

Originalni naučni rad

UDK 658.14/17.005.52

DOI 10.7251/SVR1307289P

COBISS.BH-ID 3947032

FAKTORI KOJI DOVODE DO PADA POSLOVNE AKTIVNOSTI PREDUZEĆA

Dr Slobodan Pešević¹

Nezavisni univerzitet Banja Luka

Apstrakt: Bez analize faktora, koji dovode do pada poslovne aktivnosti, nema ni uspješne sanacije. Krizu preduzeća rasvetljavamo iz svih uglova, posebno se baveći uzrocima i simptomima. Ako ne znamo šta je krizu izazvalo, ni mere sanacije neće biti valjane. Nekada se treba baviti uzrocima, a nekada simptomima krize, mada je teško, vrlo često, napraviti razliku između uzroka i simptoma.

Faktori koji dovode do pada poslovne aktivnosti preduzeća su eksterni i interni i isti opredeljuju dalji tok sanacije. Interni uzroci krize su obično i glavni „krivci“ za loše poslovanje preduzeća. U literaturi se smatra da je globalni odnos između broja internih i eksternih uzroka krize u preduzeću 2:1 u korist internih uzroka, kod nas, zbog određenih specifičnosti taj odnos bi bio u korist eksternih faktora.

Ključne reči: *preduzeće, poslovna aktivnost, faktori, uzroci, kriza, interni, eksterni, sanacija.*

UVOD

Preduzeće se može sanirati u svakoj svojoj životnoj fazi, uslov je da to vlasnik želi i da je korist od nastavka poslovanja veća od likvidacione vrednosti preduzeća. Okruženja u kojem posluju preduzeća su nemirna, nestalna i nepredvidiva. Česte su promene u tehnologiji, ali nikako da shvatimo značaj ljudskog resursa u svim tim promenama. Mnoga preduzeća su propala zbog lošeg menadžmenta. Još su uvek na ceni podobni, a ne sposobni. Političke partije kao da se utrkuju u odabiru lošeg kadra na važne funkcije, a cenu takvog rada plaćaju građani.

Smatrali smo da eksterni i interni uzroci krize opredeljuju tok sanacije, te im posvećujemo značajnu pažnju. 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 podatke o saniranim preduzećima iz različitih oblasti poslovanja. Kombinovanjem različitih metoda istraživanja

¹ E-mail: pesecics@yahoo.com

olakšalo bi se shvatanje i razumevanje 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, sanatori će pokušati potvrditi teorijske odrednice kriznog menadžmenta, odnosno krize poslovanja, a posebno simptome i uzroke krize koji mogu biti elaborirani u naučnom časopisu i da se na taj način ukaže na pravce i mere za prevazilaženje kriznih situacija i unapređenje poslovanja.

KRIZA PREDUZEĆA, SUŠTINA I PODELA

Savremene uslove privređivanja preduzeća, u manje-više svim zemljama sveta, karakteriše kompleksnost i fluktuacija. Posebni uslovi privređivanja učinili su da više od jedne decenije veliki broj naših preduzeća pokazuje stalno smanjenje svojih zarađivačkih sposobnosti i pogoršavanje finansijskog položaja. Reč je o svojevrsnoj krizi poslovanja preduzeća u našem privredno-sistemskom ambijentu.

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

Računovodstveni izveštaji sa odgovarajućim informacionim sadržajima predstavljaju jedan bitan i najpouzdaniji instrument kriznog menadžmenta u prepoznavanju, sprečavanju i selektiranju mera za savladavanje krize preduzeća. Oni po formi, sadržaju, poreklu, obuhvatnosti i usmerenosti, mogu biti brojni i različiti. Ipak, osnovni računovodstveni izveštaji iz finansijskog računovodstva i računovodstveni izveštaji po segmentima iz upravljačkog računovodstva predstavljaju nezamenljiv informacioni izvor za analizu rentabilitetnog i finansijskog, kratkoročnog i dugoročnog, položaja preduzeća, odnosno poprimaju ulogu kontrolnih i/ili dispozitivnih instrumenata u savladavanju krize preduzeća.²

Iako suštinsko razumevanje kriza uopšte pobuđuju pažnju teoretičara iz više naučnih oblasti, istorije, medicine, politike, psihologije, društvenih nauka, naslovom zadati pristup usmerava pažnju posebno na oblast ekonomije, odnosno na fenomen krize preduzeća.

Pojam krize preduzeća se, poput drugih naučnih oblasti, primarno vezuje za situaciju razvoja u kojoj je preduzeće dostiglo kritičnu tačku sa određenim obeležjima. Danas je teško jednom definicijom obuhvatiti sva

² Malinić, S.: *Računovodstveni izveštaji kao dispozitivni i kontrolni instrumenti u realizaciji osnovnih ciljeva preduzeća*, Monografija: Menadžment i transformacija preduzeća, Ekonomski fakultet i IEF Kragujevac, 1995, s. 26.

obeležja krize preduzeća. U 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), cilj očuvanja likvidnosti i solventnosti preduzeća.³

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 učinjeno 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.

Klasifikacija kriza preduzeća može biti izvršena prema različitim kriterijumima, kao što su, primera radi, prema: lokaciji i broju uzroka krize, trajanju procesa, vrsti delovanja, lokaciji i dr. kriterijumima⁴.

Ipak, s aspekta ugroženosti realizacije postavljenih konkretnih osnovnih ekonomskih ciljeva preduzeća, posebno imajući u vidu redosled otkrivanja, prihvatljiva je sledeća klasifikacija kriza preduzeća:

- Kriza likvidnosti preduzeća predstavlja poslovno-finansijsku situaciju preduzeća u kojoj ono nije u mogućnosti da svoje dospele novčane obaveze izmiruje u utvrđenim rokovima njihovog dospeća, 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 uspeha 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 zarađivačka sposobnost preduzeća dovedena u pitanje. Dok se kriza likvidnosti odnosi na neželjeni nepovoljan likviditetni položaj, dotle se kriza uspeha odnosi na nepovoljan rentabilitetni položaj preduzeća; dakle na pojavu gubitka ili nedovoljnog dobitka u poslovanju. Prepoznavanje krize uspeha 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, trajnije ugrožena osnova za ostvarivanje uspeha - cilja očuvanja uloženog kapitala i cilja rentabiliteta. To mogu biti propuštene ili neadekvatne strategije u vezi s jačanjem tehnološke prednosti, reduciranjem troškova, osvajanjem novih tržišta i sl.

³ Malinić, S.: *Informacije upravljačkog računovodstva kao osnova za efikasno upravljanje Preduzećem*, Zbornik radova sa XXIX Simpozijuma SRR Srbije, Zlatibor, 1998, s. 14.

⁴ Senić, R.: *Krizni menadžment*, BMG, Beograd, 1996, s. 32.

SIMPTOMI KRIZE

Kako bi preduzeće na vreme uočilo nastajanje krize i na vreme sprovelo mere 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 su najčešće rezultat više uzroka krize, a i sami mogu postati uzrok krize. Zbog višestrukog uticaja različitih uzroka krize, ne može se uvek uspostaviti jasna uzročno-posledična veza između uzroka i simptoma krize.

Identifikaciju pokazatelja lošeg poslovanja nije teško utvrditi ukoliko oni omogućuju izvođenje zaključka o odgovarajućim uzrocima problema. No, češći je slučaj, da mnoštvo pokazatelja lošeg poslovanja izazivaju različiti faktori koji nisu uvek 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 krize jasniji, zbog čega postaje teže vraćanje preduzeća na prethodno normalno stanje.⁵ Vremenski tok nastupa problema u poslovanju preduzeća i uočavanje simptoma, u načelu se može prikazati na sledeći način.⁶

Slika 1: Tok nastupanja problema



Izvor: *Entscheidungsfndung in kritischen Unternehmensphasen*, K.L. Busse, UADL International, Management im Zeitalter der Strategischen Führung 2, Auflage, Weisbaden, 1986, s.166.

⁵ Wang, K.C., Guild, P.D.: *The Strategic Use of Organizational Competencies and Backcasting in Competitive Analysis*, the Pennsylvania State University, 1995, s. 153.

⁶ Busse, K. L.: *Entscheidungsfndung in Kristischen Unternehmen Sphführung*; Auflage; Wiesbaden; 1986, s. 166.

Simptomi krize predstavljaju obeležja po kojima se kriza u preduzeću može identifikovati. Prvi znaci krize najčešće se manifestuju u vidu pada tržišnog učešća i porudžbina od 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.

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.

Intenzitet krize je promenljiv tokom njenog produbljenja. Ali nije lako uočiti rane simptome krize, jer se oni mogu različito interpretirati i jer mogu imati više uzroka. Indikatori krize koji se iskristalisali kroz određenu praksu⁷:

- opadajuća prodaja;
- opadajuća rentabilnost;
- povećanje stepena zaduženosti;
- opadanje „cash flowa“ i
- opadanje likvidnosti.

Samostalno ili u nekim grupama ovakvi pokazatelji ukazuju na krizu. Ukoliko se angažuje suviše tuđih izvora finansiranja, kao posledica toga nastaje prezaduženost, što za sobom povlači umanjeno prinos. Zaduzenost i nesposobnost plaćanja jasno signaliziraju postojanje krize koja u značajnoj meri ugrožava preduzeće.

Zaduženost, dakle, nastaje u trenutku kada se u preduzeću za funkcionisanje mora, pored sopstvenog kapitala, angažovati nesrazmerno mnogo tuđeg kapitala. Kasnije, tokom napredovanja krize, mogu se javiti i simptomi poput⁸:

- restriktivne politike dividendi;
- neadekvatnog reinvestiranja u posao;
- nedostatak planiranja;
- suprostavljanje najvišeg rukovodstva idejama drugih, i
- pasivnost vrhovnog menadžmenta.

Analiza simptoma krize polazi od pretpostavke da je preduzeće rezervoar gotovine i da mu je cilj da uspešno upravlja novčanim tokovima.

⁷ Malinić, S.: *Informacije upravljačkog računovodstva kao osnova za efikasno upravljanje Preduzećem*, Zbornik radova sa XXIX Simpozijuma SRR Srbije, Zlatibor, 1998, s. 25.

⁸ Malinić, S.: *Računovodstveni izveštaji kao dispozitivni i kontrolni instrumenti u realizaciji osnovnih ciljeva preduzeća*, Monografija: Menadžment i transformacija preduzeća, Ekonomski fakultet i IEI Kragujevac, 1995, s. 21.

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, najpre, kvalitet određenih 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 administraciji - kancelarijama.

Jedan od zadataka menadžmenta preduzeća jeste da uoči kada preduzeće može zapasti u određene nevolje. Ali to nije lako, zbog mnogih faktora, uključujući i težnju preduzeća da ulepšavaju svoje rezultate (odnosno da se prikrivaju slabosti). Najveći broj preduzeća došao je u položaj bankrotstva zbog višegodišnjeg gomilanja gubitaka. Od menadžmenta se danas traži da blagovremeno otkrije simptome opasnosti i racionalno reaguje na situaciju, pre nego što bude prekasno.

Neki simptomi krize ukazuju samo na svršen čin i u njihovom dejstvu se ne može ništa učiniti, dok drugi, pretežno finansijski indikatori, mogu služiti za rano naslućivanje problema do kojih preduzeće može doći u određenom trenutku. Dobro organizovano računovodstvo svakako može pomoći u ranoj identifikaciji krize.

Koristeći svoje funkcije (finansijsko knjigovodstvo, knjigovodstvo preduzeća, kontrola), interno računovodstvo preduzeća je predodređeno da daje informacije za spoznaju krize. Nažalost, računovodstvo ovaj zadatak većinom ne ispunjava ili samo delimično 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 pre svega orijentisano na prošlost i ograničeno na zadatke koje je nužno obaviti radi izrade bilansa (ocene 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 delimično 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 u drugim izvorima saznanja, Ali drugi izvori su itekako bitni u daljim fazama analize. Zbog toga je potrebno da na licu mesta i u razgovoru sa radnicima u preduzeću, menadžment pokuša da dobije realnu sliku o stanju u preduzeću i dubini krize. To mogu biti⁹:

⁹ Malešević, Đ.: *Postupci analize izlaska iz zone gubitka*, 7. Simpozijum SRRRS, Banja Vrućica – Teslić, 2003, s. 33.

Saradnici

Rukovodstvo najčešće zanemaruje iskustveni i naučni potencijal koji realno postoji u preduzeću i retko ga koristi za identifikovanje krize, iako je realno da su radnici, ipak, bliže mestima gde se kriza može uočiti. Tako npr. radnici u završnoj fazi izrade gotovog proizvoda mogu vrlo rano identifikovati opadanje kvaliteta proizvoda, a prodavci mogu uočiti pojavljivanje reklamnog materijala konkurencije i opadanje prodaje kao posledicu takvog stanja.

Rukovodstvo pogona

Rukovodstvo pogona predstavlja jedan od najznačajnijih partnera za razgovor o problemima. Ono vezuje upravu i radnike i može sintetizovati i preneti sva zapažanja do kojih se došlo.

Nadzor preduzeća

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

Kupci

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

Nivo grane

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

Kreditne institucije

Kreditne institucije takođe obezbeđuju podršku programima sanacije i izlaska iz krize preduzeća. Mogu pružiti i finansijsku i stručnu pomoć.

Distributeri

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

Revizori

Preduzeća imaju potrebu ili obavezu da svoje konačne finansijske izveštaje podnesu na reviziju nezavisnom telu. To telo, ukoliko ima stručnost, može identifikovati i upozoriti preduzeće na buduće probleme.

UZROCI KRIZE

Kada se kriza identifikuje, onda se fokus premešta sa simptoma na uzroke krize. Više je razloga zbog kojih je potrebno preduzeću da ima informacije o uzrocima krize:

- kao osnova procene stanja;

- za utvrđivanje odgovornosti;
- radi budućeg blagovremenog otklanjanja ili savladavanja.

Samom utvrđivanju uzroka krize ne treba posvetiti previše pažnje, jer to može dovesti do negativnih posledica, kao npr. preterano bavljenje prošlošću i sadašnjim stanjem, umesto fokusa na budućnost, ali 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 konkretna odgovornost, to može imati posledice na imidž (menadžmenta) preduzeća i nepoverenje u njegove sposobnosti.

Iako kriza skoro nikad ne potiče od jednog uzroka, uzroci krize su klasifikovani na žarišta, odnosno vrste kriza. Tako razlikujemo¹⁰:

- krizu privrede;
- krizu grane, i
- krizu 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 uvek iznutra.

Uzroci krize uvek 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 porekla, promene mogu biti razvrstane na interne i eksterne, gde su interni unutrašnji, dok eksterni uzroci potiču iz spoljnog okruženja preduzeća. Kriza preduzeća predstavlja posledicu nedovoljne sposobnost preduzeća da se prilagodi okolini.

U tržišnoj privredi trećina krivice za bankrotstvo jesu eksterne prirode, a dve trećine interne. Procenjuje se da je taj odnos u našoj privredi nešto drugačiji, odnosno da po jedna polovina krivice pada na obe strane.

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

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

Multilokalitet uzroka jeste karakteristika krize da se javlja na više mesta. Retko se uzroci krize mogu uočiti na jednom mestu.

Istraživanja uzroka krize mogu ići u dva pravca:

- kvantitativnom, i

¹⁰ Malešević, Đ.: *Postupci analize izlaska iz zone gubitka*, 7. Simpozijum SRRRS, Banja Vrućica – Teslić, 2003, s. 37.

- kvalitativnom.

Kvantitativno istraživanje ima rezultate koji mogu ukazati na smernice 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 izveštaja o individualnim tokovima krize utvrdi smernice ka uzrocima krize.

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

Praktično se ne sme 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“. Najpre treba ugasiti požar, a tek onda tražiti uzročnike i konstruisati mehanizme za obezbeđivanje da u budućnosti ne bi ponovo došlo do slične situacije.

Eksterni uzroci krize

U osnovi, sve veće promene u okruženju mogu postati razlog za pojavu krize u preduzeću. Kao najznačajnije promene u okruženju, koje mogu negativno uticati na preduzeće, navode se¹¹:

- visoke cene na tržištu nabavke;
- promena kursa valute;
- konjunkturane oscilacije;
- mere u oblasti socijalne politike;
- zaštita životne sredine;
- konkurencija;
- poreska politika;
- politika subvencionisanja;
- prirodne katastrofe, i
- ratovi i štrajkovi.

Ulazak novog konkurenta na tržište, ili udruživanje postojeće konkurencije, takođe može predstavljati osnov za izbijanje krize. Tehnološke promene, promene strukture tržišta i konkurencije i pojave dugotrajne recesije koje imaju međunarodni karakter najozbiljnije su opasnosti po preduzeće. U okviru promena na nivou privrede, jasno se izdvajaju dve grupe promena koje negativno utiču na poslovanje¹²:

- recesije i
- krize grane.

Recesija je konjunktorno uslovljeno ugrožavanje preduzeća. To je pogoršanje uslova u celoj privredi, ali je njihovo trajanje ograničeno

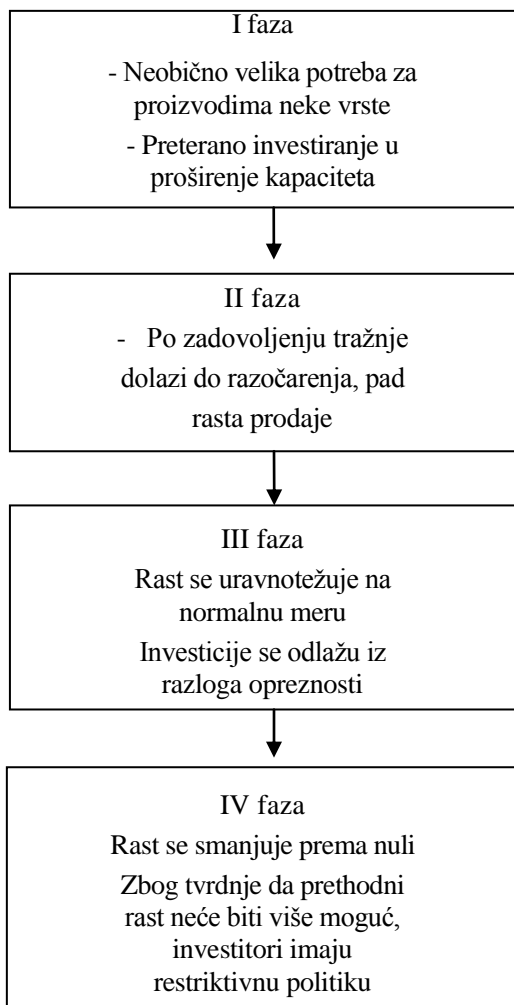
¹¹ Malinić, S.: *Informacije upravljačkog računovodstva kao osnova za efikasno upravljanje Preduzećem*, Zbornik radova sa XXIX Simpozijuma SRR Srbije, Zlatibor, 1998. s. 76.

¹² Isto; s. 77.

vremenskim periodom. Po isteku tog vremena, može se računati na poboljšanje situacije. Ugroženost određenog preduzeća ovim uslovima zavisi isključivo od veze poslovanje preduzeća - konjunkturalna kretanja i od njegove sposobnosti prilagođavanja na promene izazvane takvim zbivanjem. Preduzeća sa boljim menadžmentom i bolje opremljena preduzeća lakše izlaze na kraj sa ovom pojavom. Delovanje recesije na preduzeće zavisi i od grane privrede kojoj preduzeće pripada, pošto efekat recesije nije isti za sve grane privrede.

Faze negativnog uticaja recesije na preduzeće može se predstaviti kroz 4 faze.

Slika 2: Prikaz uticaja recesije



Izvor: *Osnove upravljačkog računovodstva*, Malinić, S.: Ekonomski fakultet Kragujevac, 2002, s. 63.

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 se nalazi u:

- izmenama potreba kupaca (i novom tržišnom situacijom);
- promena bazne tehnologije zbog inovacije;
- u supstituciji.

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

Primer razvoja nove tehnologije i njen uticaj na dotadašnje tržište jeste razvoj računara koji je uništio sve velike proizvođače pisaaćih mašina.

Pored napred 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 primer za to je porast cena nafte i naftnih derivata 1973. godine koji je mnoga preduzeća zatekao nesprenim. Osim ekonomskog i sociopolitičko okruženje može izazvati ovakve pojave.

Opšta recesija i privreda grane podiže na viši nivo mernu lestvicu privrednog uspeha, 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 merne lestvice 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 poseduje dovoljno interne snage i potencijala menadžmenta. Kriza grane, dakle, za pojedinačno preduzeće ne znači nikakvu neizbežnu 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 pretnji. Uspešna zaštita od kriznih događaja uključuje¹³:

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

¹³ Dmitrović-Šaponja, LJ.: *Računovodstvo*, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, 2011, s. 151.

Kada se govori o eksternim uzrocima kriza, mogu se nabrojati sledeće¹⁴:

- eksterne strategijske krize
- promene u ponašanju potrošača,
- opadajuća kupovna moć,
- kontraktivan razvoj cele privrede (recesija),
- promene u politici zaliha tržišnih učesnika,
- sezonska kolebanja,
- zasićenost tržišta,
- ekstremna zavisnost od jednog kupca/dobavljača,
- krize grane (kroz liberalizaciju uvoza, substitucije ili zakonskih mera itd.),
- promena kursa,
- stvaranje kartela, političke krize, vojni obračuni (zbog problema na tržištima nabavke usled opadanja dosega strateških važnih industrijskih sirovina).

Eksterne krize uspeha

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

Eksterne krize likvidnosti

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

Interni uzroci krize

Krize, izazvane od zaposlenih u preduzeću, jesu najopasniji uzroci kriza. Kod ovakvog tipa kriza najčešća su dva uzroka, to su: greške rukovodstva i nedovoljna snabdevenost sopstvenim kapitalom. Loš izbor lokacije ili pravne forme preduzeća, ali i preširok ili preuzak proizvodni program mogu biti uzroci krize.

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

¹⁴ Isto; s.153.

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.

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 eksterni 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 su¹⁵:

- Naduvana organizaciona struktura sa nepreglednim hijerarhijskim isprepletenostima;
- duga zasedanja sa mnogo nekorisnih učesnika;
- užurbana aktivnost putovanja;
- predimenzionirana služba izveštavanja koja pravi gomilu internih podataka, istovremeno neizveštavajući o promenama na polju tržišta;
- nekompetentnost rukovodećeg osoblja;
- glomazne administrativne procedure;
- oskudica jasnih ciljeva;
- strah od nepritika i konflikata;
- nedostatak efikasnog komuniciranja, i
- zastarela 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 koje nije spremno odgovoriti na izazove. Loše poslovanje preduzeća kao uzrok ima sledeće slabosti rukovodstva¹⁶:

- 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 promenu.

¹⁵ Dojčinović D., *Kako prepoznati negativan razvoj preduzeća i unutrašnje slabosti*, www.ebizmags.com, 2009. s. 157.

¹⁶ Vranković, M.: *Konsolidacija i sanacija kao modeli izlaska*, s. 159.

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

Moguća je sledeća podela internih kriza¹⁷:

Interne strategijske krize

- izbor loše lokacije;
- širina asortimana (pre mali ili preveliki);
- pogrešna predviđanja budućnosti;
- sezonska kolebanja (i odluke usled 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 (od jednog dobavljača);
- nedovoljna kontrola kvaliteta;
- višak kapaciteta;
- nedovoljna tehnološka opremljenost;
- posleprodajne usluge (nerazvijene);
- pogrešne finansijske kalkulacije i manipulacije (bilansima, falsifikovanja itd.), i
- premali sopstveni kapital.

Interne krize uspeha

- odgođeni uspeh razvoja (ili troškovi razvoja) novog proizvoda usled nepredviđenih okolnosti;
- nepovoljni odnos cena/korisnost;
- zastareli proizvodi;
- previsoka cena usled prevelikih troškova;
- prodaja po cenama ispod cene koštanja;
- veliki projekti koji donose gubitke;
- porast troškova;
- opadanje prodaje (i posledica nepokrivenost fiksnih troškova);
- nerentabilnost pojedinih proizvoda ili linija;
- kupovina nerentabilnih preduzeća;
- pogrešna propaganda;

¹⁷ Vranković, M.: *Konsolidacija i sanacija kao modeli izlaska*, s. 160.

- loše materijalno poslovanje (pogrešno strukturirane zalihe);
- visoki personalni troškovi;
- visoki troškovi kamata;
- nedovoljno osiguranje, i
- varanje, potkradanje, podmićivanje.

Interne 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 usled opadanja prodaje, i
- privremeno zastajanje prodaje.

ZAKLJUČAK

Najveći problem menadžmentu je priznati da je preduzeće u krizi. Zašto je to tako, nema racionalnog objašnjenja. Ako se bolestan čovek ne bi lečio, umro bi, isto tako, ako se ne leči kriza preduzeća, preduzeće nestaje ili prestaje da postoji. Gubitak učešća na tržištu i smanjenje porudžbina su prvi signali krize. Nekada to ne mora da zahteva posebne mere, 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 privredno izgrađenom ambijentu, 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 promene menadžmenta. I niz drugih strategija oporavka provodi se kod preduzeća koja su u krizi. Kriza jeste problem, ali i prilika za iznalaženje rešenja kako bi se problemi eliminisali.

FACTORS AFFECTING SMALL-SCALE BUSINESS PERFORMANCE

Slobodan Pešević, Ph.D.

Abstract: No analysis of the factors that led to the fall of business there is no successful rehabilitation. Crisis sheds light on companies from all angles, especially addressing the causes and symptoms. If you know of thinking caused the crisis nor remediation measures will be rolled. It used to be dealt with once the causes and symptoms of the crisis, though it is hard, very often, to distinguish between causes and symptoms. Factors contributing to the decline of business activities of the company are both external and internal, and the same choose the future course of rehabilitation. Internal causes of the crisis are usually the main "culprits" for the poor performance of

the company. The literature considers the global relationship between the number of internal and external causes of the crisis in the company 2-1 in favor of internal causes with us, due to certain specifics of this relationship would be in favor of external factors.

Keywords: *enterprise, business activity, factors, causes of the crisis, internal, external, rehabilitation.*

LITERATURA

1. Busse, K. L. (1986): *Entscheidungsfindung in Kristischen Unternehmen Sphführung*; Auflage; Wiesbaden
2. Dmitrović-Šaponja, L.J. (2011): *Računovodstvo*, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad
3. Dojčinović D. (2009): *Kako prepoznati negativan razvoj preduzeća i unutrašnje slabosti*, www.ebizmags.com.
4. Malinić, S. (1995): *Računovodstveni izveštaji kao dispozitivni i kontrolni instrumenti u realizaciji osnovnih ciljeva preduzeća*, Monografija: Menadžment i transformacija preduzeća, Ekonomski fakultet i IEI Kragujevac
5. Malinić, S. (1998): *Informacije upravljačkog računovodstva kao osnova za efikasno upravljanje Preduzećem*, Zbornik radova sa XXIX Simpozijuma SRR Srbije, Zlatibor
6. Malešević, Đ. (2003): *Postupci analize izlaska iz zone gubitka*, 7.Simpozijum SRRRS, Banja Vrućica – Teslić.
7. Senić, R. (1996): *Krizni međžment*, BMG, Beograd
8. Wang, K.C., Guild, P.D. (1995): *The Strategic Use of Organizational Competencies and Backcasting in Competitive Analysis*, the Pennsylvania State Univerity,
9. Vranković, M.: *Konsolidacija i sanacija kao modeli izlaska preduzeća iz krize*, Zbornik radova sa 8.Kongresa SRRRS, Banja Vrućica – Teslić,