poslovne krize dobiva na posebnom značaju kada se kriza javlja u trenutku konjunkturalnih slabosti i pojačane konkurencije, kao što je to obično u praksi slučaj. Poslovna strategija se može razmatrati kao set hipoteza o uzročno-posljedičnim vezama. U tom se kontekstu može napomenuti da sama činjenica, da menadžer u procesu uvođenja Balanced Scorecard-a razmišlja o uzročno-posljedičnim vezama, odnosno uspostavlja korelaciju između ključnih pokazatelja poslovanja, doprinosi izbjegavanju krize. Barem one krize koja svoje uzroke ima u pogrešnom strateškom planiranju. Takve strateške aktivnosti na svim razinama u poduzeću, promaknute zbog Balanced Scorecard-a predstavljaju veliki napredak prema prevladavajućoj poslovnoj praksi donošenja odluka na temelju kratkoročnih operativnih financijskih pokazatelja. Menadžeri su prisiljeni predviđati vezu između promjena u najvažnijim činiteljima uspješnog poslovanja poduzeća i promjene u određenim ciljevima.

Upravljački izvještaj ima sve potrebne elemente kako bi menadžmentu pružio informacije o kvaliteti završenih aktivnosti, ali i jasno sugerira potrebne korekcije i aktivnosti kako bi poduzeće realiziralo strateške ciljeve i prilagodilo strategiju novonastalim uvjetima poslovanja.

¹³⁹Dojčinović, D., op. cit., str. 65.

Kaplan i Norton su ustvrdili kako kompetitivnu prednost tvrtka treba tražiti u spletu interakcija ljudi, procesa i ostale „nedodirljive“ imovine tvrtke. Da bi se vrijednost nove kompetitivne prednosti mogla razumjeti, izmjeriti i iskoristiti, valja primijeniti potpuno novu klasu pokazatelja uspješnosti poslovanja koji kvantificiraju vrijednost stvorenu mnogim procesima unutar pojedinih dijelova i na razini cjelokupne poslovne organizacije.¹⁴⁰

4.2. Operativni sustavi ranog upozorenja

Operativni se sustavi temelje na sustavu kvantitativnih informacija. Oni se realiziraju kroz posebne informacijske sustave koji signaliziraju latentne prilike ili prijetnje pretežito kvantitativnim informacijama u usporedbi s informacijama prije njihovog nastupa. Osnovni elementi takvih sistema mogu biti zaposlenici, IT sustavi ili kombinacija zaposlenika i IT sustava.

4.2.1. Indikatori kao temeljni signali ranog otkrivanja

Indikatori su prvi detektori skrivenih događaja. Oni bi trebali pomoći u pravovremenom prepoznavanju relevantnih fenomena i događaja koji se ne mogu prepoznati direktno. Indikatori koji su u ovom kontekstu bili su rani indikatori koji bi trebali signalizirati relevantne razvoje dovoljno rano te u periodičnim razmacima. Informacije dobivene od ranih indikatora krize ne moraju se izražavati samo u relevantnim ili apsolutnim brojevima, već se mogu i kvalitativno definirati, što ih i temeljno razlikuje od samih financijskih pokazatelja. Pokazatelji su alati kojima se mogu ocijeniti financijska izvješća, a njihova prednost u odnosu na apsolutne vrijednosti pozicija u financijskim izvješćima je njihova neovisnost o veličini poduzeća. Pokazatelji mogu poprimiti i karakter indikatora ako služe kao detektori latentnog i skrivenog fenomena.

Pokazatelji se kao indikatori mogu koristiti na tri osnovna načina:¹⁴¹

- strukturna analiza - uspoređivanje određenih pozicija u istom financijskom izvještaju,
- vremenske serije - uspoređivanje određenih pokazatelja istog poduzeća u vremenski različitim financijskim izvješćima,

¹⁴⁰Panian Ž. et. al., op. cit., str. 10.

¹⁴¹ Ibid.

- usporedna analiza - uspoređivanje pokazatelja poduzeća s prosjekom industrije i industrijske grane.

Rani indikatori moraju ispuniti određene zahtjeve. Sljedeći kriteriji odabira imaju veliku važnost prilikom definiranja ranih indikatora:¹⁴²

- jednoznačnost - ne smije postojati mogućnost krive interpretacije indikatora,
- potpunost - indikatori moraju svoje područje promatranja u potpunosti pokriti,
- pravovremenost - indikatori moraju otkriti prijetnje i prilike dovoljno rano, da bi ostvarili dovoljno vremena za planiranje i realizaciju određenih aktivnosti i mjera,
- pravovremena dostupnost - poruke pojedinih indikatora moraju biti pravovremeno na raspolaganju. Problem koji se često javlja je dostupnost potrebnih statističkih podataka koji se publiciraju s vremenskim zakašnjenjem i ne stoje pravovremeno na raspolaganju da bi omogućili rano pokretanje aktivnosti sprečavanja poslovne krize,
- ekonomska opravdanost - informacijska korist pojedinog indikatora i troškovi povezani s indikatorom moraju biti usklađeni.

Navedeni kriteriji odabira indikatora ne moraju svi i ne mogu biti svi uvijek ispunjeni, ali je bitno da indikatori uvijek ispunjavaju svoje izvorne kriterije odabira.

Pojedini bilančni indikatori iz financijskih izvještaja biti će objašnjeni u nastavku, a neki od najpoznatijih indikatora koji nisu vezani samo na financijska izvješća i koji se mogu odnositi na cjelokupno gospodarstvo su: indikatori ulaznih narudžbi, indikatori vodećih proizvoda, indikatori zaposlenika i indikator poslovne klime. Indikator ulaznih narudžbi spada u klasične i najpopularnije indikatore te je nezaobilazan u bilo kojem sustavu ranog upozorenja poslovne krize. Promatra se kao indikator razvoja prodaje i uspješnosti poslovanja. Također se promatraju i na razini konkurentnih poduzeća, svoje djelatnosti ili povezanih poduzeća. Indikatori ulaznih narudžbi mogu se promatrati i kao indikatori razvoja cjelokupnog gospodarstva države.¹⁴³

Logično je da rani indikatori poslovne krize zapravo predstavljaju i indikatore predviđanja neuspjeha. Istraživanja nefinancijskih indikatora predviđanja neuspjeha datiraju iz 80-ih godina XX. stoljeća. Kvalitativne varijable koje su Wang i Guild koristili u predviđanju

¹⁴²Dojčinović, D, op. cit., str. 47.

¹⁴³ Ibid.

bankrota su: fluktuacija zaposlenih, promjene ukupnih ekonomskih uvjeta, problemi u industrijskoj grani, promjene menadžmenta, gubici važnog dobavljača ili potrošača, štrajkovi zaposlenih, promjene porezne politike, zastarjelost proizvoda, ulazak u proces reorganizacije, starost poduzeća, starost postojećih menadžera, specifičan način poslovanja poduzeća, pokretanje pravnih sporova protiv poduzeća, sindikalni problemi i sl. Tu su još i konzervativizam, rigidnost, oslanjanje na zastarjele poslovne politike, limitirani protok informacija, povećanje centralizacije odlučivanja, nizak nivo inovacija i otpori promjenama. I karakteristike organizacije mogu se iskoristiti da posluže kao rani indikatori. Ovdje se, nasuprot analizi financijskog zdravlja, analizira stanje organizacionog zdravlja. Prateći vitalne signale mogu se evidentirati problemi. Korisna rana upozorenja posebno mogu pružiti slijedeće karakteristike: suvišno osoblje, tolerancija nesposobnosti, glomazne administrativne procedure, zamjena suštine s formom, oskudica jasnih ciljeva i točnih smjernica za donošenje odluka, strah od konflikata i nepravilnosti, gubitak efektivnog komuniciranja, zastarjela organizaciona struktura i dr.¹⁴⁴

4.2.2. Upravljačke veličine operativnog menadžmenta

Konzultantska kuća Roland Berger provela je istraživanje među 60 top menadžera iz čeških, mađarskih, poljskih, austrijskih, njemačkih te 26 hrvatskih tvrtki. Obuhvaćeno je 15 djelatnosti, a najviše iz sektora trgovine, proizvodnje hrane i pića te građevinarstva. Studija je pokazala poražavajuće rezultate: čak 26% hrvatskih tvrtki reagira samo na krizu likvidnosti, što si, za usporedbu, dopusti samo 3% zapadnoeuropskih kompanija. Ostale djeluju čim uoče strateški krizu ili krizu uspjeha. I dok s jedne strane ohrabruje činjenica da 33% domaćih tvrtki reagira čim uoče probleme, s druge strane se javlja problem da reagiraju presporo. Gotovo polovini hrvatskih tvrtki potrebno je gotovo 18 mjeseci od uočavanja problema do njegova rješavanja. Ipak, čak je 88% tvrtki navelo da je otkrilo rane znakove upozorenja, zbog čega Hrvatska ima najveću stopu implementacije u srednjoistočnoj regiji, no vrlo ih je malo uvelo instrumente strateškog planiranja i praćenja odstupanja te kontinuiranog praćenja likvidnosti. Naime, samo je 15% domaćih tvrtki prepoznalo važnost kontinuiranog planiranja likvidnosti, a toga je svjesno 67% čeških i polovina poljskih kompanija. Detaljnija analiza pokazala je kako su financijska izvješća najpopularniji instrument što je nedovoljno i može

¹⁴⁴Milojević, S., op. cit., str. 129.

biti samo osnova za otkrivanje ranih znakova upozorenja. Kad je u pitanju reorganizacija, hrvatske tvrtke, isto kao i srednjoeuropske, fokusiraju se na rast prihoda i na nove poslovne segmente, a manje na smanjenje troškova, dok u Zapadnoj Europi vlada trend holističkog načina reorganizacije. Glavni razlog za reorganizaciju u hrvatskim tvrtkama je usklađivanje organizacije i procesa te nekonkurentna troškovna struktura. Najčešća mjera prilikom reorganizacije u hrvatskim poduzećima je smanjenje troškova osoblja. Studija je također pokazala kako su glavni budući izvori financiranja kompanija bankovni krediti, no s obzirom na financijsku krizu i ograničeno odobravanje kredita, zabrinjava činjenica što kompanije nisu dovoljno usredotočene na vlastiti kapital. Neobično je također što 62% njih smatra kako veća konkurencija nije problem, a ostale zemlje upravo jačanje konkurencije i globalizaciju navode kao najvažniji činitelj buduće reorganizacije.¹⁴⁵

Hrvatske tvrtke trebale bi educirati menadžere o sustavu ranog upozorenja i primijeniti ga u praksi, brže reagirati, povećati predanost menadžmenta te uključiti sve dioničare u organizacijske projekte.

Nedostatna likvidnost je jedan od čestih uzroka poslovne krize. Biti likvidan nije posebno zahtjevno, ako se ispravno planira. Kratkoročno poduzeće može biti nelikvidno, ali dugoročno zapada u krizu likvidnosti, koja je u biti počela već mnogo ranije. U tom smislu se plan likvidnosti može upotrebljavati kao sustav ranog upozorenja poslovne krize.

Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost poduzeća da podmiri dospelje kratkoročne obveze. Najčešći pokazatelji likvidnosti su: koeficijent trenutne likvidnosti, koeficijent tekuće likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti. Navedeni se pokazatelji likvidnosti računaju na temelju podataka iz bilance. Likvidnost poduzeća nije cilj, već preduvjet za ostvarivanje dobiti, uspjeha. Također, valja naglasiti kako pretjerana likvidnost nije poželjno stanje budući da se ostvaruje na štetu rentabilnosti poslovanja. Standardne vrijednosti pokazatelja, istražene u domaćoj i stranoj teoriji i praksi služe kao pomoć pri analizi likvidnosti.¹⁴⁶ Gruba pravila su odraz zahtjeva pretežito američke teorije i prakse, dok empirijska istraživanja odražavaju stvarnu situaciju u domaćoj i europskoj poslovnoj praksi. Treći simptom poslovne krize je vrijednost pokazatelja likvidnosti niža od razine empirijskih vrijednosti. Kako bi slika o likvidnosti bila potpuna koristi se analiza financijske stabilnosti kao dugoročni aspekt očuvanja likvidnosti poslovanja. Kao mjerila za

¹⁴⁵Dojčinović, D, op. cit., str. 49.

¹⁴⁶Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit.,str. 151.

navedenu analizu najčešće se koriste stupnjevi pokrića i radni kapital. Stupnjevi pokrića I i II računaju se na temelju podataka iz bilance. Pomoću njih se promatra pokriće dugotrajne imovine glavnicom. Vrijednost stupnja pokrića II mora uvijek biti veća od I jer je poznato kako dio dugoročnih izvora, zbog održanja likvidnosti, mora biti iskorišten za financiranje kratkotrajne imovine. S obzirom na navedeno, pokazatelje stupnja pokrića je moguće razmatrati i kao pokazatelje likvidnosti. Za pokazatelje likvidnosti naročito su zainteresirani menadžeri poduzeća kako bi u svakom trenutku bili sigurni da će moći udovoljiti dospjelim kratkoročnim obvezama. Mogućnost podmirenja obveza omogućuje poduzeću nesmetano poslovanje bez ikakvih zastoja u nabavi robe ili blokada na žiro računu. Za izračun pokazatelja likvidnosti koriste se podaci iz bilance, a odražavaju trenutno stanje i ne pružaju informacije o budućem poslovanju. Pokazatelji likvidnosti su novčani odnos, brzi odnos i tekući odnos. Novčani odnos (cashratio) ukazuje na sposobnost poduzeća za trenutačno podmirenje obveza te bi se njegova vrijednost trebala kretati u rasponu od 10-30 posto. Vrijednost brzog odnosa (quickratio) trebala bi biti 100 posto ili veća od 100 posto što ukazuje na to da bi poduzeće, ako želi održavati normalnu likvidnost, moralo imati brzo unovčive imovine minimalno toliko koliko ima kratkoročnih obveza. Pokazatelj tekućeg odnosa u pravilu bi trebao biti veći od 200 posto, odnosno, ako poduzeće želi održati tekuću likvidnost na normalnoj razini, tada mora imati minimalno dvostruko više kratkotrajne imovine nego što ima kratkoročnih obveza. Ove referentne vrijednosti trebaju se uzeti s rezervom. U poslovnoj praksi te vrijednosti za pojedina poduzeća mogu biti drukčije, ovisno bavi li se poduzeće uslužnim ili proizvodnim djelatnostima. Kod pokazatelja likvidnosti treba još spomenuti da nije poželjna pretjerana likvidnost jer stvara oportunitetne troškove, tj. smanjuje rentabilnost poslovanja.¹⁴⁷

Kada dođe do prekoračenja, tj. odstupanja, treba obavijestiti sve odgovorne osobe u poduzeću. Međutim, postavlja se pitanje pri kojoj vrijednosti se treba upaliti crvena lampica. No, to ne vrijedi samo za smanjenje likvidnosti. Na prvi pogled moglo bi se zaključiti da veća vrijednost koeficijenta daje i veće jamstvo za održavanje kontinuiteta poslovanja. Problem se ne javlja samo pri održavanju kontinuiteta, već i u raspolaganju sredstvima na način koji omogućuje ostvarivanje zarada s razumnim troškovima. Drugim riječima, primjerena likvidnost podrazumijeva ograničenje vrijednosti pokazatelja. Samo neke vrijednosti pokazatelja jamče kontinuitet i zarađivanje s razumnim troškovima.¹⁴⁸

¹⁴⁷Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit.,str. 151.

¹⁴⁸Tintor J. (2000), Poslovna analiza, Zagreb: Masmeida, str. 525.

Zbog toga se javlja potreba za normiranjem likvidnosti. Normira se potreban iznos gotovine postupajući na određene načine.¹⁴⁹

Polazi se od pretpostavke gdje iznos likvidnih sredstava ovisi o očekivanim troškovima koji se pojavljuju kao troškovi nelikvidnosti i nastaju zbog nedostatka gotovine i troškovi likvidnih sredstava koji nastaju zbog držanja likvidnih sredstava ili kao izgubljena zarada od ulaganja u realne poslove (oportunitetni troškovi). Vjerojatnost pojave nedostatnih likvidnih sredstava je funkcija iznosa likvidnih sredstava i variranja novčanog toka.

Plan likvidnosti treba pokazati da li će poduzeće u određenom razdoblju imati dovoljno sredstava da bi platilo otvorene račune i dalje nesmetano nastavilo raditi. Plan likvidnosti predstavlja posljednji dio financijskog koncepta poduzeća pri čemu plan prihoda i rashoda predstavlja temelj plana likvidnosti. Prema sastavnim dijelovima plan likvidnosti je sličan planu rentabilnosti. Očekivani prihodi i rashodi se u planu likvidnosti smještaju po mjesecu kada dopijevaju.

Ne smije se čekati nelikvidnost, već se prvi vidljiv znakovi poslovne krize vide i na mjesečnim, ili dvotjednim, odstupanjima ili neslaganjem s planiranim pokazateljima likvidnosti. Kontrola odstupanja planiranih veličina likvidnosti na dvotjednoj bazi, aktivnost je koja osigurava uočavanje ranih signala dovoljno rano da bi poduzeće poduzelo mjere obrane od krize.

U rješavanju problema likvidnosti menadžmentu na raspolaganju stoje odgovarajuće mjere koje je potrebno pojedinačno svaku ponaosob i detaljno razmotriti, i to s obzirom na mogućnost njene realizacije, rizik, vremenski faktor, mogućnost naknadnog djelovanja i utjecaj na uspjeh poslovanja. U tom smislu menadžment može poduzeti sljedeće mjere: promjena politike cijena, promjena uvjeta plaćanja, odustajanje od financijskih ulaganja, odgađanje nekih izdataka za kraće vrijeme ili uzimanje kredita. O tim i mnogim drugim elementima informacije se mogu dobiti iz financijskih izvještaja.¹⁵⁰

¹⁴⁹Hill N. C., Sartoris, W.L. (1995), Short-term financial management, London: Prentice Hall International, str. 264.

¹⁵⁰ Ramljak, B. (2011), Korištenje financijskih izvještaja u funkciji razotkrivanja i rješavanja nelikvidnosti poslovnih subjekata, u „Financijske i računovodstvene mjere izlaska iz recesije“, 46. simpozij Hrvatske zajednice računovođa i financijskih djelatnika, Dubrovnik, str.4.

4.2.3. Bilančni indikatori ranog upozorenja

Jedan od najpoznatijih operativnih sustava ranog upozorenja je sustav temeljen na bilančnim indikatorima koji se izračunavaju iz podataka godišnjih financijskih izvještaja: bilance, računa dobiti i gubitka te izvještaja o novčanom toku. Cilj izračunatih pokazatelja je prepoznati unutarnje slabosti poduzeća i negativan razvoj u poslovanju poduzeća.¹⁵¹

Još od početka prošlog stoljeća nastojalo se istražiti kako na vrijeme prepoznati poslovnu krizu. U tu svrhu mnogi autori izašli su s brojnim zaključcima i indikatorima ranog upozorenja, ali pojavile su se i kontradiktornosti gdje bi isto poduzeće prema jednom pokazatelju poslovalo zdravo, a već prema drugom bi bilo ugroženo. Rezultati provedenih istraživanja istaknuli su ove pokazatelje kao najznačajnije za ranu spoznaju kriznog razvoja:¹⁵²

- pokazatelji vertikalne strukture kapitala s obzirom na vlasništvo (udjel vlastitog kapitala u ukupnom kapitalu),
- pokazatelji rentabilnosti temeljeni na koncepciji novčanog toka (rentabilnost prometa, ukupnog te vlastitog ulaganja),
- pokazatelji faktora zaduženosti kao dinamički pokazatelj likvidnosti.

Često se javlja pitanje koje pokazatelje odabrati, ili koliko ih je dovoljno da bi dobili vjerodostojnu sliku poslovanja poduzeća. U tu svrhu se može upotrijebiti koncept predupravljajčkih veličina. Likvidnost, ekonomičnost, rentabilnost i istraživanje i razvoj su veličine koje proizlaze iz tog koncepta. To su one analitičke veličine prema kojima se treba orijentirati da bi se pravodobno spoznale opasnosti za poslovanje poduzeća. Akutna opasnost za poduzeće odvija se u redosljedu: likvidnost – uspjeh - potencijali uspjeha, a aktivno predusretanje opasnosti u suprotnom smjeru: potencijali uspjeha – uspjeh - likvidnost.¹⁵³

Pomoću hijerarhijskih veličina i odgovarajućih analitičkih mjerila (likvidnost za financijsku stabilnost, ekonomičnost za uspjeh, rentabilnost za korištenje potencijala, istraživanje i razvoj za izgradnju potencijala) može se prosuditi stupanj opasnosti, odnosno analizirati i dijagnosticirati poslovanje određenog poduzeća u onom dijelu koji se odnosi na kvantitativni

¹⁵¹Dojčinović D., op. cit., str. 24.

¹⁵²Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit., str. 149.

¹⁵³Dojčinović D., op. cit., str. 26.

aspekt, te na takvoj podlozi oblikovati mjere koje će pozitivno utjecati na njegov daljnji razvoj.¹⁵⁴

Kako krize ne nastupaju samo odjednom, moguće je ranije prepoznati simptome koji signaliziraju da se razvija nešto što može utjecati na opstanak poduzeća. Takvi osnovni pokazatelji, odnosno indikatori koji odražavaju simptome pojedinih faza krize, su:¹⁵⁵

1. Gubitak tržišnog udjela - prvi znak nadolazeće krize koji odražava smanjenje važnosti poduzeća i njegovih proizvoda, može biti rezultat pogrešnih investicija ili neadekvatne reakcije na tržišne trendove, a mjeri se tržišnim udjelom. Indikator ranog upozorenja na poslovnu krizu je smanjenje udjela na tržištu ispod određene vrijednosti;

2. Smanjenje rentabilnosti - nastupa nakon smanjenja tržišnog udjela, a posljedica je pada efektivnosti i efikasnosti. Pokazatelji rentabilnosti mogu se izraziti kao odnos uloženog (dobiti prije ili poslije oporezivanja) i povrata, ukupnog ulaganja ili vlastitog ulaganja. Indikator ranog upozorenja predstavlja određeni postotni pad rentabilnosti;

3. Smanjenje ekonomičnosti – gubici su odraz neekonomičnog poslovanja, odnosno većih rashoda od prihoda. Svako smanjenje ekonomičnosti i iskorištenosti kapaciteta može se upućivati na potencijalnu krizu, a pad ispod točke pokrića prisutnost krize;

4. Insolventnost i nelikvidnost - to su simptomi već uznapredovale bolesti uzrokovane nedovoljnim uspjehom, odnosno neravnotežom između učinaka i troškova, prihoda i rashoda, te primitaka i izdataka;

5. Prezaduženost - svaka od prethodno navedenih faza predstavlja sve težu situaciju za poslovanje poduzeća, a prezaduženost je posljednja faza. Zaduženost se izražava odnosom vlastitog i tuđeg kapitala. Poduzeće je prezaduženo ako udjel vlastitog kapitala padne na manje od 30% i kada je novčani tijek manji od $\frac{1}{4}$ svih obaveza. Faktor zaduženosti je vrlo prikladan indikator ranog upozorenja.

Sustavi ranog upozorenja pridonose transparentnosti situacije, prepoznavanju nagovještaja, jasnijem razgraničenju izvora i uzroka krize te olakšavaju predlaganje mogućnosti ovladavanja krizom. Rano upozorenje odnosi se na prikupljanje i sistematizaciju informacija o važnim područjima okoline i poduzeća kako bi se pravodobno spoznale nadolazeće

¹⁵⁴Osmanagić Bedenik N., (1993), Sprječavanje rizika u poslovanju pomoću standardnih predupravljačkih veličina, RRIF, 12, str.98-100.

¹⁵⁵Osmanagić Bedenik, N. (2007), op. cit.,str. 150.

promjene. Svako poduzeće će odabrati one indikatore koji odražavaju za njega relevantne promjene.

4.2.4. Izgradnja operativnog sustava ranog upozorenja

Izgradnja i procedura operativnog sustava ranog otkivanja krize u poduzeću može se prema autorima U. Krysten i R. Moldenhauer postaviti u devet osnovnih koraka.¹⁵⁶

1. **Potruga za područjima praćenja** - početna točka u operativnom sustavu je određivanje područja praćenja izvan (eksterna područja praćenja) i unutar (interna područja praćenja) poduzeća u kojima se mogu očekivati latentne prijetnje i prilike. Eksterna područja praćenja mogu uključivati ekonomska područja, tehnološka, sociopolitička i slična područja s pripadajućim indikatorima. Interna područja praćenja mogu uključivati proizvodni program, strojeve i opremu, zaposlenike, uspjeh i financije, istraživanje i razvoj, marketing, velike projekte, upravljanje i slično, također s pripadajućim indikatorima. Područja praćenja razlikuju se od poduzeća do poduzeća te će sustav ranog otkrivanja uključivati ona područja koja su za dotično poduzeće relevantna. Također potrebno je imati u vidu da se rizici ili šanse mogu pojaviti izvan promatranih područja te da područja promatranja treba redovito provjeravati. U projektu određivanja područja praćenja trebaju sudjelovati zaposlenici različitih razina upravljanja i područja djelovanja;
2. **Odabir područja praćenja** - u pogledu usredotočenja na određena područja praćenja, odabir mora biti odluka onih instanca koje će koristiti rezultate;
3. **Potruga za indikatorima odabranih područja praćenja** – za definirana područja praćenja potrebno je naći indikatore koji odgovaraju kriterijima odabira pri čemu treba voditi računa i o međusobnoj povezanosti indikatora;
4. **Odabir indikatora** – kao i kod područja praćenja, završni odabir indikatora treba izvršiti korisnik/korisnici sustava ranog otkrivanja poslovne krize;
5. **Određivanje promatrača** – promatrač uz svoj svakodnevni posao i minimalno utrošeno vrijeme, prati vrijednosti indikatora iz svog područja djelovanja te pri definiranom prekoračenju vrijednosti indikatora šalje odgovarajuću poruku u centralu sustava;

¹⁵⁶Krysten, U., Moldenhauer, R. (2007), Krisen-und Restrukturierungs management, Stuttgart: Kohlhammer, str. 18.

6. **Određivanje učestalosti i načina obavještanja promatrač/centrala** – za funkcioniranje operativnog sustava ranog otkrivanja krize važno je brzo i nesmetano prenošenje vrijednosti indikatora do centrale sustava;
7. **Određivanje centrale i njezinih zadataka** – u praksi i literaturi je prihvaćeno stajalište da funkciju centrale treba dodijeliti odjelu kontrolinga u poduzeću;
8. **Određivanje učestalosti i načina obavještanja centrala/korisnik** – potrebno je utvrditi učestalost i način izvještavanja koji treba vrijediti pri sastavljanju izvještaja od centrale za krajnjeg korisnika;
9. **Povratna informacija prema promatračima** – povratne informacije osiguravaju potrebne efekte učenja u odnosu na područja promatranja i indikatore te njihove ciljne vrijednosti i granice tolerancije.

4.3. Učinkovitost strateškog i operativnog sustava ranog upozorenja

Operativni sustavi ranog otkrivanja krize uglavnom obrađuju kvantitativne informacije. Oni koriste općenite javno dostupne izvore podataka, npr. godišnje i kvartalne izvještaje o poslovanju poduzeća te su iz tog razloga samo retrospektivni. Učinkovitost sustava i njihova sposobnost ranog upozorenja ovisi o kvaliteti izgradnje i procedurama sustava, no bez obzira na kvalitetu, operativni sustavi ranog upozorenja pokazuju određene nedostatke:¹⁵⁷

- Kao osnovni materijal često koriste materijale izdane od strane poduzeća u krizi. Računovodstveno uljepšavanje bilance i računa dobiti i gubitka, koje je vrlo često u ranim stadijima krize radi zataškavanja problema poduzeća, može sadržavati pogreške. Iz tog razloga su te informacije i na temelju njih doneseni zaključci slabo upotrebljivi;
- Materijal koji je pripremljen od strane poduzeća, vrlo često je dostupan s izuzetno velikim zakašnjenjem. Predstavljeni podaci više ne pokazuju sadašnju, već prošlu situaciju, budući se u takvim uvjetima poslovanje poduzeća brzo pogoršava;
- Izgubljeno vrijeme više se ne može nadoknaditi za pravodobno uvođenje mjera restrukturiranja;
- U pravilu bi se na temelju analize trebale izvesti aktivnosti za savladavanje krizne situacije. Čisti rezultati kvantitativne analize primarno vode spoznaji da kriza postoji. No ti rezultati rijetko doprinose pronalasku puta iz poslovne krize;

¹⁵⁷Dojčinović, D., op. cit., str. 71.

- Napredni tehnološki kvantitativni modeli, primjeri neuronske mreže, izuzetno su složeni te zahtijevaju visoke troškove i vrijeme za uspostavljanje. Ti modeli rade s velikim brojem pretpostavki pri čemu se kapacitet rezultata analize smanjuje. Zbog svoje složenosti menadžment često ne može pratiti takve modele i oni dodatno gube na djelotvornosti.

Osnovni zaključak glasi da operativni kvantitativni sustavi ranog upozorenja, prvenstveno zbog svog Ex-post karaktera, rijetko doprinose prepoznavanju strateške krize i njezinom rješavanju te zakazuju pri otkrivanju dinamičkih, budućih alternativa rješenja krizne situacije.

Strateški sustavi ranog upozorenja uključuju nove metode i instrumente analize, te predstavljaju potpuno novi pristup samoj analizi. Poslovna kriza može se jedino savladati ako je pristup rješavanju problema temeljen na tržištu i vanjskim utjecajima na poduzeće. Za rješavanje strateških problema poduzeća, ono se mora promatrati u sklopu svog strateškog tržišnog okruženja. Strateške krize se mogu prepoznati ukoliko se poduzeće sveobuhvatno analizira u sklopu svoje grane i širine okoline. Uspjeh poduzeća određuje interakcija vlastitih odluka poduzeća i svih ostalih igrača na tržištu. U analizu je potrebno uključiti okruženje poduzeća da bi se pravodobno spoznalo pogrešno strateško usmjerenje.

Zaključno se može ustvrditi da se potrebno odmaknuti od isključivo kvantitativnog, statističkog pristupa rješavanju krizne situacije te je nužno primarno uspostaviti kvalitativan, strateški instrumentarij analize koji će biti podupiran kvantitativnom analizom. Samo takav sveobuhvatni pristup može rezultirati upozorenjem poslovne krize.

5. POSLOVNA ANALIZA I IDENTIFIKACIJA KRIZE U PODUZEĆU KOGRA D.O.O.

U ovom poglavlju naglasak se stavlja na poslovnu analizu poduzeća Kogra d.o.o. kako bi se procijenila dubina poslovne krize u kojoj se poduzeće našlo.

5.1. Razvoj, djelatnost i organizacijska struktura poduzeća Kogra d.o.o.

Poduzeće KOGRA d.o.o. osnovano je 1993. godine. Prvotna ideja bila je bavljenje djelatnošću kompjuterske grafike, te je tako osmišljen i naziv KOGRA kao složenica prvih slogova od „kompjuterska grafika“. Stjecajem okolnosti poduzeće je bilo u stanju mirovanja sve do 01.01.1995. godine od kada se uspješno bavi poslovima otpremništva, uvezno-izvoznim carinjenjem i organizacijom transporta svim prijevoznim sredstvima. Poduzeće uspješno posluje već više od 20 godina, domaće je i u 100 postotnom privatnom vlasništvu. U suradnji sa sestrinskom tvrtkom Adria Agent d.o.o. koja je ekskluzivni zastupnik UPS SCS-a za Republiku Hrvatsku i Sloveniju, poduzeće je ekskluzivni partner za poslove otpremništva za sve pošiljke u uvozu i izvozu na području Republike Hrvatske. Primarna djelatnost kojom se poduzeće bavi je međunarodno otpremništvo, a usluge koje ovo poduzeće trenutno nudi svojim klijentima su:¹⁵⁸

- uvezno i izvezno carinjenje,
- vođenje Intrastata,
- organizacija prijevoza - cestovni, zračni i pomorski prijevoz,
- savjetovanje iz područja primarne djelatnosti.

Poduzeće posjeduje AEO Certifikat, odnosno status povlaštenog gospodarskog subjekta. Ovaj status dodjeljuje Ministarstvo financija RH, Carinska uprava, te vrijedi za cijelo područje EU. Dodijeljeni status predstavlja veliko priznanje tvrtki i njezinim djelatnicima, a klijentima daje garanciju kvalitete usluge, sigurnost poslovanja i mnoštvo drugih prednosti u carinskim poslovima unutar EU te carinskim poslovima diljem svijeta. Status povlaštenog gospodarskog subjekta smatra se potvrdom kvalitete usluge, stručnosti i povjerljivosti.¹⁵⁹

¹⁵⁸Kogra d.o.o., 2018, www.kogra.hr (10.12.2018.)

¹⁵⁹Ibidem.

Sekundarna djelatnost poduzeća Kogra d.o.o. je trgovina. Kako se ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju očekivao značajan pad poslova vezanih u primarnu djelatnost poduzeća, donesena je odluka o otvaranju prve i jedine u Hrvatskoj specijalizirane trgovine ženskom obućom isključivo velikih brojeva (do veličine 46). Tako je 2006. godine otvorena prva trgovina ove vrste i to u Zagrebu. Već dvije godine kasnije otvorena je još jedna trgovina u Splitu te prodaja putem web shopa pod nazivom „XL shoes“. Iako je poduzeće nekad zapošljavalo ukupno 11 zaposlenika, danas je zaposleno tek četvero ljudi te se samim time kategorizira kao malo, odnosno mikro poduzeće.¹⁶⁰ Sljedeća slika prikazuje organizacijsku strukturu poduzeća Kogra d.o.o.

Slika 10. Organizacijska struktura poduzeća Kogra d.o.o.



Izvor: Sistematizacija autorice

Budući da je poduzeće malo, nema posebnih odjela unutar poduzeća. Najveća odgovornost za vođenje posla i strategiju razvoja je na glavnom direktoru. Poduzeće nema poseban odjel za računovodstvo već koristi usluge vanjskog suradnika, odnosno knjigovodstvenog servisa. Ured poduzeća smješten je na Zračnoj luci Zagreb, što je dobra lokacija s obzirom na glavnu djelatnost poduzeća. Navedeni prostor poduzeće unajmljuje. U vlasništvu poduzeća je jedan poslovni prostor i skladište na Trešnjevci, gdje poduzeće trenutno ima otvorenu trgovinu.

¹⁶⁰ Kogra d.o.o., 2018, www.kogra.hr (10.12.2018.)

5.2. Analiza internih činitelja

U ovom radu za potrebe analize internih činitelja napravljena je horizontalna i vertikalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka za razdoblje od 2008. do 2016. godine, a zatim su izračunati bilančni pokazatelji ranog upozorenja za navedeno razdoblje.

5.2.1. Vertikalna i horizontalna analiza bilance i RDG-a

Strukturni financijski izvještaji temelj su za provedbu vertikalne analize koja podrazumijeva analitički postupak raščlanjivanja. Vertikalnom analizom uspoređuju se podaci u jednoj godini i to nam daje uvid u strukturu financijskih izvještaja.¹⁶¹ Pri tomu se analiza provodi na sljedeći način:

- kod bilance - pojedini elementi strukture aktive promatraju se u postotnom udjelu ukupne aktive, odnosno pojedini elementi strukture pasive u postotnom udjelu ukupne pasive,
- kod računa dobiti i gubitka - struktura prihoda i rashoda promatra se u odnosu na ukupne prihode (ukupni prihodi su iskazani 100%; ostale pozicije u postotku od ukupnih prihoda) ili pak u odnosu na prihode od redovitog poslovanja.

Komparativni financijski izvještaji predstavljaju temelj za provedbu horizontalne analize pri čemu se provodi analitički postupak uspoređivanja. Horizontalna analiza je usporedni prikaz apsolutnih svota najvažnijih pozicija bilance i računa dobiti i gubitka i promjena tih svota

¹⁶¹Žager K., Žager L. (2002), Analiza financijskih izvještaja, Zagreb: Masmedia, str. 164.

tijekom vremena (za više uzastopnih godišnjih izvješća).¹⁶² Usporedbom elemenata financijskih izvještaja između dva ili više razdoblja omogućuje se uvid u tendenciju i dinamiku kretanja promjena pojedinih pozicija financijskih izvještaja. U sljedećoj tablici prikazana je vertikalna analiza bilance od 2008. do 2016. godine.

Tablica 1. Vertikalna analiza bilance poduzeća Kogra d.o.o. od 2008. do 2016. godine

	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI, A NEUPLAĆENI KAPITAL	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	10,10%	7,96%	9,16%	8,01%	8,16%	6,41%	15,24%	12,58%	11,97%
I. Nematerijalna imovina	0,00%	0,06%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,93%	0,71%	0,53%
II. Materijalna imovina	10,10%	7,90%	8,12%	7,06%	7,06%	6,41%	13,97%	11,51%	11,03%
III. Dugotrajna financijska imovina	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,34%	0,36%	0,42%
IV. Potraživanja	0,00%	0,00%	1,04%	0,95%	1,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	89,88%	92,02%	90,78%	91,99%	91,84%	93,59%	84,76%	87,42%	88,03%
I. ZALIHE	16,91%	16,46%	43,07%	37,18%	39,66%	43,30%	24,71%	17,20%	18,35%
II. POTRAŽIVANJA	42,71%	52,97%	30,29%	35,98%	35,49%	17,20%	29,33%	19,17%	37,64%
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	2,01%	1,74%	2,15%	1,95%	2,26%	2,25%	3,27%	3,42%	3,97%
IV. NOVAC U BANCIMA I BLAGAJNI	28,24%	20,85%	15,26%	16,89%	14,43%	30,84%	27,45%	47,63%	28,07%
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	0,03%	0,03%	0,06%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
E) UKUPNO AKTIVA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PASIVA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A) KAPITAL I REZERVE	68,10%	75,77%	84,22%	86,13%	16,07%	21,08%	24,35%	28,93%	38,49%
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	0,88%	0,76%	0,86%	0,78%	0,90%	0,99%	1,58%	1,65%	1,92%

¹⁶²Belak V. (1995), Menadžersko računovodstvo, Zagreb: RRiF, str. 93.

II. KAPITALNE REZERVE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
III. REZERVE IZ DOBITI	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	48,14%	58,39%	73,52%	75,68%	9,18%	14,99%	32,22%	23,83%	31,66%
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	19,08%	16,61%	9,84%	9,67%	5,99%	5,11%	-9,45%	3,44%	4,90%
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B) REZERVIRANJA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C) DUGOROČNE OBVEZE	5,28%	1,97%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D) KRATKOROČNE OBVEZE	26,62%	22,27%	15,76%	13,87%	83,93%	78,92%	75,65%	71,07%	61,51%
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
F) UKUPNO PASIVA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Izvor: Sistematizacija autorice prema internim podacima poduzeća Kogra d.o.o. (Prilog 1)

Ako se promatra vertikalna analiza aktive, može se vidjeti da je u svim promatranim godinama u strukturi aktive najznačajnija kratkotrajna imovina koja u 2008. godini iznosi 89,88% ukupne imovine, a u 2016. godini 88,03%. Svojim udjelom se u kratkotrajnoj imovini ističu zalihe i potraživanja, koja čine 16,91% i 42,71 % ukupne aktive u 2008. godini te 18,35% i 37,64% u 2016. godini. Novac čini 28,07% aktive. Dugotrajna imovina čini 11,97% aktive te se svojim udjelom najviše ističe materijalna imovina, odnosno građevinski objekti i zemljište. Aktivna vremenska razgraničenja ne sudjeluju u značajnom iznosu u aktivi. Struktura aktive se u promatranim narednim razdobljima nije značajnije mijenjala. Značajnija promjena javlja se tek u 2014. godini pri čemu je najznačajnija stavka aktive i dalje kratkotrajna imovina koja čini 84,76% te se ona od te godine smanjuje. Udjelom se ističu zalihe, potraživanja i novac. U 2014. godini značajniji je udio dugotrajne imovine u odnosu na prethodne godine, te ona čini 15,24% aktive pri čemu se ističe materijalna imovina, odnosno zemljište te alati i pogonski inventar.

U strukturi pasive od 2008. do 2010. godine najznačajniji je udio kapitala i rezervi, koji čini u 2010. godini 84,22% pasive, iz čega se može zaključiti kako se poduzeće većinom financiralo iz vlastitih izvora te nije bilo prezaduženo. Najznačajnija stavka je zadržana dobit, koja čini 73,52% pasive. Dobit čini 9,84% pasive, iz čega se zaključuje kako je poduzeće u toj godini poslovalo ekonomično i profitabilno. Kratkoročne obveze čine 15,76% aktive, a najznačajnije su obveze prema dobavljačima. S obzirom da kratkoročne obveze čine 15,76% pasive, a kratkotrajna imovina čini 90,78% aktive, može se zaključiti kako je poduzeće 2010. godine bilo likvidno, kao i u godinama prije te. Struktura pasive se nije značajnije mijenjala 2011. Godine. Do značajnije promjene u strukturi pasive dolazi u 2012. godini. U toj godini najznačajnija stavka pasive su kratkoročne obveze koje čine 83,93% iz čega se zaključuje kako se poduzeće financira većinom iz tuđih izvora, odnosno prezaduženo je. Kratkotrajna imovina u 2012. čini 91,84% aktive te se zaključuje kako poduzeće ima radni kapital (kratk. imovine - kratk. obveze), ali nije zadovoljavajuće likvidno (jer kratkotrajna imovina nije barem dva puta veća od kratkoročnih obveza). Kapital i rezerve u 2012. čine 16,07% pri čemu je najznačajniji udio zadržane dobiti od 9,18%. Dobit čini 5,99% pasive te se zaključuje kako poduzeće u toj godini posluje profitabilno i ekonomično. Struktura se nije značajnije mijenjala u 2013., 2014. i 2015. godini u odnosu na 2012. godinu. U 2014. godini najznačajnija stavka pasive su kratkoročne obveze (75,65%), iz čega se zaključuje da se poduzeće financira iz tuđih izvora, odnosno da je prezaduženo. Taj se udio smanjuje te u 2016. godini iznosi 61,51%, ali je i dalje pokazatelj prezaduženosti poduzeća. Kratkotrajna imovina čini 88,03% aktive te se u usporedbi s kratkoročnim obvezama zaključuje kako poduzeće nije likvidno, ali postoji radni kapital. Kapital čini 38,49% pasive te je najznačajniji udio zadržane dobiti koja čini 31,66%. U 2014. godini se prvi puta u promatranom razdoblju ostvaruje gubitak koji čini 9,45% pasive, te se zaključuje kako poduzeće ne posluje ekonomično i profitabilno. U sljedećoj tablici prikazana je horizontalna analiza bilance.

Tablica 2. Horizontalna analiza bilance poduzeća Kogra d.o.o. od 2008. do 2016. godine

	2009./2008.	2010./2009.	2011./2010.	2012./2011.	2013./2012.	2014./2013.	2015./2014.	2016./2015.
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI, A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA	-9,26%	2,20%	-3,74%	-12,03%	-28,10%	48,43%	-21,16%	-18,01%

IMOVINA								
I. Nematerijalna imovina	0,00%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-26,67%	-36,36%
II. Materijalna imovina	-9,89%	-8,81%	-4,22%	-13,64%	-16,92%	36,07%	-21,32%	-17,44%
III. Dugotrajna financijska imovina	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IV. Potraživanja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	17,86%	-12,41%	11,63%	-13,81%	-6,69%	-43,52%	-1,46%	-13,27%
I. ZALIHE	12,04%	132,33%	-4,92%	-7,90%	-0,02%	-64,41%	-33,51%	-8,11%
II. POTRAŽIVANJA	42,75%	-49,22%	30,84%	-14,84%	-55,64%	6,36%	-37,54%	69,08%
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	0,00%	9,48%	0,00%	0,00%	-8,66%	-9,48%	0,00%	0,00%
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	-15,03%	-34,99%	21,87%	-26,21%	95,62%	-44,48%	65,79%	-49,24%
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	0,00%	127,27%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
E) UKUPNO AKTIVA	15,11%	-11,21%	10,15%	-13,67%	-8,44%	-37,63%	-4,46%	-13,87%
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PASIVA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A) KAPITAL I REZERVE	28,08%	-1,31%	12,65%	-83,89%	20,14%	-27,96%	13,49%	14,60%
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
II. KAPITALNE REZERVE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
III. REZERVE IZ DOBITI	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IV. REVALORIZACIJSKE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

REZERVE								
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	39,62%	11,79%	13,38%	-89,53%	49,53%	34,11%	-29,33%	14,43%
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	0,23%	-47,43%	8,32%	-46,54%	-21,85%	-215,31%	-134,75%	22,83%
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B) REZERVIRANJA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C) DUGOROČNE OBVEZE	-57,11%	-98,92%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D) KRATKOROČNE OBVEZE	-3,72%	-37,16%	-3,03%	422,29%	-13,91%	-40,21%	-10,24%	-25,45%
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
F) UKUPNO PASIVA	15,11%	-11,21%	10,15%	-13,67%	-8,44%	-37,63%	-4,46%	-13,87%
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Izvor: Sistematizacija autorice prema internim podacima poduzeća Kogra d.o.o. (Prilog 1)

Dugotrajna se imovina u promatranom razdoblju smanjuje sve do 2014. godine, zbog smanjenja materijalne imovine, odnosno građevinskih objekata. Smanjenje građevinskih objekata rezultat je amortizacije. Godine 2014. se dugotrajna imovina povećava zbog povećanja materijalne imovine, odnosno alata i pogonskog inventara, dok se u godinama 2015. i 2016. ponovno smanjuje. Poduzeće 2014. godine ulaže, investira u dugotrajnu imovinu, za razliku od prethodnih i sljedećih godina. Kratkotrajna imovina se u 2011. godini u odnosu na 2010. godinu povećala za 11,63% zbog povećanja potraživanja za 30,84%, odnosno potraživanja od kupaca za 40,5%. Zalihe su se smanjile za 4,92% dok se novac povećao za 21,87%. u razdoblju od 2011. Godinu. Nadalje se kratkotrajna imovina iz godine u godinu smanjivala zbog smanjenja zaliha i novca

kroz cijelo promatrano razdoblje, kao i smanjenja potraživanja u godinama 2012., 2013., 2014. i 2015. Potraživanja su se smanjila zbog smanjenja potraživanja od kupaca koja se smanjuju u cijelom promatranom razdoblju pa tako i u 2016. godini.

Kapital i rezerve su se kretali skokovito kroz cijelo promatrano razdoblje. U 2011. godini kapital se povećao u odnosu na prethodnu godinu za 12,35% zbog povećanja zadržane dobiti i dobiti poslovne godine. Tijekom 2012. godine se u odnosu na prethodnu godinu kapital smanjio za 83,9% zbog smanjenja zadržane dobiti uslijed isplate zadržane dobiti vlasniku. Dobit tekuće godine se također smanjila za 46,54% iz čega se zaključuje kako je poduzeće posluje manje uspješno u odnosu na prethodnu godinu. Godine 2013. kapital se povećao u odnosu na prethodnu godinu za 20,14% zbog povećanja zadržane dobiti. Dobit poslovne godine se smanjila što upućuje na daljnje slabljenje poslovnih rezultata. U 2014. se kapital smanjio za 27,96% uslijed ostvarivanja gubitka. U 2015. se povećao za 13,49%, a u 2016. za 14,60%. Promatrajući kretanje poslovnog rezultata zaključuje se kako poduzeće u promatranom razdoblju iz godine u godinu ostvaruje sve lošiji poslovni rezultat. Kratkoročne se obveze smanjuju u svim godinama osim u 2012. S obzirom na istaknuta kretanja zaključuje se kako se profitabilnost poduzeća smanjuje te se zaduženost drastično povećala u 2012. godini. Zaduzenost se u odnosu na 2012. u narednim godinama smanjuje, iako je poduzeće i dalje prezaduzeno.

U sljedećoj tablici prikazana je vertikalna analiza računa dobiti i gubitka za promatrano poduzeće od 2008. do 2016. godine.

Tablica 3. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka za poduzeće Kogra d.o.o. od 2008. do 2016. godine

Naziv pozicije	2008. (udio u ukupnim prihodima)	2009. (udio u ukupnim prihodima)	2010. (udio u ukupnim prihodima)	2011. (udio u ukupnim prihodima)	2012. (udio u ukupnim prihodima)	2013. (udio u ukupnim prihodima)	2014. (udio u ukupnim prihodima)	2015. (udio u ukupnim prihodima)	2016. (udio u ukupnim prihodima)
I. POSLOVNI PRIHODI	98,29%	97,92%	97,92%	99,87%	99,03%	96,61%	99,33%	99,86%	99,90%
II. POSLOVNI RASHODI	84,95%	84,22%	91,65%	90,09%	92,87%	94,01%	104,56%	98,08%	96,98%
III. FINANCIJSKI PRIHODI	1,71%	2,08%	2,08%	0,13%	0,97%	3,39%	0,67%	0,14%	0,10%
IV. FINANCIJSKI RASHODI	0,42%	0,31%	0,06%	0,06%	0,06%	0,05%	0,28%	0,27%	0,19%
V. IZVANREDNI PRIHODI	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VI. IZVANREDNI RASHODI	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VII. UKUPNI PRIHODI	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
XVIII. UKUPNI RASHODI	85,37%	84,53%	91,71%	90,15%	92,94%	94,06%	104,84%	98,35%	97,16%
IX. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE	14,63%	15,47%	8,29%	9,85%	7,06%	5,94%	-4,84%	1,65%	2,84%
Dobit prije oporezivanja	14,63%	15,47%	8,29%	9,85%	7,06%	5,94%	0,00%	1,65%	2,84%
Gubitak prije oporezivanja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,84%	0,00%	0,00%
X. POREZ NA DOBIT	2,94%	3,12%	1,79%	2,15%	1,56%	1,31%	0,00%	0,00%	0,00%
XI. DOBIT ILI GUBITAK NAKON OPOREZIVANJA	11,70%	12,35%	6,50%	7,70%	5,50%	4,63%	-4,84%	1,65%	2,84%
Dobit razdoblja	11,70%	12,35%	6,50%	7,70%	5,50%	4,63%	0,00%	1,65%	2,84%
Gubitak razdoblja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,84%	0,00%	0,00%

Izvor: Sistematizacija autorice prema internim podacima poduzeća Kogra d.o.o. (Prilog 2)

U strukturi ukupnih prihoda u RDG-u u promatranim razdoblju dominiraju poslovni prihodi koji čine preko 95% ukupnih prihoda, pri čemu je najznačajniji udio prihoda od prodaje. Financijski prihodi čine neznatčan dio prihoda. Poslovni rashodi obuhvaćaju manje od 95% ukupnih prihoda u promatranom razdoblju, odnosno manji su od poslovnih prihoda iz čega se zaključuje kako poduzeće ostvaruje dobit iz poslovnih aktivnosti te u njima ekonomično posluje. Poslovni su rashodi veći od poslovnih prihoda, kao i ukupnih prihoda u 2014. godini, kada poduzeće ostvaruje gubitak prvenstveno izazvan gubitkom u poslovnim aktivnostima. Tijekom 2014. godine poduzeće ne posluje ekonomično u poslovnim aktivnostima. Najznačajniji poslovni rashodi su materijalni troškovi koji obuhvaćaju preko 60% ukupnih prihoda poduzeća. Financijski rashodi ne sudjeluju značajno u ukupnim приходima. Financijski su prihodi u promatranom razdoblju strukturom dominantniji u odnosu na financijske rashode te se zaključuje kako poduzeće posluje ekonomično u financijskim aktivnostima. U obliku dobiti u poduzeću od ukupnih prihoda u promatranom razdoblju u prosjeku ostane oko 6,08% prihoda, osim u 2014. godini kada poduzeće ostvaruje gubitak. Sljedeća tablica prikazuje horizontalnu analizu RDG-a od 2008. do 2016. godine.

Tablica 4. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka za poduzeće Kogra d.o.o. od 2008. do 2016. godine

Naziv pozicije	Poveć./sman. 2009./2008.	Poveć./sman. 2010./2009.	Poveć./sman. 2011./2010.	Poveć./sman. 2012./2011.	Poveć./sman. 2013./2012.	Poveć./sman. 2014./2013.	Poveć./sman. 2015./2014.	Poveć./sman. 2016./2015.
I. POSLOVNI PRIHODI	-5,40%	-0,14%	-6,77%	-25,80%	-9,36%	13,40%	2,39%	-28,46%
II. POSLOVNI RASHODI	-5,85%	8,67%	-10,14%	-22,85%	-5,95%	22,66%	-4,46%	-29,29%
III. FINANCIJSKI PRIHODI	15,55%	-0,22%	-94,26%	454,79%	225,15%	-78,29%	-78,51%	-49,72%
IV. FINANCIJSKI RASHODI	-29,50%	-81,74%	-1,83%	-22,79%	-30,03%	549,91%	-2,59%	-50,57%
V. IZVANREDNI PRIHODI	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

VI. IZVANREDNI RASHODI	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VII. UKUPNI PRIHODI	-5,04%	-0,14%	-8,58%	-25,17%	-7,09%	10,29%	1,85%	-28,49%
XVIII. UKUPNI RASHODI	-5,97%	8,34%	-10,14%	-22,85%	-5,97%	22,93%	-4,45%	-29,35%
IX. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE	0,40%	-46,47%	8,60%	-46,34%	-21,88%	-189,85%	-134,75%	22,83%
Dobit prije oporezivanja	0,40%	-46,47%	8,60%	-46,34%	-21,88%	-100,00%	0,00%	22,83%
Gubitak prije oporezivanja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X. POREZ NA DOBIT	1,08%	-42,66%	9,62%	-45,65%	-21,99%	-100,00%	0,00%	0,00%
XI. DOBIT ILI GUBITAK NAKON OPOREZIVANJA	0,23%	-47,43%	8,32%	-46,54%	-21,85%	-215,31%	-134,75%	22,83%
Dobit razdoblja	0,23%	-47,43%	8,32%	-46,54%	-21,85%	-100,00%	0,00%	22,83%
Gubitak razdoblja	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%

Izvor: Sistematizacija autorice prema internim podacima poduzeća Kogra d.o.o. (Prilog 2)

U promatranom se razdoblju poslovni prihodi, odnosno prihodi od prodaje, smanjuju, osim u 2014. i 2015. godini. Poslovni se rashodi kreću istom tendencijom kao i poslovni prihodi, smanjuju se sve do 2014. te se zatim u ostale dvije promatrane godine nastavljaju smanjivati. Iz navedenog se može zaključiti kako se aktivnost poduzeća u razdoblju od 2010. do 2013. godine smanjivala kao posljedica ulaska Hrvatske u Europsku uniju te ukidanja carina. Godine 2014. dolazi do povećanja aktivnosti poduzeća, međutim poslovni prihodi su i dalje manji u odnosu na prethodne godine. Financijski prihodi kreću se skokovito u promatranom razdoblju, dok se financijski rashodi smanjuju od 2010. do 2013., a u 2014. rapidno povećavaju te se zatim nastavljaju smanjivati u 2015. i 2016. godini. Poslovni rezultat se povećava samo u 2009. godini u odnosu na 2008., u 2011. godini u odnosu na 2010. i u 2016. u odnosu na 2015. godinu, dok se u ostalim razdobljima iz godine u godinu smanjuje te rezultira ostvarenjem gubitka u 2014. godini.

5.2.2. Bilančni indikatori ranog upozorenja

Sustav bilančnih pokazatelja ranog upozorenja služi ranom prepoznavanju stupnja poteškoća u poduzeću. U nastavku su izračunati i interpretirani pokazatelji koji najbolje predočavaju nastanak krize u promatranom poduzeću.

Rentabilnost

Tablica 5. Pokazatelji rentabilnosti (2008-2016)

	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
rentabilnost ukupnog ulaganja = bruto dobit/aktiva	23,86%	20,81%	12,55%	12,37%	7,69%	6,56%	-9,45%	3,44%	4,90%
rentabilnost prometa = bruto dobit/ukupni prihodi	14,63%	15,47%	8,29%	9,85%	7,06%	5,94%	-4,84%	1,65%	2,84%
rentabilnost vlastitog ulaganja = bruto dobit/vlastiti kapital	35,04%	27,47%	14,90%	14,37%	47,86%	31,12%	38,81%	11,89%	12,74%

Izvor: Sistematizacija autorice prema internim podacima poduzeća Kogra d.o.o.

Pokazatelji rentabilnosti su druga po redu skupina pokazatelja koji upućuju na početak krize u poduzeću. Što je rentabilnost veća, poduzeće bolje posluje. Međutim, prema izračunatim pokazateljima vidi se da se u ovom slučaju rentabilnost ukupnog ulaganja u promatranom razdoblju smanjuje, što znači da poduzeće sve manje dobiti ostvaruje iz svake kune svoje uložene imovine. Rentabilnost prometa povećava se u 2009. godini u odnosu na 2008. Godine 2011. u odnosu na prethodnu godinu, 2016. u odnosu na 2015., dok se u ostatku promatranog razdoblja i ona smanjuje. Rentabilnost vlastitog ulaganja se skokovito kretala u promatranom razdoblju. Kako je rentabilnost vlastitog ulaganja veća u odnosu na rentabilnost ukupnog ulaganja, poduzeću se isplati koristiti financijsku polugu. U 2014. godini poduzeće ostvaruje gubitak te je zato rentabilnost negativna.

Ekonomičnost

Tablica 6. Pokazatelji ekonomičnosti (2008-2016)

	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
opća ekonomičnost = ukupni prihodi/ukupni rashodi	1,17	1,18	1,09	1,11	1,08	1,06	0,95	1,02	1,03
ekonomičnost poslovnih aktivnosti = poslovni prihodi/ poslovni rashodi	1,16	1,16	1,07	1,11	1,07	1,03	0,95	1,02	1,03
ekonomičnost financiranja = financijski prihodi/ financijski rashodi	4,04	6,62	36,17	2,12	15,21	70,66	2,36	0,52	0,53
ekonomičnost izvanrednih aktivnosti = izvanredni prihodi/ izvanredni rashodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Izvor: Sistematizacija autorice prema internim podacima poduzeća Kogra d.o.o.

Pad ekonomičnosti treći je bilančni indikator krize u poduzeću. Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda i pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Da bi poduzeće poslovalo ekonomično, pokazatelji ekonomičnosti bi trebali biti veći od 1. Ekonomičnost se u promatranom razdoblju smanjuje u svim godinama, osim u 2011. godini. U promatranom razdoblju poduzeće posluje ekonomično s tendencijom smanjivanja ekonomičnosti, dok u 2014. godini posluje neekonomično. Ekonomičnost poslovnih aktivnosti ukazuje na jednaku tendenciju kretanja ekonomičnosti poslovanja kao i ekonomičnost ukupnih aktivnosti. U financijskim aktivnostima zamjećuje se kako poduzeće posluje ekonomično s tendencijom skokovitog kretanja odnosno naglog rasta i pada iz godine u godinu. Budući da poduzeće ni u jednoj od promatranih godina nema ni prihode ni rashode iz izvanrednih aktivnosti, nije moguće izračunati ekonomičnost izvanrednih aktivnosti.

Likvidnost

Tablica 7. Pokazatelji likvidnosti (2008-2016)

	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
prvog stupnja = novac/kratkoročne obveze+odgođeno plaćanje troškova)	1,06	0,94	0,97	1,22	0,17	0,39	0,36	0,67	0,46
drugog stupnja = (kratkotrajna imovina-zalihe)/kratkoročne obveze	2,74	3,39	3,03	3,95	0,62	0,64	0,79	0,99	1,13
trećeg stupnja = (kratkotrajna imovina+plaćeni troškovi budućeg razdoblja)/ (kratkoročne obveze+ odgođeno plaćanje troškova)	3,38	4,13	5,76	6,63	1,09	1,19	1,12	1,23	1,43
koeficijent financijske stabilnosti = dugotrajna imovina/(kapital+dugoročne obveze)	0,14	0,10	0,11	0,09	0,51	0,30	0,63	0,43	0,31

Izvor: Sistematizacija autorice prema internim podacima poduzeća Kogra d.o.o.

Pokazatelji likvidnosti (liquidityratios) mjere sposobnost poduzeća u kontekstu sposobnosti podmirenja dospjelih kratkoročnih obveza. Najznačajniji pokazatelj likvidnosti je likvidnost trećeg stupnja odnosno tekuća likvidnost iz kojeg se zaključuje kako je poduzeće likvidno u 2008., 2009., 2010. i 2011. godini, nakon čega slijedi smanjenje likvidnosti. Poduzeće u narednim razdobljima ne posluje likvidno zato jer je vrijednost tekuće likvidnosti manja od 2. U 2014. poduzeće na svaku kunu kratkoročnih obveza posjeduje 1,12 kn kratkotrajne imovine. Ako je koeficijent financijske stabilnosti manji od 1, znači da se iz dijela dugoročnih izvora mora financirati kratkotrajna imovina, što znači da je u prihvatljivim granicama.

Zaduženost

Tablica 8. Pokazatelji zaduženosti (2008-2016)

	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
koeficijent zaduženosti = ukupne obveze/ukupna imovina	0,32	0,24	0,16	0,14	0,84	0,79	0,76	0,71	0,62
koeficijent vlastitog financiranja = glavnica/ukupna imovina	0,68	0,76	0,84	0,86	0,16	0,21	0,24	0,29	0,38
koeficijent financiranja= ukupne obveze/glavnica	0,47	0,32	0,19	0,16	5,22	3,74	3,11	2,46	1,60
stupanj pokrića I = glavnica/dugotrajna imovina	6,74	9,52	9,19	10,76	1,97	3,29	1,60	2,30	3,21
stupanj pokrića II = (glavnica+dugoročne obveze)/dugotrajna imovina	7,27	9,77	9,20	10,76	1,97	3,29	1,60	2,30	3,21

Izvor: Sistematizacija autorice prema internim podacima poduzeća Kogra d.o.o.

Iz prethodne tablice vidi se da se od 2012. godine više od 70% imovine financiralo iz tuđih sredstava. Iz navedenog se vidi da promatrano poduzeće ne kontrolira dobro svoje dugove. Vrijednost koeficijenta vlastitog financiranja trebala bi biti što veća jer što se više imovine financira iz vlastitih izvora, to je poslovanje s tim poduzećem manje rizičnije. U razdoblju od 2012. poduzeće se financira iz tuđih izvora ta postaje prezaduženo. U 2014. godini poduzeće financira 24% imovine iz vlastitih izvora, dok ostatak financira iz tuđih izvora. Koeficijent financiranja pokazuje koliko je glavnice opterećeno obvezama i trebao bi biti manji od jedan. Vidi se da se vrijednost pokazatelja tijekom promatranih godina povećavala zbog povećanja ukupnih obveza i smanjenja glavnice te se vrijednost kreće izvan poželjnih okvira. Stupanj pokrića I. i II. razmatraju pokriće dugotrajne imovine glavnicom, tj. glavnicom uvećanom za dugoročne obveze. Ako su pokazatelji veći ili jednaki 1 poduzeće je stabilno, nije prezaduženo, a ako su manji od 1, poduzeće je nestabilno i prezaduženo. U promatranom razdoblju ova dva pokazatelja su kroz cijelo razdoblje veća od 1, što znači da poduzeće posluje stabilno. Međutim, iako poduzeće posluje stabilno kroz čitavo razdoblje, u 2012. godini uočava se nagli pad ovih pokazatelja te se takav trend nastavlja i u narednim

godinama. Takav negativan trend koji se pojavljuje u posljednje tri godine također ukazuje na početak krize u poduzeću pa i mogućnost da poduzeće u budućnosti postane nestabilno i prezaduženo ukoliko se ne uvedu neke promjene u poslovanju.

5.2.3. Analiza sustava upravljanja

Analizom sustava upravljanja dobiva se uvid u način funkcioniranja poduzeća, misiju, viziju, načinu vođenja i instrumentima upravljanja. Prikupljene informacije pomažu da se, ukoliko postoji, identificira problem u upravljanju poduzećem i poslovnoj politici.

Vizija poduzeća KOGRA d.o.o. je zauzeti vodeće mjesto na tržištu otpremničkih poslova u kategoriji malih poduzeća, sa svrhom pružanja kvalitetnih i individualno formiranih usluga prema potrebama korisnika iste kategorije te stvaranje mreže partnera u zemljama partnerima.

Misija poduzeća KOGRA d.o.o. je osigurati i održati najviše standarde u kvaliteti usluge u smislu poslovanja isključivo sukladno propisima što u ovoj djelatnosti znači zaštitu sigurnosti i korektnosti poslovanja korisnika u odnosu na državu.

Ciljevi poduzeća su:

- u narednih 5 godina osigurati 10% više korisnika, čime se planira povećanje prometa za 30%,
- ojačati poziciju na međunarodnom tržištu ulaganjem u promidžbu na međunarodnoj razini s posebnim naglaskom na zračni promet,
- povećati broj zaposlenika u sljedeće dvije godine sa dva radnika,
- u iduće dvije godine povećati ulaganja u obrazovanje za 10%.

Povećanje prihoda omogućit će poduzeću stabilno poslovanje i likvidnost, što će rezultirati snažnijim nastupom na međunarodnom tržištu te ojačati poziciju poduzeća unutar djelatnosti. Strategija poduzeća je zadržati kontinuitet poslovanja te povećati razinu kvalitete usluge, kroz pružanje savjeta vezanih uz djelatnost poštujući zakonom propisane norme ponašanja na tržištu i povećati individualni pristup korisnicima usluga što će dugoročno osigurati stabilan položaj poduzeća.

Plan poduzeća uključuje kontinuirano praćenje ostvarivanja ciljeva koji su postavljeni te osigurati njihovo ostvarivanje u skladu s mogućnostima.

Poduzeće ima definiranu jasnu misiju, viziju, ciljeve, strategiju i planove. Oni su međusobno povezani te, ukoliko se provedu adekvatne mjere za izlazak iz krize, može se pretpostaviti da će se u zakazanom roku i ostvariti. Budući da se radi o malom poduzeću, gdje je nositelj odlučivanja jedna osoba vlasnik i direktor, ne postoji obveza provedbe postavljenih ciljeva. Provedba ciljeva u malim poduzećima ovisi isključivo o sposobnostima pojedinca, u ovom slučaju direktora.

Direktor se koristi strategijskim i operativnim instrumentima upravljanja periodičkim kontrolama rezultata poslovanja, analizama odstupanja od provođenja zadanih ciljeva, kontrolom proračuna, kontrolom cijena, obračunom troškova, standardizacijom procesa i sustavom poticanja.

U poduzeću prevladava kooperativni stil vođenja pri čemu direktor informira i donosi konačne odluke uvažavajući stavove i mišljenja suradnika. Primjenom kooperativnog stila vođenja poduzeća daje se mogućnost i niže rangiranim zaposlenicima da daju doprinos u donošenju konačnih odluka što utječe pozitivno na proces poslovanja.

Analizom direktora utvrđeno je da svojim stručnostima (specijalističkim obrazovanjima) i stupnjem obrazovanja (magistar ekonomskih znanosti) kao i dvadesetogodišnjim iskustvom posjeduje kvalitete za vođenje poduzeća. To je potvrđeno i time što poduzeće više ili manje uspješno posluje dvadeset i dvije godine, a to je dugo vremensko razdoblje za malo poduzeće. Emocionalna kompetentnost sadržana je u sposobnosti direktora u poznavanju vlastitih emocija i upravljanja njima što omogućava ostvarenje ciljeva. Direktor ima emotivan odnos prema vlastitom poduzeću kojeg stvara i gradi više od dva desetljeća te mu to pruža dodatnu snagu i motivaciju za održanjem.

Socijalna kompetentnost može se ocijeniti temeljem podataka da su djelatnici koji su bili zaposlenici poduzeća u ovih 22 godine u poduzeću proveli u prosjeku više od 8 godina

neprekidnog rada. Takvi podaci dokaz su korektnog odnosa direktora prema zaposlenicima i motiviraju suradnike što predstavlja najveće vrijednosti i snage poduzeća.¹⁶³

5.3. Analiza eksternih činitelja

Nakon analize internih činitelja, kako bi se identificirale sadašnje i moguće buduće situacije u okolini, potrebno je analizirati i eksterne činitelje. Eksternom analizom analizira se unutarnja (uža) i vanjska (šira) okolina. Analizom okoline može se otkriti faktore koji utječu na poslovanje, dobiva se uvid u osobine i razvoj grane, ali i mnoge druge čimbenike koji imaju značajan utjecaj na opstanak poduzeća, poslovnu politiku i planirane aktivnosti za budućnost.

5.3.1. Analiza grane

Unutarnja okolina poduzeća je grana, područje djelovanja poduzeća i njegove konkurencije. Analiza grane vrlo je bitna za donošenje daljnjih odluka. Da bi se mogle donositi adekvatne odluke potrebno je prvo vidjeti kako funkcionira grana kojoj poduzeće pripada, kako se ona razvija, kakav je položaj poduzeća u odnosu na sektor, kakvi su konkurenti i slično.

Primarna djelatnost promatranog subjekta, koja ujedno i donosi najviše prihoda u poduzeće, jest međunarodno otpremništvo. Poduzeće prema svojoj glavnoj djelatnosti pripada sektoru prijevoza i skladištenja, a spada u kategoriju „ostale prateće djelatnosti u prijevozu“. Značaj sektora prijevoza i skladištenja u hrvatskom gospodarstvu kontinuirano se smanjuje od 2004. godine. U ukupnoj bruto dodanoj vrijednosti 2009. godine sektor prijevoza i skladištenja sudjelovao je s udjelom od 4,7 posto. Za usporedbu, taj je udio 2004. godine iznosio 5,7 posto.¹⁶⁴

KOGRA d.o.o. u svojoj glavnoj djelatnosti u 2016. godini ima udio od 0,09 % te se nalazi na 127. mjestu s obzirom na ukupne prihode. Prvih 10 subjekata u djelatnosti drži udio od 41,24%. Na prvom mjestu, s najvećim udjelom u djelatnosti nalazi se poduzeće LAGERMAX AED Croatia d.o.o. sa udjelom od 6,95%. Budući da u navedenoj djelatnosti postoji ukupno 448 subjekata (broje se samo subjekti koji predaju godišnja financijska izvješća), 127. mjesto

¹⁶³ Interni podaci poduzeća Kogra d.o.o.

¹⁶⁴ Sektorske analize, 2013, Ekonomski institut Zagreb, 25 (2), str 3.

na kojem se nalazi poduzeće KOGRA d.o.o. relativno je dobro. S obzirom na to da je poduzeće KOGRA d.o.o. u 2014. godini ostvarilo gubitak, prema EBIT-u smješteno je tek na 402. mjesto, od ukupno 448 poduzeća, te se samim time nalazi na samom dnu ljestvice.

Dobit poduzeća daleko je ispod prosjeka sektora te u 2014. godini, kada sektor bilježi rast dobiti, poduzeće KOGRA d.o.o. bilježi pad pa čak i gubitak. Novostvorena vrijednost u sektoru 2011. godine bilježi pad, a nakon toga blagi rast i takav trend se nastavlja kroz naredne godine. Poduzeće za razliku od sektora, od 2010. bilježi kontinuirani pad novostvorene vrijednosti te je u 2014. godini ona najniža. Broj zaposlenih u sektoru 2011. raste u odnosu na 2010., a zatim pada do 2013. godine nakon čega stagnira. U promatranom poduzeću broj zaposlenih se iz godine u godinu smanjuje.¹⁶⁵

5.3.2. PESTLE analiza

Vanjska odnosno šira okolina poduzeća obuhvaća opći društveni, sociokulturni, politički, pravni, gospodarski, tehničko tehnološki i ekološki razvoj.⁹⁶ Analizom vanjske okoline dobiva se uvid u vanjske utjecaje koji mogu negativno utjecati na poslovanje poduzeća. Prilikom provođenja analize šire okoline primijenjena je PESTLE analiza.

P (politička okolina)

S političkog aspekta može se reći da je odluka o ulasku Republike Hrvatske u EU i ukidanju carinskih i graničnih procedura vezano uz promet roba između zemalja unutar EU bila ključna politička odluka koja je direktno utjecala na obim posla i daljnju orijentaciju poduzeća koja se bave djelatnošću kojom se bavi i poduzeće KOGRA d.o.o.. To je ujedno i najveća promjena u političkom smislu koja se dogodila od dana osnivanja poduzeća te je bitno utjecala na rast i razvoj poduzeća, odnosno uzrokovala je značajan pad prometa koji se negativno odrazio na ukupan financijski rezultat poduzeća.

E (ekonomska okolina)

S ekonomskog aspekta velik utjecaj na poduzeće KOGRA kao i na niz drugih poduzeća nevezano uz djelatnost, ali zato vezano uz veličinu poduzeća, ima dolazak stranih korporacija, kojima domaća poduzeća jednostavno ne mogu konkurirati. Strane korporacije stvorile su

¹⁶⁵ Interni podaci poduzeća Kogra d.o.o.

materijalnu osnovu na stranim tržištima koja su puno veća i bogatija od našeg, te imaju financijsku moć podnijeti posljedice bilo kojeg ekonomskog udara na poslovanje na duži rok. Također imaju mogućnosti ponuditi konkurentnije uvjete i cijene od domaćih malih poduzeća. Primjer za to su na primjer LAGERMAX AED koji je odmah zauzeo vodeće mjesto u grani, zatim DHL, FedEx, UPS, Cargo partner, GebruederWeis, DSV i mnogi drugi. Osim toga, kriza koja je nastupila imala je veliki utjecaj na sekundarnu djelatnost ovog poduzeća jer se zbog pada kupovne moći stanovništva došlo do velikog pada prodaje. S druge strane pak, povećan je promet roba u trgovinskoj razmjeni sa Bliskim Istokom i Azijom, što je rezultiralo blagim porastom prihoda u 2014. i nastavilo se u 2015. godini.

S (socijalna okolina)

Sociološki i kulturni aspekti pokazuju da kod poduzeća u domaćem vlasništvu pri donošenju odluka o odabiru partnera prevladava stav da je ono što je strano bolje, iako se može sa sigurnošću potvrditi da to u pravilu nije tako. S druge strane pri odabiru poslova domaći će zaposlenici češće odabrati posao u multinacionalnoj kompaniji nego u domaćoj, bez obzira na uvjete rada i načine vrednovanja toga rada, pri čemu se ističe sigurnosni aspekt rada u velikim kompanijama. Zato se u poslovanju mala domaća poduzeća susreću s problemom odabira kvalitetnog kadra.

T (tehnološka okolina)

Što se tiče tehnoloških imperativa, oni su uglavnom vezani uz nove tehnologije. S obzirom na djelatnost poduzeća KOGRA d.o.o. može se potvrditi da tehnologija koja se koristi, a vezana je uz transport, premještanje, skladištenje i manipulaciju i slično, ne zastarijeva brzinom koja bi bila zabrinjavajuća, odnosno koja bi imala značajan utjecaj na poslovanje poduzeća. S druge pak strane vezano uz nove tehnologije koje se koriste unutar djelatnosti, potrebno je stalno praćenje napredaka, stalno obrazovanje, stalna nadogradnja opreme i znanja. Samim time ovaj dio predstavlja znatno financijsko opterećenje za svako malo poduzeće pa tako i za poduzeće KOGRA d.o.o..

L (pravna okolina)

S obzirom na djelatnost poduzeća KOGRA d.o.o. bitno je naglasiti da je to posao vezan uz državu te na mnoge dijelove državne administracije. Svi odnosi s državom regulirani su zakonima i raznim podzakonskim aktima. Stoga je veći dio posla vezan uz praćenje propisa koji se mijenjaju gotovo svakodnevno. Ulaskom RH u EU ovaj je posao znatno proširen jer je

potrebno pratiti i EU regulativu. S druge pak strane međunarodno otpremništvo znači poslovati sa svim zemljama svijeta. Stoga je vrlo važno imati kontakte putem kojih se može saznati zakonska regulativa odredišnih država, a prije slanja robe u izvozu. Nadalje, česte promjene u poreznom sustavu i stalne promjene zakonskih propisa vezanih uz poslovanje poduzeća, a nadasve neproporcionalno visoke kazne za prekršaje uvelike utječu na pravnu i ekonomsku nesigurnost, posebno malih poduzeća na kojima se zasniva ekonomija Republike Hrvatske. To je ujedno i uzrok zatvaranja sve većeg broja malih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

E (ekološka okolina)

S obzirom da se poduzeće KOGRA d.o.o. bavi agencijskim poslom uvoznog i izvoznog carinjenja te organizacijom prijevoza pri čemu uglavnom koristi prijevozna sredstva u tuđem vlasništvu ne može se govoriti o značajnijem utjecaju na okoliš od strane samog poduzeća. Tu se može govoriti o ekološkom aspektu unutar djelatnosti, budući da su transportna sredstva kao i neke vrste skladišta potencijalni ili stvarni zagađivači, ali samo poduzeće KOGRA d.o.o. ima zanemarivo mali utjecaj na okolinu.

5.4. SWOT analiza

SWOT analiza osigurava brzi uvid u trenutačnu ili kratkoročnu konkurentsku poziciju poduzeća. Može pomoći da se dobije uvid u prošlost i razmisli o mogućim rješenjima za postojeće ili potencijalne probleme – bilo za postojeći posao ili novi pothvat. Obuhvaća analizu interne i eksterne okoline poduzeća raspoređene u četiri kvadranta – snage, slabosti, prilike i prijetnje. SWOT analiza je jednostavan okvir koji daje smjer i služi kao katalizator za razvoj održivih planova. U sljedećoj tablici prikazana je SWOT matrica poduzeća KOGRA d.o.o.

Tablica 9. SWOT matrica poduzeća KOGRA d.o.o.

SNAGE	<ul style="list-style-type: none"> - AEO certifikat - visoka stručnost kadra - cjeloživotno učenje - stabilna struktura prihoda - dobra lokacija
SLABOSTI	<ul style="list-style-type: none"> - pad prometa i ukupnih prihoda - pad financijskih rezultata - manji broj zaposlenika - pad konkurentnosti
PRILIKE	<ul style="list-style-type: none"> - povećanje trgovinskog prometa sa zemljama izvan EU - širenje na nova tržišta (interkontinentalni prijevoz) - pristup EU fondovima - državne potpore
PRIJETNJE	<ul style="list-style-type: none"> - porast konkurencije - slabljenje ekonomske aktivnosti klijenata - smanjenje platežne moći - porast poreza i ostalih davanja - porast režijskih i fiksnih troškova poslovanja - promjena zakonske regulative
Maksi-maksi (SNAGE - PRILIKE)	<ul style="list-style-type: none"> - AEO Certifikat (status povlaštenog gospodarskog subjekta) i visoka stručnost kadra predstavlja snagu za

	<p>povećanje obima posla u interkontinentalnom prometu te pristup EU fondovima za širenje na strana tržišta i državnih potpora</p>
Maksi-mini (SNAGE - PRIJETNJE)	<ul style="list-style-type: none"> - ojačati konkurentnost temeljem AEO certifikata, što utječe na porast povjerenja domaćih i stranih korisnika usluga - pružiti savjetničke usluge vezano uz carinske postupke
Mini-maksi (SLABOSTI - PRILIKE)	<ul style="list-style-type: none"> - korištenje bespovratnih sredstava EU potpora i usmjeravanje na interkontinentalni promet kako bi se ojačala konkurentnost, povećao promet i omogućila nova zapošljavanja
Mini-mini (SLABOSTI - PRIJETNJE)	<ul style="list-style-type: none"> - pad platežne moći i loša gospodarska situacija utječu na pad prometa i broja pošiljaka - jačanje konkurencije, osobito dolazak stranih kompanija koje se bave istom djelatnošću utječe na pad konkurentnosti poduzeća

Izvor: Sistematizacija autorice

Na temelju provedene SWOT analize može se zaključiti kako su najveće prednosti ovog poduzeća visoka stručnost kadra, dugogodišnje iskustvo i AEO certifikat koji poduzeće posjeduje kao dokaz kvalitete. Veliku ulogu u poslovanju poduzeća imao je ulazak Hrvatske u EU te ukidanje carinskih barijera. To se negativno odrazilo na ostvarene prihode, ali i ostale financijske pokazatelje koji su iz godine u godinu sve više slabili te oni trenutno predstavljaju najveću slabost poduzeća. S druge strane, ulazak Hrvatske u EU daje priliku za dobivanje sredstava iz EU fondova koji, uz državne potpore, mogu pomoći u osnaživanju poduzeća te

mu osigurati veću konkurentnost na tržištu rada. Dolazak stranih kompanija utjecao je na rast konkurencije, a smanjenje platežne moći ugrozilo je i sekundarnu djelatnost ovog poduzeća te se zbog loše gospodarske situacije i jačanja konkurencija može očekivati daljnji pad prodaje. Grana kojoj poduzeće pripada ne razvija se, već svake godine sve više slabi što se odrazilo i na pad udjela grane u ukupnom BDP-u. Slabljenje grane kojoj poduzeće pripada, pad izvoza i promjena zakonske regulative također ne idu u prilog promatranom poduzeću te predstavljaju opasnosti za poslovanje i opstanak.

5.5. Mjere za izlazak iz krize

U nastavku su prikazane provedene mjere i prijedlog mjera i aktivnosti koje bi poduzeće trebalo provesti za izlazak iz krize.

5.5.1. Provedene aktivnosti

Od osnutka poduzeća 1993. godine pa do danas poduzet je niz mjera i aktivnosti kako bi poduzeće počelo obavljati svoju djelatnost te ostvarilo kontinuiran rast. Kroz period od 22 godine bilo je potrebno zadovoljiti niz uvjeta za dobivanje licence za obavljanje djelatnosti međunarodnog otpremništva. Početkom 1995. godine uvedena je obveza financijskog pologa novca za osiguranje poslovanja u iznosu od 5000 DEM, što je za mala poduzeća bila značajna svota. Već u tom koraku niz malih otpremništava odustalo je od poslovanja. Kogra d.o.o. zadovoljila je financijske uvjete i nastavila s radom. Uvedene su carinske garancije koje izdaju poslovne banke, a što je zahtijevalo detaljnu provjeru financijske sposobnosti poduzeća kao i vlasnika. Uvedeno je posebno stručno obrazovanje i polaganje državnih stručnih ispita za carinske deklarante te su međunarodna otpremništva za dobivanje licence morala zapošljavati najmanje jednog carinskog deklaranta. Kako bi se zadovoljili svi traženi uvjeti poduzeće KOGRA d.o.o. bilo je prisiljeno povećati promet te poduzeti sve mjere kako bi se povećala ponuda i osigurao stalan rast komitenata. Najveći dio poslovanja odvijao se na Zračnoj luci Zagreb i to u zračnom prometu. S obzirom na relativno lošu cestovnu povezanost Republike Hrvatske s ostalim državama i ograničenjima u cestovnom prometu, velik dio pošiljaka putovao je zrakom. Tako je već 1998. Godine, dolaskom sve većeg broja avio-

kompanija koje su slijetale na Zračnu luku Zagreb, sklopljen sve veći broj ugovora o zastupanju aviokompanija. Nakon 2000. godine došlo je do pada broja zračnih pošiljaka te se poduzeće okrenulo i drugim načinima transporta i to cestovnom i pomorskom. Počeli su se razvijati trgovinski odnosi Republike Hrvatske sa sve većim brojem država diljem svijeta. U tom vremenu pojavio se veći broj stranih otpremničkih kuća koje su u Hrvatskoj počele otvarati svoje urede te se tako povećala konkurencija. To je ponovno dovelo do smanjenja broja malih otpremnika. Kogra d.o.o. je svojim iskustvom u međunarodnom okruženju koje je stekla tijekom 90-ih uspjela dobiti niz klijenata stranih građevinskih tvrtki koje su na području Hrvatske gradili nove objekte (Bauhaus, Kika, Hipo centar, Zagrebtower, Eurotower i mnoge druge). Zahvaljujući dobrom poznavanju stranih jezika i visokoj razini stručnosti posao se širio. Bitan udio u prometu svojim otvaranjem imao je Metro. Tada je 2005. godine došlo do bitnih političkih promjena, počeli su pregovori Republike Hrvatske o ulasku u EU. To je za međunarodna otpremništva bio novi izazov i prijatnija. Stoga je Kogra d.o.o. 2006. godine donijela stratešku odluku o otvaranju paralelne djelatnosti radi održanja poslovanja i pokrenut je potpuno novi posao – specijalizirana trgovina ženskih cipela velikih brojeva. Ideja se pokazala više nego dobrom i već nakon dvije godine otvorena je nova trgovina u Splitu, te je pokrenuta i web trgovina XLSHOES. Iste godine Kogra d.o.o. sklopila je ekskluzivan ugovor o zastupanju u poslovima međunarodnog otpremništva s tvrtkom Adria agent d.o.o. koja je ekskluzivni zastupnik multinacionalne kompanije UPS SCS za Republiku Hrvatsku i Republiku Sloveniju. Taj je ugovor dugoročno osigurao posao, a time i relativnu stabilnost u poslovanju. Godina 2008. donijela je početak krize u cijelom svijetu što se odrazilo i na ekonomsku situaciju u Hrvatskoj. Kupovna moć građana je padala. Kogra d.o.o. je ponovno morala donijeti operativnu odluku o zatvaranju trgovine u Splitu. S obzirom da u tom segmentu nije bilo konkurencije u Hrvatskoj, 70% kupaca iz splitske trgovine nastavilo je kupovinu putem web shopa. Odluka o zatvaranju nije bitno smanjila prihode od sporedne djelatnosti. Međutim nakon 2010. godine u Hrvatskoj se i u tom segmentu pojavila konkurencija i s obzirom na vrlo ograničeno tržište ta je činjenica bitno utjecala na pad prometa i prihoda u tom segmentu. No, kako je segment otpremništva nastavio s radom i obim posla je bio zadovoljavajući, Kogra d.o.o. uspjela je prebroditi i taj udar.

Konačno 2010. godine vlasnik Kogra d.o.o. ulazi u vlasničku strukturu Adria agenta d.o.o. te kao većinski vlasnik osigurava stabilnost ugovora o zastupanju i dugoročno poslovanje poduzeća. Tako i nakon ulaska Republike Hrvatske u EU nakon 1.7.2013. godine Kogra

d.o.o. opstaje u segmentu međunarodnog otpremništva, iako smanjuje broj radnika, te troškove ureda i ostale troškove vezane uz poslovanje.

Dio prihoda bez kojih je poduzeće ostalo radi ukidanja carinskih procedura u prometu roba unutar EU, poduzeće je nadoknadilo pružajući usluge intrastata. Intrastat je statističko praćenje kretanja robe u robnoj razmjeni RH sa zemljama EU, koje je u nadležnosti Carinske uprave radi načina na koji se izvještava. Zato poduzeća vrlo često ovaj posao izvještavanja povjeravaju međunarodnim otpremnicima. To, međutim, neće moći poduzeću Kogra d.o.o. nadoknaditi značajniji dio manjkova budući da intrastatu ne podliježu svi poslovni subjekti koji imaju robnu razmjenu sa zemljama EU, već postoji donja granica koja se mijenja iz godine u godinu, a za 2015. Ona iznosi 1200000,00 kuna. Zato oni koji podliježu intrastatu ove godine, ne moraju biti obveznici i iduće godine i obrnuto. Za poduzeće to predstavlja poslovnu nesigurnost jer ne može sa sigurnošću znati koliko će takvih klijenata imati u idućoj godini te se planovi ne mogu temeljiti na pouzdanim procjenama.

Godine 2014. prvi put u povijesti poduzeće bilježi poslovanje s gubitkom, kao rezultat prodaje nekretnine u vlasništvu po cijeni nižoj od nabavne (budući da su cijene nekretnina u međuvremenu znatno pale). Ova odluka je donesena kao bi se osigurala likvidnost poduzeća te da bi se u 2015. godini ponovno uspostavila ravnoteža.

Poduzeće je poduzelo aktivnosti kriznog menadžmenta u periodu od 2006. godine kada su počeli pregovori o ulasku RH u EU te se moglo pretpostaviti da će poduzeće kao i cijela grana naglo osjetiti značajan pad posla. Tada se poduzeće počelo pripremati na krizu te je donesena odluka o otvaranju sporedne djelatnosti. Kako je poduzeće od osnutka imalo plan dugoročno poslovati, bilo je u stanju sporednu djelatnost isfinancirati iz vlastitih sredstava te pokrenuti posao bez dodatnih zaduživanja za robu. Prije pokretanja poslova i ulaganja provedena je detaljna analiza financijskog stanja, te projekcija utjecaja sporedne djelatnosti u narednih četiri godine. Poslovni plan i projekcija prihoda napravljena je uz pomoć stručnih kadrova iz Zagrebačke banke. Temeljem plana i projekcije prihoda poduzeće je dobilo potporu u sufinanciranju kamata na kredit za kupovinu nekretnine – poslovnog prostora za obavljanje djelatnosti trgovine za svoju sporednu djelatnost. Projekcije koje su rađene pokazale su se točnima. Sporedna djelatnost je samofinanciranjem uspjela poslovati u periodu od četiri godine i vratiti cjelokupan dug kredita te je time ispunjen plan u cijelosti. Padom kupovne moći i dolaskom konkurencije promet trgovine i prihodi po toj osnovi počeli su padati nakon

2010. godine. Financijska analiza rađena u ovom radu pokazala je lagani pad prihoda poduzeća sve do 2014. godine kada prihodi ponovno počinju rasti.

5.5.2. Prijedlog aktivnosti koje bi poduzeće trebalo provesti

Sagledavajući sve ranije opisano i sve korake koje je poduzeće poduzelo u zadnjih osam godina, može se zaključiti da je vlasnik poduzeća poduzimao razne taktike kako bi poduzeće opstalo i nastavilo s radom bez obzira na dolazak konkurencije, pad poslova nakon ulaska RH u EU i ostale vanjske uvjete koji su imali utjecaj na pad prometa. Kako poduzeće i dalje ima perspektivu, jer najteži period je već prošao, u budućem razdoblju trebalo bi provesti aktivnosti širenja poslova u prekomorskom prometu, zračnom prometu s posebnim osvrtom na interkontinentalni promet te cestovni promet unutar EU i prema susjednim državama. Povećati prodaju temeljenu na činjenici slanja pošiljaka unutar UPS SCS-a, što dodatno omogućuje slanje robe u kombiniranom transportu, zbirnom transportu, detaljnim praćenjem kretanja pošiljaka i ostalim mogućnostima koje pruža rad unutar velikog sistema. Za širenje poslova na okolna tržišta potrebno je zatražiti sredstva iz fondova EU u svrhu promocije, kupovine nove opreme, financiranje stručnog obrazovanja kadrova i konzultantske usluge. Budući da poduzeće ima perspektivu u međunarodnom otpremništvu treba staviti težište na osnovnu djelatnost pa ako dalje nastavi padati prodaja u sporednoj djelatnosti te se djelatnosti treba odreći. Kroz veleprodaju ili prodaju putem interneta treba smanjiti zalihe robe, što će dodatno financijski ojačati poduzeće. Pri tome poduzeće bi trebalo više novaca ulagati u marketinške aktivnosti usmjerene na Internet trgovinu te omogućiti kupcima koji kupuju putem web-a različite pogodnosti. Poslovni prostor u vlasništvu koji se danas koristi za trgovačku djelatnost treba prenamijeniti za urede te ured preseliti iz unajmljenog prostora u vlastiti. Do prije četiri godine za obavljanje djelatnosti međunarodnog otpremništva bilo je izuzetno bitno imati ured na mjestu carinjenja, odnosno na samoj carinskoj ispostavi. Danas, kada se proces carinjenja obavlja direktno kompjuterski, odnosno elektroničkom razmjennom podataka i poruka između otpremnika i carinika, lokacija ureda nije toliko važna. Korištenje vlastitog poslovnog prostora bitno bi dodatno smanjilo režijske troškove poduzeća. Sve bi to utjecalo na jačanje financijske stabilnosti poduzeća i osiguralo bi dodatna financijska sredstva za ulaganja u osnovnu djelatnost. U svrhu pravovremenog poduzimanja mjera za prevladavanje krize poduzeće Kogra d.o.o. trebalo bi:

- Izraditi, testirati i adaptirati plan za izlazak iz krize;

- Formirati razvojne strategije;
- Strateški planirati i analizirati moguće scenarije;
- Raditi financijske analize poslovanja kvartalno;
- Financijski vrednovati strateške odluke;
- Konzultirati se s vanjskim stručnjacima, najmanje dva puta godišnje (po mogućnosti kvartalno);
- Kontinuirano pratiti rad i aktivnosti konkurencije, kako bi se ojačala konkurentnost poduzeća unutar grane;
- Provesti analizu tržišta s ciljem točnijeg određivanja potreba tržišta, te provesti prilagodbe unutar poduzeća;
- U budućnosti primjenjivati sustave ranog upozorenja te se više usmjeriti na predviđanje i prepoznavanje potencijalne krizne situacije.

6. ZAKLJUČAK

U suvremenim uvjetima na tržištu dolazi do čestih promjena i novih izazova s kojima se susreće svako poduzeće. U slučaju promjena koje mogu utjecati na poslovanje, poduzeća moraju biti fleksibilna i spremna na prilagođavanje vanjskim uvjetima. Kako bi poduzeća bila spremna na krizu potrebno je kontinuirano provoditi analize i pratiti rezultate poslovanja kako samog poduzeća tako i djelatnosti kojoj poduzeće pripada te biti spreman na moguće ekonomske, političke, pravne i druge utjecaje. Da bi se krizom upravljalo potrebno ju je identificirati, razumjeti kako poduzeće funkcionira i ući u dubinu problema.

U kriznim situacijama bolje prolaze velika poduzeća koja imaju puno jači i iskusniji menadžment te odjele koji su usmjereni isključivo na analize, procjene i pripremu poduzeća na moguće izazove. U Hrvatskoj u velikoj mjeri dominiraju srednja i mala obiteljska poduzeća. Uspjeh malih poduzeća uvelike utječe i na cjelokupnu sliku hrvatskog gospodarstva. Zbog toga bi trebalo mala poduzeća informirati o važnosti korištenja usluga konzultanata te ih poticati i davati im potporu i mogućnost korištenja takvih usluga.

Bitnu ulogu u poslovanju poduzeća Kogra d.o.o. imao je ulazak Hrvatske u EU, što je direktno utjecalo na smanjenje obujma poslova vezanih uz uvozno-izvozno carinjenje pošiljaka u međunarodnom prometu između Hrvatske i ostalih zemalja EU. Nekoliko godina koje su prethodile samom ulasku poduzeće je počelo s pripremanjima te je svoju djelatnost usmjeravalo na nove usluge vezane uz transport. S obzirom na trenutno stanje u svjetskoj ekonomiji i ograničene mogućnosti poslovanja domaćih tvrtki poduzeće Kogra d.o.o. uspjelo je udovoljiti zahtjevima principala te, za razliku od mnogih drugih malih poduzeća koja pripadaju istoj djelatnosti, zadržati stabilnost u poslovanju, iako su financijski rezultati iz godine u godinu sve lošiji. Na primjeru poduzeća Kogra d.o.o. može se vidjeti da iako mala poduzeća u pravilu nisu spremna na značajnije promjene i da sporije reagiraju na vanjske utjecaje te zbog toga često imaju kraći rok poslovanja, ovo poduzeće spada u izuzeća. Spremnost na promjene i prilagodbe ovom poduzeću daju velike šanse za oporavak i izlazak iz krize koja je uvjetovana većim dijelom vanjskim faktorima na koje poduzeće nema

utjecaja, već unutar poduzeća mora naći načina za opstanak. Takvim poduzećima potrebno je pružiti svu potporu u naporima koje ulažu, pri čemu treba posebno naglasiti stručnu pomoć konzultanata, koji svojim iskustvom i obrazovanjem mogu pružiti uspješnu potporu u rješavanju takvih problema.

Poduzeće u promatranom razdoblju bilježi povećanje poslovnog rezultata samo u 2009. godini u odnosu na 2008., u 2011. godini u odnosu na 2010. i u 2016. u odnosu na 2015. godinu, dok se u ostalim razdobljima iz godine u godinu on smanjuje, a u 2014. godini poduzeće posluje s gubitkom. Rentabilnost prometa povećavala se u godini 2009. u odnosu na 2008., 2011. u odnosu na 2010., 2016. u odnosu na 2015. godinu, dok se u ostatku promatranog razdoblja i ona smanjuje. Poduzeće u promatranom razdoblju posluje ekonomično s trendom smanjivanja ekonomičnosti, dok u 2014. godini posluje neekonomično zbog ostvarenja gubitka. Poduzeće od 2011. godine ne posluje likvidno, što dokazuje vrijednost tekuće likvidnosti koja je manja od 2. Od 2012. godine poduzeće se financira iz tuđih izvora te postaje prezaduženo. U 2014. godini poduzeće financira 24% imovine iz vlastitih izvora, dok ostatak financira iz tuđih izvora. Vrijednost koeficijenta financiranja se tijekom promatranih godina povećavala zbog povećanja ukupnih obveza i smanjenja glavnice te se kreće izvan okvira. Od 2012. godine uočava se nagli pad stupnja pokrića I i II, što ukazuje na početak krize u poduzeću pa i mogućnost da poduzeće u budućnosti postane nestabilno i prezaduženo.

Menadžment poduzeća Kogra d.o.o. je prepoznao važnost instrumenata za rano otkrivanje poslovne krize, što i dokazuju aktivnosti kriznog menadžmenta od 2006. godine kada su počeli pregovori o ulasku RH u EU, kada se poduzeće počelo pripremati na krizu. Tada je donesena odluka o otvaranju sporedne djelatnosti što je pozitivno utjecalo na poslovanje jer je sporedna djelatnost samofinanciranjem uspjela poslovati u razdoblju od četiri godine i vratiti cjelokupan dug kredita. Također, 2010. godine vlasnik Kogra d.o.o. ulazi u vlasničku strukturu Adria agenta d.o.o. te kao većinski vlasnik osigurava stabilnost ugovora o zastupanju i dugoročno poslovanje poduzeća. Iako nakon toga poduzeće smanjuje broj zaposlenika i troškove poslovanja, ono opstaje u segmentu međunarodnog otpremništva. Pad prihoda koji je zabilježen zbog ukidanja carinskih procedura u prometu roba unutar EU, poduzeće je nadoknadilo pružajući usluge Intrastata.

Uzroci nastanka poslovne krize u poduzeću Kogra d.o.o. su početak ekonomske krize u Hrvatskoj, smanjenje kupovne moći građana, ulazak Hrvatske u EU, pojavljivanje konkurencije i u sporednoj djelatnosti što je utjecalo na pad prometa i prihoda u tom segmentu.

Strategije izlaska iz krize koje treba primijeniti poduzeće Kogra d.o.o. odnose se na izradu, testiranje i adaptiranje plana za izlazak iz krize, formiranje razvojnih strategija, strateško planiranje i analizu mogućih scenarija, izradu financijske analize poslovanja kvartalno, financijsko vrednovanje strateških odluka, konzultacije s vanjskim stručnjacima, najmanje dva puta godišnje (po mogućnosti kvartalno), kontinuirano praćenje rada i aktivnosti konkurencije (kako bi se ojačala konkurentnost poduzeća unutar grane), analizu tržišta s ciljem točnijeg određivanja potreba tržišta. Treba provesti prilagodbe unutar poduzeća, primjenu sustava ranog upozorenja te veću usmjerenost na predviđanje i prepoznavanje potencijalne krizne situacije.

LITERATURA

KNJIGE:

1. Adizes, I.(2005), Kako upravljati u vrijeme krize, Zagreb: ASEE
2. Aguilar, F. J. (1967), Scanning the Business Environment, New York: The Macmillian Company
3. Ansoff, I. H. i McDonnell, E. (1990), Implanting Strategic Management, Second Edition, New York: Prentice/Hall International Inc
4. Belak V. (1995), Menadžersko računovodstvo, Zagreb: RRiF
5. Bibeault, D.B. (1998), Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners, Washington, DC: Beard Books
6. Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija
7. Buble, M., et al. (2005), *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija
8. Chapman, R. J. (2006), Simple tools and techniques for enterprise risk management, Chichester : J. Wiley&Sons
9. Funda, D., Majić, T. (2011), Upravljanje krizom, Zbornik radova, Veleučilište Velika Gorica
10. Gilad, B. (1998), Business Blindspots, UK: Infonortics
11. Gilad, B. (2003), Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies, New York: AMACOM
12. Hill N. C., Sartoris, W.L. (1995), Short-term financial management, London: Prentice Hall International
13. Jurić, B., Vuković, D. (2011), Upravljanje marketingom tvrtke u procesu izlaska iz krize, Zbornik radova, Veleučilište Velika Gorica
14. Luecke, R. (2005), Upravljanje kriznim situacijama, Zagreb: Zgombić&Partneri
15. Mencer, I. (2012), *Strateški menadžment: upravljanje razvojem poduzeća*, Zagreb: TEB – poslovno savjetovanje
16. Mosley, D.C.; Mosley, D.C.; Pietri, P.H. (2011), Supervisory management: the art of inspiring, empowering and developing people, 8th ed., South-Western: Cengage Learning

17. Nasbitt, J. (1982), *Megatrends*, New York: Warner Books
18. Osmanagić Bedenik, N. (2007), *Kriza kao šansa*, 2. Izdanje, Zagreb: Školska knjiga
19. Osmanagić Bedenik, N. (1993), *Potencijali poduzeća*, Zagreb: Alinea
20. Panian Ž. et. al. (2007), *Poslovna inteligencija*, Zagreb: Narodne novine
21. Platt, H.D. (1998), *Principles of Corporate Renewal*, Michigan: The University of Michigan Press
22. Sadžak M., Omazić M.A., Rašić S. (1999), *Upravljanje poduzećem u kriznim situacijama, Konkurentskasposobnost poduzeća*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
23. Salmon, R. i De Linares, Y. (1999), *Competitive Intelligence: Scanning the Global Environment*, London: Economica
24. Slatter, S.; Lovett, D. (2011), *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?*, Zagreb: Mozaik knjiga
25. Sučević, D.(2010.), *Krizni menadžment: Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*, Zagreb: Lider press
26. Stoffels, J. (1994), *Strategic Issues Management: A Comprehensive Guide to Environment Scanning*, OH, USA: The Planning Forum
27. Tintor, J. (2000), *Poslovna analiza*, Zagreb: Masmedia
28. Tipurić, D. (2013), *Strateška analiza okoline*, Zagreb: Ekonomski fakultet
29. Tipurić, D., Kružić, D., Lovrinčević, M. (2012), *Strategije u kriznim uvjetima*, u: Tipurić. D.(ur.), *Zagreb: Strateški menadžment, knjiga u tisku*,
30. Tomić, Z., Sapunar, J. (2006), *Krizno komuniciranje*, Mostar: Filozofski fakultet Mostar
31. Tripković I. (2007), *Poslovna kriza i krizni menadžer*, Magistarski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet
32. Žager K., Žager L. (2002), *Analiza financijskih izvještaja*, Zagreb: Masmedia

ČLANCI:

1. Ansoff, H. I. (1975), *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*. *California Management Review*, 18(2): 21-33.
2. Ansoff, H. I. (1980), *Strategic Issue Management*, *Strategic Management Journal*, 1(2): 131-148.
3. Bačić, P. (2010), *Krizno komuniciranje i odnosi s javnostima s posebnim osvrtom na preuzimanje tvrtke „Pliva“*, *Medi Anali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, 4(7): 139-154.

4. Bazdan, Z. (2009), Menadžeri moraju znati: Poslovno obavještajna djelatnost kreira najvažniji resurs upravljanja. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 3(2): 61-77.
5. Brčić, R., Malbašić, I., Đukes, S. (2013), Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, Zagreb, 64 (3): 279-296.
6. Choo, C. W. (2001), Environmental scanning as information seeking and organization all earning, *Information research*, 7(1): 7-10.
7. Everett, Robert F. (2014.), A Crackin the Foundation: Why SWOT Might Be Less Than Effective in Market Sensing Analysis, *Journal of Marketing and Management*, Special Issue, 1 (1): 58-78
8. Funda, D. (2011), Doprinos međunarodnih norma u rješavanju poslovnih kriza, *Tranzicija*, 13(27): 98-109.
9. Gonan Božac, M. (2008), SWOT analiza i TOWS matrica–sličnosti i razlike, *Ekonomski istraživanja*, 21(1): 19-34.
10. Hübner, K. (2012), German crisis management and leadership – from ignorance to procrastination to action, *Asia Europe Journal*, 9(2-4): 159-177.
11. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007), Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard business review*, 85(7-8): 150-175.
12. Legčević, J., Taučer, K. (2014), Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 27(1), str. 199-208.
13. McCray, J. P., Gonzalez, J. J., & Darling, J. R. (2011), Crisis management in smartphones: the case of Nokia vs Apple, *European Business Review*, 23(3): 240-255.
14. Milić, T. (2013), Innovation Management in times of economic crisis, *Management*: 66-68
15. Milojević, S. (2011), Tehnike za rano otkrivanje signala latentne krize poduzeća, *Škola biznisa*, 1: 124-137.
16. Novak, B. (2006), Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, *Marketing u praksi: časopis za tržišne komunikacije*, 24, str. 8-14.
17. Osmanagić Bedenik, N. (2010), Analiza poslovanja temeljem godišnjih financijskih izvješća, *RRIF*, 3: 59-69.
18. Osmanagić Bedenik, N. (2010), Krizni menadžment: teorija i praksa, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8 (1): 101-118.

19. Osmanagić Bedenik N., (1993), Sprječavanje rizika u poslovanju pomoću standardnih predupravljačkih veličina, RRIF, 12: 98-100.
20. Park, H., &Reber, B. H. (2011), The organization-public relationship and crisis communication: The effect of the organization-public relationship on publics' perceptions of crisis and attitude toward the organization, International Journal of Strategic Communication, 5(4): 240-260.
21. Perkov, D. (2009), Kriza je pravi trenutak za promjene, Poslovni savjetnik, Zagreb, 7.-8: 62-63.
22. Pešić, M. (2012), Crisis as a chance to reorganize the growth and development, Interdisciplinary Management Research VIII, University of Osijek, University of Applied Sciences Pforzheim, Opatija, 7, str. 247-254.
23. Smith, D. (2005), Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organisations, Journal of Services Marketing, 19(5): 309-320.
24. Tănase, D. I. (2012), Procedural and Systematic Crisis Approach and Crisis Management, Theoretical & Applied Economics, 19(5): 177-184.
25. Tomaševski, D. (2005), Simptomi koji najavljuju poslovnu krizu, Poslovni magazin, 3 (12), str. 38-39.
26. Tomić, Z. i Milas, Z. (2007), Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, XLIV (1), str. 137-149.
27. Vučur, G. (2014), Restrukturiranje mikro i malih poduzeća u uvjetima krize – primjer iz prakse, Economics&Economy, 1(2), str. 177-192
28. Osmanagić Bedenik, N. (2009), Bilančani pokazatelji ranog upozorenja poslovne krize, RRiF, 6 (9), str. 79-87.
29. Wilson, T. C. (2013), Risk management lessons learned from the financial crisis: One CRO's view. Journal of Risk Management in Financial Institutions, 6(2): 167-177.
30. Xu, X. Z., &Kaye, G. R. (1995), Building market intelligence systems for environment scanning. Logistics Information Management, 8(2): 22-29.

OSTALI IZVORI:

1. Dojčinović, D. (2008), Sustavi ranog upozorenja poslovne krize, Magistarski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
2. Fućkan, Đ. (2011/2012), Poslovno planiranje, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilište u Zagrebu
3. Kogra d.o.o., 2018, www.kogra.hr (10.12.2018.)

4. Labaš, D. (2011), Potpora informacijske tehnologije strateškom sustavu upozoravanja: specijalistički poslijediplomski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu
5. Ramljak, B. (2011), Korištenje financijskih izvještaja u funkciji razotkrivanja i rješavanja nelikvidnosti poslovnih subjekata, u „Financijske i računovodstvene mjere izlaska iz recesije“, 46. simpozij Hrvatske zajednice računovođa i financijskih djelatnika, Dubrovnik
6. Sektorske analize, 2013, Ekonomski institut Zagreb, 25 (2), str 3.
7. Šola, M. (2015), Efekt leptira u menagementu tvrtke, www.poslovni-savjetnik.com (02.09.2018.)
8. Tadić, T. (2002), Komparativna analiza strukturalističkog i resursnog pristupa strategiji poduzeća, magistarski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb

POPIS SLIKA

Slika 1. Vremenske škare	16
Slika 2. Posljedice kompleksnosti i dinamike okruženja poduzeća	20
Slika 3. Međuovisnost ranog nagovještaja, rane spoznaje i ranog upozorenja	26
Slika 4. Porterova analiza pet sila	29
Slika 5. Faze procesa upravljanja krizom.....	35
Slika 6. Anatomija poslovne krize	37
Slika 7. Vrste menadžerskog odgovora na promjene u okruženju	38
Slika 8. Metodika analize potencijala	58
Slika 9. Upravljanje rizikom kao sustav ranog upozorenja.....	61
Slika 10. Organizacijska struktura poduzeća Kogra d.o.o.	77

POPIS TABLICA

Tablica 1. Vertikalna analiza bilance poduzeća Kogra d.o.o. od 2008. do 2016. godine	79
Tablica 2. Horizontalna analiza bilance poduzeća Kogra d.o.o. od 2008. do 2016. godine	81
Tablica 3. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka za poduzeće Kogra d.o.o. od 2008. do 2016. godine	85
Tablica 4. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka za poduzeće Kogra d.o.o. od 2008. do 2016. godine	86
Tablica 5. Pokazatelji rentabilnosti (2008-2016)	88
Tablica 6. Pokazatelji ekonomičnosti (2008-2016).....	89
Tablica 7. Pokazatelji likvidnosti (2008-2016)	90
Tablica 8. Pokazatelji zaduženosti (2008-2016)	91
Tablica 9. SWOT matrica poduzeća KOGRA d.o.o.	98



Osobni podaci

Prezime / Ime **Lacković Tamara**
 Adresa(e) 19a, Antuna Mihanovića, 44320, Kutina, Hrvatska
 Telefonski broj(evi) 044680687 Broj mobilnog telefona: 098536162
 Broj(evi) faksa
 E-mail tamara.lac13@gmail.com
 Državljanstvo Hrvatsko
 Datum rođenja 04.12.1986.
 Spol Žensko

Radno iskustvo

Datumi 2008-
 Zanimanje ili radno mjesto Stručni suradnik za administraciju u poslovima s poduzećima
 Glavni poslovi i odgovornosti Kontrola dokumentacije prije plasiranja kredita i ispravci po instrumentima osiguranja
 Ime i adresa poslodavca Privredna banka Zagreb d.d., Kolodvorska 26, Kutina
 Vrsta djelatnosti ili sektor Bankarski sektor

Datumi 2007-2008
 Zanimanje ili radno mjesto Pripravnik operativni poslovi
 Glavni poslovi i odgovornosti Skeniranje poslovne dokumentacije, unos podataka u aplikaciju
 Ime i adresa poslodavca Privredna banka Zagreb d.d., Radnička 44, Zagreb
 Vrsta djelatnosti ili sektor Bankarski sektor

Obrazovanje i osposobljavanje

Datumi 2016-
 Naziv dodijeljene kvalifikacije struč.spec.oec.
 Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine Bankarstvo, osiguranje i financije
 Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja Sveučilište Libertas
 Menadžment bankarstva, osiguranja i financija

Datumi	2013-2016																														
Naziv dodijeljene kvalifikacije	bacc.oec.																														
Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine	Ekonomija																														
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Sveučilište Libertas Poslovna ekonomija																														
Datumi	2001-2005																														
Naziv dodijeljene kvalifikacije	Ekonomist																														
Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine	Ekonomija																														
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	Srednja ekonomska škola Tina Ujevića Kutina																														
Osobne vještine i kompetencije																															
Materinski jezik(ci)	Hrvatski																														
Drugi jezik(ci)																															
Samoprocjena																															
<i>Europska razina (*)</i>																															
Engleski	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Razumijevanje</th> <th colspan="4">Govor</th> <th colspan="2">Pisanje</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Slušanje</th> <th colspan="2">Čitanje</th> <th colspan="2">Govorna interakcija</th> <th colspan="2">Govorna produkcija</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>B2</td> <td>Samostalni korisnik</td> <td>B2</td> <td>Samostalni korisnik</td> <td>B2</td> <td>Samostalni korisnik</td> <td>B1</td> <td>Početak</td> <td>B1</td> <td>Početak</td> </tr> </tbody> </table>	Razumijevanje				Govor				Pisanje		Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija				B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B1	Početak	B1	Početak
Razumijevanje				Govor				Pisanje																							
Slušanje		Čitanje		Govorna interakcija		Govorna produkcija																									
B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B2	Samostalni korisnik	B1	Početak	B1	Početak																						
	(*) <i>Zajednički europski referentni okvir za jezike</i>																														
Društvene vještine i kompetencije	Svakodnevni timski rad, razvijene komunikacijske vještine																														
Računalne vještine i kompetencije	Izvršno poznavanje rada na računalu u programima Microsoft Office: Excel, Word, PowerPoint																														
Vozačka dozvola	B																														

PRILOZI

Prilog 1: Bilanca poduzeća Kogra d.o.o. (2008-2016)

	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI, A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	230.126	208.818	213.402	205.430	180.718	129.936	192.860	152.044	124.660
I. Nematerijalna imovina	0	1.462	0	0	0	0	11.719	8.594	5.469
II. Materijalna imovina	230.126	207.356	189.085	181.113	156.401	129.936	176.806	139.115	114.856
III. Dugotrajna financijska imovina	0	0	0	0	0	0	4.335	4.335	4.335
IV. Potraživanja	0	0	24.317	24.317	24.317	0	0	0	0
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	2.048.590	2.414.400	2.114.714	2.360.691	2.034.696	1.898.488	1.072.340	1.056.736	916.505
I. ZALIHE	385.476	431.874	1.003.368	953.961	878.566	878.402	312.659	207.875	191.012
II. POTRAŽIVANJA	973.618	1.389.816	705.715	923.342	786.315	348.842	371.034	231.757	391.863
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	45.705	45.705	50.040	50.040	50.040	45.705	41.370	41.370	41.370
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI	643.791	547.005	355.591	433.348	319.775	625.539	347.277	575.734	292.260
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	660	660	1.500	0	0	0	0	0	0
E) UKUPNO AKTIVA	2.279.376	2.623.878	2.329.616	2.566.121	2.215.414	2.028.424	1.265.200	1.208.780	1.041.165
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PASIVA									
A) KAPITAL I REZERVE	1.552.159	1.987.999	1.961.913	2.210.107	355.978	427.681	308.098	349.658	400.708
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
II. KAPITALNE REZERVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. REZERVE IZ DOBITI	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	1.097.338	1.532.158	1.712.791	1.941.914	203.288	303.979	407.681	288.098	329.658
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	434.821	435.841	229.122	248.193	132.690	103.702	-119.583	41.560	51.050
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	0	0	0	0	0	0	0	0	0

B) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C) DUGOROČNE OBVEZE	120.420	51.648	557	0	0	0	0	0	0
D) KRATKOROČNE OBVEZE	606.797	584.231	367.146	356.014	1.859.436	1.600.743	957.102	859.122	640.457
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F) UKUPNO PASIVA	2.279.376	2.623.878	2.329.616	2.566.121	2.215.414	2.028.424	1.265.200	1.208.780	1.041.165
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Račun dobiti i gubitka poduzeća Kogra d.o.o. (2008-2016)

Naziv pozicije	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
I. POSLOVNI PRIHODI	3.654.147	3.456.928	3.452.129	3.218.528	2.388.283	2.164.638	2.454.639	2.513.315	1.798.124
II. POSLOVNI RASHODI	3.157.994	2.973.094	3.230.969	2.903.216	2.239.715	2.106.356	2.583.716	2.468.496	1.745.493
III. FINACIJSKI PRIHODI	63.528	73.404	73.239	4.207	23.340	75.890	16.474	3.540	1.780
IV. FINACIJSKI RASHODI	15.731	11.091	2.025	1.988	1.535	1.074	6.980	6.799	3.361
V. IZVANREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VI. IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VII. UKUPNI PRIHODI	3.717.675	3.530.332	3.525.368	3.222.735	2.411.623	2.240.528	2.471.113	2.516.855	1.799.904
XVIII. UKUPNI RASHODI	3.173.725	2.984.185	3.232.994	2.905.204	2.241.250	2.107.430	2.590.696	2.475.295	1.748.854
IX. DOBIT PRIJE OPREZIVANJA	543.950	546.147	292.374	317.531	170.373	133.098	-119.583	41.560	51.050
Dobit prije oporezivanja	543.950	546.147	292.374	317.531	170.373	133.098	0	41.560	51.050
Gubitak prije oporezivanja	0	0	0	0	0	0	-119,583	0	0
X. POREZ NA DOBIT	109.129	110.306	63.252	69.338	37.683	29.396	0	0	0
XI. DOBIT NAKON OPOREZIVANJA	434.821	435.841	229.122	248.193	132.690	103.702	0	41.560	51.050
Dobit razdoblja	434.821	435.841	229.122	248.193	132.690	103.702	0	41.560	51.050
Gubitak razdoblja	0	0	0	0	0	0	-119.583	0	0

