

<https://doi.org/10.38190/ope.10.2.9>

Stručni rad / Professional paper

PREVENCIJA ILI EVIDENCIJA: PREPOZNATI RANE SIMPTOME KRIZE ILI EVIDENTIRATI GUBITKE U POSLOVANJU?

mr. sc. **Žarko Kruljac**, doktorand
Ekonomski fakultet Zagreb
Trg J.F. Kennedyja 6, Zagreb, Hrvatska
e-mail: zarko1212@gmail.com

Danijel Knežević, mag. oec.
Europska poslovna škola Zagreb
Selska cesta 119, Zagreb, Hrvatska
e-mail: danijel.knezevic@ebus.hr

SAŽETAK

Aktualnost istraživanja područja kriznog menadžmenta posebno je izražena zadnjih 20 godina u kojima se, između ostaloga, dogodila svjetska ekonomska kriza, a zatim i trenutačna gospodarska kriza uzrokovana proglašenjem globalne pandemije zbog pojave bolesti COVID-19. Nadalje, tržište je postalo globalno, poslovanje digitaliziranije, razvija se umjetna inteligencija, robotiziraju se procesi, itd. Može se zaključiti da su suvremeni uvjeti poslovanja kompleksni i dinamični s čime su i razlozi za potencijalni nastanak krize u poduzeću sve brojniji. Menadžeri u praksi često reagiraju na simptome krize koji se u pokazateljima boniteta i bilančnim pokazateljima u literaturi opisuju kao rani simptomi. Autori smatraju da takav način upravljanja krizom nije učinkovit jer se navedeni pokazatelji mogu definirati kao mjera razine krize u poduzeću, a ne kao rani simptomi krize. Adekvatan način prevencije krize prepoznavanje je ranih simptoma krize putem upravljanja poslovnim procesima. U literaturi je dokazano da je najveći broj kriza prouzročen unutrašnjim čimbenicima, a upravljanjem poslovnim procesima se te neusklađenosti rješavaju. Cilj rada je raspraviti i problematizirati trenutak prepoznavanja potencijalne krize u poduzeću, evidenciju iste, reakcije menadžera kao i ukazati na potencijalne mogućnosti i načine prevencije krize koje se posebno ogledaju u upravljanju poslovnim procesima. U radu se nakon uvoda objašnjavaju pojam i uzroci krize, rani simptomi krize kao i krizni menadžment i upravljanje poslovnim procesima. Na kraju rada je zaključak.

Ključne riječi: krizni menadžment; prevencija krize u poduzeću; rani simptomi krize u poduzeću; upravljanje poslovnim procesima

1. UVOD

Suvremeni uvjeti poslovanja poduzeća izuzetno su kompleksni i dinamični. Konkurentnost poduzeća na tržištu ovisi o velikom broju vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu na pozitivan ili negativan rezultat poslovanja, pri čemu zakašnjela ili pogrešna odluka menadžera može rezultirati gubicima u poslovanju pa čak i propašću poduzeća. S jedne strane, od vanjskih čimbenika mogu se izdvojiti svjetska ekonomska kriza koja se dogodila u zadnjih 20 godina i trenutna kriza gospodarstava uzrokovana pojavom COVID-a 19, ali i drugi vanjski čimbenici. S druge strane, brojni su i unutarnji čimbenici koji mogu prouzrokovati krizu poduzeća. Poduzeća mogu doći u krizu, jer ne prate trendove na tržištu, od kojih se može istaknuti globalizacija i digitalizacija poslovanja, razvoj umjetne inteligencije, robotizacija, zatim neusklađenost strateškog i operativnog djelovanja poduzeća, neagilan način poslovanja i drugo. Ako izostane reakcija menadžera na rane simptome krize poduzeća ili se simptomi ne prepoznaju, poduzeća ulaze u krizu pri čemu je potrebno uvesti principe kriznog menadžmenta, a koji označava specifičan način rada s ciljem upravljanja i donošenja odluka koje poduzeće vodi u pravcu izlaska iz krizne situacije. Važno za naglasiti je da se u literaturi kao jedna od odrednica nastanka krize u poduzeću navodi neočekivanost (Seager et. al., 1998), dok se kao rani indikatori krize navode pokazatelji boniteta poduzeća i bilančni pokazatelji (Milojević, 2011; Pešević, 2013; Omanović, 2017). Temelj za izradu ovog rada promišljanje je o tome koliko su krize u poduzećima neočekivane, a koliko su uzrokovane zakašnjelom reakcijom menadžera u poduzeću, odnosno rad problematizira pokazatelje boniteta i bilančne indikatore kao zakašnjele pokazatelje krize iz razloga što predstavljaju numerički rezultat poslovanja poduzeća nakon što je kriza već nastupila.

Cilj rada je raspraviti i problematizirati prepoznavanje ranih simptoma krize u poduzeću, situaciju nastanka krize i evidencije iste kao i ukazati na potencijalne mogućnosti i načine prevencije krize. Autori posebno žele naglasiti važnost učinkovitog upravljanja poslovnim procesima kao načina za prevenciju krize, jer učinkovito upravljanje poslovnim procesima može prevenirati krizu kao i umanjiti negativne posljedice krize uzrokovane unutarnjim čimbenicima (primjerice, pogrešna strategija poduzeća, neagilna poslovna kultura, itd.). Članak služi kao podloga menadžerima poduzeća da se upoznaju s uzrocima nastanka krize u poduzeću, da se upoznaju s ranim indikatorima/simptomima krize, evidencijom krize kroz poslovne izvještaje, mogućim reakcijama menadžera kao i potencijalnim mogućnostima i načinima prevencije krize. Također, rad pruža temelj za daljnja istraživanja navedene problematike u poduzećima u Republici Hrvatskoj u kojima bi se empirijski trebali istražiti najčešći uzroci nastanka krize u poduzećima, rani simptomi krize i načini na koje menadžeri reagiraju na njih, ali i spremnost menadžera da prevenira krizu. Rad se sastoji od šest dijelova. Prvi dio rada je uvod. U drugom dijelu se objašnjava pojam krize. Treći dio odnosi se na uzroke krize. Četvrti dio rada prikazuje rane simptome krize, dok peti dio rada objašnjava krizni menadžment i važnost upravljanja poslovnim procesima kao ranog indikatora krize, a šesti dio rada je zaključak.

2. POJAM KRIZE U PODUZEĆU

Kriza je često spominjana riječ u svim aspektima života. Poput ljudi koji prolaze kroz osobnu krizu, tako i države, gospodarstva, poduzeća prolaze kroz različite oblike i intenzitete kriza. Institut za krizni menadžment i SGMP Bluegrass Chapter (n.d.) definiraju krizu kao „svako odstupanje ili smetnju u poslovanju koje privlači pozornost javnosti i medija te onemogućuje normalan rad organizacije“. Osmanagić Bedenik (2007) smatra da kriza znači „prijelom, prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu“, dok Kokotec-Novak (1997) krizu definira kao stanje koje je „rezultat neželjenog procesa u toku kojeg su se potencijali uspjeha razvili na takav način da je ugrožen gospodarski opstanak“.

Takvo neželjeno stanje u društvu ili gospodarstvu uz dužu vremensku komponentu vodi kao vanjski čimbenik do poslovne krize poduzeća. Charles (1963) krizu opisuje kao situaciju koja „ugrožava najviše ciljeve poduzeća, ograničava vrijeme potrebno za reakciju i iznenađuje donositelje odluka svojim pojavljivanjem te tako izaziva visok stupanj stresa“. Seager et. al. (1998) smatraju da kriza ima 4 karakteristike koje je definiraju kao specifični, neočekivani, neuobičajeni događaj ili niz događaja koji stvaraju visok stupanj nesigurnosti i opasnosti ili očekivanu opasnost za najvažnije prioritete kompanije. Dok većina definicija određuje krizu u njenom nastanku ili procesu i ne određuje potencijalni rezultat završetka kriznog procesa u poduzeću, Osmanagić Bedenik (2010) objašnjava da poduzeće iz krize može izaći s uspjehom ili propašću: „poslovna kriza je neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom“.

Prema toj i ranijim definicijama, osnovne karakteristike krize su: *neočekivanost, kreiranje nesigurnosti i prijetnja važnim ciljevima*. Venette (2003) smatra je da je kriza proces transformacije kad stari sustav više ne može biti održavan. Iz toga proizlazi slijedeća značajka krize, a to je *potreba za promjenom*. Novak (2001) zajedničkim karakteristikama krize dodaje i petu karakteristiku, a to je *vremenski tjesnac* koji kriza postavlja.

Prema navedenim značajkama poslovna kriza se može definirati kao stupanj razvoja poduzeća u kojem se dogodila neočekivana pojava koja je kreirala nesigurnost i ima negativan utjecaj na važne ciljeve poduzeća pa se u ograničenom vremenu mora raditi promjena dotadašnjeg način rada u poduzeću.

Krizu poslovanja se prema Lukić (2009) može podijeliti na strategijsku i operativnu krizu, krizu likvidnosti i krizu insolventnosti. Do strategijske krize dolazi kad su ozbiljno ugroženi potencijali za uspjeh poduzeća (ljudi, tehnologija, distribucija...) koji bi se mogli dugotrajno koristiti. Prema Osmanagić-Bedenik (2010) strategijska kriza je uobičajen naziv za nedostatak potencijala uspjeha, izostanak odgovarajućih znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca. Pod operativnom krizom podrazumijeva se niz pokazatelja koji uz pretpostavku nastavka jednakog operativnog poslovanja vode do propasti poduzeća u budućnosti. Prema istoj autorici operativna kriza dijeli se na krizu uspjeha i krizu likvidnosti. Kriza uspjeha dovodi do neostvarivanja ciljeva prodaje ili rentabilnost dok kriza likvidnosti podrazumijeva teškoće u plaćanjima koje se ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala. Iz krize likvidnosti nastupa kriza insolventnosti.

3. UZROCI KRIZE U PODUZEĆU

Većina poduzeća kroz životni ciklus dođu u oblik krize koji prijete da poduzeće dovede u problem opstanka odnosno propasti poslovanja. Krize u poduzeću mogu biti izazvane vanjskim uzrocima na koje poduzeće nema bitnog utjecaja (prirodne katastrofe, promjene na tržištu, recesija, depresija, ...), a koje mogu utjecati na smanjenje broja poslovnih mogućnosti ili opsega poslovanja poduzeća, ili unutarnjim utjecajima menadžera ili zaposlenika koje također mogu dovesti do sloma i nestanka poduzeća.

Prema Institutu za krizni menadžment najčešći uzroci kriza su menadžeri (51%) koji imaju direktan utjecaj na gotovo polovinu poslovnih kriza. Na drugom mjestu su zaposlenici (31%), a na trećem ostali (18%). Temeljem tog istraživanja može se zaključiti da unutarnji utjecaji na krizu poduzeća čine 82% uzroka kriza (Institut za krizni menadžment i SGMP Bluegrass Chapter (n.d.)).

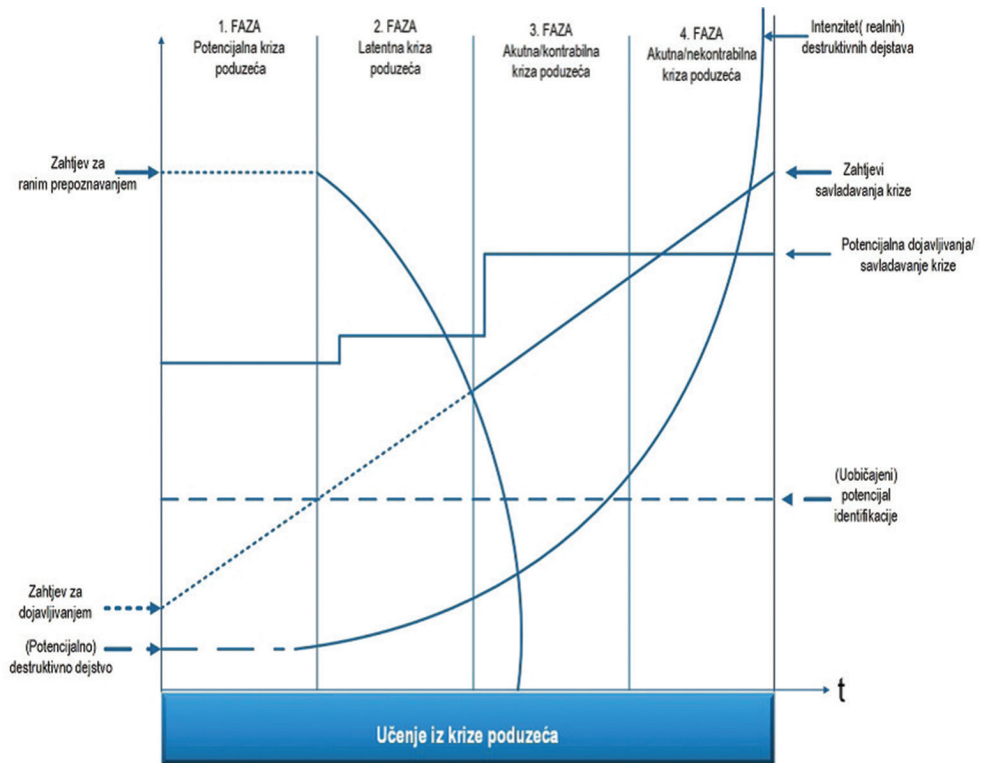
Prema Kokotec-Novak (1991) 60% svih kriza počne strateškom krizom, nastavi se krizom likvidnosti i završava krizom insolventnosti. Sljedećih 30% kriza počne s krizom uspjeha, a slijedi je kriza likvidnost. U samo 10% kriza kao prva nastupa kriza likvidnosti.

I za stratešku krizu i za operativnu krizu razvijeni su pokazatelji koji mogu utjecati na rano prepoznavanje krize. Dok su za stratešku krizu definirani modeli (BCS, PEST, SWOT...), za operativnu krizu su definirani pokazatelji mjerenjem kojih i usporedbom s prosjecima industrije, može se utvrditi smjer kretanja poslovanja poduzeća.

Osmanagić Bedenik (2010) krizu dijeli na tri faze:

- potencijalna kriza (nije stanje krize, već samo mogućnost pojave krize),
- latentna kriza (stanje u kojem se iz potencijalne krize već razvila opasnost no ona je skrivena),
- akutna kriza (simptomi su neposredno vidljivi u poslovnim procesima i poslovnim podacima).

Krystek (2007) prema Osmanović (2017) akutnu krizu dijeli na akutnu/kontrabilnu: kriza se pojačava, ali resursi koji mogu nadvladati krizu (menadžeri, financije, zaposlenici...) su još uvijek dovoljni i akutnu/nekontrabilnu (nesavladivu krizu koja zbog nedovoljnog kapaciteta resursa vodi do propasti poduzeća), što je i prikazano na grafikonu 1.

Grafikon 1. Kriza poduzeća

Izvor: Krystek, U. (2007) prema Osmanović, A. (2017), str. 29.

Novak (2001) razvojni proces krize dijeli u 4 faze: potencijalna opasnost, jačanje ili rastuća kriza, stvarna kriza i smirivanje krize. Prema Slatter i Lovett (1999) četiri su faze razvoja krize: poricanje krize, skrivena faza, počinje dezintegracija organizacije i organizacijski slom iza koje slijede oporavak ili propast. U prvoj fazi menadžeri i poduzeće nisu svjesni postojanja krize zbog nedostatka prikladnih sustava nadzora ili zbog zanemarivanja ranih signala. U drugoj fazi prepoznaju se rani signali krize, ali se prihvaćaju kao nebitni. Smatra se da će signali s vremenom oslabjeti. U trećoj fazi menadžeri shvaćaju da kriza postoji i da je potrebno djelovati, međutim, ograničavajući faktori su razna organizacijska ponašanja unutar organizacije kao što su stilovi vođenja, brzina donošenja odluka, razumijevanje procesa strateškog odlučivanja, neprihvatanje drugog mišljenja i slično. Takvo organizacijsko ponašanje vodi do četvrte faze, a to je slom.

Prema Albert (1974) u četvrtoj fazi se razvijaju procesi dezintegracije poduzeća:

- dolazi do pada kvalitete u procesu donošenja odluka te do rasprava o potrebi provedbe pojedinih odluka,
- pada i posvećenost u provedbi ciljeva poduzeća, a pojedini direktori počnu više brinuti o sebi nego o poduzeću,

- rezanje proračuna i preustroj poslovanja koji se događaju u trećem stupnju dovode do borbe za moć između menadžera što potkopava suradnju i dovodi do veće centralizacije poslovanja,
- očekivanje propasti raste, a time se povećava i vjerojatnost neuspjeha,
- najsposobniji odlaze iz poduzeća što dovodi do pada prosječne razine kompetencija u poduzeću.

4. RANI SIMPTOMI KRIZE U PODUZEĆU

Za razumijevanje ranih simptoma krize u poduzeću važno je znati razlikovati razlog nastanka krize (velika razlika za rezultat poslovanja u tome dolazi li kriza poduzeća nenajavljeno ili njeni rani simptomi nisu na vrijeme uočeni), jer se mogućnosti učinkovitog odgovora na krizu znatno mijenjaju. Prema Institutu za krizni menadžment 66% kriza tinjajuće su krize čiji su se simptomi mogli uočiti na vrijeme, dok je 34% kriza iznenadna kriza (Institut za krizni menadžment i SGMP Bluegrass Chapter (n.d.)).

Ako su simptomi tinjajuće krize uočeni na vrijeme, mogu se pravovremeno provoditi mjere koje utječu na smjer poslovanja poduzeća. Ako se kriza dogodi iznenada, razina stresa u poduzeću se povećava, a time i mogućnost donošenja ishitrenih i pogrešnih odluka. Stoga je izuzetno važno definirati i pratiti rane pokazatelje krize. Bickhoff (2004) objašnjava da je uloga sustava ranog otkivanja krize poduzeća da otkrije rane simptome, prenese važne informacije, stvori kreativnu podlogu i spriječi poslovnu krizu. Bichoff (2004) ne govori o uzrocima nastanka krize poduzeća, već o isplaniranom setu aktivnosti i mjera koje omogućavaju prepoznavanje i alarmiranje odgovornih o nastupanju uvjeta za buduću potencijalnu krizu. Omanović (2017) je dokazao da zanemarivanje strategije ima značajan pozitivan utjecaj na pojavu krize u poduzeću. Također, dokazao je da mlađa poduzeća prve informacije o krizi dobivaju iz pokazatelja likvidnosti, dok starija poduzeća prate pokazatelje tržišnog udjela, ekonomičnosti i rentabilnosti. Ova tvrdnja se može objasniti i fazom životnog ciklusa poduzeća. Mlađa poduzeća u fazi razvoja i rasta još uvijek nemaju potreban broj ljudi na ključnim pozicijama koji mogu uspostaviti praćenje rezultata, a također je moguće i da se zbog brzine ekspanzije zanemaruju određeni pokazatelji i smatraju se prolaznim izazovima.

Prema Milojević (2011) u *Najvažnije tehnike za rano otkrivanje signala krize* su bonitet poduzeća (stopa vlastitog kapitala, dinamički stupanj zaduženosti, stopa pokrivanja kamata, EBIT, ROCE, pokrivanje vlastitog kapitala...), bilančni indikatori (periodički analizirani SWOT analizom), vanbilančni indikatori (pad proizvodnje, gubici dobavljača, indikatori zaposlenika...), Balance Scorecard i analiza jaza (gap). Rani indikatori krize prema Pešević (2013) mogu biti i padajuća prodaja, padajuća rentabilnost, povećanje zaduženosti, opadanje tijeka novca i likvidnosti. Također, rani indikatori krize mogu biti i smanjenje narudžbi, pogoršanje poslovne klime, velika fluktuacija zaposlenih, nezainteresiranost menadžera, odnosi s dobavljačima i slično. Iz prethodno napisanog mogu se definirati sljedeći zaključci:

- Navedeni indikatori su mjerljive veličine ako se postavi određeni standard temeljem koje će se procijeniti vrijednost indikatora.
- Promatrajući svaki indikator zasebno, kriza u poduzeću se ne može evidentirati pa ih treba promatrati zajedno. Primjerice, smanjenje narudžbi u određenom vremenskom

razdoblju nije kriza. Smanjenje narudžbi i negativna fluktuacija ljudi u istom trenutku i na duže vrijeme može dati naznake da se radi o određenoj krizi u poduzeću. Ako se tome pridoda i pad likvidnosti, može se govoriti o krizi.

- Navedeni indikatori povijesne su vrijednosti (bilančni i vanbilančni indikatori se mjere u određenom vremenskom rasponu). SWOT analiza se ne radi svaki dan, već periodički. Od pojave simptoma do prezentiranja rezultata i poduzimanje korektivnih akcija prođe određeno vrijeme u kojem se kriza može razviti iz potencijalne u latentnu. *Stoga se ovi pokazatelji ne bi trebali nazivati ranim indikatorima krize. Oni jesu indikatori, ali svakako nisu rani indikatori.*

Pod pojmom rani indikatori krize trebalo bi podrazumijevati čimbenike koji *se mogu prepoznati, a utječu na to da će doći do* pada likvidnosti, fluktuacije zaposlenih, smanjenje EBIT, EBITDA, smanjenja narudžbi i slično, odnosno na pokazatelje koji se u literaturu uglavnom definiraju kao rani znaci krize. Takvi indikatori ne mogu se pronaći u izvještajima koji prate povijesne vrijednosti poslovanja, već u poslovnim modelima koji prate definiranu strategiju, dogovorenu taktiku, usklađene procese i vremenske rokove za provedbu. Odstupanje od strategije ili praćenje neusklađenosti procesa s taktikom može dovesti do zaključka da će odrađeni pokazatelj poslovanja u budućnosti imati negativni predznak.

Na primjer, poduzeće koje uspješno posluje u području drvne industrije (može biti bilo koja industrija i bilo koje radno mjesto) mijenja radnika na ključnom dijelu proizvodnje. Nije uspostavljeno mjerenje procesa proizvodnje, novi zaposlenik nije prošao adekvatnu obuku, radi bitno sporije, ali sustav to ne bilježi. Nakon nekog vremena dolazi do pada narudžbi kupaca. Pad narudžbi jednog ili drugog dijela kupaca se u optimalnoj situaciji (u praksi se neko vrijeme taj pokazatelj ne razmatra kao potencijalna kriza, već kao operativni izazov) predstavlja kao rani indikator poslovne krize. Poduzeće započne istraživanje uzroka pada narudžbi i zaključi se da su zakašnjele isporuke robe uzrokovale nezadovoljstvo kupaca, a kao razlog za kašnjenje detektira se sporiji rad „jednog“ radnika na pokretnoj traci. Kao što se može vidjeti, čak i u optimalnoj situaciji proteklo je određeno vrijeme prije donošenja zaključka i intervencije kako bi se prevladala potencijalna kriza. Uspostavljeno mjerenje procesa proizvodnje bi već nakon nekoliko dana utvrdilo da će sustav kasniti s ugovornim obvezama (preveniralo bi zaključak), odnosno dalo bi *rani signal* da nešto treba mijenjati. Zbog toga bi kao rane indikatore poslovne krize trebalo smatrati samo neodobreno odstupanje od strategije i neusklađenost procesa sa strateškim ciljevima, sve utemeljeno na pisanom poslovnom planu, opisanim i mjerenim procesima.

Omanović (2017) je dokazao da zanemarivanje strategije vodi poduzeće u krizu. Problem u praksi je što poduzeća često nemaju formalno zapisanu strategiju niti strateški plan, a ako imaju, onda se često događa da operativni plan ne prati provedbu strategije. Zbog nepoznavanja problematike ili nedostatka resursa poduzeća podatke o poslovanju prate vrlo rijetko, a procese strateškog odlučivanja ili procese usklađivanja ciljeva sa strategijom uglavnom ne provode. Zbog toga se bi se moglo zaključiti da većina poduzeća nema razvijen model ranog otkrivanja krize primjenjiv na način i u opsegu koji odgovara veličini, dostupnom vremenu i zastupljenosti znanja unutar poduzeća pa je i njihova ranjivost u slučaju krize bitno povećana. Pod time se podrazumijeva da nemaju jasno definiranu i zapisanu strategiju, komuniciranu svima u vertikali poslovanja, razrađenu po procesima koji je moraju podržati i uspostavljeno mjerenje usklađenosti procesa s poslovnom strategijom. Posebno je to važno za naglasiti za srednja i mala poduzeća koja i u kasnijim fazama

životnog ciklusa poduzeća nemaju dovoljno resursa kao što imaju velika poduzeća.

Prema Netahli (2008) „u prevladavanju problema s kojima se susreću mikro subjekti treba krenuti od činjenice da sva gore navedene vrste poduzeća...dijele iste probleme financiranja, konkurentnosti, učinkovitosti, inovacija, rasta i razvoja, efikasnosti, organizacije...a jedina je razlika u broju stručnih ljudi koji sudjeluju u rastu i odlučivanju...jer u velikom poduzeću s većim brojem zaposlenika organiziraju se ljudi, a u manjem poduzeću s manjim brojem zaposlenika organizira se posao, s tim da više poslova obavlja jedna osoba“. Zbog toga je potreban alat na podlozi kojeg će se definirana strategija poduzeća objasniti zaposlenicima, uspostaviti procesi usklađeni sa strategijom i mjere kojima će se pratiti usklađenost procesa i strategije te kvaliteta izvršavanja procesa. Samo uz pomoć takvih alata mogu se identificirati rani indikatori krize jer će praćenje strategije i mjerenje procesa dati signal da poduzeće nije na pravom putu što će tek kasnije rezultirati bilančnim brojkama. Ali, „kasnije“ može biti prekasno.

5. KRIZNI MENADŽMENT I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

Kriza poslovanja je trenutak u kojem poduzeće treba promijeniti smjer razvoja zbog vanjskih ili unutarnjih negativnih utjecaja na poslovanje. Na razvoj krize u poduzeću može se utjecati prevencijom. Prevencija nije samo praćenje signala koji ukazuju na potencijalnu krizu, već strateško planiranje komponenti poslovanja putem mjerljivih alata kao što su Balance Scorecard (BSC) ili modeli zrelosti koje su autori izdvojili na temelju svog poslovnog iskustva. Pri tome su modeli zrelosti puno detaljniji strateški plan, jer svaku aktivnost detaljno razrađuju vremenski, stavljaju u kontekst s drugim aktivnostima i kao cjelina djeluju na ostvarenju strateških ciljeva poduzeća. Na takav način moguće je prepoznavati anomalije u sustavu i na vrijeme djelovati s ciljem prevencije krizne situacije (potencijalne opasnosti gubitka tržišta i zatvaranja poduzeća).

Prema Rujan (2010) dvije su osnovne forme kriznog menadžmenta: aktivni krizni menadžment i reaktivni krizni menadžment. Aktivni krizni menadžment podrazumijeva aktivnosti usmjerene na izbjegavanje krize, a reaktivni se usmjerava protiv krize poduzeća kad je ona već postala vidljiva. Aktivni krizni menadžment se prema Rujan (2010) može definirati kao anticipativni i preventivni. Cilj anticipativnog kriznog menadžmenta je poduzimanje protumjera potencijalnoj krizi čije djelovanje može pogoditi poduzeće u budućnosti. Softić (2011) objašnjava da anticipativni krizni menadžment podrazumijeva niz preventivnih aktivnosti kako bi se na vrijeme uočili blagi simptomi krize i odlučnu reakciju poduzeća kao odgovor na pojavu prvih simptoma krize. Slater i Lovet (1999) objašnjavaju da se simptomi mogu promatrati iz raznih perspektiva (iz perspektive kupca proizvoda ili usluge, zatim iz perspektive računovođe, vlasnika poduzeća, dobavljača, zaposlenika i drugih) i svatko od njih može uzrokovati neku odluku, situaciju ili ponašanje koje može dovesti do krize u poduzeću.

Da bi se poduzele potrebne mjere, potrebno je uočiti rane simptome nadolazeće krize i pravovremeno na njih reagirati. U literaturi (Milojević, 2011.) su najčešći indikatori koji se smatraju ranim indikatorima krize bonitet poduzeća, bilančni i vanbilančni indikatori. Izračunavaju se ili mjere periodički kao povijesne veličine iz rezultata prethodnog poslovanja (poslovna kultura, zastarjelost zaliha, sindikalni problemi, stopa povrata kapitala) i autori ih smatraju zakašnjelim izvještajima u stanju poduzeća u krizi.

Odgovoran menadžer kumulira slijed odluka/ponašanja i može procijeniti razvija li se poduzeće u pravcu krize ili uspješnog poslovanja i kroz procesni menadžment sagledati indikatore krize poduzeća *koji doista daju rani signal o potencijalnom organizacijskom problemu*: zaposlenici uobičajeno kasne na posao, ne ispunjava se zadana norma, vlasnik donosi odluke mimo menadžera, ne donose se odluke ili se ne provode na vrijeme, menadžeri kasno dolaze na posao i rano odlaze, stvara se paralelna organizacijska struktura, poslovna kultura nije agilna, partneri izbjegavaju suradnju i „nemaju vremena“, dobavljači ne daju podršku poslovanju, financijske institucije ne vrednuju pokazatelje poslovanja na fer način, porezna služba je često u vašem poduzeću, financijske kartice se predugo usklađuju s partnerima, ciljevi se ispunjavaju s velikim zakašnjenjem, zalihe nekontrolirano propadaju, raste negativna fluktuacija zaposlenika, poduzeće ne pravi razliku između dobrih i manje dobrih zaposlenika, dobri zaposlenici napuštaju poduzeće, poduzeće kasni s obavezama prema zaposlenicima, konkurenti vas ne smatraju „pravom konkurencijom“, sastanci završavaju bez zaključaka itd.

Svaki od ovih indikatora za sebe, a posebno u kombinaciji s drugim indikatorima može u kratkom vremenskom razdoblju dovesti do toga da je EBIT nizak, tijek novca negativan, ROCE nedovoljan, a poduzeće u krizi. Zbog toga se nabrojani indikatori mogu smatrati *ranim indikatorima krize*, a bilančni i vanbilančni izvještaji *evidencijom poslovnih rezultata ili izvještajima o povijesnom stanju poduzeća*.

Svaki od nabrojanih ranih indikatora krize može se prevenirati na način da su uklopljeni u strategiju kao procesi koji se mjere. Ako su prepušteni volji, vremenu i znanju samo jednog, glavnog menadžera moguće je da će zbog nedostatka vremena, zamora materijala, nemotiviranosti, privatnih problema zanemariti jedan ili sve indikatore i poduzeće će završiti u krizi. Ako su indikatori i procesi mjereni kroz alate koji za to služe, a rezultati mjerenja dnevno prezentirani većem broju menadžera na upravljačkim funkcijama kroz izvještajni sustav, mala je vjerojatnost da će neki od gore navedenih procesa ostati nezamijećen. Osim u slučaju da je segment upravljanja poslovanjem već u krizi.

U ubrzanom svijetu digitalnih tehnologija za poduzeća je kasno i opasno čekati periodičke numeričke pokazatelje poslovanja kako bi utvrdilo stanje poduzeća u odnosu na krizu. Kvalitetan menadžer, poznavatelj problematike već intuitivno može procijeniti je li put kojim je poduzeće krenulo put ka uspjehu ili propasti. Međutim, da bi se intuitivnost potvrdila, a vlasnici ili upravljački tim prihvatili ideju potrebno je kontinuirano pratiti i korigirati anomalije u poslovnim procesima. Upravljanje poslovnim procesima (eng. business process management - BPM) nameće se kao ključni čimbenik prevencije krize u poduzeću i izvrstan izvor ranih indikatora da nešto nije u redu. Strukturirano upravljanje poslovnim procesima daje prave rane indikatore krize koji se pojavljuju bitno prije numeričkih veličina izraženih financijskim poslovnim izvještajima (a koji se danas smatraju ranim indikatorima krize) i daju prostor menadžerima da na vrijeme poduzme potrebne aktivnosti. Lusk et.al. (2005) definiraju BPM kao metodu temeljem koje „poduzeća usklađuju poslovne procese s poslovnom strategijom što vodi do optimizacije sveukupnih poslovnih rezultata poduzeća kroz specifične poslovne aktivnosti unutar specifičnog odjela, na cijeloj organizaciji ili između korporacija“.

Prema Zairi (1997) upravljanje poslovnim procesima djelotvoran je pristup upravljanju i poboljšanju temeljnih aktivnosti djelovanja poduzeća kao što je razvoj proizvoda, marketing i koordinacija funkcija. Definicija koju daje Zairi (1997) je fragmentirana i više usmje-

rena na upravljanje zadacima pa je potrebno objasniti razliku između upravljanja poslovnim procesima i projektnog menadžmenta.

Kissflow (2019) objašnjava da je upravljanje poslovnim procesima organizacijska disciplina u kojoj poduzeće sagledava sve procese pojedinačno i u potpunosti, analizira trenutno stanje i identificira područja koja se mogu unaprijediti s ciljem postizanja učinkovitije organizacije. Prema tome „fokus upravljanja poslovnim procesima je na ponavljajućim i konstantnim procesima koja slijede predvidljiv uzorak ponašanja“ Prema Kaniški i Vincek (2017) cilj upravljanja poslovnim procesima je „konstantno poboljšavanje poslovnih procesa na temelju mjerenja rezultata uspješnosti postojećih procesa, a obavlja se sljedećim aktivnostima: formiranjem poslovnih procesa, njihovim obavljanjem i mjerenjem njihovog uspjeha.“ S druge strane, projektni menadžment se fokusira specifično na jedno područje poslovanja, u ograničenom vremenu s ograničenim ciljevima, a projekti su uglavnom jednokratni i ne ponavljaju se. Posljedično, moglo bi se reći da je projektni menadžment podskup upravljanja poslovnim procesima i ne može biti alat temeljem kojeg će se holistički upravljati poslovnim procesima. Elzinga et.al. (1995) objašnjavaju da mnoga poduzeća procjenjuju način na koji mogu povećati produktivnost poslovanja i kvalitetu proizvoda i da je relativno novo područje takvog poboljšanja upravljanje poslovnim procesima. Prema Štemberger et.al. (2009) upravljanje poslovnim procesima je koncept koji može donijeti značajne koristi organizaciji, veću kontrolu i bolje poslovne rezultate. S tim se slažu Hammer i Stanton (1999) i objašnjavaju da je osnovna ideja poslovnih procesa stvaranje vrijednosti za kupca kroz aktivnosti u organizaciji, a Strnadl (2006) nadopunjava i dodatnim kriterijima poput stvaranja vrijednosti dioničarima. Laamanen i Tinnila (2009) zaključuju da je važna točka procesnog razmišljanja postići da ljudi rade drugačije, a ne više, tako da iz procesa nastane povećana vrijednost.

Prema navedenim definicijama ključni elementi upravljanja poslovnim procesima su: usklađivanje procesa i strategije, optimizacija rezultata, poboljšanje temeljnih aktivnosti poduzeća, analiza stanja i sagledavanje procesa s ciljem unaprjeđenja, mjerenje rezultata i poboljšanje procesa.

Svaki od navedenih elemenata preduvjet je učinkovitog upravljanja poslovanjem, a efikasno upravljanje procesima i mjerenje istih preduvjet su prevencije krize u poduzeću. Kako bi se efikasno upravljalo poslovnim procesima potrebno je koristiti alate koji sistematiziraju upravljanje na način da strategiju poslovanja preko taktike razvijaju na poslovne procese, koordiniraju ih, usklađuju, mjere i korigiraju kako bi se postigao optimum upravljanja i rezultata poslovanja. Takvi alati su između ostalog BSC i modeli zrelosti i nameću se kao ključan alat za upravljanje poslovanjem, otkrivanje ranih simptoma potencijalne krize, korigiranje procesa s ciljem prevencije te postizanja efikasnosti poslovanja.

6. ZAKLJUČAK

Kao što je navedeno u radu, cilj rada bio je raspraviti i problematizirati situaciju nastanka krize u poduzeću, rane indikatore/simptome nastanka krize kao i ukazati na važnost upravljanja poslovnim procesima u prevenciji krize u poduzeću. U radu je navedeno kako većina kriza u poduzeću nastaje zbog unutrašnjih čimbenika, a manji broj zbog vanjskih. Zbog navedenog bi se značajan broj kriza u poduzećima mogao prevenirati što bi smanjilo potencijalne negativne učinke krizne situacije na poslovanje poduzeća. Nadalje, članak

problematizira pokazatelje boniteta i bilančne pokazatelje kao zakašnjele, jer ne preveniraju nastanak krize već mogu poslužiti kao mjera razine utjecaja krize na poduzeće. Rad može biti temelj za daljnja istraživanja o ranim indikatorima nastanka krize u poduzećima u Republici Hrvatskoj, o primjenjivosti modela upravljanja poslovnim procesima u tim poduzećima kao i spremnosti menadžera da preveniraju potencijalni nastanak krize u poduzeću.

PREVENTION OR RECORDING: TO RECOGNIZE EARLY SIGNS OF A CRISIS OR RECORD BUSINESS LOSSES?

Žarko Kruljac, MSc

University of Zagreb, Faculty of Economics & Business
Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb, Croatia
e-mail: zarko1212@gmail.com

Danijel Knežević, MSc

European Business School Zagreb
Selska cesta 119, Zagreb, Croatia
e-mail: danijel.knezevic@ebus.hr

SUMMARY

The research in the field of crisis management has become particularly relevant in the last two decades in which, among other things, the global economic crisis occurred, followed by the current economic crisis caused by the declaration of COVID-19 global pandemic. Furthermore, the market has become global, business increasingly digitalized, artificial intelligence is evolving, processes are being robotized, etc. We can conclude that modern business conditions are complex and dynamic, which is why there are many causes of a potential crisis in a company. In practice, managers often react to signs of a crisis which are, in solvency indicators and balance sheet indicators in reference books, described as early signs. The authors believe that such crisis management way is not efficient because the indicators can be defined as the measure of the crisis level in the company and not as early signs of a crisis. An adequate way to prevent a crisis is to recognize the early signs of it through business process management. Reference books prove that most crises are caused by internal factors and business process management solves those inconsistencies. The paper aims to discuss the moment of recognizing a potential crisis in a company, recording it, reactions of managers, as well as point out potential opportunities and ways to prevent a crisis, which are especially reflected in business process management. After the introduction, the paper explains the concept and causes of a crisis, the early signs of a crisis as well as crisis management and business process management. The paper ends with a conclusion.

Keywords: *crisis management; crisis prevention in a company; early signs of crisis in a company; business process management*

LITERATURA

1. Albert, S. K. (1974). Expectations effects in organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 19, str. 221-230
2. Berghaus, S. and Back A. (2016). *Stages in digital business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study*, MCIS 2016 Proceedings. Dostupno na: <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/22> (28.08.2017.)
3. Bostrom, E. and Can Celik, O. (2017). *Towards a Maturity Model for Digital Strategizing*, Umea Universtet, Department of Informatics, IT management, Master thesis. Preuzeto s: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1113444/FULLTEXT01.pdf> (pristup: 19.12.2017.)
4. Bickhoff, N. et. al. (2004). *Die Unternehmenskrise als Chance*, Berlin: Springer
5. Charles, F. H. (1963). Some consequences of crisis which limit the Viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8, str. 61-82
6. Elzinga, D. J. Horak, T., Lee, C. Y. and Bruner, C. (1995). Business process management: survey and methodology. *IEEE Transactions on Engeneering Management Volume*, 42(2)
7. Hammer, M. and Stanton, S. (1999). How process enterprises really work. *Harvard Business Review*, 108-118.
8. Gottschalk, P. (2009). Maturity levels for interoperability in digital government. *Government Information Quarterly*, 26(1), pp.75-81
9. Institut za krizni menadžment i SGMP Bluegrass Chapter (n.d.). *Crisis Prevention and Planning* [PowerPoint prezentacija]. Preuzeto s <https://www.slideserve.com/hasana/the-institute-for-crisis-management> (3.11.2020.)
10. Iversen, J., Nielsen, P. A. and Norbjerg, J. (1999). Situated Assesment of problem sin software development. *Database for advances in Informations Systems*, 30(2), str. 66-81
11. Kaniški, I. and Vincek, I. (2018). Business Processes as Business Systems. *Tehnički glasnik* 12(1), 55-81
12. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 85(7/8), str. 150.
13. Kokotec-Novak, M. (1997). Računovodski vidik sanacije podjetja. Portorož: *Zbornik 29 simpozija sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Zveza ekonomistov Slovenije in zveza računovodstvij, finničikov in revizorjev Slovenije.*, str 155-159
14. Kokotec, N.M. (1991). Računovodstvo v kriznem podjetju. *Zbornik 23 simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu poslovnih finančnikov in revizorjev Slovenije.*, Portorož. str 131-141
15. Krystek, U. (2007). *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Stuttgart: Kohlhammer GmbH, str. 37.
16. Laamanen, K. and Tinnila, M. (2006). Terms and Concepts in Business Process Management. *Prosessiyohtamisen käsitteet*, 4
17. Lusk, S., Paleyx, S., Spanyl, A. (2005). The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline. *BPTrends*.
18. Lukić, M. S. (2009). *Krizni menadžment*. Preuzeto s <http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CDYQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.apeiron-uni.eu%2Fflycboardclient%2FDetail.aspx%3FDocumentID%3D10960&ei=nLRDVNWGI-sbcPbumgLAD&usg=AFQjCNGEjUo4zsA5wNGmt7uQZG9rNwvOg>

19. McCormack, K., Willems, J., van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Indihar Štemberger, M., Škrinjar, R., Trkman, P., Bronzo Ladeira, M., Paulo Valadares de Oliveira, M., Bosilj Vuksic, V. and Vlahovic, N. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), str. 792-815.
20. Milojević, S. (2011). Tehnike za rano otkrivanje signala latentne krize preduzeća. *Škola biznisa*, 1.
21. Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binozza press. str: 128
22. Netahli, S. (2008). *Menadžment malog poduzeća*. Gospić: Veleučilište Nikola Tesla. Preuzeto s <https://sr.scribd.com/doc/241256775/MENAD%C5%BDMENT-MALOG-PODUZE%C4%86A> (12.11.2019.)
23. Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binozza press.
24. Omanović, A. (2017). Istraživanje važnosti ranog otkrivanja krize i njezin utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 23, str. 26-43
25. Osmanagić Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga d.o.o.
26. Osmanagić Bedenik, N. (2010). *Krizni management: teorija i praksa*. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1). Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=87513 (08.12.2019.)
27. Paulk, M.C., Curtis, B., Chrissis, M.B., Weber, C.V. (1993). *Capability Maturity Model, Version 1.1*. Carnegie Mellon University, Research Showcase & CMU. Preuzeto s <https://www.sei.cmu.edu/reports/93tr024.pdf> (17.11.2017.)
28. Pešević, S. (2013). Faktori koji dovode do pada poslovne aktivnosti preduzeća. *Svarog*, 1(7).
29. Pfeiffer, J., Sutton, R. (1999). Knowing „what“ to do is not enough: turning knowledge into action. *California Management Review*, 42(1), pp. 83-108
30. Remane, G., Hanelt, A., Wiesboeck, Kolbe, L. (2017). Digital Maturity in traditional industries – an exploratory analysis, In *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Guimaraes, Portugal, June 5-10, 2017. Preuzeto s http://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/10/ (17.10.2017.)
31. Rujan, Z. (2010) Delovanje menadžmenta u kriznim situacijama. *Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010*, Kruševac, 465-470
32. Seagar, M. W. Sellnow, T. Ulmer, R.R. (1998). Communication, organization and crisis. *Communication Yearbook*, 2, str. 231-275
33. Strnadl, C. F. (2006). Aligning Business and It: The Process-Driven Architecture Model, *Information Systems Management*, 23(4), str. 67-77
34. Slater, S. Lovet, D. (1999). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize*. Zagreb: Mozaik knjiga
35. Softić, S. (2011). *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu
36. Venette, S. J. (2003). *Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQs inclusion of risk in decision making*. Ann Arbor, MI: Proquest information and learning.