

Časopis „Poslovne studije“, 2014, 11-12:
Rad primljen: 10.03.2014.
Rad odobren: 04.04.2014.

UDK 65.012.123:336.763.1
DOI: 10.7251/POS1412301D
Pregledni rad

Škrbić dr Vojislav¹

UTICAJ EKSTERNIH I INTERNIH FAKTORA NA KRIZU U PREDUZEĆU

Rezime: *Veoma je bitno vršiti analizu eksternih i internih faktora, koji utiču na pad poslovne aktivnosti preduzeća pritom uzrokujući pad profitabilnosti i pojavu neželjenog gubitka. Krizu preduzeća potrebno je rasvijetljivati sa više aspekata, a posebno se fokusirati na osnovne uzroke i glavne simptome. Praksa je pokazala da se nekada treba baviti uzrocima, a nekad simptomima krize, mada počesto nije lako napraviti razliku između uzroka i simptoma. Stoga je neophodno doći do uzroka koji su izazvali krizu kako bi se preduzele adekvatne mjere za otklanjanje iste. Ovo pogotovo jer ako ne znamo šta je krizu izazvalo, ni mjere sanacije neće biti valjane. Faktori koji dovode do pada poslovne aktivnosti preduzeća su eksterni i interni i isti opredjeljuju dalji tok sanacije. Interni uzroci krize su obično i glavni "uzroci" za loše poslovanje preduzeća. U stručnoj literaturi se smatra da je globalni odnos između broja internih i eksternih uzroka krize 2:1 u korist internih uzroka, međutim kod nas, zbog određenih specifičnosti taj odnos uglavnom ide u korist eksternih faktora.*

Ključne riječi: *preduzeće, kriza, eksterni, interni faktori, poslovna aktivnost, gubitak, sanacija.*

JEL klasifikacija: *G30*

¹ Vanredni profesor, Visoka škola "Primus" Gradiška, vojo46@gmail.com

UVOD

Preduzeće se može sanirati u svakoj svojoj životnoj fazi, uz uslov da to vlasnik želi i da je korist od nastavka poslovanja veća od likvidacione vrijednosti preduzeća. Okruženja u kojem posluju preduzeća su pod uticajem jakih društveno ekonomskih promjena, konkurencije, nestabilnosti i teško su predvidiva. Nadalje, česte su promjene u tehnologiji, ali se uglavnom zanemaruje značaj ljudskog resursa u svim tim promjenama. Iz tog razloga mnoga preduzeća su dovedena u veoma težak položaj zbog lošeg menadžmenta, pošto su još uvek na cijeni podobni, a ne sposobni, što za sobom povlači višestruke posljedice za cijelo društvo.

Eksterni i interni uzroci krize opredjeljuju tok mjera i instrumenata za sanacije preduzeća pa se stoga istima u ovom radu daje značajna pažnja. Interni uzroci krize su obično i glavni „krivci” za loše poslovanje preduzeća. Pošto je kriza specifično (posebno) stanje preduzeća i menadžment treba da se definiše kao krizni. Da bismo imali valjane podatke, odnosno da bi saniranje imalo i naučnu ulogu, potrebno je prikupiti informacije o saniranim preduzećima iz različitih oblasti poslovanja. Kombinovanjem različitih metoda istraživanja olakšalo bi se shvatanje i razumijevanje pojave koja se istražuje, a koja se javlja u mnogo oblika i u različitim preduzećima. Iz tog mnoštva situacija (preduzeća) u okviru kojih je prisutno istraživanje pojava, teži se logičkom analizom tih situacija objasniti simptomi i uzroci nastanka, karakter, dinamika i manifestacione forme pojave koja se ispituje. Proučavanjem fenomena simptoma i uzroka krize poslovanja u više preduzeća, stručni tim će pokušati potvrditi teorijske odrednice kriznog menadžmenta, odnosno krize poslovanja, a posebno simptome i uzroke krize koji mogu biti elaborirani u naučnom studijama. Na taj način bi trebalo da se ukaže na pravce i mjere za prevazilaženje kriznih situacija u preduzeću i unaprijeđenje poslovanja.

1. KRIZA PREDUZEĆA

Savremene uslove privređivanja u mnogim privrednim subjektima (preduzeća, korporacijama, kompanija), manje-više u većini zemljama, karakteriše kompleksnost i fluktuacije popraćene padom poslovne aktivnosti i pojavom gubitka. Posebni uslovi privređivanja učinili su da već više od jedne decenije veliki broj naših preduzeća pokazuje konstantno smanjenje profitabilnosti i pogoršavanje finansijskog položaja. Riječ je o svojevrsnoj krizi poslovanja preduzeća u okviru našeg privredno-sistemskog ambijenta.

Otkrivanje i sprečavanje, a posebno savladavanje krize, su u domenu aktivnosti menadžmenta preduzeća. U takvim okolnostima, menadžment preduzeća poprima obilježja kriznog menadžmenta kao specifične forme upravljanja preduzećem. Kriza poslovanja naših preduzeća, simptomi i uzroci, a posebno načini savladavanja krize kroz postupak privatizacije, imaju svojevrsne specifičnosti, što kriznom menadžmentu daje dodatnu ulogu i značaj.

Suštinsko razumijevanje kriza uopšte pobuđuje pažnju teoretičara iz više naučnih oblasti, kako iz društvenih nauka, tako iz tehničkih nauka, te medicine i psihologije. No, bez obzira na ovu činjenicu, a s obzirom na temu ovog rada mi ćemo posebnu pažnju usmjeriti na oblast ekonomije, odnosno na fenomen krize preduzeća iz ekonomskog ugla.

Pojam krize preduzeća se, poput drugih naučnih oblasti, primarno vezuje za situaciju razvoja u kojoj je preduzeće dostiglo kritičnu tačku sa određenim karakteristikama. Danas je teško jednom definicijom obuhvatiti sva obilježja krize preduzeća. Ipak, u nešto užem smislu, krizu preduzeća treba shvatiti kao proces u kojem se, neplanirano i nepoželjno, ugrožavaju postavljeni osnovni ekonomski ciljevi preduzeća - cilj očuvanja uloženog kapitala, cilj dobitka (rentabiliteta), te cilj očuvanja likvidnosti i solventnosti preduzeća (Malinić 2002, 14).

Kriza preduzeća predstavlja "kritičnu tačku ili trenutak" u nizu neuspješnih upravljačko-poslovnih aktivnosti, koje su dovele do stanja u kome je

preduzeće egzistencijalno ugroženo. Ovako navedeno pojmovno određenje krize preduzeća svakako treba razlikovati od pojmova koji se često koriste u praksi, kao što su konflikti, poremećaji, agonije, katastrofe i sl., a koji se ne mogu smatrati sinonimima.

Klasifikacije kriza preduzeća može biti izvršena prema različitim kriterijumima, kao što su, primjera radi, prema: lokaciji i broju uzroka krize, trajanju procesa, vrsti djelovanja, lokaciji djelovanja i dr. kriterijumima (Senić 1996, 32).

Ipak, s aspekta ugroženosti realizacije prethodno postavljenih konkretnih osnovnih ekonomskih ciljeva preduzeća, posebno imajući u vidu redosljed otkrivanja, najprihvatljivija je sljedeća klasifikacija kriza preduzeća (Malinić 1995, 56).

- *Kriza likvidnosti* preduzeća predstavlja poslovno-finansijsku situaciju preduzeća u kojoj ono nije u mogućnosti da svoje dospjele novčane obaveze izmiruje u utvrđenim rokovima njihovog dospjeća, ili da ih uopšte izmiruje. Kriza likvidnosti se prva ispoljava kao neplanirano nepoželjno stanje, a rezultat je neadekvatnog planiranja i neefikasne kontrole novčanih tokova, odnosno izostanka sinhronizovanog priliva i odliva gotovine. Razlozi pojave krize likvidnosti se uglavnom mogu pripisati neadekvatnoj finansijskoj strukturi i pojavi gubitaka u poslovanju preduzeća.
- *Kriza uspjeha* preduzeća se pojavljuje u uslovima kada preduzeće ne može da realizuje cilj očuvanja uloženog kapitala i cilj dobitka, odnosno predstavlja poslovno-finansijsku situaciju preduzeća u kojoj je profitabilna sposobnost preduzeća dovedena u pitanje. Dok se kriza likvidnosti odnosi na neželjeni nepovoljan likviditetni položaj, dotle se kriza uspjeha odnosi na nepovoljan rentabilitetni položaj preduzeća; dakle na pojavu gubitka ili nedovoljnog dobitka u poslovanju. Prepoznavanje krize uspjeha je otežanije u odnosu na krizu likvidnosti, naročito u nestabilnim, inflatornim uslovima privređivanja.
- *Strategijska kriza* preduzeća predstavlja poslovno-finansijsku situaciju preduzeća u kojoj je, zbog propuštenih ili neadekvatno odabranih i realizovanih strategija za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, traj-

nije ugrožena osnova za ostvarivanje uspjeha - cilja očuvanja uloženog kapitala i cilja rentabiliteta. Primjera radi, to mogu biti propuštene ili neadekvatne strategije u vezi s jačanjem tehnološke prednosti, reduciranjem troškova, osvajanjem novih tržišta i sl.

1.2. Simptomi krize

Kako bi preduzeće na vrijeme uočilo nastajanje krize i na vrijeme sprovelo mjere za njeno prevazilaženje nisu najvažniji uzroci krize, već njeni simptomi. Simptomi krize predstavljaju vidljiva dejstva uzroka krize, ali se oni ne mogu izdvajati od uzroka krize, jer mogu biti rezultat više uzroka krize, a i sami mogu postati uzrok krize. Zbog višestrukog uticaja različitih uzroka krize, ne može se uvek uspostaviti jasna uzročno-posljedična veza između uzroka i simptoma krize.

Simptomi krize predstavljaju obilježja po kojima se kriza u preduzeću može identifikovati. Prvi znaci krize najčešće se manifestuju u vidu pada tržišnog učešća i porudžbina od strane kupaca. Ovo dovodi do pada prodaje, pa zatim dobiti, ali i likvidnosti preduzeća. Opadanje ovih faktora, ali i neiskorišćenost kapaciteta može se identifikovati u knjigovodstvenim podacima.

Finansijski izveštaji sa odgovarajućim informacionim sadržajima predstavljaju jedan od bitnih i najpouzdanijih instrumenata kriznog menadžmenta u prepoznavanju, sprečavanju i selektovanju mjera za savladavanje krize preduzeća. Oni po svojoj formi, sadržaju, porijeklu, obuhvatnosti i usmjerenosti mogu biti brojni i različiti. Ipak, osnovni računovodstveni izvještaji iz finansijskog računovodstva i računovodstveni izvještaji po segmentima iz upravljačkog računovodstva predstavljaju nezamjenjiv informacioni izvor za analizu i ocjenu rentabilitetnog i finansijskog, kratkoročnog i dugoročnog, položaja preduzeća, odnosno poprimaju ulogu kontrolnih i/ili dispozitivnih instrumenata u savladavanju krize preduzeća (Malinić 1995, 26).

Priroda krize jeste da se kreće eksponencijalno. Što je više simptoma krize, to je preduzeće dublje zašlo u krizu i teže je vratiti ga u ravnotežno stanje - stanje likvidnosti. Zbog toga je od suštinske važnosti uočavanje najmanjih signala (simptoma) krize i brza reakcija preduzeća. Ukoliko preduzeće ništa ne preduzme, onda će sve više tonuti u krizu, polako će povećavati svoja zaduživanja, a smanjivati svoju likvidnost, a uskoro neće moći da ostvari nikakvu dobit.

Identifikaciju pokazatelja lošeg poslovanja nije teško utvrditi ukoliko oni omogućuju izvođenje zaključka o odgovarajućim uzrocima problema. Međutim, češći je slučaj, da mnoštvo pokazatelja lošeg poslovanja izazivaju različiti faktori koji nisu uvijek u direktnom (jasnom) odnosu sa pravim uzrocima lošeg poslovanja. Stoga je veoma teško dati jednostavnu formulu za uočavanje lošeg poslovanja u njegovom startu. U početnom stadiju problemi su neznatni, a kasnije se sve više zahuktavaju i sve više uzimaju maha. Što je poslovanje lošije, to su pokazatelji jasniji i pokazatelji kada postaju jasniji, teže postaje vraćanje preduzeća na prethodno normalno stanje (Dmitrović-Šaponja / Birovljev 1998, 153).

Intenzitet krize je promjenjiv tokom njenog produblivanja. Ali nije lako uočiti rane simptome krize, jer se oni mogu različito manifestovati i jer mogu imati više uzroka. Indikatori krize koji su se iskristalisali kroz praksu su (Malinić 1998, 25):

- opadajuća prodaja;
- opadajuća rentabilnost;
- povećanje stepena zaduženosti;
- opadanje "cash flow" - a i
- opadanje likvidnosti.

Samostalno ili u grupama ovakvi pokazatelji ukazuju na krizu. Primjera radi, ukoliko se pogoršava finansiranje i nastupa prezaduženost onda to povlači štetu na prinosu. S druge strane zaduženost i nesposobnost plaćanja jasno signaliziraju postojanje krize koja ugrožava preduzeće.

Zaduženost nastaje onda kada se u preduzeću za normalno funkcionisanje mora pored sopstvenog kapitala angažovati nesrazmjerno mnogo tu-

đeg kapitala. Prezaduženost preduzeća je stanje pri kome je u preduzeću sopstveni kapital jednak nuli. Kasnije, tokom napredovanja krize mogu se javiti i simptomi poput (Malinić 1998, 21):

- restriktivne politike dividendi;
- neadekvatnog reinvestiranja u posao;
- nedostatak planiranja;
- suprotstavljanje najvišeg rukovodstva idejama koje dolaze od drugih i
- pasivnost glavnog menadžmenta.

Analiza simptoma krize polazi od pretpostavke da je preduzeće rezervoar gotovine i da mu je cilj da uspješno upravlja novčanim tokovima. Kada se taj rezervoar isprazni, smatra se da je preduzeće bankrotiralo. Ispitivanje faktora kao što su rentabilnost, rast i likvidnost treba da pruži podatke o dubini krize u kojoj se preduzeće nalazi.

Pored finansijskih postoje i brojni drugi faktori koji ukazuju na postojanje krize. To su prvenstveno kvalitet proizvoda (koji može početi da opada), sumnjičavost dobavljača i kupaca, zanemarivanje popravki na građevinskim objektima, pa sve do ne nabavljanja inventara koji se koristi u kancelarijama.

Jedan od zadataka menadžmenta preduzeća jeste da uoči kada preduzeće može zapasti u nevolje. Ali to nije lako, zbog mnogih faktora uključujući i težnju preduzeća da friziraju (uljepšavaju) svoje rezultate (odnosno da se prikrivaju slabosti). Ovdje je potrebno naglasiti da iako svako preduzeće u savremenom tržišnom sistemu podliježe određenim opštim kretanjima, to ne daje za pravo menadžmentu da zanemari trendove rezultata koji mogu imati kobne posljedice. Najveći broj preduzeća došao je u položaj bankrotstva zbog višegodišnjeg gomilanja gubitaka. Od menadžmenta se danas traži da blagovremeno otkriju simptome opasnosti i racionalno reaguje na situaciju prije nego što bude prekasno.

Neki simptomi krize ukazuju samo na svršen čin i u njihovom djejtvu se ne može ništa učiniti, dok drugi pretežno finansijski indikatori mogu služiti za rano naslućivanje problema do kojih preduzeće može doći. Dobro

organizovano računovodstvo svakako može pomoći u ranoj identifikaciji krize.

Koristeći svoje funkcije (finansijsko knjigovodstvo, knjigovodstvo preduzeća, kontrolu), interno računovodstvo preduzeća je predodređeno da daje informacije o spoznajama krize. Nažalost, računovodstvo ovaj zadatak većinom ne ispunjava ili samo djelimično ispunjava baš u kriznim situacijama. Nekada kriza nastaje iz razloga što je računovodstvo neažurno, pa se krizni razvoj događaja prekasno otkrije. Naravno, ovo ne važi za preduzeća koja bivaju zatečena iznenadno nastupajućim egzogenim uzrocima krize. U najvećem broju slučajeva u preduzeću postoji računovodstvo, ali je ono prije svega orijentisano na prošlost i ograničeno na zadatke koje je nužno obaviti radi izrade bilansa (ocjene stanja). Preduzećima najviše nedostaju informacije o troškovima, koje se odnose na sadašnju situaciju i koje služe u svrhe planiranja i kontrole (često u preduzećima postoji samo djelimično knjigovodstvo koje služi za ispunjavanje poresko-pravnih i trgovinsko-pravnih propisa). Upravo takva preduzeća najčešće upadaju u krizu, jer u njima nema računovodstva koje bi moglo dati rani alarm za početak problema.

U slučaju da računovodstvo prikazuje prisustvo krize, nema potrebe za daljim angažovanjem ka drugim izvorima saznanja. Međutim, ti drugi izvori znanja su itekako bitni u daljim fazama analize. Zbog toga je potrebno da na licu mjesta i u razgovoru sa radnicima preduzeća, menadžment pokuša da dobije realnu sliku o stanju u preduzeću i dubini krize.

To, između ostalih, mogu biti (Malinić 1998, 33):

a) Saradnici

Rukovodstvo najčešće zanemaruje iskustveni i naučni potencijal koji realno postoji u preduzeću i rijetko ga koristi za identifikovanje krize uprkos realnosti da su radnici, ipak, bliže mjestima gde se kriza može uočiti. Tako npr. radnici na montaži mogu rano identifikovati opadanje kvaliteta proizvoda, a prodavci mogu uočiti pojavljivanje reklamnog materijala konkurencije i opadanje prodaje kao posljedicu toga.

b) Rukovodstvo pogona

Rukovodstvo pogona predstavlja jedan od najznačajnijih partnera za razgovor o problemima. Ono vezuje upravu i radnike i može sintetizovati i prijeneti sva zapažanja.

c) Nadzor preduzeća

Izuzetno je važno da menadžment izađe iz svojih kancelarija i sagleda stanje na licu mjesta, jer je tako identifikacija problema brža. Tamo se mogu, primjera radi, naći prekomjerne zalihe (prije nego što računovodstvo ukaže na ugrožavanje likvidnosti ili pad prodaje) ili visoki stepen škarta.

d) Kupci

Kontakt sa kupcima takođe može biti značajan. Savremeni pristupi poslovanju svakako uključuju i marketing orijentaciju preduzeća. Marketing podrazumijeva usmjeravanje poslovanja preduzeća prema potrebama i željama kupaca, jer oni najbolje poznaju slabosti proizvoda/usluge, aktivnosti i prednosti konkurencije i sl.

e) Nivo grane

Komunikacija na nivou privredne grane je svakako bitna radi informisanosti. Ona dolazi do izražaja u dijelu finansiranja od strane banaka (povoljnostima kredita).

f) Kreditne institucije

Kreditne institucije takođe mogu obezbijediti podršku programima sanacije i izlaska iz krize preduzeća. Oni mogu pružiti i finansijsku, ali i stručnu pomoć.

g) Distributeri

Razgovorom sa distributerima mogu se objezbediti informacije o konkurentima, o tome šta i kako oni isporučuju.

h) Revizori

Preduzeća imaju potrebu ili obavezu da svoje konačne finansijske izveštaje podnesu na reviziju nezavisnom tijelu. To tijelo, ukoliko ima potrebnu

stručnost takođe može identifikovati i upozoriti preduzeće na buduće probleme.

2. UZROCI KRIZE

Kada se kriza identifikuje onda se fokus premješta sa simptoma na uzroke krize.

Više je razloga zbog kojih je potrebno preduzeću da ima informacije o uzrocima krize:

- kao osnova procjene stanja;
- za utvrđivanje odgovornosti;
- radi budućeg blagovremenog otklanjanja ili savladavanja.

Procesu utvrđivanju uzroka krize ne treba posvetiti previše pažnje, jer to može dovesti do negativnih posljedica, kao npr. pretjerano bavljenje prošlošću i sadašnjim stanjem umjesto fokusa na budućnost, ali s druge strane i premalo saznavanja o uzrocima može se negativno odraziti na buduće blagovremeno otklanjanje i savladavanje krize.

Utvrdivanju odgovornosti svakako treba posvetiti potrebnu pažnju, jer bi trebalo da bude praksa da se od rukovodstva traži objašnjenje za situaciju u kojoj se preduzeće nalazi. Ukoliko se ne ustanovi odgovornost, to može imati posljedice na imidž (menadžmenta) preduzeća i nepovjerenje u njegove sposobnosti.

Iako kriza skoro nikad ne potiče od jednog uzroka, uzroci krize su klasifikovani na žarišta, odnosno vrste kriza. Tako razlikujemo (Malinić 1998, 37):

- krizu privrede
- krizu grane
- krizu kuće (u samom preduzeću).

Preduzeće postaje slučaj za saniranje onda kada se uzrok krize nalazi u samom preduzeću. Činjenica je da neka preduzeća u grani opstaju i ostvaruju

profit i u uslovima krize privrede, odnosno grane, što ukazuje da problem dolazi uvijek iznutra.

Uzroci krize uvijek predstavljaju one faktore koji direktno dovode do slučaja krize. Oni su svakako brojni i kompleksni, pa postoji i mnoštvo kriterijuma za njihovo klasifikovanje. Na osnovu porijekla promjena mogu se razvrstati na endogene i egzogene, gdje su endogeni unutrašnji, dok egzogeni uzroci potiču iz spoljnog okruženja preduzeća. Kriza preduzeća predstavlja posljedicu nedovoljne sposobnost preduzeća da se prilagodi okolini.

U tržišnoj privredi po većini pokazatelja trećina krivice za bankrotstvo jesu egzogene prirode, a dvije trećine endogene. Procjenjuje se da je taj odnos u našoj privredi nešto drugačiji, odnosno da po jedna polovina krivice pada na obje strane.

Nisu sve oblasti preduzeća istovremeno pogođene krizom. Ali svaka kriza u preduzeću jeste prijetnja za cijelo preduzeće.

Multikauzalnost krize jeste njena karakteristika da ima mnoštvo faktora. Kriza ima višestepene uzročno-posljedične veze pri čemu važi da su posljedice uzroka krize na prethodnom nivou uzroci krize na sljedećem nivou, tako da se tokom vremena javlja negativni sinergijski efekat, tj. posljedice krize se uzajamno pojačavaju.

Multilokalitet uzroka jeste karakteristika krize da se javlja na više mjesta. Rijetko se uzroci krize mogu uočiti na jednom mjestu.

Istraživanja uzroka krize mogu ići u dva pravca:

- kvantitativnom i
- kvalitativnom.

Kvantitativno istraživanje ima rezultate koji mogu ukazati na smjernice o uzrocima krize u preduzeću. Ali kvantitativna analiza daje sumnjive podatke, jer se iz njih ne može nedvosmisleno identifikovati uzrok krize. Kvalitativno istraživanje pokušava da putem upitnika i izvještaja o individualnim tokovima krize utvrdi smjernice ka uzrocima krize.

Pored problema oko prikupljanja, kako kvalitativnih, tako i kvantitativnih podataka, postoji i problem njihove sistematizacije i analize.

Praktično se ne smije previše zadržavati na uzročnicima krize, jer javno optuživanje i žigovanje nije cilj, već je cilj funkcionisanje preduzeća. Zato je bitno, u prvom trenutku, uočavanje samo onih podataka o uzrocima krize koji su potrebni za uklanjanje krize. Jer je besmisleno raspravljati o tome ko je „podmetnuo požar dok kuća gori”. Najprije treba ugaziti požar, a tek onda tražiti uzročnike i konstruisati mehanizme za obezbjeđivanje da u budućnosti ne bi ponovo došlo do slične situacije.

2.1. Eksterni uzroci krize

U osnovi, sve veće promjene u okruženju mogu postati razlog za pojavu krize u preduzeću. Kao najznačajnije promjene u okruženju koje mogu negativno uticati na preduzeće navode se (Malinić 2002, 76).

- oskudica;
- visoke cijene na tržištu nabavke;
- promjena kursa valute;
- konjunkturalne oscilacije;
- mjere u oblasti socijalne politike;
- zaštite sredine;
- konkurencije;
- poreske politike;
- politike subvencioniranja;
- prirodne katastrofe i
- ratovi i štrajkovi.

Ulazak novog konkurenta na tržište, ili udruživanje postojeće konkurencije takođe može predstavljati osnov za izbijanje krize. Tehnološke promjene, promjene strukture tržišta i konkurencije i pojave dugotrajne recesije koje imaju međunarodni karakter su najozbiljnije opasnosti po preduzeće. U okviru promjena na nivou privrede jasno se izdvajaju dvije grupe pro-

mjena koje negativno utiču na poslovanje.

- recesije i
- krize grane.

Recesija je konjunktorno uslovljeno ugrožavanje preduzeća. To je pogoršanje uslova u cijeloj privredi, ali je njihovo trajanje ograničeno određenim vremenskim periodom. Po isteku tog vremena, može se računati na poboljšanje situacije. Ugroženost određenog preduzeća ovim uslovima zavisi isključivo od veze poslovanje preduzeća - konjunktura kretanja i od njegove sposobnosti prilagođavanja na promjene izazvane takvim zbivanjem.

Preduzeća sa boljim menadžmentom i bolje opremljena preduzeća lakše izlaze na kraj sa ovom pojavom. Djelovanje recesije na preduzeće zavisi i od grane privrede kojoj preduzeće pripada, pošto efekat recesije nije isti po sve grane privrede.

Kriza grane ima sasvim druge uzroke i vremenske dimenzije. One se karakterišu stagnacijom, sažimanjem ili smanjivanjem tržišta, ali i podmlađivanjem. Pojava substitucija kroz nove tehnologije, opadanje tražnje ili prezasićenost tržišta izaziva krizu grane. Teorijski, takve pojave mogu imati neograničeno vremensko trajanje. Ali ipak postoje i događaji koji mogu prekinuti takvo stanje i izazvati novi polet grane.

Većina uzroka krize grane teži u (Malinić 2002, 78).

- izmjenama potreba kupaca (time i novom tržišnom situacijom);
- promjenama bazne tehnologije zbog inovacije;
- u supstituciji.

Krize grane obično nastaju u fazi stagnacije privrede. Životni ciklus grane daje suštinske smjernice za situaciju te grane.

Primjer razvoja nove tehnologije i njen uticaj na dotada postojeće tržište jeste razvoj računara koji je uništio sve velike proizvođače pisanih mašina.

Pored naprijed pomenutih uzroka krize treba napomenuti i uzrok vezan za rastući diskontinuitet razvoja okruženja. On se može opisati kao prekid

dosadašnjih poznatih trendova razvoja u skoro svim segmentima okruženja preduzeća i sve češćim napadima na segmente koji su već tradicionalno stabilni. Najbolji primjer za to je porast cijena nafte i naftnih derivata 1973. godine koji je mnoga preduzeća zatekao nespremnim.

Opšta recesija i privreda grane podiže na viši nivo mjernu ljestvicu privrednog uspjeha, a preduzeća koja nisu u stanju da ispune očekivanja za normalno funkcionisanje u takvim uslovima nesumnjivo propadaju, dok druga jačaju svoju poziciju. Prva ostaju ispod mjerne ljestvice i za kaznu moraju napustiti tržište. Zbog toga se recesija naziva i “Časom istine”.

U trenutku kada su loša vremena za granu, preduzeće može pokazati da li posjeduje dovoljno interne snage i potencijala menadžmenta. Kriza grane, dakle, za pojedinačno preduzeće ne znači nikakvu neizbježnu sudbinu. Individualna sposobnost rukovodstva je presudna za opstanak preduzeća u slučaju egzogenih uzroka krize.

Slabosti rukovodstva u uočavanju pojava u okruženju, dovode do pojačavanja tih prijetnji. Uspješna zaštita od kriznih događaja uključuje (Đuričin / Janošević 2009, 151):

- pravovremenu spoznaju opasnosti;
- koncentraciju na segmente proizvod/tržište sa niskim rizikom;
- zauzimanje preciznog stava po pitanju strategijskih faktora, najvažnijih za poslovanje;
- ciljno usmjereno korišćenje tehnoloških snaga;
- visok nivo operativnog poslovanja i
- nizak nivo rizika.

Kada se govori o egzogenim uzrocima kriza mogu se nabrojati sljedeće (Galogaža 1998, 153):

- promjene u ponašanju potrošača,
- opadajuća kupovna moć,
- kontraktivan razvoj cijele privrede (recesija),
- promjene u politici zaliha tržišnih učesnika,
- sezonska kolebanja,

- zasićenost tržišta,
- ekstremna zavisnost od jednog kupca/dobavljača,
- krize grane (kroz liberalizaciju uvoza, supstitucije ili zakonskih mjera itd.),
- promjena kursa,
- stvaranje kartela, političke krize, vojni obračuni (zbog problema na tržištima nabavke usljed opadanja dosega strateških važnih industrijskih sirovina).

Egzogene krize uspjeha:

- politički indukovana poskupljenja sirovina,
- štrajkovi (i kod kupaca/dobavljača),
- porast kamata (porast tražnje za kreditima),
- visoke tarifne stavke (npr. porast cijene rada usljed povećanja tražnje za radnom snagom),
- povreda prava na marku ili patent,
- fiskalne mjere (porezi),
- jeftinija cijena konkurentskog proizvoda,
- proizvodi supstituti,
- dirigovani zahvati (blokade, bojkoti, skidanje uvoznih zabrana, ratovi i td.).

Egzogene krize likvidnosti:

- poistovjećivanje imena preduzeća sa nekom osobom/institucijom,
- štetni izveštaji u poslovnim časopisima,
- neispitano odobravanje kredita.

2.3. Interni uzroci krize

Krize u preduzeću jesu najopasniji uzroci kriza. Kod ovakvog tipa kriza najčešća su dva uzroka, to su: greške rukovodstva i nedovoljna snabdjevenost sopstvenim kapitalom, zatim loš izbor lokacije ili pravne forme pre-

duzeća, ali i preširok ili preuzak proizvodni program, pogrešno donesena odluka između alternativa proizvoditi ili kupiti, unapređenje nedovoljno kvalifikovanog osoblja.

U slučaju naglog rasta ili smanjenja preduzeća postojeća organizaciona struktura takođe može postati činilac opterećenja preduzeća i unutrašnji izvor krize. Kriza može poteći i od rukovodstva u slučaju borbe za moć/vlast ili pojava ličnih konflikata. Preterana birokratija svakako može ugušiti inovativne snage ili fleksibilnost preduzeća. Uzrok krize može predstavljati i odlazak grupe stručnjaka iz preduzeća.

Kriminalne radnje (špekulacije, potkradanja, utaje i podmićivanja) od strane pojedinih članova preduzeće takođe mogu dovesti preduzeće do ozbiljnih problema.

Kriza može nastupiti usljed samostalno djelujućih endogenih uzroka, a pojava dodatnih egzogenih uticaja samo je još produbljuje.

Posebna opasnost leži u tome što je za sanaciju krize potrebno učešće najvišeg rukovodstva (vlasnika), a ono može za krizu saznati prekasno, kada nastupe i dodatni egzogeni uzroci, te je tada posao otežan. Najčešći uzrok krize leži u nespremnosti menadžmenta, te je najčešće prvi logičan korak otpuštanje rukovodstva od strane vlasnika. Osnovni indikatori za približavanje krize u preduzeću su (Đuričin / Janošević 2009, 157):

- naduvana organizaciona struktura sa nepreglednim hijerarhijskim isprepletenostima;
- duga zasjedanja sa mnogo nekorisnih učesnika;
- užurbana aktivnost putovanja;
- predimenzionirana služba izvještavanja koja pravi gomilu internih podataka, istovremeno ne izvještavajući o promjenama na polju tržišta;
- nekompetentnost rukovodećeg osoblja;
- glomazne administrativne procedure;
- nesrazmjerna moć štabskih službi;
- oskudica jasnih ciljeva;
- strah od nepravilika i konflikata;

- nedostatak efikasnog komuniciranja i
- zastarjela organizaciona struktura.

Interni uzroci krize imaju svoje žarište, odnosno moraju svoj uticaj početi iz jedne oblasti (nabavka, proizvodnja, finansije) ili jedne faze u procesu upravljanja (planiranja, organizovanja, kontrole).

Činjenica je da preduzeća u krizu zapadaju prevashodno zbog lošeg rukovodstva. Loše poslovanje preduzeća kao uzrok ima sljedeće slabosti rukovodstva (Galogaža 1998, 159):

- generalni direktor je autokrata;
- većina članova ne učestvuje u odlukama najvišeg rukovodstva;
- sposobnosti i znanja članova rukovodstva su neujednačena;
- slaba finansijska funkcija, i
- slabe sposobnosti rukovođenja na nivoima ispod top menadžmenta.

Pored nabrojanih slabosti u rukovodstvu postoje i određene slabosti u računovodstvu.

Najuočljiviji nedostatak preduzeća koja upadaju u krizu jeste nedostatak sposobnosti za adekvatnu reakciju na promjenu.

Evidentna je pojava da ponekad menadžment pokušava da nastanak krize pripíše nedostatku sreće ili sticaju nesrećnih okolnosti. Fizičke katastrofe i politički nemiri svakako mogu biti izazivač krize, ali se eksperti slažu u tome da su takve pojave rijetke (oko 1% od svih slučajeva propadanja preduzeća). Ostatak (99% slučajeva) kao razlog propasti ima loš menadžment.

Moguća je sljedeća podjela endogenih kriza (Galogaža 1998, 160):

- *Endogene strategijske krize*
 - izbor pravilne lokacije;
 - širina asortimana (premali ili preveliki);
 - pogrešna predviđanja budućnosti;
 - sezonska kolebanja (i odluke usljed njih);
 - pogrešna politika diverzifikacije;
 - nejasna organizaciona struktura;

- pogrešan sistem ciljeva;
 - nejasne nadležnosti menadžmenta po nivoima;
 - nepovoljna kadrovska struktura;
 - nesposobnosti top menadžmenta;
 - karakterni nedostaci vrhovnog rukovodstva;
 - nedostatak sposobnosti za interno prilagođavanje;
 - stihijski razvoj proizvoda;
 - investicije (bez orijentacije na potrebe/ciljeve);
 - jednostrana zavisnost (zavisnost od jednog dobavljača);
 - nedovoljna kontrola kvaliteta;
 - višak kapaciteta;
 - nedovoljna tehnološka opremljenost;
 - poslijeprodajne usluge (nerazvijene);
 - pogrešne finansijske kalkulacije i manipulacije (bilansima, falsifikovanja itd.) i
 - premali sopstveni kapital.
- *Endogene krize uspjeha*
 - odgođeni uspjeh razvoja (ili troškovi razvoja) novog proizvoda usljed nepredviđenih okolnosti;
 - nepovoljni odnos cijena/korisnost;
 - zastarjeli proizvodi;
 - previsoka cijena usljed prevelikih troškova;
 - prodaja po cijenama ispod cijene koštanja;
 - veliki projekti koji donose gubitke;
 - porast troškova;
 - opadanje prodaje (i kao posljedica nepokrivenost fiksnih troškova);
 - nerentabilnost pojedinih proizvoda ili linija;
 - kupovina nerentabilnih preduzeća;
 - pogrešna propaganda;
 - loše materijalno poslovanje (prevelike, pogrešno struktuirane zalihe);
 - visoki personalni troškovi;

- visoki troškovi kamata;
 - nedovoljno osiguranje i
 - varanje, potkradanje, podmićivanje.
- *Endogene krize likvidnosti*
 - finansiranje dugoročnih investicija;
 - nedostatak rezervi;
 - loša dispozicija finansiranja;
 - nedovoljan nadzor dužnika;
 - preveliki rizik;
 - prevelike investicije u neproaktivne oblasti (kontrola kvaliteta, zalihe);
 - pesimističke izjave rukovodstva;
 - oticanje likvidnosti kupovinama nerentabilnih firmi;
 - visoke zalihe usljed opadanja prodaje i
 - privremeno zastajanje prodaje.

3. DESTRUKTIVNO I KONSTRUKTIVNO DJELOVANJE KRIZE

Destruktivna dejstva krize se mogu prikazati kao neispunjavanje ili nedovoljno ostvarivanje ciljeva određenih pojedinaca/grupa koje nose proces rada u preduzeću i omogućavaju njegovu egzistenciju. U preduzeću postoje dvije grupe koje su očigledne: zaposleni i vlasnici kapitala.

Dominantni cilj zaposlenih je osiguranje sopstvene egzistencije, i to dugoročno, koja je osigurana odgovarajućim nagradama za obavljanje aktivnosti u preduzeću. Primarni zahtjev za ispunjavanje ovih potreba jeste zadržavanje radnih mjesta, a prvi efekti krize najčešće zahtijevaju "sizeing down", odnosno otpuštanje radnika i smanjenje broja radnih mjesta. Stres usljed ove pojave dalje pojačava dejstvo krize. Ciljevi poput napredovanja (radnika) i zahtjevi za stručnim usavršavanjem zamrzavaju se na neodređeno vrijeme. Krize preduzeća mogu uništiti planiranu karijeru radnika.

Destruktivna kriza za one koji su uložili kapital ima mnogobrojna dejstva. Prvo od njih je svakako djelimičan ili potpun gubitak uloženog kapitala, uključujući i odricanje od dobiti. Takođe bitno je napomenuti da rasipanje para vlasnika na sanaciju ili ukidanje finansijske podrške preduzeću takođe može razviti probleme i udaljiti preduzeće od rješenja. Pad vrijednosti stečenih prava učešća (usljed razvodnjavanja kapitala, pada cijena akcija, itd.)

Destruktivna kriza ne djeluje samo na preduzeće već i na njegovo okruženje. Činjenica je da kriza većeg preduzeća ima pogubnije posljedice po okolinu. Cijela privreda, tržišni partneri (dobavljači, ulagači, kupci, povezana preduzeća i konkurenti), ali i sama država mogu biti oštećeni.

Dobavljači ostaju bez kupaca, ulagači mogu imati problem povratka uloženog kapitala (banke i kreditne institucije), kupci ostaju bez materijala i poluproizvoda, pa čak i konkurenti mogu imati problema. Državni budžet takođe ostaje bez priliva novca po osnovu poreza.

Uloga države u kriznim situacijama može biti različita. Dozvoljavanje povezivanja preduzeća u krizi sa konkurentima stvaraju monopole, štetne po državu, a opet uklanjanje jednog od konkurenata sa tržišta može imati iste neželjene posljedice.

Djelovanje krize preduzeća često se posmatra jednostrano. Činjenica je da kriza preduzeća ostavlja duboke ožiljke u procesu razvoja preduzeća. Uspješno savladana kriza preduzeća koja zadržava preduzeće i dalje u životu čini ga jačim. Saznanja o konstruktivnom djelovanju kriza preduzeća se podudaraju sa rezultatima istraživanja o ljudskom ponašanju u individualnim krizama. Faze reakcije osobe na gubitak druge osobe, bolest ili nesreću su: šok, defanzivno uzmicanje/potiskivanje, priznavanje i prilagođavanje/promjena. Sa uspješnim savladavanjem krize, pojedinac razvija jedan novi osjećaj sopstvene vrijednosti kao i novi sistem ciljeva i vrijednosti. Takva preživljena kriza ličnosti vrijednuje se kao novo iskustvo. Takođe, postoji i mogućnost da osoba ne uspije u nastojanjima, tako da kada se ne savlada druga faza, onda se iz treće ponovo vraća u drugu.

Različiti autori imaju različite poglede na konstruktivnu stranu krize. Kriza se može posmatrati i kao nova šansa preduzeća. Novi početak se ogleda

posebno u spremnosti za realizaciju novih tehnologija, novih proizvoda, ali i inovacija u oblasti organizacionog, socijalnog, kao i tržišnog i finansijskog ponašanja. Strategije za savladavanje krize zahtijevaju napuštanje rutine, pospješivanje inovativnih mjera, za šta je neophodna spremnost rukovodstva za inovacije za savladavanje krize. Otuda slijedi da, preduzeća baš u akutnim krizama, imaju šansu za implementacijom novih struktura.

Za firme u zrelih/opadajućim granama, ovo traganje za novim rješenjima može značiti revoluciju u razmišljanju menadžmenta i njihovom stilu. Zbog napredovanja, niži menadžeri stručnjaci za efikasnost dolaze na mjesta top menadžera, gdje nisu spremni da rade na problemima identifikacije krize i realizacije dugoročnih ciljeva. Često je kriza neophodna da bi rukovodstvo počelo da razmišlja na nov način i prihvatilo radikalne promjene. Neka istraživanja pokazuju da su menadžeri kada se nalaze pod krizom i imaju male prinose spremniji za ulaske u rizične poslove. To obuhvata inovacije proizvoda, procesa. Naprotiv, kada preduzeće odlično posluje, ono pokazuje i uzdržanost za inovacijama.

Povećana spremnost da se preuzme rizik često dovodi do brojnih inovacija proizvoda i procesa, ali i u drugim oblastima kao što su organizaciona struktura, promjene u stilu upravljanja, novi i mladi rukovodeći tim.

Za zaposlene ovo konstruktivno djelovanje sastoji se u poređenju stanja sa ranijim (u vrijeme krize), što proizvodi pojačanu sigurnost postojećih radnih mjesta. Osim toga, iz pretrpljenih kriza preduzeća nerijetko nastaju nove karijere za saradnike koji su se dokazali i tokom krize ili su tek u fazi akutne krize pokazali inovativne sposobnosti koje do tada nisu bile uočene.

Kao i kod destruktivnih dejstava i konstruktivna dejstva nemaju uticaja isključivo na preduzeće, već i na okolinu.

Povezana preduzeća imaju koristi od likvidnosti datog preduzeća, davaoci kapitala imaju povraćeni novac sa kamatom, kupci ponovo imaju svog snabdijevača, dok se korist za konkurente ogleda kroz poboljšanje imidža grane posle savladavanja krize. Država i institucije imaju prilive, socijalni mir (visoka zaposlenost), a naročito u slučajevima većih preduzeća.

ZAKLJUČAK

Najveći problem menadžmentu je priznati da je preduzeće u krizi. Zašto je to tako, vrlo je teško dati objašnjenja. Ako se bolestan čovek ne bi liječio, umro bi. Analogno tome, ako se ne liječi kriza preduzeća, preduzeće nestaje ili prestaje da postoji.

Gubitak učešća na tržištu i smanjenje prodaje su prvi signali krize. Nekada to ne mora da zahtijeva posebne mjere, međutim, pošto to povlači za sobom pad realizacije, likvidnost postaje sve manja, a zaduživanje sve veće.

U našim uslovima poslovanja simptomi krize su slični, kao i u razvijenim tržišnim privredama, ali ipak, u dosta složenijem obliku. Primarni zadatak svakog preduzeća koje je zapalo u teškoće u poslovanju je iznalaženje modaliteta i scenarija izlaska iz krizne situacije.

Shodno stepenu iskazane krize, biraju se i odgovarajuće strategije oporavka. Obično, svaki oporavak preduzeća u krizi neminovno dovodi do promjene menadžmenta. i niz drugih strategija oporavka provodi se kod preduzeća koja su u krizi. Kriza jeste problem, ali i prilika za iznalaženje rješenja kako bi se postojeći problemi eliminisali.

LITERATURA

- 1) Busse, L., 1989. *Entscheidungsfindung in Kristischen Unternehmen Sphfuhrung*. Wiesbaden. Auflage.
- 2) Dmitrović-Šaponja, Lj., Birovljev, I., 1998. *Sanacija preduzeća*. Tešlić. Savez računovođa i revizora Republike Srpske.
- 3) Đuričin, D., Janošević, S., 2009. *Menadžment i strategija*. Beograd. Centar za izdavačku delatnost fakulteta u Beogradu.
- 4) Galogaža, M., 1998. *Principi marketinga*. Novi Sad. Galo Gaza.
- 5) Malinić, S., 1998. *Informacije upravljačkog računovodstva kao osnov za efikasno upravljanje preduzećem*. Zlatibor. Savez računovođa i revizora Srbije.

- 6) Malinić, S., 1995. *Menadžment i transformacija preduzeća*. Kragujevac. Ekonomski fakultet.
- 7) Malinić, S., 2002. *Osnovi upravljanja računovodstvom*. Kragujevac. Ekonomski fakultet.
- 8) Senić, R., 1996. *Krizni menadžment*. Beograd. BMG.

Vojislav Škrbić, PhD

IMPACT OF EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS ON ENTERPRISE CRISIS

Summary: *It is very important to carry out an analysis of external and internal factors that have a negative impact on the business activity and thereby cause a fall in profitability as well as unwanted loss. It is necessary to shed light on enterprise crisis from various aspects and focus, in particular, on the principal causes and main symptoms. Practice has shown that one should sometimes deal with the causes, and sometimes with the symptoms of crisis even though it is often far from easy to differentiate between the two. It is therefore necessary to arrive at what caused the crisis in the first place, in order to take adequate measures for overcoming it. For it is certain that if we cannot pinpoint the cause of crisis, we will not be able to take proper rehabilitation measures. The factors that cause a decrease in the business activity of an enterprise can be external and internal, and they determine further rehabilitation measures. The internal causes of crisis are most often the 'principal' causes of weak performance of an enterprise. The widespread view in the professional literature is that the ratio between the number of internal and external causes of crisis is 2:1 in favour of the internal causes. However, due to certain specificities this ratio goes in favour of external factors in our case.*

Key words: *enterprise, crisis, external, internal factors, business activity, loss, rehabilitation*

JEL classification: *G30*