

Fakultet inženjerskih nauka univerziteta u Kragujevcu

Halil Žalajta

Uzroci krize u preduzeću

Master rad

KrAGUJEVAC, 2013



Naziv studijskog programa: Inženjerski menadžment

Nivo studija: Master akademske studije

Modul: Jednogodišnje master studije

Predmet: Preduzetništvo

Broj indeksa: 640/2012

Halil Žalajta

Uzroci krize u preduzeću

Master rad

Komisija za pregled i odbranu:

1. **Prof.dr Slobodan Mitrović - mentor**
2. _____
3. _____

Datum odbrane: _____

ocena: _____

U okviru master rada kandidat treba da definiše pojam krize i identifikuje glavne uzroke krize u preduzećima na globalnom tržištu. Na osnovu sagledanih podataka potrebno je da identifikuje uzroke krize u palestinskim i srpskim preduzećima i da pokaže da je upravljanje krizom, odnosno stavljanje uzroka i posledica krize u kontrolisane okvire preduslov tržišnog opstanka preduzeća i da upravljanje krizom takođe povećava konkurentsku sposobnost preduzeća.

Preporučena literatura:

- [1] Mitroff, I., Anagnos, G., Managing Crises Before They Happen, Amacom, New York, 2001.
- [2] Senić R., Lukić S., Krizni menadžment – I deo, Apeiron, Banja Luka, 2008.
- [3] Briker, K., Pepels, W., Handbuch Krisenbewusstes Management, „Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung, Cornelson, Berlin, 2000.
- [4] Pearce, J., Robinson, R., Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, Seventh Edition, Irwing McGraw-Hill, Boston, 2000.
- [5] Lukić S., Faktori uspešnosti sanacije restrukturiranja privatizovanih preduzeća u Republici Srpskoj, Banja Luka, 2008.

Mentor:

Prof. dr Slobodan Mitrović

Крагујевац, 2013

Rezime:

Živimo u vreme koje obeležava pojava krize u preduzećima u čitavom svetu. Ovaj rad predstavlja osvrt na spoljašnje i unutrašnje razloge nastanka, razvoj i mehanizme prevazilaženja krize kako na evropskom, tako i na azijskom kontinentu, konkretno na primeru preduzeća iz Srbije i Palestine. Najbolje je sprečiti krizu, ali ukoliko to nije moguće, kriza ne mora uvek da se posmatra kao nepovoljna okolnost. Uz blagovremeno i adekvatno reagovanje, adaptacija preduzeća na novonastale okolnosti može da oslobodi skrivene potencijale i ukaže na nove šanse u poslovanju.

Ključne reči:

Pojam i definicija krize, istraživanje uzroka kriza, spoljašnji uzroci krize, unutrašnji uzroci krize, kriza u srpskim preduzećima, kriza u palestinskim preduzećima.

Abstract:

We live in a time that marks the appearance of the crisis in companies around the world. This work presents overview of the internal and external reasons for the occurrence, development and mechanisms to overcome the crisis, both in Europe and in Asia, specifically in the example companies from Serbia and Palestine. The best is to prevent the crisis, but if this is not possible, the crisis may not always be seen as unfortunate. With timely and adequate response, adaptation to new circumstances companies can unlock hidden potential, and point out new opportunities in the business.

Keywords:

The concept and definition of the crisis, Research into the causes of the crisis, external causes of the crisis, the internal causes of the crisis, the crisis in Serbian companies, the crisis in the Palestinian enterprises.

SADRŽAJ

UVOD.....	1
1. POJAM I DIFINISANJE KRIZE.....	3
1.1. pojam krize.....	3
1.2. Dimenzije krize.....	3
1.3. Mogući scenario krize.....	4
2. ISTRAŽIVANJE UZROKA KRIZA.....	5
2.1. Motivi za istraživanje uzroka krize.....	5
2.2. obeležaja uzroka krize.....	5
2.3. uzroci krize kao osnova za procenu stanja.....	5
2.4. uzroci krize i svladavanje.....	6
2.5. Finansijski menadžment i hitne mere za svladavanje krize.....	6
2.6. uzroci krize i preventiva krize.....	8
2.6.1. Katalog uzroka krize.....	8
3. UZROCI KRIZE.....	10
3.1. Unutrašnji uzroci kriza.....	19
3.1.1. Neadekvatna vizija, misija, ciljevi, i strategija preduzeća.....	23
3.1.2. Neadekvatno upravljanje ljudskim resursima.....	24
3.1.3. Neadekvatni resursi.....	27
3.1.4. Neadekvatna organizacijska struktura preduzeća	28
3.1.5. Neadekvatan sastav kontrole.....	29
3.1.6. Neadekvatno planiranje poslovanja.....	30
3.1.7. Neadekvatna komunikacijska politika.....	31
3.2. Spoljašnji uzroci kriza.....	32
3.2.1. Vlada i njene regulativne mere.....	35
3.2.2. Konkurenti.....	36
3.2.3. Potrošači.....	37
3.2.4. Dobavljači.....	38
3.2.5. Mediji.....	39
3.2.3.6. Deoničari.....	40
3.2.7. Informaciona tehnologija.....	40
4. KRIZA U PALESTINSKIM PREDUZEĆIMA.....	44
4.1. Palestinska ekonomija.....	44
4.2. Uticaj finansijske krize na Palestinsku ekonomiju.....	45
4.3. Industrijska preduzeća u Palestini.....	46
4.4. Palestinska preduzeća na srpskom tržištu.....	47
5. KRIZA U SRPSKIM PREDUZEĆIMA.....	48
5.1. Poslovanje Srpskih preduzeća u okolnostima ekonomske krize.....	48
5.2. Sistemske prednosti i nedostci u globalnoj krizi u Srbiji.....	48
5.3. Tokovi i faza krize.....	49
5.4. Simptomi i značaj blagovremenog prepoznavanje krize.....	50
5.5. Anketa o prisutnosti krize u Srpskim preduzećima.....	52
ZAKLJUČAK.....	53
LITERATURA.....	54
SPISAK TABELA I GRAFIČKIH PRIKAZA.....	57

UVOD

Konstantan, dinamični razvoj delatnosti i tržišta, rastuća međunarodna ekonomska integracija, pomeranje uloge trgovine, stalne inovacije proizvoda i razvoj novih tehnologija, promene na tržištima kapitala, brze političke i društvene promene, su promene u svesti potrošača, daju utisak da spektar mogućih uzroka krize još uvek nije iscrpljen. Zbog navedenih promena koji slede, može se očekivati da će broj i uzroci poslovnih kriza biti sve veći i kompleksniji.

Pri bilo kojem slučaju uzroka krize, ključno je njihovo prepoznavanje. Većina poslovnih kriza može se znatno uspešno zaustaviti ranim aktivnostima umesto sa zakasnelim reakcijama.

Mogućnost uticaja na uzroke poslovnih kriza i negativan učinak kriza s aspekta celokupnog privreda i pojedinih interesnih grupa, čine odgovarajući instrument za ranije spoznavanje krize nezamenljivim. Tome ide u prilog i spoznaja da uspešna borba protiv insolventnosti preduzeća zavisi od vremena potrebnog za uvođenje adekvatnih mera.

Veliki broj propalih preduzeća upućuje da je više od polovine kriznih preduzeća bilo uzrokovano neprilagođenom troškovnom strukturom poslovanja i pogrešnom procenom budućeg razvoja poslovanja, za šta se odgovornim može smatrati rukovodstvo preduzeća.

Poslovne krize i padovi preduzeća postali su svakodnevnica s kojom se suočavaju privredni subjekti. Većina organizacija i institucija još uvek ne razume da je za suzbijanje krize potreban novi menadžment i sposobnost razmišljanja na pravi način. Postoji pet glavnih faktora koji karakterišu današnji svet, a to su kompleksnost, globalizacija, veličina, brzina i vidljivost [1].

U takvim tržišnim uslovima prepoznavanje i izbegavanje krize je temelj modernog poslovanja. Iako se za krizu vežu negativni pojmovi i asocijacije, kriza ne mora potrebno završiti negativnim rezultatima, već može predstavljati situaciju ili događaj koji će nas uputiti u pravom smeru, prema uspešnom poslovanju. Najvažnije je shvatiti da je kriza rezultat, a ne uzrok naših problema. Stoga je istraživanje krize, njenih uzroka i posledica, i načina izlaska iz iste, važan temelj uspešnog razvoja svake organizacije.

Svrha praćenja i sprečavanja krize je nastojanje da se izbegnu gubici i štete koji mogu nastati kao posledica krize. Propadanje ili krah preduzeća zadnja je faza krize preduzeća. Njoj najčešće prethode mnogo manje krize koje su u jednom trenutku kulminirale. Ali, svaka kriza vodi u propast ili oporavak preduzeća, što zavisi od niza činilaca.

Cilj uočavanja i praćenja krize je da se ista na vreme uoči kako bi rezultat celokupne krizne situacije bio konstruktivan (pravovremeno otklanjanje negativnih aspekata poslovanja), a ne destruktivan (bankrot i stečaj). Budući da naša preduzeća posluju u kriznim uslovima kao što su gubitak domaćeg tržišta, loša kupovna moć potrošača, velika inostrana konkurencija, politička previranja, pristrasnost medija i sl., temelj njihovog opstanka je uspešno upravljanje krizom.

Detaljno objašnjenje uzroka krize može poslužiti da se stvori osnova za ocenu stanja i da se utvrdi odgovornost za savladavanje prošlosti, te da se kasne krize mogu putem dobivenih saznanja blagovremeno otkloniti ili savladati.

Inostrana konkurencija, globalizacija poslovanja, nove informatičke tehnologe i sl. postavljaju pred preduzeća nove izazove kao što su identifikacija rizika, brze reakcije, adekvatna komunikacija, timski rad, informatizacija, prevencija kriza i sl.

Veliki broj preduzeća se suočavaju s poslovnim krizama, ali samo neki od njih će izaći kao pobednici. Preduzeća imaju izuzetne potencijale da na navedene izazove adekvatno odgovore. Dakle teza ovog rada je da je jedan od osnovnih zadataka savremenog menadžmenta uspešno upravljanje krizama kako bi krajnji rezultat bio konstruktivan.

U radu će se dokazati da je:

- Upravljanje krizom preduslov tržišnog opstanka preduzeća.
- Upravljanje krizom povećava konkurentsku sposobnost preduzeća.

Prilikom obrade ove teme koristiće se induktivni i deduktivni metod kao i metod deskripcije, a prikupljanje podataka prikazaće se putem tabelarnih i grafičkih prikaza.

1. POJAM I DEFINISANJE KRIZE

1.1. Pojam krize

Kriza (grč. κρίσις) znači prelom, svaki iznenadni prekid do tada kontinuiranog razvoja, i u užem smislu, situaciju razvoja koja označava zaokret, odnosno vrhunac opasnog razvoja [2]. U staroj Grčkoj „kriza“ je označavala odluku. U savremeno doba kriza označava prvenstveno razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku ili izlaz, rešenje konflikta, pojašnjenje [3].

Kriza je neplanirani i neželjeni proces koji je u stanju da supstancijalno ugrozi ili u potpunosti onemogući razvojne mogućnosti preduzeća [4]. Poslovna kriza se najčešće definiše kao, neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti uticaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom [5]. Krizom se smatraju neočekivani događaji koji traže hitnu akciju.

Primarni ciljevi, vitalno važni za preduzeće čije neispunjavanje vodi ka propasti preduzeća su: očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku (načelo likvidnosti), postizanje minimalne dobiti i stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspeha [6].

Poslovnom krizom može se smatrati i situacija kada je preduzeće prezaduženo i platežno nesposobno, te su pretpostavke za pokretanje insolventnosti preduzeća ispunjene. Povezana s ulaskom u insolventnost, poslovna je kriza neposredna opasnost za sve interesne grupe preduzeća (vlasnike, zaposlene, investitore, državu i ostale) - zavisno o stadijumu i vrsti krize.

Samo poslovanje krize u preduzeću izaziva loš publicitet u medijima, te su neki skloni reći da kriza nastupa tek kad je mediji ili neke druge uticajne grupe proglase. Ali, kriza ne mora nužno imati loše posledice, krizna situacija se može iskoristiti i predstavljati moguću priliku za uspešan poslovni poduhvat.

Temeljna definicija krize je da krizu u svakom slučaju predstavljaju uticaji ili potencijalni efekti koji utiču na celu organizaciju. Ukoliko neki efekti utiču na mali, izolovani deo organizacije to verovatno neće dovesti do veće krize. U pravilu veća kriza nastupa ukoliko je došlo do većih ljudskih žrtava, finansijskih gubitaka, gubitka reputacije i ukoliko je ugroženo dobro poslovanje organizacije.

1.2. Dimenzije krize

Dimenzije krize predstavljaju stanja unutar preduzeća koja su rezultat krizne situacije. Ukoliko menadžment uoči unutar organizacije neke od navedenih organizacijskih stanja može biti gotovo siguran da organizaciji pretila kriza ili da je ista već nastupila.

Weiner i Kahn opisuju sledeće dimenzije krize [7]:

1. Tačka preokreta u razvojnem sledu događaja i aktivnosti;
2. Stvara situaciju u kojoj je visoka hitnost delovanja;
3. Postoji opasnost za ciljeve i vrednosti;
4. Iz nje proizlaze važne konsekvence za budućnost;
5. Stvara neizvesnost u proceni situacije i ovladavanju potrebnim razvojem alternativa;
6. Smanjuje kontrolu nad događajima i njihovim posledicama;
7. Povećava hitnost, stres i strah;
8. Raspoložive informacije su nedovoljne;
9. Povećava vremenski pritisak;
10. Menja odnose između članova;
11. Povećava napetost.

Velika kriza je nešto što se ne može potpuno obuzdati unutar zidova organizacije, a većina ih se događa zato što organizacije nisu bile svesne moguće krize, te se nisu za nju pripremile.

Prema **Alan M. Levitt**-u kriza je vrlo relativan pojam [8]. Ona predstavlja različite stvari različitim ljudima. Većina nas smatra da je kriza nešto loše, nešto što obično rezultira uništenjem, povreda, smrt i drugim gubicima. U profesionalnom smislu prilikom planiranja krize i obnove, kriza je kad organizacija ne može funkcionisati kao što bi trebalo. Krize se ne pojavljuju, one su rezultat izvanrednih događaja (koje obično nazivamo problemima ili potencijalnim problemima) koji rezultiraju udarom i značajnim posledicama na organizaciju. To znači da je kriza rezultat, a ne uzrok naših problema.

1.3. Mogući scenario krize

Samo onda kad posmatramo uzroke i simptome krize kao ne izolovane činioce krize u svoj njihovoj kompleksnosti i raznolikosti moguće je dobiti jednu realnu sliku i predstavu o preduzetničkoj krizi. Poznavajući samo pojedine uzroke krize za rukovodstvo je nemoguće sagledati pravu veličinu problema, tj. krize. Neophodno je razmotriti celokupan scenario krize.

2. ISTRAŽIVANJE UZROKA KRIZA

2.1. Motivi za istraživanje uzroka krize

Ako je kriza prepoznata kao takva polje interesovanja se premešta sa simptoma na uzroke [9]. U uslovima preduzetničke krize lako dolazi do buđenja emocija u vezi sa stvarnim uzrocima krize. Zato je neophodno istražiti koje je značenje sistematичne analize uzroka krize.

Tačan opis i objašnjenje uzroka krize može pomoći:

1. da se stvori osnova za procenu stvarnog stanja,
2. utvrdi stvarno stanje dugova,
3. dobijena saznanja mogu pomoći da se savladaju ili izbegnu neke kasne krize.

Korist motivisanog istraživanja uzroka preduzetničkih kriza je višestruka, jer pre svega pomaže da se unapred spreče ili umanje efekti potencijalne krize. Cilj otkrivanja uzroka preduzetničke krize je pre svega preduzimanje odgovarajućih mera prevencije kako bi se kriza na vreme sprečila i učinila neponovljivom. Za takve aktivnosti neophodno je formirati krizni menadžment koji bi se bavio upravo ovim pitanjima, tj. analiziranjem već poznatih slučajeva preduzetničke krize, kreiranjem mogućih scenarija i analiziranjem kako bi se jedna od tih kriza odrazila na njihovo preduzeće.

2.2. Obeležja uzroka krize

Tačna analiza odnosa između simptoma i uzroka krize se otežava time što predmet istraživanja pokazuje visoku kompleksnost. Tipična je multikauzalnost (globalizacija) uzroka krize. U praksi, krize preduzeća nemaju samo jedan uzrok.

Pretežno nastaju iz sudejstva mnoštva uzročnih činilaca. Ova situacija otežava analizu krize počevši od simptoma krize. Zamislivi su i slučajevi kod kojih su uzroci, simptomi i dejstva identični. Na primer, visoka fluktuacija u menadžmentu može biti indikator za krizu proizvedenu autokratskim ponašanjem rukovodstva ali istovremeno i uzrok krize ukoliko je visokim rastom fluktuacije otežano donošenje stručnih odluka. Krize se ne mogu razumeti kao jednostepeni događaji već se predstavljaju kao višestepene konstelacije uzroka i dejstva u kojima kao uzrok nepoznati događaji unapred smeštenih nivoa uzroka krize postaju dejstva kasnih smeštanja nivoa, s toga se treba poći u vremenskom toku od efekata multiplikatora i akceleratora, što znači da se različitim uzrocima krize odnosno dejstva krize međusobno pojačavaju u smislu negativnih efekata vezivanja.

2.3. Uzroci krize kao osnova za procenu stanja

Mnogi autori smatraju da je analiza uzroka krize u cilju procene kriznog stanja od ključnog značaja. Posebno se postavlja pitanje koliko duboko treba ići u analizu delovanja uzroka u prošlosti, treba li analizirati istorijske uzroke koji na sadašnjost

skoro da ni nemaju uticaja. Oceniti u kakvom se stanju nalazi preduzeće ne znači napisati priču o datoj temi osvrćući se na relevantne činjenice iz prošlosti. Ove istorijske činjenice trebaju nam samo pomoći da shvatimo sadašnjost i šta se u kojem preduzeću trenutno nalazi.

Prenaglašena istorijska crta razvoja preduzeća može izazvati opasnost da se umesto vađenja preduzeća iz krize počne sa nadoknađivanjem propuštenih šansi iz prošlosti i razvoja preduzeća. Pri tome se ne prepoznaju osnovne inverzibilne konstelacijske promene koje upućuju na originalne, nove orijentacije na bazi sadašnjeg stanja i sadašnjosti [10]. Ono što je nekad bilo, samo je od sekundarnog značaja prilikom analize i procene sadašnjeg stanja preduzeća.

2.4. Uzroci krize i savladavanje prošlosti

S obzirom na to da se uzroci svake krize nalaze u prošlosti, to je neophodno da se odgovorni pozovu na polaganje računa. Jedino tako će se sprečiti da se u preduzeću krize ponavljaju ili barem umanje. Osuda okoline i javnosti, te gubitak imidža je daleko veća kazna od bilo kakve preduzetničke krize.

Izgubljeno poverenje radnika i okoline u menadžmentu ima za rezultat gubitak svih onih koji su nam stajali iza leđa. Sve je manje onih koji su spremni priteći u pomoć, finansijski podržati, jer onaj ko ne preuzima odgovornost za svoja dela ili nedela postaje sve manje popularan u poslovnom svetu i uspešni smatraju takve ljude i preduzeća neozbiljnim igračima.

Onog trenutka kad se utvrdi ko je u prošlosti najviše doprineo trenutnoj krizi preduzeća, u preduzeću se stvaraju tabori koji pozivaju na odgovornost i priznanje greške i tek onda se stvara potpuno nova poslovna politika. Međutim, u mnogim preduzećima postoje menadžeri koji pre svih uvide da odluke njihovih kolega ne vode preduzeće pravim putem i da će to prouzrokovati preduzetničku krizu. Ali većina njih se ne usuđuje bilo šta javno reći ili ukazati na potencijalni problem sve dok ta kriza ne postane vidljiva. Treba napomenuti da je traženje krivca i pozivanje na odgovornost, te sankcionisanje veoma težak, nezahvalan i opasan zadatak.

Lippit i Schmidt identifikuju tek tri faze razvoja preduzeća (ROĐENJE, MLADOST, ZRELOST), šest kriznih situacija i područja koja preduzeće mora rešiti da bi moglo nastaviti s poslovanjem, pri čemu je jako bitno kako preduzeće rešava predvidive krize u stepenima svoga razvoja [11].

2.5 Finansijski menadžment i hitne mere za savladanje krize

Finansijski položaj u krizi obeležen je postojanjem gubitka te postojanjem nelikvidnosti koja teži da se poveća. Suština sanacije preduzeća bila bi sprečavanje dalje prezaduženosti. U uslovima akutne krize, likvidnost se dešava odmah nakon povratka rentabilnosti. Likvidnost je kiseonik, a prihod prehrambenih preduzeća. Principi likvidnosti nameće se svim ostalim oblastima preduzeća, a praćenje njihovog

sprovođenja podležu rigoroznoj kontroli [12]. Da bi izašlo iz začaranog kruga nelikvidnosti i rastuće prezaduženosti, preduzeće preduzima hitne mere kao što su:

- mere za poboljšanje likvidnosti
- mere u postrojenskoj imovini
- mere vezane za sniženje troškova
- mere za povećanje prihoda
- mere u oblasti upravljanja preduzećem
- hitne socijalne mere
- hitne mere u oblasti informisanja

Stepen razvoja	Glavna zona interesa	Ključna pitanja	Posledice ne zadovoljenja interesa
Rođenje	1. Stvoriti novo preduzeće	Šta rizikovati?	Frustracija i neaktivnost
	2. Preživeti kao vitalan sistem	Šta žrtvovati?	Smrt preduzeća Dalja dotacija kapitalom “ na poverenje”
Mladost	3. Steći stabilnost	Kako se organizovati?	Reaktivno, preduzeće kojim dominira kriza. Oportunistički, a ne samo usmeravajući stavovi i politika.
	4. Steći reputaciju i ponos	Kako preispitivati i samoispitivati?	Teškoće u privlačenju dobrih kadrova i klijenata. Kreiranje neadekvatnog, suviše agresivnog imidža
Zrelost	5. Ostvariti jedinstvenost i adaptabilnost	Treba li vršiti promene?	Nepotrebni defanzivni ili konkurentski stavovi; rasipanje energije, gubitak najkreativnijih kadrova.
	6. Doprinostiti društvu	Treba li se i kako angažovati?	Mogući gubitak javnog respekta i zahvalnosti. Bankrot ili gubitak profita.

Tabela 1. Stepni razvoja preduzeća [13].

Tabela br.1 zasniva se na šest krucijalnih kriza i načina reagovanja [14].

1. Ideja je začeta, preduzeće je rođeno i novi proizvod je ponuđen tržištu.
2. Oko $\frac{3}{4}$ svih novih preduzeća u SAD ne uspeva preživeti svoju prvu godinu poslovanja, a manje od $\frac{1}{2}$ preostalih nastavlja poslovati posle druge godine. Ključni su OPSTANAK I ŽRTVOVANJE.
3. Ako preduzeće opstane onda se konfrontira s trećom krizom. Ovde je bitno da se osigura stabilnost, a to je vreme za sabiranje dobitaka pre ulaska u veće akcije.
4. Ponos i reputacija. Sledeća kriza bavi se odnosima preduzeća sa njegovom "publikom". Proverava se koliko je rukovodstvo spremno angažovati se u samoispitivanju.
5. Ostvarivanje jedinstvenosti. Kad preduzeće uđe u fazu zrelosti, susreće se sa novim krizama. Preduzeće se mora stalno potvrđivati, da ostvaruje strategijsko diferenciranje u konkurenciji korišćenjem sopstvenih sposobnosti.
6. Doprinositi društvu. Što smo spremni pružiti društvu bez očekivanja direktnog prinosa, kao zahvalnost društvu.

2.6. Uzroci krize i preventiva krize

Polazna tačka ekonomskih istraživanja u vezi uzroka preduzetničkih kriza od pre 60 godina bila je namera da se dobiju temeljna saznanja za dobijanje i stvaranje zdravog preduzeća i spreči slom istog.

Findeisen je ovo formulisao „Mi želimo zdravo preduzeće“, „Bolesno preduzeće nam služi samo da bolje upoznamo ono zdravo [15].“ Termini „bolesno“ i „zdravo“ imaju svoje korene i metaforu u oblasti medicinske patologije i sve češće se upotrebljavaju u okviru ekonomske teorije, jer mnogo bolje oslikavaju stvarno stanje u kojem se preduzeće nalazi.

2.6.1. Katalog uzroka krize

Iz analiza uzroka kriza je već godinama sakupljan materijal u vidu raznih kataloga. Kao primer može poslužiti jedan katalog kojeg je koncipirao **Reske/Magdeburger/Mortsiefer** vrednujući 1300 raznih dokumenta.

Mesto nastanka uzroka (Insolvence) vrednosti	<i>U oblasti ... pojavilo se...%</i> UZROKA STEČAJA	ZNAČAJ
Interne oblasti poslovanja • Rukovodstvo • Poslovna struktura • Nabavka • Upravljanje • Prodaja • Finansije • Kadrovi	75,4 64,4 25,0 53,8 66,7 80,3 23,1	2,4 2,2 2,0 2,2 2,2 2,3 2,1
• Kreditne institucije • Dobavljači • Kupci • Konkurenti	29,5 20,1 48,4 18,6	2,1 2,0 2,4 2,3
Eksterne oblasti	55,3	2,2

Tabela 2. Katalog uzroka krize Reske/Brandenburger/Mortsiefer [16].

Tabela br. 2 se poziva na kataloge koji se međusobno mnogo razlikuju po sadržaju. Ali ako uzmemo bilo koji od njih videćemo da se pri traženju uzroka krize uvek polazilo isključivo iz unutrašnjosti jednog preduzeća, tj. s internog nivoa, te da je za preduzetničku krizu kriv isključivo menadžment preduzeća.

S najčešćom podelom uzroka na unutrašnje i eksterne možemo dalje zaključiti da rukovodstvo (menadžment) najmanje može uticati na eksterne uzroke. Odnosno, moguće je do jednog određenog stepena odgovarajućim merama uticati na eksterne uzroke, te na taj način sprečiti konačnu eskalaciju krize. I upravo uzajamno delovanje ovih unutrašnjih i eksternih uzroka je od ključnog značaja za identifikovanje onih uzroka na koje je moguće izvršiti najveći uticaj.

3. UZROCI KRIZE

Postoji nekoliko razloga zbog kojih treba znati uzroke krize. U prvom redu, uzroci krize pružaju informacionu osnovu za:

- procenu stanja preduzeća,
- utvrđivanje odgovornosti za prošle događaje,
- blagovremeno reagovanje u budućnosti.

Međutim, samom utvrđivanju uzroka krize ne treba posvećivati previše pažnje, jer to može imati negativne posledice. Najvažnije je utvrditi najopasnije uzroke, bitne za zaustavljanje krize. Preterano bavljenje prošlim i sadašnjim stanjem, umesto fokusiranja na buduće događaje, isto kao i premalo saznanje o uzrocima krize, može se negativno odraziti na blagovremeno otklanjanje i svladavanje krize i bezpotrebno rasipanje energije/resursa.

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

- *Krizu privrede*
- *Krizu grane*
- *Krizu kuće*

Spoznavanje potencijalnih ili postojećih uzroka krize ima ogroman značaj za izbegavanje, odnosno svladavanje krize preduzeća. Izvori krize su brojni i raznovrsni, a najčešće se grupišu prema tržištu i vrstama krize. Iz njih uglavnom izvire problemi, a ponekad i šanse.

Zbog strukture međuzavisnosti uzroka i posledica krize, poznavanje uzroka ima naročit značaj. Jasne saznanje o uzrocima krize omogućava uvođenje efikasnijih mera za ozdravljenje preduzeća. Sva dosadašnja istraživanja pretežno su se zasnivala na analizi insolventnosti preduzeća i njenih uzroka. S tim u vezi, uglavnom su promenljive, tretirane kao uzroci, bili simptomi krize u akutnom stadijumu. No, najčešće je izostajalo slojevito, kompleksno i dinamičko istraživanje međuzavisnosti različitih događaja i procesa, kao uzroka krize preduzeća.

S obzirom na mnogobrojnost i višeslojnost uzroka krize, dragocena osnova za precizno i pouzdano prepoznavanje mogućih uzroka krize su rezultati empirijskih istraživanja kriznih preduzeća. Kumulativna lista uzroka krize koji imaju žestoko žarište u određenim oblastima funkcijama upravljanja preduzećem obuhvata [17].

Upravljanje preduzećem:

- pogrešno i nejasno definisani ciljevi,
- greške u definisanim strategijama,
- pogrešno investiranje,
- nedovoljna prilagođenost tehnološkom razvoju,
- neodgovarajući sistem kontrole,
- nerešen problem menadžerskog pomlađivanja,
- pogrešne mere u otklanjanju nedostataka upravljanja od radikalnih mera.

Organizacija:

- veliki sistem s visokim fiksnim troškovima,
- nefleksibilna organizaciona struktura,
- nejasno razgraničenje ovlašćenja,
- nejasni putevi informacija i procesi koji dugo traju.

Zaposleni:

- visoka fluktuacija u menadžmentu,
- preopterećenost menadžmenta,
- skupa centralizacija/decentralizacija,
- nedovoljna kompetentnost menadžmenta,
- autoritativni stil vođenja,
- smanjenje mogućnosti napredovanja u karijeri,

Proizvodnja:

- zastareli/tržišno neprilagođeni proizvodi,
- neuspeli razvoj novih proizvoda,
- loš kvalitet proizvoda,
- neadekvatan proizvodni program s aspekta tržišta i troškova.

Marketing:

- pogrešna analiza tržišta/pogrešna procena budućih potreba,
- pogrešno verovanje u trajanje ekspanze,
- pogrešna politika cena,
- loš servis i samim tim nužni popusti u ceni,
- nepouzidane metode obračuna troškova i cena,
- zastarele metode prodaje,

Finansije:

- nedovoljan sopstveni kapital,
- porast troškova tuđeg kapitala/dokapitalizacija,
- loša organizacija računovodstva i finansija,
- dugogodišnja nenaplaćena potraživanja i dugovanja,
- nedovoljan nadzor nad likvidnošću,
- pogrešan sistem upravljanja troškovima,
- nepostojanje kontrole-monitoringa,
- nepostojanje sistematskih obračuna ekonomičnosti/isplativost pre donošenja odluka o novim poduhvatima,
- neukalkulisan rizik u velikim projektima s velikim vremenskim periodima,
- isplata prevelikih dividendi.

Tržište i okruženje:

- smanjenje obima narudžbi uz rastuće troškove,
- promena potražnje zbog novih tehnika i proizvoda,
- pojačanje konkurencija,
- porast poreza i socijalnih izdataka,
- promene u vladinoj politici i konjukturi,
- zahtevi zaštite i očuvanja okruženja.

U stvarnosti, najčešće su udruženi unutrašnji i spoljašnji uzroci. Različite uzroke krize moguće je svesti na nepripremljenost i nekompetentnost menadžmenta i zanemarivanje zbivanja u okruženju. Uspeh ili neuspeh preduzeća u značajnoj meri zavisi od sposobnosti menadžmenta. Za vitalnost preduzeća u kriznim periodima odlučujuća je uloga menadžmenta, odnosno način i brzina reagovanja na promene u preduzeću i okruženju.

Menadžment je garant (ne)uspeha preduzeća, a naročito u njegovim kriznim fazama. Sve to podrazumeva da menadžment pravovremeno i pravilno uoči preteće opasnosti, diferencira njihovo delovanje i ispravno proceni moguće posledice. Snaga i vrsta opasnosti determiniše profil menadžmenta: u ranim fazama krize naglasak je na menadžeru analitičaru i strategu; a u fazi upravljanja krizom tržište je na operativnim sposobnostima menadžera i njegovom strateškom preferisanju ozdravljenja/revitalizacije preduzeća. Istraživanja su pokazala da je 60-80% preduzeća propalo zbog lošeg upravljanja [18].

Poslovna analiza omogućava uvid u stvarno stanje preduzeća jasna prezentacija njegovog položaja: imovinskog, finansijskog, tržišnog itd. Njome se na transparentan način daje legitimitet unutrašnjoj snazi i slabostima preduzeća, odnosno šansama i opasnostima generisanim iz okruženja. Na osnovu analize okruženja, mogu se jasno oceniti realne mogućnosti izlaska iz krize i utvrditi strategija/način i pravci da se preduzeće osposobi za normalan život, a to znači stabilan i siguran rast i razvoj. U tim okolnostima s posvećenim menadžmentom i istinskom željom da se osigura odgovarajuća tržišna pozicija, šansa za delovanje postaje sasvim realna.

Svako preduzeće je deo složenog sistema koji se sastoji od drugih preduzeća, dobavljača, partnera, potrošača, vladinih organizacija i ostalih aktera na tržištu. Prema tome ono što se događa unutar preduzeća ne posledica samo zajedničkih namera vrhunskih menadžera, već evolucije celog sistema u kojem su to preduzeće i njegovi menadžeri jedan deo.

Uspešna organizacija održava dinamičku ravnotežu sa svojom okolinom. Ako se okolina iznenada promeni tada će se uspešna organizacija u toj okolini isto tako morati menjati. Vrlo često se menadžeri opiru promenama koje nisu u skladu s njihovim načinom shvatanja stvarnosti sve dok neka kriza ne onemogući nastavak takvog ponašanja.

Uzroci kriza su signali koje nam šalje unutrašnja ili spoljašnja okolina. Potrebno ih je na vreme uočiti i adekvatno reagovati kako preduzeće ne bi zapalo u krizu. Uzroci krize su mnogobrojni, te deluju interaktivno. Kod velikog broja preduzeća uočeno je da je često uzrok krize opiranje prihvatanju novih poslovnih trendova i poslovne politike od strane preduzeća. Fleksibilnost preduzeća i spremnost prihvatanja novih programa i nove poslovne politike uslov su opstanka na današnjem tržištu.

Pitanje uzroka poslovne krize obuhvata poznavanje strukture i međuzavisnosti uzroka i posledica [19]. Jasnije poznavanje uzroka omogućava delotvorno uvođenje mera za oživljavanje. Istraživanje uzroka omogućava njihovo diferenciranje i razumevanje.

Istraživanje uzroka kriza pokušava u ekonomskom smislu da specifične komplekse uzroka i dejstva istraži i prikaže, koji mogu važiti kao objašnjenje za nastajanje krize preduzeća u opšte važećem obliku. Ono se da sprovesti u jednom smislu s kvantitativne, a s druge strane s kvalitativne strane.

Kvantitativno istraživanje krize pokušava na osnovu statističkih lako shvatljivih podataka kao što su pripadnost grani, pravni oblik, veličinu i starost preduzeća, itd. ukazati na uzroke i krize preduzeća. Ono time polazi od odnosa između ovih podataka, propasti preduzeća u smislu odnosa uzroka i posledica. Ovde se u pitanje mora staviti ishodišna vrednost. Pravni oblik, pripadnost grani, starosna klasa, veličina pogona, ne trebaju se smatrati uzročnici već kao ne posebno izraženi simptomi krize preduzeća.

Naspram toga, kvalitativno istraživanje krize ide potpuno drugim metodičkim putem. Ono pokušava vrednovanjem anketa, na primer stečajnog upravnika i savetnika preduzeća kao i interpretacijom izveštaja o individualnim tokovima krize izvesti generalno važenje za uzroke krize.

U egzistencijalnom stadijumu krize veoma je teško i gotovo više ne moguće dobiti kvalitativno upotrebljive informacije o merodavnim uzrocima koji su doveli do krize

preduzeća. Pored problema prikupljanja informacija postoji i problem analize informacija u smislu sistematizacije i vrednovanja informacija. Naročito je jasan problem pristupa informacijama kod značajnog broja stečaja. I ovde se sposobnost iskazivanja revitalizuje sopstvenim slabostima, kao na primer ograničenim brojem analiziranih kriznih slučajeva, slučajno ili subjektivnim izborom teško uporedivih i proverljivih iskaza ispitanih stručnjaka i još ekstremnijih, subjektivno obojenih iskaza ispitanih kriza preduzeća.

Briker razlikuje sledeće uzroke krize [20]:

1. Kvantitativne - U navedene uzroke spada:

- Pripadnost grani delatnosti - neke su delatnosti više, a neke manje podložne krizama.
- Pravni oblik preduzeća - npr. zna se da je najveća stopa insolventnosti u društvima s ograničenom odgovornošću.

- Veličina preduzeća - utvrđeno je da su velika preduzeća od 500 zaposlenih najmanje solventna, a nakon što broj zaposlenih pređe 500 solventnost počinje da raste.

2. Kvalitativne - Unutrašnji uzroci:

- Greške u vođenju, kao što su nedovoljno planiranje, neprikladno poslovno upravljanje ili nedovoljna kontrola.
- Nedovoljan sopstveni kapital, što dovodi do prezaduženosti i nelikvidnosti

Kvalitativne - Spoljašnji uzroci:

- Konjunktorni razvoj koji bitno utiče na poslovni uspeh i neuspeh, a recesije pojačavaju krizu preduzeća, mada to ne mora biti pravilo.
- Strukturne promene kao što su uvođenje nove tehnike ili novih materijala, novi procesi, promenjeno ponašanje kupaca, promene u politici i sl.

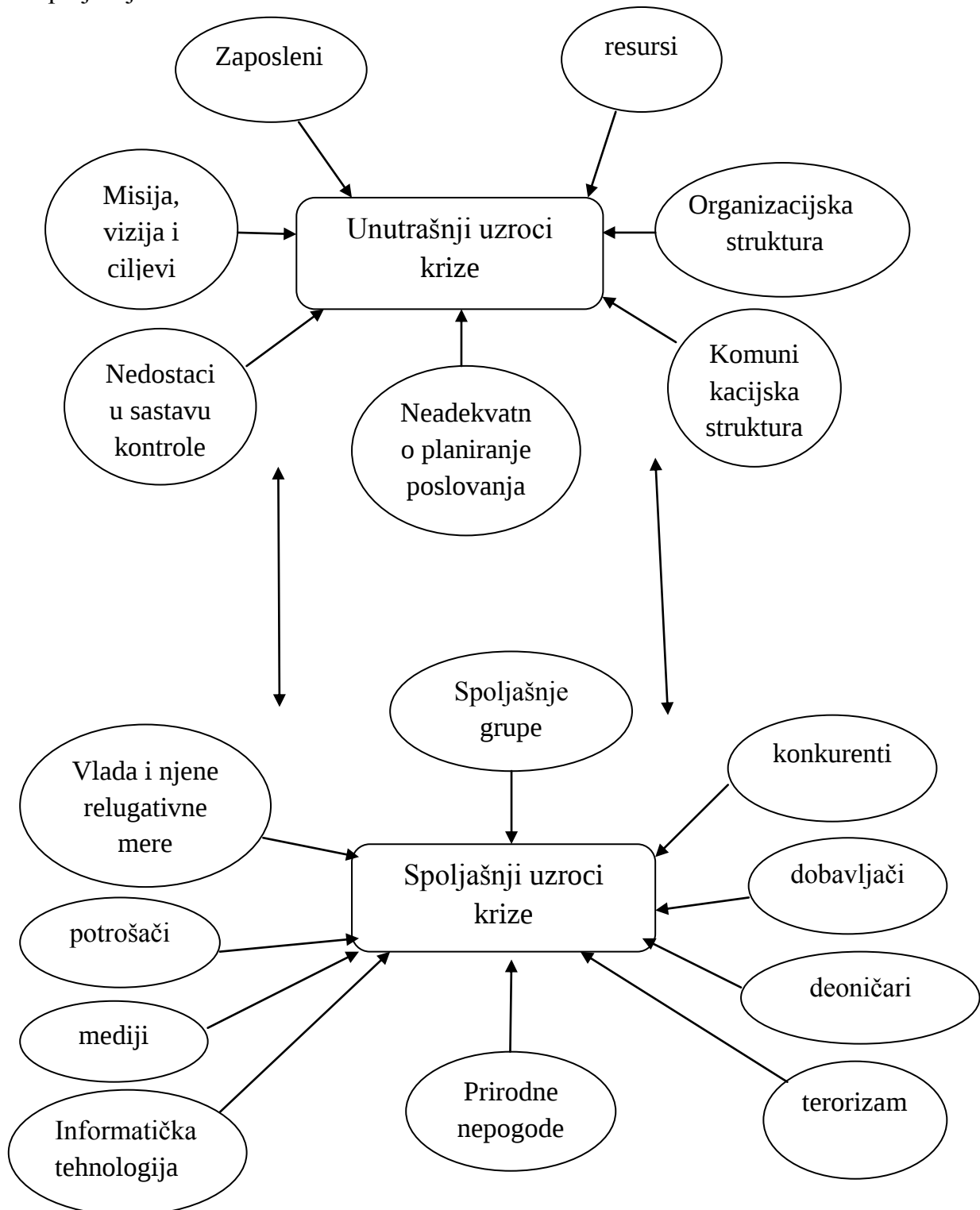
Inicijalni (početno)	Potencijalni (mogući)	Specifični (posebni)
Nedostaci u sastavu • planiranje • kontrolne analize	Strukturni uzroci • upravljačke greške • organizacijska struktura • preterana ekspanzija operativni uzroci • prodaja • proizvodnja • logistika • zaposleni strategijski uzroci • investicije • istraživanje i razvoj potencijalni uzroci • nedostatak sopstvenog kapitala • nedostaci planiranja i kontrole	• slab menadžment • neadekvatna kontrola finansijskog poslovanja • konkurencija • nepovoljna struktura troškova • neadekvatan marketing • preterani planovi • kupovina novih preduzeća • finansijska politika

Tabela 3. Uzroci kriza

U tabeli br.3 prikazuje se da u svakom slučaju postoji mnoštvo uzroka koji mogu izazvati poslovnu krizu. Kako što na oblikovanje organizacije utiču unutrašnji i spoljašnji činioci, tako se i uzroci krize mogu podeliti na:

1. unutrašnje i

2. spoljašnje uzroke krize



Grafički prikaz 1. Međuzavisnost unutrašnjih i spoljašnjih uzroka kriza

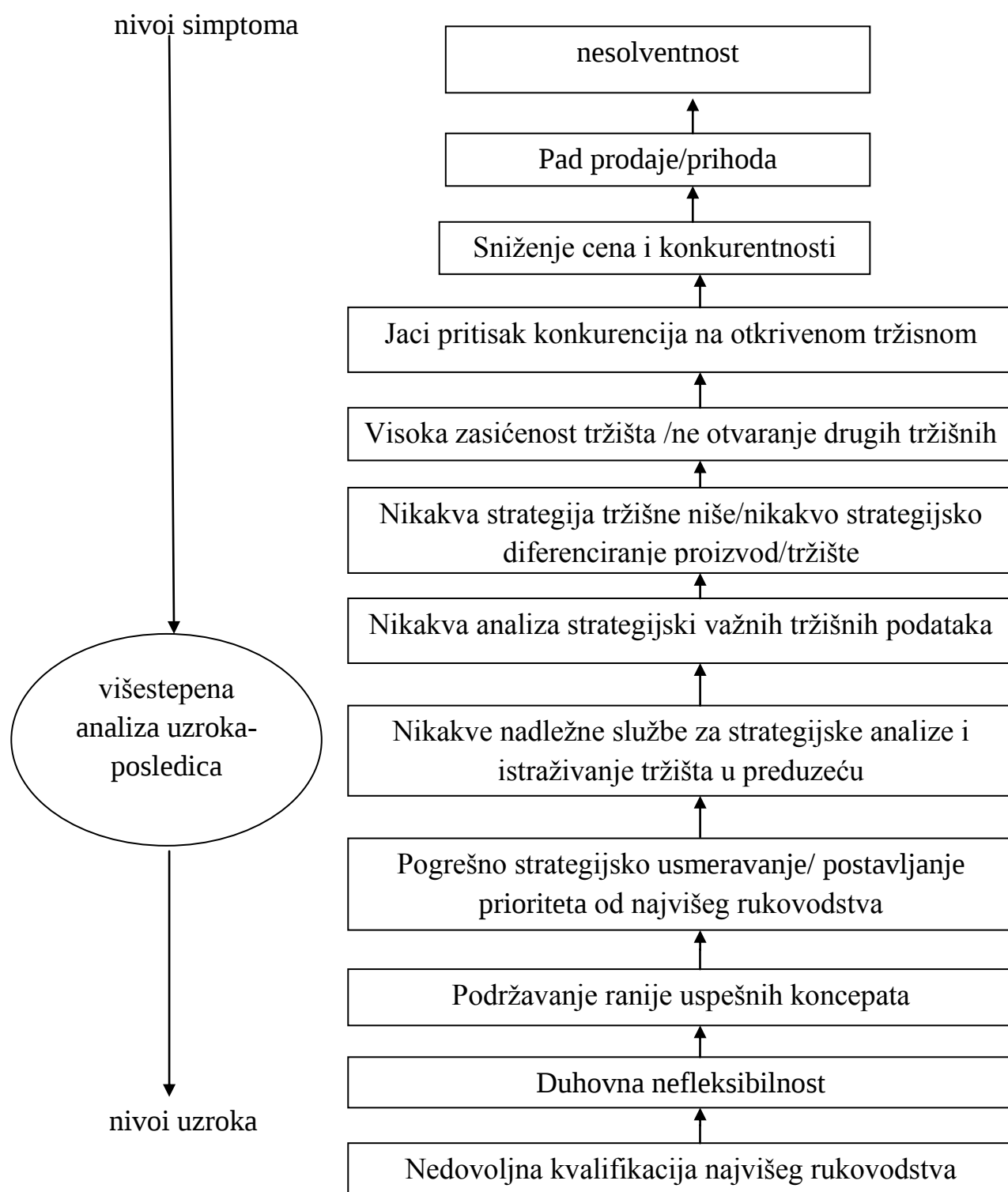
Iz navedenog grafičkog prikaza br.1 se vidi da preduzeće ima karakteristike otvorenog dinamičkog sastava što znači da je podložno uticajima iz okoline s kojom je u stalnoj interakciji [21]. S jedne strane ono utiče na nju, a s druge strane ona utiče na njega.

Kad uticaj okoline postane dominantan u odnosu prema uticaju preduzeća na tu okolinu, tada preduzeća zapada u krizu. Pravi je izazov za menadžment preduzeća da spozna okolinu i da proceni buduće promene koje su prekrivene velom neizvesnosti kako bi se pravovremeno razvile konkurentske sposobnosti preduzeća kojima će se uspešno konkurisati na budućim tržištima.

Budući da se okolina može definisati kao sveukupnost pojava i činioca izvan preduzeća i unutar njega koji direktno i indirektno utiču na njegovo delovanje, ponašanje i razvitak; monitoring okoline predstavlja osnovno sredstvo prevencije od krize.

Najčešće spomenuti uzroci krize su prema analizama istraživanja uzroka krize unutrašnje „greške rukovodstva“ i previše mali sopstveni kapital. Pod greškama rukovodstva kao uzrocnog činioca podrazumevaju se obe dimenzije ovog pojma, a vođstvo se smatra institucijom i procesom. Greške rukovodstva nastaju kad vođstvo ne planira, upravlja i kontroliše prema zahtevima radnji. Pored nedostataka u kratkoročnom planiranju i kontroli u pitanje dolazi posebno nedostatak ili nedovoljna efikasnost strateškog planiranja.

Mali sopstveni kapital kao uzrok krize treba najpre kritički proceniti. Uverljivom se čini veza insolventnosti s previše malim sopstvenim kapitalom. Ipak, čak ni dobra snabdevenost sopstvenim kapitalom ne može ni u kojem slučaju štititi od insolvence. Previše mali sopstveni kapital znači za preduzeće odricanje od bitne podloge za krizu i izlaže manje kapitalizirana preduzeća većem zaduženju. Prema jednoj studiji razlog insolventnost srednjih preduzeća (unutrašnjih uzroka) je nedovoljna kvalifikacija preduzetnika što je najveći uzrok koji dovodi preduzeće do krize ili insolventnosti.



Grafički prikaz 2. Primjer hijerarhije uzroka-posledice nesolventnosti [22].

3.1. Unutrašnji uzroci kriza

Unutrašnji izvori su najčešće i najopasniji izvori krize preduzeća. Oni su, uglavnom, posledice grešaka menadžmenta i moraju se tražiti u području odgovornosti vlasnika kapitala [23]. Ono što se godinama tolerisalo, odjednom postaje dominantan problem.

Dominiraju dva uzroka unutrašnje krize, a to su: greške menadžmenta i nedostatak sopstvenog kapitala. Uz greške menadžmenta ide i neodgovarajuća pravna forma preduzeća, neodgovarajući proizvodni program, pogrešan izbor između alternative proizvoditi ili kupiti, nejasna odgovornost, nepovoljna kvalifikaciona struktura, loša kadrovska politika, itd.

Organizaciona struktura i beskoristan rast preduzeća česti su činioci nestabilnosti i opterećenja. Krizu mogu izazvati i međusobni konflikti i borba za dominaciju unutar menadžmenta, preterana birokratija i gušenja inovativnih snaga, ograničenje fleksibilnosti preduzeća.

Neuspešnost preduzeća najviše zavisi od unutrašnjih resursa, prvenstveno od resursa znanja. Dugoročni uspeh moguć je samo na osnovu znanja/obrazovanja i motivacije svih interesnih grupa u preduzeću, a zavisno od odgovornosti, nekih više, a nekih manje. Znanje se sve više smatra glavnim proizvodnim faktorom i sve je više istomišljenika koji ga po važnosti rangiraju ispred rada i kapitala, naročito danas u vreme internacionalizacije i globalizacije, te razvoja informatičkih i telekomunikacioni sistemi. Znanjem se može doći do novca, a novcem do znanja teže.

Najveća, iako ne i jedina greška menadžmenta je što preduzeće ne posmatra kao promenljiv poslovni entitet u promenljivom okruženju, što dovodi do neadekvatnog prilagođavanja/upravljanja promenama i konačno do njegove krize.

Menadžeri se najčešće bave operativnim upravljanjem i fokusirani su na kratkoročnu/brzu zaradu, a malo ili nimalo strateškim upravljanjima zbog čega nemaju pravovremeni i odgovarajući odgovor na preteće opasnosti. Preduzeće je potrebno sanirati prvenstveno onda kad se uzrok krize nalazi u samom preduzeću. Činjenica je da neka preduzeća opstaju i ostvaruju profit i u fazi opšte recesije i u krizi grane, što jasno govori da problemi najčešće dolaze iznutra.

Unutrašnje uzroke kriza, **Hess i Fechner** grupišu na isti načina kao i spoljašnje i to na [24]:

1. Unutrašnje strategijske krize:

- izbor pogrešne lokacije,
- izbor loših kanala distribucije,
- neodgovarajuća širina asortimana,
- pogrešna procena budućih događanja,

- snažna sezonska kolebanja,
- pogrešna politika diversifikacije,
- nejasna organizaciona struktura,
- pogrešna vizija,
- neefikasan menadžment,
- nepovoljna struktura zaposlenih,
- nesposobnost top-menadžmenta,
- nesposobnost internog prilagođavanja okruženju,
- karakterni nedostaci rukovodstva,
- stihijski razvoj proizvoda,
- promašene investicije,
- prekomerna, jednostrana zavisnost od jednog kupca, dobavljača i finansijskog izvora,
- nedovoljna kontrola kvaliteta,
- neiskorišteni kapaciteti,
- tehnička i tehnološka zastarelost
- neodgovarajući post-prodajni servisi,
- pogrešan razvoj,
- nepovoljna finansijska struktura-nedostatak sopstvenog kapitala.

2. Unutrašnje krize uspeha:

- odgođen uspeh razvoja novog proizvoda i povećani troškovi razvoja zbog nepredviđenih događaja,
- nepovoljan cost/benefit postojećeg proizvoda,
- zastareli proizvodi,
- previsoka cena zbog previsokih troškova,
- damping cene,
- neprofitabilni projekti,
- porast troškova pri fiksnoj ceni,
- opadanje prodaje uz nepokrivenost fiksnih troškova,
- nerentabilnost pojedinih proizvoda i proizvodnih linija,

- kupovima nerentabilnih preduzeća,
- kupovina zastarele opreme i tehnologije,
- loša promocija,
- loše upravljanje zalihama,
- visoki personalni troškovi,
- visoki troškovi finansiranja (neto rashodi),
- nedovoljno osiguranje preduzeća od rizika,
- kriminal i korupcija.

3. Unutrašnje krize likvidnosti:

- finansiranje dugoročnog sredstava iz kratkoročnih izvora (neto obrtna sredstva),
- nedostatak rezervi likvidnosti,
- loša dispozicija finansiranja,
- loše upravljanje potraživanjima (sumnjiva i sporna potraživanja),
- prekomerna izloženost riziku gubitka potraživanja,
- neproizvodne investicije,
- prekomerne zalihe,
- pesimističke izjave rukovodstva,
- privremeni zastoj prodaje.

Malim i srednjim preduzećima nedostaju dugoročni izvori finansiranja i nalaze se u veoma nepovoljnom položaju radi dobijanja bankarskih kredita. Značajan problem za ova preduzeća pored visokih kamatnih stopa predstavlja zaštita banaka od kreditnog rizika, čime se dodatno otežava dobijanje kredita i povećava nabavna cena kreditnih sredstava.

Najčešći oblici osiguranja kredita su depoziti kod banke kod koje preduzeće aplicira za dobijanje kredita, garance drugih banaka, nekretnine i sopstvene menice dužnika. Osim dodatnih troškova, obimna dokumentacija koju banke zahtevaju pri apliciranju za kredit predstavlja ozbiljan problem za domaća preduzeća. Zanemarivanje i izbegavanje poslovnog planiranja je jedan od važnih uzroka krize malih i srednjih preduzeća.

Kao najčešći unutrašnji uzroci krize navode se tradicionalne konjunktne greške u razvoju. Konjunktne greške u razvoju imaju karakter koji izaziva krizu. Samo se ovde postavlja pitanje nisu li konjunktne greške u razvoju pre simptomi krize? Ovde su pogođene cele grane, koje npr. zbog tehnološkog razvoja deluju menjajući strukturu.

Pored privrednih i tehnoloških indukovanih uzroka krize treba promeniti sledeći fenomen unutrašnjih uzroka krize koje se uopšteno daju opisati dodatnim diskontinuitetom razvoja sistema. Okolina produktivnog sistema postaje dodatno dinamičnija tako da segmenti sistema koji su dosad važili za tradicionalno stabilne moraju računati s povećanim diskontinuitetom.

Primer za unutrašnje uzroke leži u ekonomskom i socijalnom području, a mogu biti:

- povećanje poreskih i socijalnih dažbina,
- promene u državnoj konjunktornoj politici,
- monetarno političke mere,
- zahtevi zaštite okoline,
- mere carinske politike,
- radne borbe.

Izuzetno je važno da specifične komplekse uzroka i dejstva koji mogu važiti kao objašnjenje za nastajanje krize preduzeća u opštem obliku, istražiti i prikazati.

Unutrašnji uzroci kriza su uzroci koji se nalaze unutar same organizacije u internoj (unutrašnjoj) okolini. Analiza interne okoline temelji se na analizi snaga i slabosti preduzeća. Ukoliko preduzeće ima neko obeležje, neku konkurentsku prednost kojom se diferencira od konkurenta to predstavlja snagu. Ali, ukoliko preduzeću nedostaju znanja, resursi, te ukoliko nešto pogrešno radi i ne ostvaruje svoju konkurentsku prednost onda se to naziva slabošću.

Značenje interne okoline je neizmerno budući da se baš unutar preduzeća odvijaju ključni procesi koji su bitni za opstanak preduzeća. Stoga je potrebno neprestano praćenje i analiziranje interne okoline i njenih snaga i slabosti kako bi menadžment na vreme razvio adekvatnu strategiju razvoja i kako preduzeće ne bi zapalo u krizu.

U literaturi postoji nekoliko pristupa utvrđivanju komponenata interne okoline te se razlikuje [25].

1. Funkcijski pristup koji u okviru interne okoline razlikuje sledeće dimenze:

- organizacionu strukturu,
- organizacionu kulturu,
- organizacionu resurse.

2. Faktorski pristup, prema kojem postoji pet dimenzija interne okoline i to.

- organizacioni aspekti,
- personalni aspekti,
- marketinški aspekti,

- proizvodni aspekti,
- finansijski aspekti.

3. Resursni pristup, razlikuje sledećih šest grupa resursa:

- ljudski resursi,
- fizički resursi,
- finansijski resursi,
- organizaciona struktura,
- menadžmentska struktura,
- sposobnost preduzeća.

Budući da organizaciju čini čitav niz organizacionih elemenata međusobno povezanih, bitno je poznavati svaki element, njegove prednosti i nedostatke, te međuzavisnost elemenata. Elementi koji su neophodni za adekvatno funkcionisanje organizacije su svakako vizija, misija i ciljevi preduzeća, organizaciona struktura, zaposleni, resursi, adekvatni planovi poslovanja, te komunikacijska politika.

3.1.1. Neadekvatna vizija, misija, ciljevi i strategija preduzeća

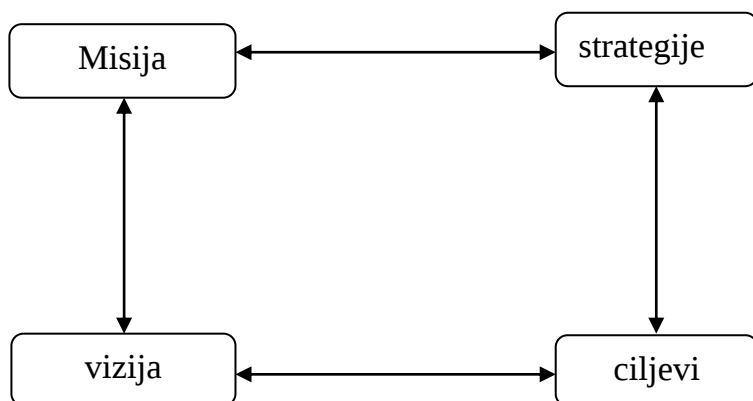
Vizija je dugoročna težnja kako će se organizacija razvijati u odnosu na okolinu [26]. Kako bi se definisala uspešna vizija potrebno je ustanoviti konkurentski položaj organizacije u sadašnjem trenutku, te kako je doživljavaju njeni konstitutivni elementi: kupci, radnici, dobavljači, te šira javnost. Sledeći je korak ustanoviti koliko i kako organizacija mora napredovati, tj. što želi postići.

Misija ili svrha je razlog postojanja preduzeća. Dobro osmišljen sadržaj misije omogućava osoblju kompanije zajedničko shvatanje svrhe, usmerenja i mogućnosti. Sadržaj misije mora utvrditi glavna konkurentska područja u kojima će delovati određena korporacija, a ta područja su [27]:

- Područje delatnosti-obuhvata opseg delatnosti koje će organizacija razmatrati.
- Područje tržišnog segmenta-obuhvata vrstu tržišta ili kupaca koje korporacija interno proizvodi za sopstvene potrebe.
- Geografsko područje-obuhvata područje regija, zemalja ili grupa zemalja na kojem korporacija želi delovati.

Ciljevi znače željeno stanje organizacije u budućnosti. Pri određivanju ciljeva preduzeća potrebno je imati u vidu hijerarhiju ciljeva. Postojanje hijerarhije ciljeva podrazumeva usklađivanje ciljeva delova s ciljevima celine. Ciljevi višeg nivoa predstavljaju okvir unutar kojega se smeštaju ciljevi nižeg nivoa. Jedno od obeležja

ciljeva je njihova merljivost, na temelju koje možemo upoređivati ostvareno sa zadatim.



Grafički prikaz 3. Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije

U Grafičkom prikazu br.3 se prikazuje da je do krize u ovom segmentu interne okoline može doći iz sledećih razloga:

- nerealna vizija,
- nesaglasnost unutar preduzeća o budućnosti,
- nepostojanje potrebnih kompetencija za ostvarivanje vizije, misije i ciljeva,
- pogrešna procena sopstvenih konkurentskih prednosti,
- pogrešna procena interesnih grupa,
- konflikti među ciljevima,
- izbor pogrešnih strategija.

Jednom definisana vizija i misija može duže vreme ostati ideja vodilja organizacije. Ali, usred tržišnih promena može se dogoditi da vizija i misija postanu neprimerene u novim uslovima u okolini. U takvim slučajevima, kada poslovanje oseti da organizacija skreće sa svog puta, ono mora obnoviti traganje za svojom svrhom.

3.1.2. Neadekvatno upravljanje ljudskim resursima

Svaka organizacija za ispunjenje svojih proizvodnih i ekonomskih zadataka treba u prvom redu ljude kao stručni kadar. Materijalni činioци mogu doći do izražaja samo ako ih ljudi upotrebljavaju. Svaka organizaciona struktura bila bi manjkava ako se ne bi postiglo da zaposleni istovremeno i jedinstveno deluju u ostvarivanju zajedničkog cilja preduzeća.

Zato ključni menadžerski zadatak i funkcija postaje znanje o tome kako osigurati kvalitetne ljude, motivisati ih, obrazovati i razvijati tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacionih ciljeva. Kako su se tradicionalni menadžeri strasno bavili funkcijom organizovanja, strukturom i procedurama, tako da se moderni menadžeri bave funkcijom upravljanja ljudskim potencijalima i uopšte ljudima.

Iz sledećih razloga se sve više ističe važnost ljudskih potencijala:

- **Turbulentnost i neizvesnost poslovne okoline.** Što je poslovna okolina turbulentnija i neizvesnija, to su važniji ljudi i njihovi potencijali. Ukupne ljudske sposobnosti, znanja i kreativni potencijali postaju „po sebi najvrednije strateško oružje [28]”
- **Nužnost stalnih promena i brzog, neposrednog reagovanja.** Brze promene u spoljašnjoj okolini zahtevaju i brzo uvođenje inovacija i promena kao temeljni činioc ostvarivanja konkurentske prednosti. Sve to opet nužno vodi oslanjanju na ljude, njihove potencijale i stalni razvoj kao temeljni izvor organizacione fleksibilnosti i uspešnosti.
- **Orijentacija na stalna poboljšanja i inovacije.** Orijentacija uspešnih preduzeća je stavljanje ljudi u prvi plan, kao jedini izvor kreativnosti.

Iz navedenog proizlazi da odnos prema ljudskim potencijalima diferencira uspešna preduzeća od neuspešnih.

<i>USPEŠNA PREDUZEĆA</i>
• Stvarni interes za ljude-ljudi najvrednija imovina • Dobar trening, razvoj, praćenje i mogućnost napredovanja • Dobri programi nagrađivanja • Sposobnost zadržati zaposlene; mala fluktuacija • Vrhovni menadžment daje podršku ljudima • Razvijaju i podstiču participaciju zaposlenih
<i>NEUSPEŠNA PREDUZEĆA</i>
• Ne smatraju zaposlene važnom imovinom i pokazuju malo brige za ljude • Upravljaču na autokratski i birokratski način, rigidna su i nefleksibilna • Nimalo ili malo obrazuju i razvijaju zaposlene • Imaju loš sastav internog napredovanja • Slabe interne komunikacije • Nejasna ili zastarela politika, nekonzistentna primena • Visoka fluktuacija

Tabela 4. Temeljne razlike između uspešnih i neuspešnih preduzeća

U tabeli br. 4 se prikazuju ljudski potencijali koji su izuzetno važani poslovni resursi, a njihovo upravljanje je ključna poslovna i razvojna delatnost organizacije. Ljudi su specifični zbog svoje jedinstvenosti i ne mogu se kopirati. Konkurencija ih ne može jednostavno preuzeti.

Kvalitet obavljanja svih ostalih funkcija zavisi od kvaliteta ljudi i menadžmenta ljudskih potencijala. Ljudi su jedini ekonomski i poslovni resurs koji se može samorazvijati. Ulaganje u ljude danas se smatra najrentabilnijom investicijom, no menadžeri su svesni da je najteže i najsloženije rešavati ljudske probleme. U celoj proizvodnoj matrici ljudi su najverovatnije najviše frustrirajući za menadžere budući da čine varijablu koju je najteže kontrolisati i predviđati.

Preduzeće može doći u krizu iz sledećih razloga:

- visoka fluktuacija kadrova,
- neadekvatna znanja zaposlenih,
- nemotivisani radnici,
- nemogućnost napredovanja radnika i sl.

3.1.3. Neadekvatni resursi

Resursni pristup ističe da resursi preduzeća dominantno određuju njegovu strategiju. Preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost ako delotvorno angažuje svoje resurse u dobro oblikovanoj i provedenoj strategiji.

Resursni pristup u žarište postavlja tri bazična resursa:

- **Dodirljiva aktiva** uključuje nekretnine, proizvodna postrojenja i opremu, sirovine i materijal, finansijske resurse i dr. Dodirljiva aktiva su fizička i finansijska sredstva koja preduzeće koristi da bi osiguralo vrednost svojim kupcima.
- **Nedodirljiva aktiva** su stvari poput imena brenda (trgovačke marke), reputacije preduzeća, organizacijskog morala, tehničkih znanja, patenata i trgovačkih znakova, te akumuliranog iskustva u organizaciji.

Resursni pristup daje ključne smernice koje pomažu u određenju onoga što čini vredne resurse, a to su [29]:

1. Konkurentska superiornost. Kada preduzeće bolje zadovoljava potrebe kupaca od konkurencije znači da bolje iskorišćava svoje resurse. Ukoliko se resursi neadekvatno iskorišćavaju dolazi do gubitka konkurentске superiornosti.

2. Retkost resursa. Ukoliko preduzeće poseduje resurse kojima raspolažu i ostali konkurenti teže će se diferencirati u odnosu na konkurente.

3. Nemogućnost oponašanja. Konkurenti ne mogu oponašati resurse koji su fizički unikatni, otežana je dostupnost do njih ili postoji uzročna nejasnoća, tj. konkurenti teško mogu shvatiti kako preduzeće stvara vrednost.

4. Prisvojenost. Ova karakteristika resursa upućuje ko prisvaja profit koji se stvara angažovanjem tih resursa. Više vrede resursi koje neko stvara i kontroliše od resursa koji se mogu kupiti.

5. Trajnost. Trajni resursi imaju veću vrednost.

6. Zamenjivost. Resursi koji su teško zamenjivi, čine konkurentsku prednost preduzeća.

Posedovanja vrednosnih resursa neće automatski generisati razmeran profit ako oni nisu primenjeni u nekoj efektivnoj tržišnoj strategiji. Resursi se moraju razvijati na optimalan način i priključiti odnosnim aktivnostima preduzeća kako bi činili izvor konkurentске prednosti.

Ukoliko preduzeće ne raspolaže s adekvatnim resursima ili ukoliko ne prepozna njegove specifičnosti neće se moći dovoljno dobro diferencirati u odnosu na konkurenciju što može dovesti do velikih problema u poslovanju.

Do krize može doći zbog:

- neispravne procene potrebnih resursa,
- zastarelih resursa,
- nedovoljnih resursa,
- prevelike količine resursa (npr. višak robe na skladištu,)
- neadekvatne upotrebe resursa (npr. ljudska znanja).

Ispravna procena potrebnih resursa, te svest o njihovoj specifičnosti i važnosti neophodna je za uspešno upravljanje preduzećem i za izbegavanje krize.

3.1.4. Neadekvatna organizaciona struktura preduzeća

Svaka organizacija pa tako i preduzeće, ima neku svoju određenu strukturu unutrašnjih veza i odnosa. Organizaciona struktura ne predstavlja statičan već dinamičan element organizacije. Uticaj raznih činioca organizacije, i unutrašnjih i spoljašnjih, neobično je važan za oblikovanje organizacione strukture, jer ako preduzeće deluje u nemirnoj, nestabilnoj okolini, ono će znatno češće biti primorano menjati svoju organizacionu strukturu nego u slučaju kada je ta okolina stabilna, odnosno mirna.

Organizacionu strukturu čine sledeći elementi:

- organizacija materijalnih činioca,
- organizacija ljudskog činioca,
- organizacija raščlanjivanja zadataka,
- organizacija upravljanja i menadžmenta,
- organizacija vremenskog redosleda odvijanja poslova.
- Problemi koji za sobom veže formalna, zastarela hijerarhijska struktura su sledeći:
- Hijerarhijski poredak ciljeva poslovanja koji se u slučaju pojave problema teže reprogramira.
- Hijerarhija u komunikaciji izaziva najčešće jednosmernu komunikaciju što može dovesti do nepravovremenog prepoznavanja problema u poslovanju.

- Hijerarhija vodjstva podstiče preveliku orijentaciju na pojedini hijerarhijski nivo, pri čemu se gubi sposobnost globalnog sagledavanja problema.
- Spora reakcija na nepredviđene promene zbog nefleksibilnosti.
- Stroga hijerarhija guši umesto da generiše nova znanja.
- Slaba motivisanost radnika i otežano napredovanje u sastavu što uzrokuje smanjenu psihološku sposobnost za uspešno delovanje.

Iz navedenog se vidi da je u savremenim uslovima poslovanja neminovna orijentacija na nove, neformalne organizacione strukture koje omogućuju fleksibilno i brzo prilagođavanje promenama.

3.1.5. Neadekvatan sastav kontrole

Kontrola predstavlja jednu od najznačajnijih poslovnih funkcija koja ima značajnu ulogu u rešavanju problema preduzeća. Kontrola pridonosi efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta, čime se povećava sposobnost prilagođavanja preduzeća unutrašnjim i spoljašnjim promenama, povećava vitalnost preduzeća i njegova tržišna prihvatljivost. Iako je kontrola počela svoj razvoj kao podrška menadžmentu preduzeća, on se danas javlja u svim poslovnim funkcijama kao što su: nabavka, proizvodnja, prodaja, marketing, finansije, itd.

Kontrola se definiše kao:

- moderan koncept upravljanja preduzećem,
- menadžerska funkcija usmerena na monitoring,
- usmerenost na budućnost,
- sredstvo preispitivanja i promene vizije, misije i ciljeva preduzeća.

Cilj kontrole je prikupljanje informacija, te se na temelju prikupljenih informacija vrši usklađivanje poslovanja preduzeća s novim trendovima u poslovanju. Uspesna kontrola osigurava spoznaju potencijalnih i aktualnih planskih od stepena, te njihovo uklanjanje.

Svrha kontrole je:

- usmerenje na cilj,
- rano upozorenje,
- koordinacija parcijalnih planova,
- priprema odluka,

- informisanje saradnika,
- motivisanje saradnika.

Kao što postojanje kontrole u preduzeću predstavlja snagu koja se može nositi sa svim poslovnim problemima, tako nedostatak kontrole predstavlja slabost preduzeća, usko grlo koje može dovesti do krize.

3.1.6. Neadekvatno planiranje poslovanja

Poslovno planiranje je proces analize sadašnjeg i očekivanog budućeg stanja, koje preduzeću određuje smer i razvija sredstva za ostvarenje misije. Zahvaljujući izradi planova i praćenju njihovih ostvarenja menadžment ima adekvatnu podlogu za poslovno odlučivanje. Poslovno planiranje je važno, jer se analitičkim pogledom na preduzeće i njegovo buduće poslovanje otkrivaju njegove jake i slabe strane, uočavaju se opasnosti koje bi se možda previdele, pronalaze se nove mogućnosti zarade, te se postižu planirani poslovni ciljevi [30].

Planovi mogu biti:

- dugoročni-za razdoblje duže od 5 godina,
- srednjoročni- za razdoblje od 2-5 godina,
- kratkoročni-za razdoblje do godine dana.

S obzirom na hijerarhijske nivoe na koje se poslovni planovi odnose razlikuje se:

- **Strategijsko planiranje** - provodi se na najvišem hijerarhijskom nivou na kojoj se utvrđuje strategija za celokupno preduzeće.
- **Operativno planiranje** - izvodi se iz strateškog planiranja i provodi se na operativnom nivou.
- **Taktičko planiranje** – odnosi se na najniži hijerarhijski nivo na kojem se rade planovi za nivo mesta troškova.

Važnost poslovnog planiranja raste usred [31]:

- Potrebe neprekidnog prilagođavanja: zbog brzih promena brojnih socijalnih, tehničkih i ekonomskih veličina povećava se verovatnoća na stepenu neočekivanih događaja. Velika brzina promena, te značajne posledice za položaj preduzeća prisiljavaju na po mogućnosti brzu reakciju na prve znakove promena u okolini.
- Povećane kompleksnosti u preduzeću: uopšte rastuća veličina preduzeća, te diversifikacija proizvoda i tržišta zahtevaju nove poslovne strukture. Takvo kretanje vodi po pravilu decentralizaciji odluka, zbog čega se pojavljuju brojni

problemi usmeravanja i koordinacije, savladivi samo pravovremenim usklađivanjem pojedinih ciljeva parcijalnih područja.

Poslovna kriza može biti izazvana:

- definisanjem nerealnih planova,
- nedostatkom stručnih kadrova,
- neadekvatnim reagovanjem na prebacivanje ili podbacivanje poslovnih planova,
- čestim rebalansima planova.

Zbog neizvesnosti koja determiniše sadašnje tržište potrebno je u planovima ostaviti rezerve za nepredviđene potrebe i izdatke do kojih bi u budućnosti moglo doći.

3.1.7. Neadekvatna komunikacijska politika

Komunikacija ima mnogo značenja kao što su: priopštenje, obaveštavanje, vest, sporazumevanje, veza, poverljivost, notifikacija i sl. Svrha komuniciranja je pravovremeni prenos i razmena informacija koje su potrebne učesnicima u komunikacijskom kanalu. Zavisno od okoline s kojom komuniciramo razlikuje se interna i eksterna komunikacija.

- **Interna komunikacija** vrši se unutar preduzeća. Delotvorno komuniciranje je bit vođenja i upravljanja. Ne komunicira se niti s vrha naniže niti odozdo prema gore, već dvosmerno i stalno. Glavni komunikacijski kanali su telefon i telekonferencija, prezentacije, dopisi i pisma, izveštaji, interne publikacije, elektronička pošta, web-stranice, plakati, oglasne ploče i sl.
- **Eksterna komunikacija** vrši se između preduzeća i spoljašnje audijencije. Glavni komunikacijski kanali su: osobe, telefon, mediji (štampani, emitirani, elektronski, display-mediji), atmosfera i događaji.

Bez obzira radi li se o internom ili eksternom komuniciranju izuzetno je važno pravilno identifikovati ciljnu javnost kao i kreirati adekvatan sadržaj poruke, tj. komunikator mora proceniti šta treba reći ciljnoj javnosti da bi proizvelo željenu reakciju. Može se, međutim, dogoditi da ciljna javnost ne primi namenjenu poruku i to iz sledeća tri razloga:

1. selektivna pažnja - ne zapažaju se svi podsticaji,
2. selektivna distrofija - iskrivljuje se poruka i čuje se tek ono što bi se željelo čuti,
3. selektivno prisećanje - u trajnom sećanju se zadržava samo mali deo poruka.

Zadatak je osobe koja šalje informaciju da se potrudi kako bi poruka bila jednostavna, zanimljiva i tačna. U fazi identifikacija krize komunikacija ima vrlo veliku važnost i

često je jedan od odlučujućih činioca izlaska iz krize. Komunikacija u krizi označava ciljano izveštavanje određenih unutrašnjih i spoljašnjih osoba ili grupa ljudi.

Do krize može doći ukoliko:

- ne postoji adekvatna komunikacija unutar preduzeća,
- ne kreirana i izabrana adekvatna poruka i mediji kojima će se informacije preneti u javnost,
- ne postoji definisana komunikacijska politika, principi i standardi,
- ne definisan glasnogovornik preduzeća.

Kada se pojavi problem potrebno je o njemu informisati internu javnost kako bi se na najbolji mogući način rešio problem. Menadžment mora biti svestan da u preduzeću radi mnoštvo kreativnih pojedinaca koji raspolažu mnoštvom znanja i koji mogu svojim idejama pomoći menadžmentu u rešavanju problema. Skrivanjem problema od interne okoline samo se situacija zaoštrava, a problem produbljuje.

Ukoliko se radi o problemu većih razmera osim interne javnosti o problemu se mora obavestiti i eksterna javnost. Potom je bitno kvalitetno sročiti poruku i na pravi način je plasirati kako bi došla u izvornom obliku do željene javnosti. Bitno je da svaki radnik od portira do menadžera prezentuje istu priču javnosti jer ukoliko se pojavi nekoliko verzija istine dolazi do gubitka poverenja javnosti, pada rejting preduzeća, pada tržišni udeo i dolazi do duboke krize poslovanja.

Budući da je izlazak iz krize nešto sasvim novo, te budući da uvek postoji strah i nesigurnost pred nečim novim, zadatak komunikacije je isticanje pozitivnih aspekata situacije. Krizni menadžment i uprava ne smeju iznositi samo neugodnu istinu; njihov je zadatak osvetljavanje šansi koje proizlaze iz preokreta.

3.2. Spoljašnji uzroci kriza

Sve češće promene u okruženju izazivaju krizu preduzeća, a naročito: nestašica, inflacija, promena vrednosti valute, konjunkturalne oscilacije, konkurencija, fiskalna politika, socijalna politika, ekološke mere, politika subvencionisanja, prirodne katastrofe, ratovi, štrajkovi, itd.

Pojava novog konkurenta na tržištu ili udruživanje postojeće konkurencije može predstavljati osnovu za izbijanje krize u preduzeću. Istovremeno tehnološke promene, promene tržišne strukture i pojava dugotrajne međunarodne recesije su realna opasnost za izazivanje krize preduzeća. Na nivou ekonomije, jasno se izdvajaju dve grupe promena koje negativno utiču na poslovanje preduzeća, a to su recesija i kriza grane.

Ugrožavanje preduzeća nepovoljnim konjunkturalnim oscilacijama je recesija. U vreme recesije dolazi do pogoršanja uslova i opadanja aktivnosti u celoj privredi, čije je trajanje vremenski ograničeno. Po isteku toga vremena, u zavisnosti od njegove sposobnosti prilagođavanja promenama izazvanim recesijom, može se računati na poboljšanje stanja preduzeća. Preduzeća s boljim menadžmentom i snažnija preduzeća

lakše izlaze na kraj sa ovim zbivanjima. Efekat delovanja recesije na preduzeće zavisi i od njegove grane, pošto uticaj recesije nije isti na sve grane privrede.

Zbog stagniranja prodaje i prometa dolazi do krize uspeha. I tu se razlikuju uspešna od neuspešnih preduzeća. Uspešna su ona koja su pravovremeno istraživanjem tržišta došla do saznanja o promenama na strani potražnje njihovih proizvoda ili usluga. Ne otkrije li se blagovremeno promena ponašanja kupaca, znači da menadžment preduzeća ne zna šta se događa u njegovoj grani. Iako su iznenađenja moguća, menadžment koji ima jasnu viziju i dobru strategiju rasta i razvoja preduzeća ne sme dozvoliti neugodna iznenađenja. Nesposoban i neoprezan menadžment uvek krivca traži na drugoj strani, a najčešće na strani konkurencije i ekonomske grane, a pri tome ne vidi sopstvene greške i propuste.

Kriza grane ima sasvim druge uzroke i vremenske dimenzije. One se karakterišu stagnacijom, smanjivanjem tržišta i podmlađivanjem. Supstitucija i strukturne promene kroz nove tehnologije, opadanje potražnje ili prezasićenost tržišta u značajnoj meri izazivaju **krizu grane**. Najbolji primer uticaja nove tehnologije jest razvoj računara koji je naprosto uništio sve velike proizvođače pisanih strojeva. Uz ekonomsko, i društveno-političko okruženje može izazvati negativne promene.

S obzirom na vrste kriza, **Hess i Fechner** razlikuju nekoliko spoljašnjih uzroka [32]:

1.Spoljašnje strategijske krize:

- promena u ponašanju potrošača pri kupovini,
- opadanje kupovne moći,
- recesija,
- promene u politici držanja zaliha tržišnih učesnika,
- sezonske oscilacije,
- zasićenost tržišta,
- ekstremna zavisnost od jednog kupca ili grane,
- krize grane (jeftin uvoz, supstitucija proizvoda, zakonske promene i dr.),
- promena vrednosti domaće valute,
- stvaranje kartela, političke krize, ratovi zbog strateških važnih sirovina.

2. Spoljašnje krize uspeha:

- politički uzrokovana poskupljenja sirovina,
- štrajkovi kupaca/dobavljača,
- katastrofe,

- porast kamate (porast potražnje za kreditima povećava cenu kredita),
- porast najniže cene rada i zarada,
- potvrdna prava na intelektualnu svojinu,
- fiskalne mere,
- manja cena konkurentnog proizvoda,
- pojava supstituta,
- dirigovani zahvati na stranim tržištima (kvote, ukidanje uvoznih zabrana, ratovi i dr.).

3. Spoljašnje krize likvidnosti:

- poistovećivanje imena preduzeća s nekom osobom/institucijom,
- štetni izveštaji i natpisi u poslovnim časopisima,
- nenamensko odobravanje i korišćenje kredita.

Loša ekonomska situacija, strana konkurencija, visoke kamatne stope, neumerene plate su najčešći uzroci preduzetničkih kriza. Ipak treba napomenuti da nisu svi članovi jedne preduzetničke grane jednako pogođeni. Jedni potpuno propadaju, dok drugi čak i u recesiji uspevaju održati svoju poziciju. Iz ovoga se može zaključiti da opšta recesija grane samo podiže merila ekonomskog uspeha.

Preduzeća koja zbog svoje konstitucije, kvalifikovanosti i motivisanosti rukovodstva i radnika nisu u stanju odgovoriti sve većim zahtevima, ostaju ispod nivoa i stoga ispadaju s tržišta. Spoljašnji uzroci su reko odgovorni za nastalu krizu preduzeća. Po pravilu, spoljašnji uzroci samo izazivaju latentno postojeću krizu.

Spoljašnji uzroci kriza se nalaze u eksternoj okolini koju predstavljaju svi akteri na tržištu koji utiču na poslovanje preduzeća.

Wheelen i Hunger eksternu okolinu dele na dva segmenta, a to su [33]:

1. Opšta i socijalna okolina. Ovo je deo okoline koji je daleko od preduzeća pa stoga preduzeće na nju teško može uticati. Zato se ona tretira kao objektivno data, a sastoji se od prirodno-ekološke, ekonomske, političko pravne i sociokulturne okoline.

2. Poslovna okolina ili okolina zadataka. Ovu okolinu čine akteri u blizini preduzeća koji utiču na sposobnost preduzeća da opstane na tržištu. Poslovna okolina sastoji se od dobavljača, kupaca-potrošača, konkurenata, deoničara, radnika i sindikata, kreditora, vladinih organizacija, društvenih organizacija i strukovnih udruženja.

Eksterna okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promenama koje su uz kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvesnost glavne značajke današnje okoline preduzeća [34].

Pod kompleksnošću se razmatra broj aktera u okolini i intenzitet njihove međusobne povezanosti. Dinamičnost predstavlja brzinu, stepen i kvalitet promena. Heterogenost izražava raznovrsnost aktera u okolini, dok je neizvesnost povezana s kvalitetom i raspoloživošću informacija o budućim promenama.

Danas se okolina sve brže menja. Brzo se menjaju navike potrošača, povećava se broj konkurenata, sve su brže tehnološke promene, ponuda je veća od potražnje i sl. Zbog toga je sve teže upravljati preduzećima i održati ili poboljšati svoju tržišnu poziciju. Svrha prepoznavanja spoljašnjih uzroka kriza je svesno i uspešno prilagođavanje preduzeća novonastalim promenama. Što se brže u okolini detektuje stimulans koji bi mogao ugroziti poslovanje, brže se može na njega odgovoriti i na vreme mu se prilagoditi.

Eksternu okolinu čine varijable na koje vrhovni menadžment ne može uticati u velikoj meri. Kad uticaj okoline postane dominantan u odnosu prema uticaju preduzeća na tu okolinu, tada preduzeće zapada u krizu iz koje teško može izaći. Da se to ne bi dogodilo, menadžment preduzeća mora neprestano nadzirati tu okolinu kako bi identifikovao sadašnje i buduće pretnje i prilike.

3.2.1. Vlada i njene regulativne mere

Vlada sa svojom ekonomskom, poreznom, monetarnom i ostalim politikama utiče na sve učesnike na tržištu. Vlada reguliše društveno-ekonomske odnose unutar odgovarajućeg političkog sastava u sklopu kojeg preduzeće deluje. Institucionalni okviri, koji su zadati distribucijom političke moći i pravnim normama, determiniršu opšte zakonske okvire za osnivanje, funkcionisanje i prestanak rada preduzeća.

- **Ekonomskom politikom** država utiče na tržišno formiranje cena, tržišno određivanje kamatne stope i vrednosti stranih valuta, održavanje stabilnosti novca i uravnoteženog proračuna, liberalnog režima spoljašnje trgovine i stranih investicija. Niske poreske stope, niske carinske stope i razumna politika dohotka mogu povoljno uticati na nivo profita i sklonost investiranju.
- **Financijskom politikom** država određuje stabilnost cena, potreban stepen slobode tokova međunarodnog kapitala, konvertibilnost domaće valute i razvijeno finansijsko tržište (tržište novca, kapitala i devizno tržište).
- **Socijalnom politikom** država može olakšati ili podsticati otvaranje novih preduzeća čime će se povećati ukupna zaposlenost. Isto tako država može podsticati preduzeća da povećaju broj zaposlenih i to putem poreskih olakšica i drugih povlastica.

Svako preduzeće bi trebalo sagledati:

1. Političke odnose - koji putem političkih odluka, stavova i interesa utiču na preduzeće, bilo da je reč o stvaranju povoljnih mogućnosti ili o nametanju odgovarajućih ograničenja za preduzeće.

2. Pravne regulative-vezane za donošenje odgovarajućih zakonskih akata.

Uticaj države na izgradnju konkurentnosti je veliki, budući da raznim merama može stvoriti povoljne uslove za razvoj domaće industrije koja će uspešno konkurisati na svetskom tržištu.

Ali, isto tako vlada svojim regulativama može uzrokovati velike probleme u poslovanju preduzeća. Ukoliko je omogućen lak ulazak stranih konkurenata na domaće tržište, ukoliko vlada ne odobrava neophodno povećanje cena u pojedinim industrijama, ukoliko nisu razvijeni mehanizmi naplate potraživanja, ukoliko se ne stimulišu delatnosti koje pokreću celokupnu privredu, ukoliko su politički interesi ispred privrednih i sl., mnoštvo preduzeća će se naći u nezavidnoj situaciji koja može dovesti do krize.

3.2.2. Konkurenti

Konkurenti su preduzeća koji svojim poslovanjem mogu ugroziti položaj preduzeća na tržištu, kao i profitabilnost i rejting. Potrebno je da preduzeća izbegnu konkurentsku kratkovidnost i da na vreme identifikuju postojeće i potencijalne konkurente.

Proces analize konkurenata prolazi kroz sledeće faze:

1. Identifikovanje konkurenata preduzeća. Na temelju koncepcije o supstituciji proizvoda razlikuju se sledeći konkurenti:

- preduzeća koje nude slične proizvode i usluge istim kupcima prema sličnim cenama,
- preduzeća koje proizvode isti proizvod ili vrstu proizvoda,
- preduzeća koja proizvode proizvode koje pružaju istu uslugu,
- preduzeća koja se bore za isti dolar potrošača.

2. Identifikovanje strategije konkurenata. Najveći su konkurenti ona preduzeća koja teže istim ciljnim tržištima s istom strategijom. Da bi se suprostavilo konkurentima preduzeće mora poznavati kvalitetu proizvoda konkurenata, njihove usluge kupcima, politiku formiranja cena, pokrivenost distribucije, programe ekonomske propagande i sl.

3. Utvrđivanje ciljeva konkurenata. Preduzeće mora doznati kakvu važnost konkurent pridaje tekućoj profitabilnosti, rastu tržišnog udela, novčanom toku, tehnološkom vođstvu, itd. Kad preduzeće uoči slabosti konkurenata može započeti s sopstvenom diferencijacijom na tržištu.

4. Procena modela reakcije konkurenata. Bitno je da preduzeće zna ima li posla s opuštenim, selektivnim, žestokim ili stohastičkim konkurentom. Bitno je saznati zašto se pojedini konkurent ponaša tako kako se ponaša budući da moguća reakcija konkurenta utiče na načine naših akcija.

5. Odabir konkurenta za napad ili izbegavanje. Poznavanje konkurenta je već polovica uspeha. Naime, većina preduzeća strada zbog krive procene konkurenta. Većinom se svi bave poznatim konkurentima, no prava pretnja su nepoznati konkurenti koji vrlo dobro mogu iskoristiti efekt iznenađenja. Prema tome, svako se neznanje u poslovnom svetu skupo plaća.

3.2.3. Potrošači (kupci)

Tržište potrošača čine svi subjekti koji novčanim sredstvima plaćaju proizvode ili usluge proizvođača. Kako bi preduzeće što bolje zadovoljilo potrebe potrošača treba znati odgovore na sledeća pitanja, a odgovori na ta pitanja nazivaju se „Sedam O-tržišta.“

1. Ko predstavlja tržište?	Interesanti (Occupants)
2. Šta se na tržištu kupuje?	Stvari (Objects)
3. Zašto se na tržištu kupuje?	Ciljevi (Objectives)
4. Ko učestvuje u kupovini?	Organizacije (Organizations)
5. Kako se na tržištu kupuje?	Postupci (Operations)
6. Kada se na tržištu kupuje?	Okolnosti (Occasions)
7. Gde se na tržištu kupuje?	Prodavaonice (Outlets)

Isto tako je neophodno utvrditi koji su glavni činioci što utiču na ponašanje potrošača:

- **Kulturni činioci** najviše i najobuhvatnije utiču na ponašanje potrošača. Pod kulturne činioce spada kultura, subkultura i društveni sloj kojem potrošači pripadaju.
- **U društvene činioce** spadaju referentne grupe koje utiču na stavove potrošača, porodicu, uloge i status.
- **Lični činioci** su životna dob i stadijum životnog ciklusa, zanimanje, ekonomske okoline potrošača, način života, ličnost i slika o samom sebi.
- Četiri glavna **psihološka činioca**, takođe utiču na izbor o kupovini, a to su motivacija, percepcija, učenje ponašanja, uverenje i stavovi.

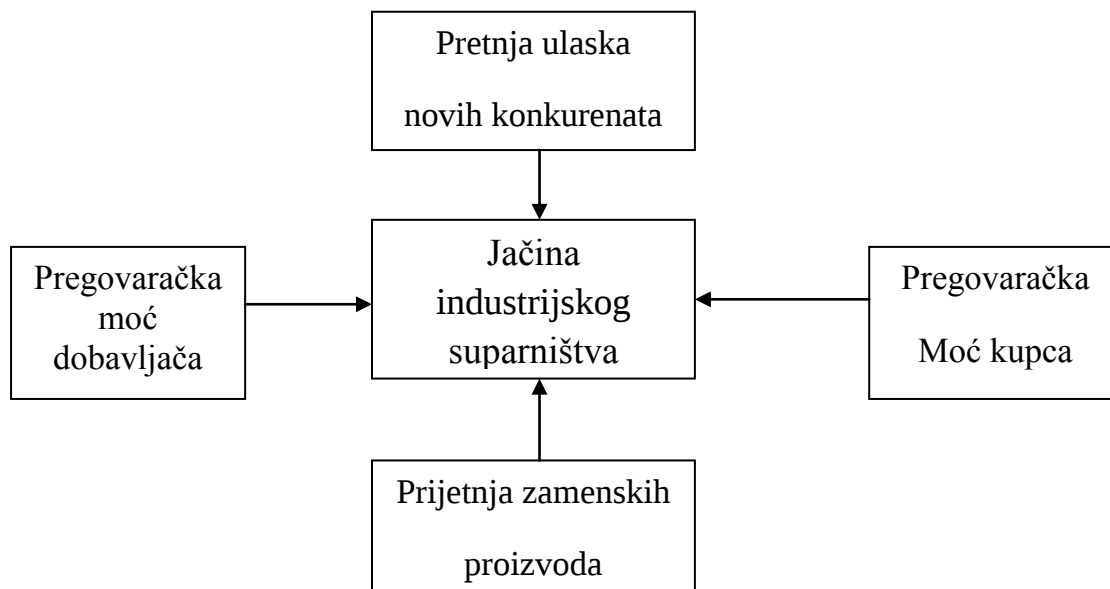
Savremeni pristup operativnim vidovima organizovanja jeste hijerarhijska piramida u načinu razmišljanja i ponašanja okrenuta naopako [35]. Time se kupac stavlja na vrh. Ovaj pristup ističe da sve što se napravi unutar organizacije mora biti u korist kupca, a ne u korist menadžera ili radnika preduzeća. Zaposleni koji dolaze u dodir s kupcima imaju najvažniju ulogu u scenariju okretanja piramide. Na osećaje kupaca i odluku o kupovini može više uticati prodavač nego sjajne vizije direktora i izjave o misiji preduzeća. Time operativni nivo dobija na važnosti, tj. dobra komunikacija između menadžmenta i operativaca.

U svakom slučaju prilikom pridobijanja potrošača potrebno je biti svestan da potrošači neprestano menjaju svoje preference i jedino neprestanim istraživanjem tržišta, zadovoljstva i preferencija potrošača preduzeće može izbeći probleme i eventualnu krizu.

3.2.4. Dobavljači

Dobavljači su onaj tržišni segment ili deo eksterne okoline koji osigurava preduzeću sirovine, materijal, energiju, proizvodna sredstva, novac, odnosno kapital, a uslovno se može govoriti i o dobavljačima radne snage i o dobavljačima informacijama.³⁷

Konkurentska snaga dobavljača jedna je od ključnih konkurentskih sila na koju ukazuje Porterov model. **Porterov model** pet konkurentskih sila temelji se na tezi da dugoročni uspeh poslovanja preduzeća zavisi o pet sledećih konkurentskih sila:



Grafički prikaz 4 - Porterov model pet konkurtenstskih sila

U grfičkom prikazu br.4 se prikazuje da je konkurentska snaga dobavljača jedna je od ključnih konkurentskih sila. Dobavljači znatno utiču na konkurentski položaj onih koje opskrbljuju. Kvalitetom svojih materijala i sirovina koje nude, cenom i pridržavanjem dogovorenih rokova isporuke, dobavljači izravno utiču na odvijanje proizvodnog procesa i kvalitetu finalnog proizvoda svojih opskrbljivača, a samim time i na njegovu prodajnu cenu.

Pregovaračka moć dobavljača raste s porastom snage cenjkanja dobavljača, a to je situacija kad dobavljači diktiraju uslove poslovanja. Iz tog razloga preduzeća nastoje kontaktirati s više ključnih dobavljača kako ne bi moralo zavisiti o samo jednom dobavljaču.

Ključni dobavljači mogu uticati na poslovanje preduzeća i izazvati probleme:

- svojevolumnim dizanjem cena,
- ograničavanjem isporuke,
- kašnjenjem s isporukom,
- dostavljanjem sirovina i materijala slabog kvaliteta, itd

Zbog navedenih razloga preduzeća nastoje izgraditi dobre dugoročne odnose s kvalitetnim, pouzdanim i delotvornim dobavljačima, jer u suprotnom nastupaju veliki problemi za preduzeće.

3.2.5. Mediji

Izbor medija predstavlja problem pronalaženja troškovno najučinkovitijeg načina da se ciljnoj javnosti uputi poruka. Glavne vrste medija su : radio, televizija, telefon, novine, direktna doprema poštom, časopisi i spoljašnja propaganda. Svaki medij ima svojih prednosti i nedostataka.

Neadekvatan odnos preduzeća prema problematici odnosa s medijima može izazvati sledeće probleme:

- Ukoliko je kreirana neadekvatna poruka ciljni segment je neće razumeti što može dovesti do pada prodaje.
- Ukoliko je izabran pogrešan medij, poruka neće stići do ciljne javnosti, te se neće ostvariti željeni rezultati, a to je najčešće podsticanje ciljne skupine na još veću kupovinu.
- Ukoliko preduzeće nema svoju internet stranicu ili ukoliko je neprestano ne obnavlja ostavlja u javnosti utisak zastarelog i nekonkurentnog aktera što može uticati na reputaciju preduzeća i pad prodaje.
- Ukoliko predstavnici preduzeća nisu u dobrim odnosima s medijima, može doći do namernog iskrivljavanja informacija o preduzeću u javnosti i sl.

Najveći izazov za preduzeće je odabir najefikasnijeg medija putem kojeg će brzo, efikasno, bez iskrivljavanja i smetnji poruka stići do ciljne javnosti. Isto tako je važno biti u dobrim odnosima s novinarima, koji iskrivljivanjem (namernim ili nenamernim) informacija ili emitiranjem neproverenih informacija mogu ugroziti kvalitetne odnose koje je preduzeće izgradilo sa javnosti.

3.2.6. Deoničari

Dioničari, pojedinačno ili u okviru pojedinih upravljačkih organa u preduzeću, danas čine jedan od najvažnijih delova poslovne okoline. Njihov uticaj na preduzeće stalno raste, i to proporcionalno s tendencijom da se vlasnici-deoničari sve više aktivno uključuju u poslovanje i vođenje preduzeća. Većina ulagača želi ostvariti najveći mogući povraćaj, no minimalno im je potreban povraćaj koji je usklađen s rizikom. Ako su pozajmili novac za ulaganje, onda većina deoničara zahteva povraćaj koji je daleko veći od cene pozajmljenog novca. Dividenda je raspodela dobiti vlasnicima preduzeća i time najzdraviji način njihove nagrade za ulaganje.

Uspešnost nekog preduzeća deoničari najčešće prate putem sledećih pokazatelja:

- stopa povraćaj uloženog kapitala-ROI
- stopa povraćaj vlasničke glavnice-ROE
- dobit po deonici-EPS
- dividenda po deonici-DPS

Zavisno o vrsti deonica kojom raspolažu deoničari imaju određena prava:

1. Redovne deonice daju vlasniku pravo glasa u glavnoj skupštini deoničkog društva, pravo na isplatu dividende i pravo na isplatu dela ostatka stečajne mase.

2. Povlašćene deonice daju vlasniku određena povlašćena prava, kao što su pravo na dividendu u unapred utvrđenom iznosu ili u postotku od nominalnog iznosa deonice, pravo prednosti pri isplati dividendi, isplati ostatka stečajne mase i druga prava propisana statutom društva.

Obzirom da deoničari mogu svojim ponašanjem uništiti poslovanje preduzeća bitno je da menadžment preduzeća stekne njihovo poverenje i to tako da se objavljuju iscrpni godišnji izveštaji o poslovanju preduzeća, da se adekvatno odgovori na sva finansijska pitanja, te da se oprezno gospodari novcem.

Menadžment mora voditi računa da ne zanemaruje deoničare, jer ukoliko im pravovremeno ne dostavlja potrebne izveštaje i informacije o poslovanju, te ukoliko se iz finasijskih pokazatelja ne vidi povećanje dobiti poslovanja, deoničari će se odlučiti za prodaju deonica što može uzrokovati velike probleme i krizu poslovanja.

Ukoliko cene deonica porastu u odnosu prema njihovoj nominalnoj vrednosti, to je znak da je menadžment izabrao pravu strategiju pa će stoga i dalje uživati podršku deoničara. U protivnom slučaju, kad cene deonica padnu ispod nominalne vrednosti, to će biti znak da menadžment nije izabrao pravu strategiju pa će stoga izgubiti poverenje deoničara.

3.2.7. Informacione tehnologije

Pravovremena i tačna informacija i znanje koje nastaje na temelju takvih informacija danas su preduzećima osnovni resurs poslovanja. Informaciona tehnologija je primena

tehnologije u poslovne svrhe na takav način da kreira informacije i znanje na osnovi kojih menadžeri odlučuju, te se na taj način može preduzećima omogućiti stvaranje prednosti pred konkurentima i to na sledeće načine:

- brža reakcija na tržišne uslove,
- bolji nivo usluga,
- kontrola troškova,
- poboljšanje kvaliteta proizvoda ili usluga,
- globalizacija poslovanja,
- stvaranje strateških partnerstva.

Trenutni priliv informacija i pravovremeno i efikasno funkcionisanje informacijskih sastava omogućuju praćenje informacija o nekom poslovnom procesu dok je još u toku, što donosi novi kvalitet poslovanja jer je moguće izvesti korekcije dok proces još traje, a ne po njegovom završetku.

Menadžeri koriste informaciju kao resurs, imovinu ili potrošnu robu:

- **Informacija kao resurs.** Informacije su nezamenjiv resurs pri pružanju usluga kupcima ili partnerima.
- **Informacija kao imovina.** U tom smislu informacija sliči opremi, postrojenjima, goodwillu ili ostalim tradicionalnim oblicima imovine neke organizacije.
- **Informacija kao potrošna roba.** Kompanije kupuju i prodaju informacije, čime one postaju potrošna roba.

Informaciona organizacija ne priznaje više načelo raspona kontrole prema kojem je ograničen broj podređenih koji komuniciraju s jednim voditeljem. Umesto toga pojavljuje se načelo raspona komunikacije, broj ljudi koji podnose izveštaje jednome nadređenom ograničen je kapacitetom komunikacijske mreže.

Informaciona tehnologija daje mogućnost-pomaže odašiljanje, manipulaciju i prezentaciju informacija na koristan i željen način. Budući da upotrebom informatičke tehnologije preduzeća mogu steći određene konkurentske prednosti kojima mogu potpuno potisnuti i marginalizovati konkurenciju na tržištu, ulaganje u IT čine sve veći deo investicija u preduzeću.

Područje	Uticaj IT-a
Globalizacija poslovanja	IT jednostavno i jeftino prenosi informacije na velike udaljenosti i ukida vremenska i prostorna ograničenja u poslovanju.
Reinženjering poslovnog procesa	IT podržava procesni pristup, timski rad i radikalnu promenu poslovanja.
Brzina reakcije na tržišne uslove	IT podiže nivo operativne efikasnosti, automatizuje i ubrzava procese, utiče na skraćanje poslovnih ciklusa čime omogućuje praćenje dinamike tržišta i bržu reakciju na strateške pretnje.
Povezanost, integritet, strateška partnerstva	IT povezuje poslovne sastave i sve učesnike procesa koji imaju potrebu komunicirati, čime se pojednostavljuje organizaciona struktura, postiže visok nivo integracije poslovanja i izbegava uloga posrednika u transakcijama.
Upravljanje ljudskim resursima	IT omogućuje pohranjivanje, distribuciju i stvaranje novog znanja čime utiče na povećanje intelektualnog kapitala kompanije.
Praćenje i kontrola	IT prati status pojedinih aktivnosti ili procesa dok se zbivaju, te se korekcije i ispravke mogu potvrditi dok proces još traje.
Unapređenje kvaliteta	IT omogućuje brzu analizu procesa, a njegova inovativna primena može znatno unaprediti kvalitet usluge prema krajnjim kupcima.
Orijentacija na kupce i proizvodnja prema želji pojedinca	IT omogućuje pojedinačnu efikasnu komunikaciju s milionima kupaca, brzi odgovor na njihove potrebe i proizvodnju proizvoda koji su prilagođeni ukusu pojedinca.

Tabela 7. Strateški potencijal primene informacione tehnologije u poslovanju [36]

Najveći problemi primene informacione tehnologije su:

- nerazumevanje njene uloge u poslovanju,
- neznanje i neupućenost menadžera,
- nedostatak informatičkih stručnjaka.

Stara ili nova, velika ili mala, preduzeća će morati priznati realnost nužne orijentacije, elektronskom poslovanju te njemu prilagoditi svoje poslovne procese i celokupni model poslovanja. Oni koji to ne učine, ubrzo će iščeznuti s tržišta u tržišnoj dinamici koju diktira nova, digitalna ekonomija. Elektronsko poslovanje i digitalna ekonomija nameću nova pravila i svet u kojemu je jedini izvor diferencijacije način na koji preduzeća upravljaju informacijama.

4. KRIZA U PALESTINSKIM PREDUZEĆIMA

4.1. Palestinska ekonomija

Ne može se govoriti o realnosti projekata u Palestini u izolaciji iz političkog, ekonomskog i socijalnog razvoja koji su uticali tokom prethodne faze, gde je ekonomska i društvena sredina koja okružuje aktivnosti različitih ekonomskih uticaja na njegove kvalitativne performanse i kvantitativnu trenutnu evoluciju, budućnost poslovnog sektora i kompanija povezanih sa politikom, kao i motivacija članova ekonomske zajednice, uključujući i obezbeđivanje vladavine preduzetništva i integraciju i saradnju između napora različitih subjekata i mogućnosti državnih institucija i privatnog sektora, koji bi osigurali ostvarenje ekonomske konkurencije između projekata i povećanje produktivnost i otvaranje novih radnih mesta.

Sve ovo napred navedeno praktično znači da se domaći ekonomski ambijent suočava sa problemima koji su atipični za druge ekonomske sisteme. Konkretnije, privredna aktivnost preduzeća u velikoj meri uslovljena je političkim faktorima. Na žalost, politika u ovom kontekstu predstavlja kamen spoticanja a ne faktor koji joj pomaže i poslovna atmosfera slobodne konkurencije u kojoj uspešnost preduzeća zavisi isključivo od njihovih poslovnih sposobnosti i angažovanja je itekako nedostižan ideal.

Palestinska udruženja privrednika su integrisana u ekonomski izraelski sistem i potčinjena su mu, što dovodi do toga da svetska ekonomska kriza posredno utiče i na palestinsku ekonomiju odnosno privredna društva. Palestinska ekonomija mnogo zavisi od izraelske ekonomije, čak 90%.

Banke na palestinskoj teritoriji primaju depozite od javnosti, međutim taj novac se ne investira direktno na palestinskoj teritoriji, on u iznosu većem od 70 % ide van zemlje i to predstavlja problem razvoja palestinske ekonomije, dakle nedostatak kapitala i povraćaj novca koji se stvara na ovom području.

Godina	Broj preduzeća	Godišnja procentualna promena broja kotiranih preduzeća
1997	19	0
1998	20	5%
1999	21	5%
2000	24	14%

2001	24	0
2002	24	0
2003	24	0
2004	26	8%
2005	28	7%
2006	33	18%
2007	35	6%
2008	37	6%

Tabela broj 8. kotiranih preduzeća na kraju svake godine.

U tabeli br.8 se prikazuje broj preduzeća koja se kotiraju na berzi na tržištu. Krajem 1997 je bilo aktivno 19 preduzeća, a na kraju 1998 broja takvih preduzeća je 20 preduzeća, a na kraju 1999 aktivno je 21 preduzeće, na kraju 2000 broj se povećao do 24. Tokom 2001., 2002., 2003. nije bilo novih preduzeća, a krajem 2004. god., broj preduzeća na tržištu se povećao na 26, a 2005 otvorena su još dva nova preduzeća, što je povećanje od 7,7%, 4 preduzeća u 2006, što je povećanje od 18%, dve preduzeća u 2007, što je povećanje od 6% i dve preduzeće tokom 2008, što je povećanje od 6%.

4.2. Uticaj finansijske krize na Palestinsku ekonomiju

Mnogi palestinski ekonomisti istakli su da je uticaj finansijske krize na palestinsku ekonomiju ograničen. Prepoznati su određeni faktori koji utiču na palestinsku ekonomiju. Najuticajniji faktori su:

1. Gubitak zbog palestinskog ulaganja izvan Palestine u drugim zemljama,
2. Gubitak zbog plasiranja sredstava palestinskih investitora na arapskim berzama, i globalnom tržištu.
3. Smanjivanje iznosa, donacija i pomoći koja stiže za ljude i palestinsku vladu, zbog globalne svetske krize što se direktno odrazilo na ekonomsku krizu u Palestini..

Palestinska ekonomija i Palestinska preduzeća se zasniva na osnovnim komponentama, određujući glavne pravce razvoja, koje uključuju :

1. Poljoprivrednu i industrijsku proizvodnju, koja predstavlja krv palestinske ekonomije
2. Prirodni i ljudski resursi.

3. Jaka veza sa izraelskom privredom i zavisnost od pomoći iz inostranstva, i prihodi od rada u Izraelu, kao glavni izvor javnih prihoda .
4. Slabost stabilnog privrednog i investicionog okruženja, i slabost stranih ulaganja u Palestinu, u vezi sa odsustvom političke stabilnost.

Osnovni problemi sa kojima se palestinska ekonomija i palestinska preduzeća suočavaju su :

1. Slabost i ukupna struktura palestinske ekonomije raste i produbljuje se zbog problema nastalih usled okupacije.
2. Izraelska okupacija i različiti postupci ometaju kretanje trgovine i industrije, kapitala i radne snage.
3. Zbog zavisnosti od Izraela, palestinska privreda je postala zavisna u velikoj meri od izraelske političke odluke.
4. Slaba veza između međunarodne pomoći i ekonomskog sektora koji čine osnovni prihod bruto domaćeg proizvoda (BDP), što je više od 70 % od opšteg budžeta Palestine.
5. Nastavak smanjenja raspoloživih resursa.
6. Povećanje i oslanjanje na javni sektor u zapošljavanju, pad u sposobnosti privatnog sektora da obezbedi nove mogućnosti za zapošljavanje.

4.3. Industrijska preduzeća u Palestini

Broj industrijskih preduzeća u Palestini, prema istraživanju koje je sproveo Ministarstvo industrije 1998. god., od oko 13.850 preduzeća, veliku većinu činila su mala preduzeća i male radionice koje zapošljavaju manje od 7 radnika.

Što se tiče radne snage u industriji, porastao je u periodu 1994-2000 za 25%, gde je broj radnika u industrijskom sektoru u 2000. god., oko 80.000 hiljada radnika.

Industrija odeće i tekstila je na prvom mestu u pogledu njenog doprinosa u zapošljavanju, a procenat radnika sa oko 26% od ukupnog broja radnika u proizvodnim delatnostima, a onda je sledeća rudarska industrija sa 18,7% i prehrambena industrija sa 15,8%, a drvna industrija nameštaju čini 8%.

Što se tiče doprinosa industrije u spoljnotrgovinskoj razmjeni, industrijski izvoz čini 6 % od ukupnog palestinskog izvoza i iznosi oko 600 miliona dolara čak i pored rasta industrijskog izvoza u periodu od 1994-2000. god.

4.4. Palestinska preduzeća na srpskom tržištu [37]

Uprkos ekonomskim problemima koje imaju palestinska preduzeća, ona napreduju i razvijaju se i šire u spoljnom svetu. Na primer, učestvovanje palestinskog preduzeća CCC u Srbiji, koje je jedno od najvećih građevinskih preduzeća. Palestinsko građevinsko preduzeće CCC želi da učestvuje u završetku radova na obilaznici oko Beograda.

U Palestinskoj kompaniji CCC je zaposleno više od 20.000 ljudi, a CCC trenutno širom sveta ima angažovano više od 10.000 radnika različitih profila.

Kao i u mnogim drugim interesentima, koji svakodnevno dolaze u Srbiju s namerom da investiraju u saobraćajnu infrastrukturu, Srpska vlada je Palestinskoj delegaciji ponudila širok spektar potencijalnih poslova i modela po kojima bi mogli da se sklope poslovni aranžmani.

Dogovoreno je da se pronade zajednički model na osnovu kojeg bi se i Palestinci kandidovali za posao na srpskom tržištu, što se prema njihovim rečima poklapa sa željom kompanije, da ne rade samo na jednom projektu već da u Srbiji ostanu dugi niz godina.

5. KRIZA U SRPSKIM PREDUZEĆIMA

5.1. Poslovanje Srpskih preduzeća u okolnostima ekonomske krize [38]

Upravljanje krizom predstavlja težak poduhvat i izražen ekonomski problem. Srpska privreda ionako već u krizi, nepripremljena je ušla u svetsku ekonomsku krizu. Dakle, kriza u krizi. Srpska preduzeća su to osetila, najvećom merom u smanjenom obimu poslovanja i padom životnog standarda zaposlenih. Pretpostavke da će nas kriza zaobići ili barem na nas delovati ublaženim intenzitetom pokazale su se kao neispravne i izvesno proizvele gubitak u vremenu i potrebnom operativnom delovanju. Iako stanje nije idealno, nastala kriza se može okarakterisati akutnom i savladivom.

5.2. Sistemske prednosti i nedostaci u globalnoj krizi u Srbiji

Srbija je nespremna dočekala svetsku ekonomsku krizu. Očekivanje da će je ona zaobići nije se pokazalo ispravnim, tako da smo ušli nedovoljno pripremljeni u ovo globalnu pojavu, uz znatan gubitak vremena i potrebnog operativnog delovanja [39].

Postoje određene sistemske prednosti i nedostaci u Srbiji u pogledu na nastalu ekonomsku krizu. Može se zaključiti da je više sistemskih nedostataka.

Kao glavne prednosti mogu se navesti dve osnovne:

- Slaba ekonomska povezanost sa ostatkom sveta. Iz negativnog konteksta izrasla je pozitivna, jer sa manjim kontaktima u ekonomskoj sferi manje je i destruktivno delovanje i prelivanje krize na ekonomiju zemlje.
- Naviknutost na teške krize, stečene iz perioda sankcija. Činjenica da je stanovništvo godinama opstajalo i egzistiralo u teškim ekonomskim okolnostima ukazuje na utreniranost i spremnost da se i ova kriza prevaziđe.

Sistemske nedostaci se mogu svrstati u veći broj segmenata i uglavnom se odnose na:

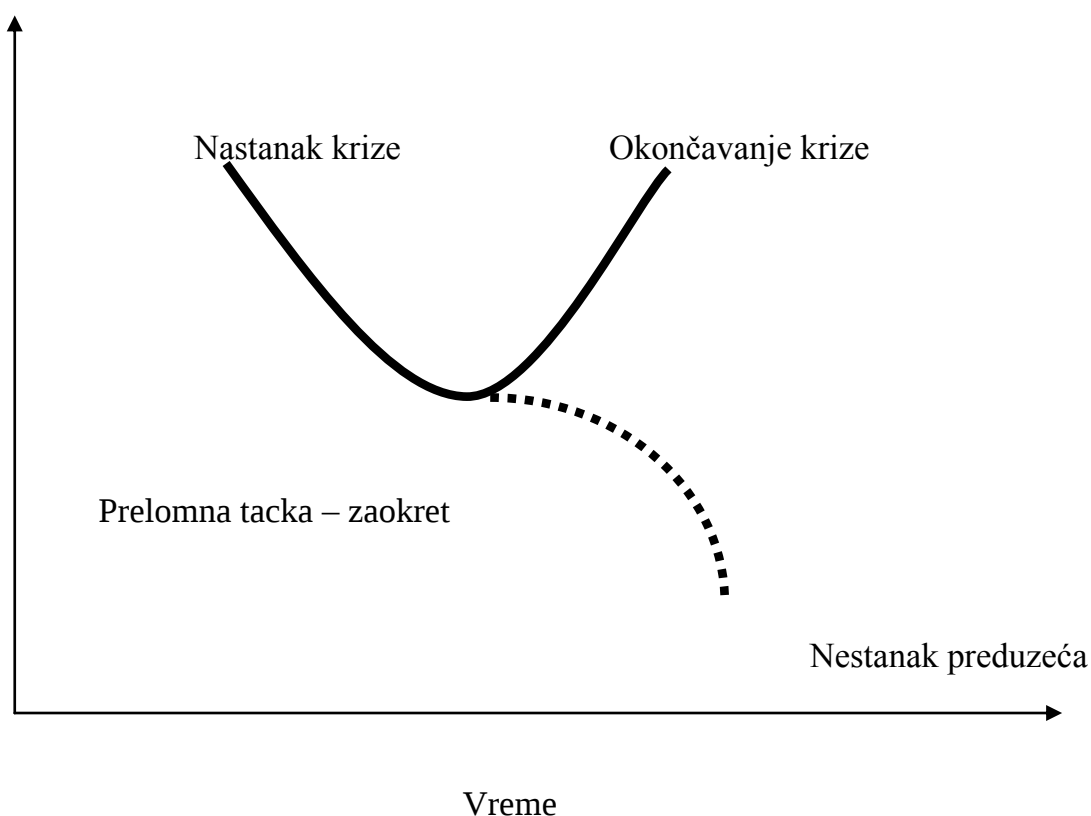
- Veliku stopu nezaposlenosti, koja je iznad 20%, ili brojčano iskazana oko 850.000 ljudi.
- Predimenzioniranost i neefikasnost javnog sektora. Ovaj sektor troši preko 50% BDP-a, a potrošnja ne bi smela da pređe 35% u najgorem slučaju.
- Nelikvidnost, gubici i veliki dugovi privrede. Na ovaj problem nedvosmisleno ukazuje podatak da je preko 75% aktivnih poslovnih subjekata nelikvidno. Problem je što su to uglavnom mala i srednja preduzeća, koja po pravilu trebaju da budu generatori razvoja.
- Loša privatizacija, kojom nije obezbeđeno bolje poslovanje privatizovanih subjekata, već lošije. Apsurd je da nakon gašenja kolektivnog oblika svojine kao neefikasnog,

konzorcijumi koji su nastali od bivših zaposlenih u preduzećima daju najbolje poslovne rezultate.

5.3. Tokovi i faze krize

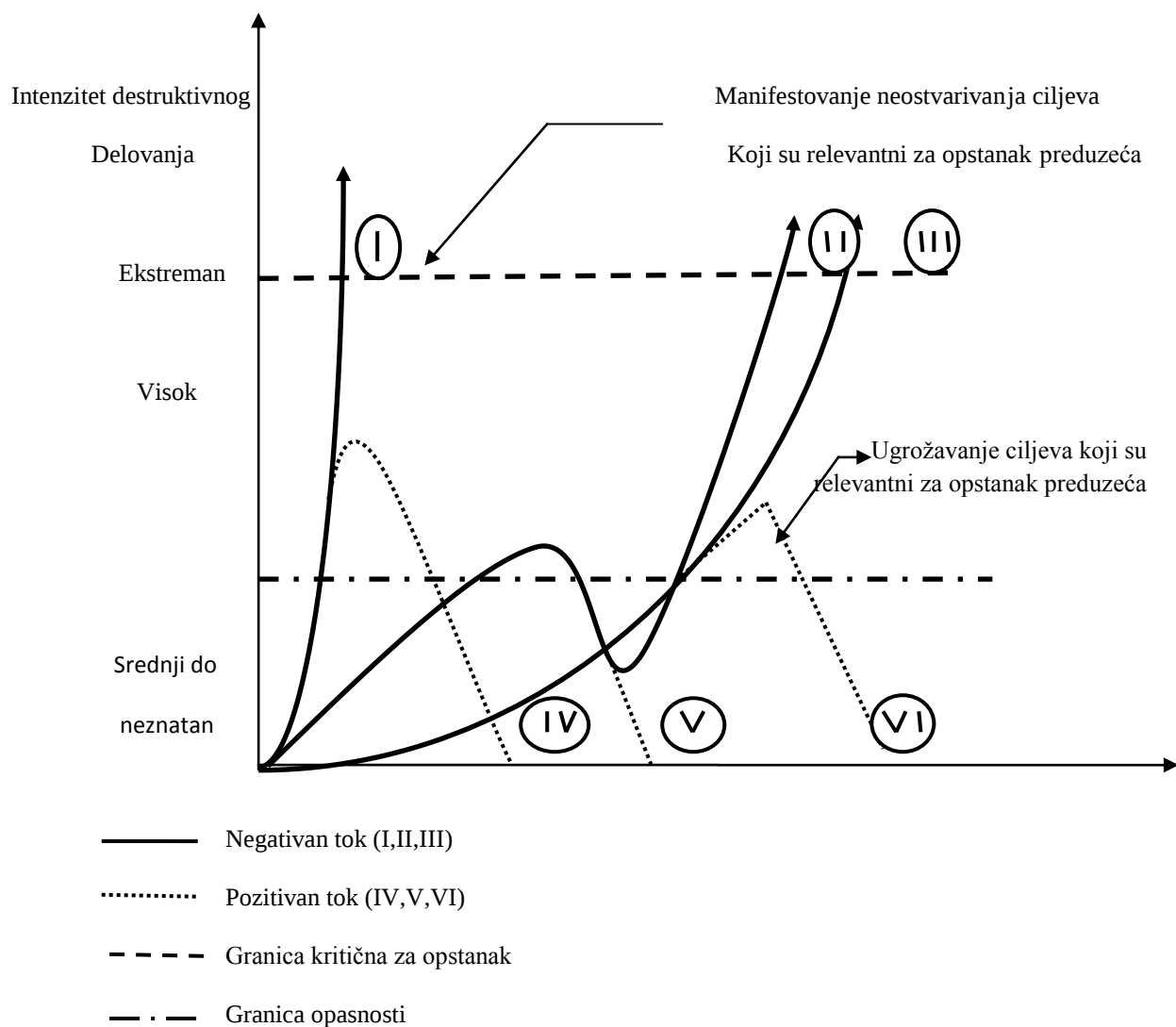
Ugrožavanje egzistencije pojedinih preduzeća, kao i privreda u celosti su česta posledica pogrešnog razvoja. Njihov razvoj po pravilu nikada se ne dešava pravolinijski, već tokom vremena se dešavaju velike oscilacije, koje dovode do kriznih situacija.

U grafičkom prikazu br.5 se prikazuje da je početak krize ne znači da će ona biti okončana, s obzirom da postoji konstruktivno i destruktivno delovanje nastale krize. Ukoliko privredni sistem ne dovede svojim delovanjem do zaokreta tokom krize, on neće doživeti kraj krize, već kraj svog postojanja.



Grafički prikaz 5. Prelomna tačka – izlazak iz krize ili propast [40]

Blagovremeno prepoznavanje simptoma pogrešnog razvoja i nastajuće krize je od presudnog značaja za vraćanje poslovanja u normalne tokove, korektivnim delovanjem na uočene greške. U tom pravcu pored poznavanja razvoja preduzeća, neophodno je poznavanje procesa krize i njenih faza.



Grafički prikaz 6. Tokovi faza krize [41]

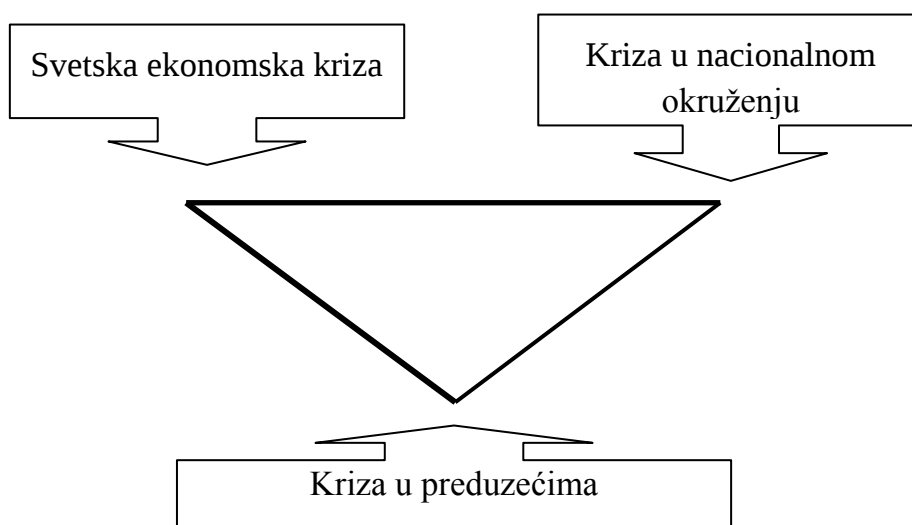
U grafičkom prikazu br.6 se prikazuju tokovi faza krize i da kriza ne može vremenski neograničeno da deluje, ali se sa njom može ograničeno upravljati unutar ili van preduzeća. Treba znati da se krize ne dešavaju u trenutku, mada često može da se stekne takav utisak, ili se teži prikazati da se to desilo iznenada [42].

5.4. Simptomi i značaj blagovremenog prepoznavanja krize

Gubitak tržišnog učešća u principu predstavlja prvi ozbiljan znak nastanka krize. Logična posledica je pad prodaje, koja se direktno odražava na veličinu dobiti poslovnog sistema i njegovu likvidnost. Prvi signali nastajanja kriznih situacija za dobrog menadžera su vidljivi iz računovodstvenih podataka.

Prepoznavanje krize je bitan segment, ali ne i najvažniji. Daleko je potrebnije uočavanje uzroka krize i to pre nego što su njena dejstva vidljiva, jer tada se već kasni sa potrebnim merama za prevazilaženje nastale situacije.

Ipak, nije lako uočiti upozoravajuće simptome krize, zbog njihovog različitog manifestovanja. Analogno krizi u preduzećima i kriza privrede se može prepoznati u klasičnim pokazateljima: smanjenju privrednih aktivnosti, umanjenom stepenu rentabilnosti, nivou zaduženosti, smanjenoj likvidnosti, gubitku tržišnog učešća, greškama u rukovođenju, informacijama o okruženju i slično. Sadejstvo ili samodejstvo nekih od ovih pokazatelja jasno ukazuje na nastajuću krizu.



Grafički prikaz 7. Trougao krize [43]

U grafičkom prikazu br.7 se prikazuje dejstvo nastajanja krize i nemogućnost izdvajanja jednog segmenta iz sistemskog okvira.

Prema mestu nastanka kriza može da potiče iz sistemske celine, preduzeća ili iz okruženja. Prema sistemskom pristupu nije moguće krizu posmatrati izolovano od okruženja i ujedno je smatrati kao razvojnu šansu. Tačno je da svaki problem može biti i nova šansa, ali u razmerama svetske ekonomske krize to jednostavno nije moguće.

U dosadašnjem iskustvu u privredi trećina kriznih situacija je nastala kao rezultat spoljnih, a dve trećine kao rezultat unutrašnjih dejstava. U uslovima nastale svetske ekonomske krize odgovornost se može ravnopravno podeliti.

Ako se preduzeća posmatraju kao otvoreni sistem, onda su ona povezana sa svojim okruženjem i time su deo veće celine. Ponašanje takvog sistema određeno je

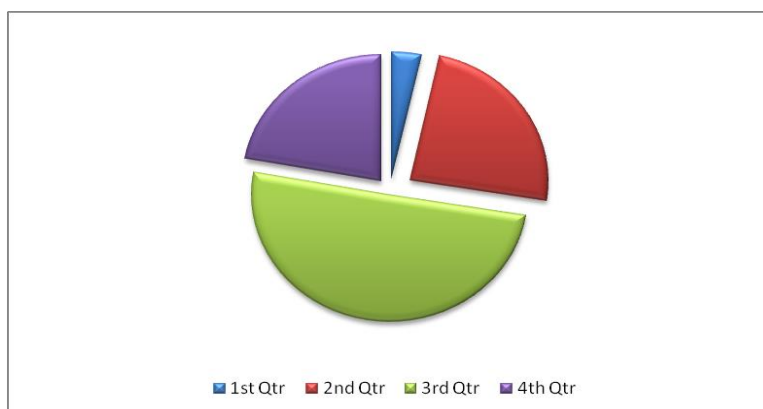
reakcijom na uticaje spolja, čime analiza okruženja dobija u slučaju pretnje okruženja određeni značaj.

5.5. Anketa o prisutnosti krize u srpskim preduzećima

U tabeli br. 8 tj. u ovoj anketi korišćen je metod ispitivanja, kao najčešće korišćen metod istraživanja u praksi. Metoda je bazirana na ispitivanju poslovnih subjekata putem direktnog kontakta. Uzroci za istraživanje uzeti su iz mase preduzeća po principu slučajnog uzorka. Tip ispitivanja ove metode istraživanja je stratifikovani uzorak, jer su iz nestruktuisane mase dobijeni homogeni podaci i kao takvi obrađeni

Mikro preduzeća do 10 radnika	15
Mala preduzeća do 50 radnika	34
Srednja preduzeća do 250 radnika	16
Velika preduzeća preko 250 radnika	3
Ukupno	

Tabela 9. Broj istraživanih preduzeća prema veličini Broj preduzeća po veličini u odnosu na broj radnika [44]



1. Preduzeća preko 250 radnika 3,4%
2. Mikro preduzeća do 10 radnika 15,22%
3. preduzeća do 50 radnika 34,50%
4. Srednja preduzeća do 250 radnika 16,24%

Grafički prikaz 8: Struktura preduzeća prema veličini

ZAKLJUČAK

Krize nisu ništa novo. One su pogađale preduzeća i nekad i danas. No, budući da se poslovanje ubrzalo, da je okolina turbulentnija, konkurencija nemilosrdna, a prilagođavanje promenama osnova tržišnog uspeha, krize su sve češće sa sve gorim posledicama.

Ukoliko preduzeće uspe da razvije sistem sprečavanja krize koji su bolji od sistema kojima raspolaže konkurencija, upravljanje krizom može postati konkurentska sposobnost preduzeća.

Pojava teškoća ukazuje na nerealnost određenih pravila, te je razvoj preduzeća prouzrokovan krizom nužan za napredak i evoluciju preduzeća. Ukoliko se kriza shvati kao šansa, tada se govori o njenim konstruktivnim posledicama.

Krizna situacija može osloboditi dodatne snage i pojačati spremnost okoštalih struktura na promene, inicirati inovacije proizvoda i procesa, podstaknuti buđenje stvaralačkih potencijala kako bi se budućim izazovima spremnije izlazilo u susret. Kriza može uticati na poboljšanje organizacionih struktura i radnih procesa, informacijskih procesa, stila vođenja i načina saradivanja. Omogućava i sagledavanje grešaka i nedostataka, te ispravljanje istih.

Uspešna koncepcija upravljanja krizom temelji se na prevenciji moguće krize, identifikaciji i reakciji na krizu. Kako bi se preduzeće pravovremeno prilagodilo na krizu potrebno je da bude fleksibilno, jer onda stvara poslovne strukture i procese tako da može u budućnosti reagovati brže i usmerenije prema cilju.

Danas, u nemilosrdnoj tržišnoj utakmici, mnoga preduzeća bivaju uklonjena sa tržišta usled krize. Druga, opet mogu iskoristiti šanse i uklopiti se u novo okruženje i pronaći svoje mesto (iskoristiti šansu) na tržištu. Usled promena koje se događaju na tržištu preduzeća su primorana da se menjaju da bi opstala.

Kroz promene koje se vrše u preduzeću za vreme krize, od kojih su neke radikalne, preduzeće se prilagođava okolini kako bi dalje iskorišćavalo uočene šanse. Pozitivni efekti takvih promena imaju uticaja na celu privredu i ekonomiju jedne zemlje.

Država je kao stejkholder takođe uključena u ovaj proces. Spoznati pretnje i rano reagovati na njih sa ciljem da se njihov negativni uticaj na preduzeće smanji osnovni je zadatak današnjih menadžera.

Inovativnost preduzeća uvek treba podsticati, inovativne radnike negovati i nagrađivati, jer su oni upravo ti koji će uspeti da se izbore za egzistenciju svoje organizacije, a samim tim i za sigurnost svog radnog mesta i zadovoljenje svojih, ličnih potreba.

LITERATURA

- [1] Mitroff , Ian &Anagnos, G., „Managing Crises Before They Happen“, Amacom, New York, 2001., str. 23.
- [2] Senić R., Lukić M., S., „Krizni menadžment – I deo, Apeiron, Banja Luka, 2008., str. 25.
- [3] Krummenacher, A., „Krisemenadžment, Industrielle Organisation“, Zurich, 1981., str.3-10
- [4] Krystek, U., „Krisenbewaltigs menadžment und Unternehmensplanung“, Wiesbaden, 1981., str.14.
- [5] Topfer, A., „Plotzliche Unternehmenskrisen-Gefahr Oder Chance“, Neuwied, Kriftel, Luchterhand, 1999., str.16.
- [6] [://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize/](http://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize/) (23.05.2010.)
- [7] <http://www.msha.gov/S&HINFO/TECHRPT/MEO/CRISIS.pdf> (24.05.2010.)
- [8] Levitt, A.M., „Disaster Planning and Recovery“, John Wiley&Sonc, Inc., New York, 1997., str.45-47.
- [9] Senić R., Lukić M., S., „Krizni menadžment – I deo, Apeiron, Banja Luka, 2008., str. 73
- [10] Gluck, F.W., „Strategic menadžment for the Eighties“, Harvard Business Review, 1980., str.12
- [11] <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/brush/bru3.htm> (24.05.2010.)
- [12] R.Senić, Krizni menadžment,Beograd 1966.
- [13] Lippit, G.L. and Schmidt, W.H., „Crisis in developing organizations“, Harvard Business Review, 1967., str. 103.
- [14] <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/brush/bru3.htm> (24.05.2010.)
- [15] Findeisen, E. „Aufstieg der Betriebe-der Gesunde und der kranke Betrieb“, Leipzig, 1932., (pretisak Osaka, 1981.), str. 50.
- [16] Mortisiefer, H.J., „Insolvenzsursachen mittelstandischer Betriebe“, Schwartz, Göttingen, 1976., str. 10.
- [17] Picot, G., Aleth,F., „Unternehemenskrise und Insolvent“, München, 2000., str.61

- [18] Müller, R., „Corporate Crisis Management“, Long Range Planning, October, 1985., str.45
- [19] Osmanagić Bedenik, N., „Krizna kao šansa“, Školska knjiga, 2003., str.27
- [20] Briker, K., Pepels, W., Handbuch Krisenbewusstes Management, „Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung“, Cornelson, Berlin, 2000., str.31.
- [21] Buble, M. i suradnici, „Strateški menadžment“, Sinergija, Zagreb, 2005., str.15
- [22] Senić R., Lukić M., S., „Krizni menadžment – I deo, Apeiron, Banja Luka, 2008., str. 78
- [23] Turnheim, G., „Sanierungsstrategien“, Mainz, 1998., str.15.
- [24] Dulčić, T., „Okolina preduzeća“ u knjizi M.Buble, str.22-25
- [25] Dulčić, T., „Okolina preduzeća“ u knjizi M.Buble, str.22-25.
- [26] Kotler, P., „Marketing Management“, Informator, Zagreb, 1994., Seventh edition, str.44.
- [27] Peters, T., „Thriving on Chaos-A Handbook for a Management Revolution“, London, Macmillan, 1988., str.515.
- [28] Bahtijarević Šiber, F., „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, 1999., str.13.
- [29] Perrideon, I., Steiner, M., „Finanzwirtschaft der Unternehmung“, Vahlen, Munchen, 1988., str.379.
- [30] Egger, A., Winterheller, M., „Kurzfristige Unternehmens Planung“, Wien, Linde, 1999., str.14
- [31] Hess, H. und Fechner D., „Sanierungshandbuch“, Neuwied, Luchterhand, 1991., str. 21.
- [32] Wheelen, L.T., Hunger, J.D., „Strategic Management and Business Policy“, Sixth Edition, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1998., str.12.
- [33] Dulčić, T., „Okolina preduzeća“ u knjizi M. Buble str.15-19.
- [34] Dulčić, T., „Okolina preduzeća“ u knjizi M. Buble str.15-19.
- [35] Dulčić, T., „Okololina preduzeća“ u knjizi M. Buble, str.20-22.
- [36] Dulčić, T., „Okololina preduzeća“ u knjizi M. Buble, str.20-22.
- [37] <http://beogradskahronika.com/beograd-i-palestinci-zele-posao-na-obilaznici/>
- [38] Poslovanje domaćih preduzeća u okolnostima ekonomske krize

[Vojnović Boško](#)^a, [Vojnović Dragana](#)^a, [Grujić Dejan](#)^b

^aVisoka poljoprivredna škola, Šabac, ^bDMR, Smederevska Palanka, industrija 2011, vol.39, br.1 str 201-216

[39] Vojnović B., Grujić D., Simić-Antonijević D., Analiza regionalne konkurentnosti Srbije u uslovima akutne-savladive krize, 14. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2009. Str (111-119

[40] Senić R., Krizni menadžment, BMG, Beograd, 1996.str 42

[41] Krystek U., Unternehmungskrisen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987.str 11

[42] Senić R., Krizni menadžment, BMG, Beograd, 1996. Str 284

[43] Vojnović B., Grujić D., Simić-Antonijević D., Analiza regionalne konkurentnosti Srbije u uslovima akutne-savladive krize, 14. međunarodni naučni skup, Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Ekonomski fakultet Niš, 2009. Str 112

[44] Vojnović B., i ostali, Sprovedeno istraživanje Šabac, 2010.

[45] MR.Slobodan Lukić faktori uspešnosti sanacije restrukturiranja privatizovanih preduzeća u Republici Srpskoj, banja luka, 2008, str. 56

SPISAK TABELA I GRAFIČKIH PRIKAZA

Tabele:

- Tabela 1. Stepeni razvoja preduzeća.
- Tabela 2. Katalog uzroka Reske/Brandenburger/Mortsiefer.
- Tabela 3. Uzroci kriza.
- Tabela 4. Temeljne razlike između uspešnih i neuspešnih preduzeća.
- Tabela 5. Model 5-P strategijskog menadžmenta ljudskih potencijala.
- Tabela 6. Prednosti i nedostaci medija.
- Tabela 7. Strateški potencijal primene informacione tehnologije u poslovanju.
- Tabela 8. Broj kotiranih preduzeća na kraju svake godine.
- Tabela 9. Broj istraživanih preduzeća prema veličini Broj preduzeća po veličini u odnosu na broj radnika.

Grafički prikazi:

- Grafički prikaz 1. Međuzavisnost unutrašnjih i spoljašnjih uzroka kriza.
- Grafički prikaz 2. Primer hijerarhije uzroka-posledice nesolventnosti.
- Grafički prikaz 3. Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije.
- Grafički prikaz 4. Porterov model pet konkurentskih sila.
- Grafički prikaz 5. Prelomna tačka – izlazak iz krize ili propast.
- Grafički prikaz 6. Tokovi faza krize.
- Grafički prikaz 7. Trougao krize.
- Grafički prikaz 8 Struktura preduzeća prema veličini.