

## **SPOSOBNOST OTKRIĆA INTERNIH UZROKA KRIZE U FUNKCIJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PROIZVODNIH PREDUZEĆA**

### **ABILITY TO DISCOVER INTERNAL CAUSES OF THE CRISIS IN THE FUNCTION OF BUSINESS PERFORMANCE OF MANUFACTURING ENTERPRISES**

Amer Omanović\*

#### **SAŽETAK**

Kada se kriza otkrije, onda se akcenat sa simptoma prebacuje na uzroke. Uzroci krize mogu biti brojni, a neki od najzastupljenijih su: greške menadžmenta, gubitak tržišta, finansiranje, konkurencija, loši krediti itd. Broj uzroka krize je daleko veći od broja simptoma krize. Uzroci krize mogu biti interni i eksterni. Interni (unutrašnji) uzroci krize su oni na koje preduzeće može uticati i koji su prema istraživanjima prisutni od 50% do 70% slučajeva svih uzroka krize. Empirijsko istraživanje je rađeno kako bi se otkrio uticaj pravovremenog utvrđivanja internih uzroka na uspješnost poslovanja proizvodnih preduzeća. Korištene su metode indukcije, sinteze, korelacije i deskriptivne statistike. Podaci su prikupljeni na uzorku od 100 proizvodnih preduzeća na teritoriji Bosne i Hercegovine putem anketnog upitnika. Kao glavne uzroke krize preduzeća navode: neadekvatno reagovanje na promjene, visoke troškove poslovanja i neadekvatnu strategiju. Kao odgovorne za neadekvatno reagovanje na promjene navode tržište, menadžment i prodaju. Odgovornost za neadekvatnu strategiju pripisuju menadžmentu i sektoru proizvodnje. Ipak, u konačnici je na samom preduzeću da se prilagodi promjenama koje zahtijeva tržište. Kako bi se eliminisali interni uzroci krize bitno je na vrijeme reagovati. Veliki broj preduzeća uoči efekte strateške krize tek kada nastane kriza uspjeha, a tada su učinci korektivnih akcija puno slabiji.

*Ključne riječi: proizvodna preduzeća, uspješnost poslovanja, interni uzroci krize, marketing, krizni menadžment*

#### **SUMMARY**

When a crisis is detected, then the emphasis shifts from symptoms to causes. The causes of the crisis can be numerous, and some of the most common are: management errors, loss of markets, financing, competition, bad loans and so on. Number of causes of the crisis is far greater than the number of symptoms of the crisis. The causes of the crisis can be internal and external. Internal causes of the crisis are those in which the company can influence and which, according to research from the present 50% to 70% of all causes of the crisis. Empirical research was conducted to reveal the impact of on time determining the internal causes of the performance of the manufacturing enterprises. The methods of induction, synthesis, correlation and descriptive statistics are used. Data were collected on a sample of 100 manufacturing enterprises on the territory of Bosnia and Herzegovina through the questionnaire. As the main causes of the crisis, companies cited: inadequate reaction to changes, high costs and inadequate strategy. As responsible for inadequate response to changes in the company state: the market, management

\* - *Srednja tehnička škola grafičkih tehnologija, dizajna i multimedije Ilidža*

and sales. Responsibility for inadequate management and strategy are attributed to the manufacturing sector. However, in the end it is the company's responsibility to adapt to changes required by the market. In order to eliminate the internal causes of the crisis it is important to react in time. A large number of companies notice strategic effects of the crisis only when a crisis of success arises and then the effects of corrective actions are much weaker.

*Keywords: manufacturing companies, business performance, internal causes of the crisis, marketing, crisis management*

## UVOD

Preduzeće je usljed poslovanja u dinamičnom okruženju izloženo raznim vrstama rizika. Posebno se to odnosi na proizvodna preduzeća koja zbog pritiska konkurencije, zastarjevanja proizvoda i sve zahtjevnijih kupaca moraju biti stalno na oprezu. Krizni menadžment mora da bude prisutan uvijek, a ne samo u vremenu krize. Neophodno je da preduzeće u cilju eliminacije rizika poduzima korektivne akcije kako bi otkrilo uzroke krize.

Simptomikrize i uzroci krize usko su povezani. Simptomi krize prisutni su u manjem broju, dok je broj uzroka daleko brojniji i teži za identifikaciju. Upravo poteškoća identifikacije dovodi do zanemarivanja uzroka krize. Uzroke krize je lakše ukloniti ukoliko se na vrijeme uoče. Kriza, kao smetnja negativno utiče na uspješnost poslovanja preduzeća. Problem istraživanja je značajan jer ostavlja dalekosežne posljedice kako na samo preduzeće, tako i na ukupnu privredu zemlje.

Posljedice problema za preduzeće se odnose na smanjenje reputacije (gubitak kupaca, investitora i dobavljača), smanjenje imovine (pokretanje hipoteke, vraćanje dugova), odlazak ljudskih resursa (štrajkovi, nemogućnost napredovanja, kašnjenje plata). Posljedice problema po državu se odnose na smanjenja uplaćenog poreza,

povećanja nezaposlenosti, smanjenja standarda stanovništva, povećana socijalna davanja i sl. Cilj sprovedenog istraživanja je da otkrije sposobnost otkrića internih uzroka krize, a posebno lošeg marketinga u funkciji poslovanja proizvodnih preduzeća.

## UZROCI POSLOVNE KRIZE

Kada se kriza otkrije, onda se akcentat sa simptoma prebacuje na uzroke. Uzroci krize mogu biti brojni, a neki od najzastupljenijih su: pogreške menadžmenta, gubitak tržišta, loš marketing, finansiranje, konkurencija, loši krediti itd. Broj uzroka krize je daleko veći od broja simptoma krize. Osmanagić-Bedenik (2007, str. 27) navodi da je u medicini šezdesetih godina prošlog stoljeća bilo poznato oko 30.000 različitih bolesti i oko 160 simptoma.

Prema Osmanagić-Bedenik (2007, str. 30) uzroci krize preduzeća mogu biti u ovim područjima:

1. upravljanje preduzećem
2. organizacija
3. zaposlenici
4. proizvodnja
5. prodaja
6. finansije
7. tržište i okolina.

Prvih 6 kategorija mogu se uvrstiti u interne uzroke krize, a tržište i okolinu u eksterne uzroke krize. Senić, Lukić (2008, str. 94) navode da, za razliku od simptoma krize, uzroci krize predstavljaju one faktore koji zaista dovode do nastanka krize. Postoje različiti uzroci zbog kojih preduzeće može zapasti u krizu.

Potrebno je što prije otkriti uzroke krize. Bleicher (2004, str. 24) - u svom modelu tzv. "vremenskih nožica" zaključuje da raste vrijeme potrebno za učinkovitu reakciju, kako opada vrijeme raspoloživo za reakciju. Autor brani tezu da je u procesu ogroman pomak u upravljanju. Suočavanje sa povećanjem složenosti zahtijeva otvorenost i fleksibilnost, prema holističkom, sistemskom razmišljanju korporativne politike i upravljanja. Istu

tvrdnju potvrđuje Osmanagić-Bedenik (2007, str. 118).

Eksterni uzroci krize dolaze iz vanjske okoline i preduzeće ne može na njih uticati, ali se može prilagoditi promjenama ukoliko na vrijeme prepozna nadolazeću krizu.

Interni (unutrašnji) uzroci krize su oni na koje preduzeće može uticati i koji su prema istraživanjima prisutni od 50% do 70% slučajeva svih uzroka krize. „Krizne izazvane od zaposlenih u preduzeću su najopasniji uzroci kriza. Kod ovakvog tipa kriza najčešća su dva uzroka, to su: greške rukovodstva i nedovoljna snadbijevnost sopstvenim kapitalom. Loš izbor lokacije ili pravne forme preduzeća, ali i preširok ili preuzak proizvodni program mogu biti uzroci krize“ (Pešović 2013, str. 300).

Softić (2011 str. 130-131) navodi da je velika lista uzroka koji se mogu tretirati kao posljedica grešaka u preduzeću (organizaciji), od kojih izdvaja sljedeće:

- neadekvatnost ciljeva i strategije
- problemi (loš rad) menadžmenta
- loša finansijska politika
- neadekvatna finansijska i menadžerska kontrola
- loše upravljanje tekućim kapitalom
- visoki troškovi poslovanja (sirovina, energije, plaća, kamata i ostalo)
- nepovoljna struktura visokih troškova
- manjak marketinških akcija
- prihvatanje narudžbi kojima nije moguće udovoljiti
- organizaciona inercija i konfuzija
- višak zaposlenih
- neadekvatno reagovanje na promjene
- kriminalne radnje
- čekanje na privatizaciju.

Dubrovski (2004, str. 24-44) definiše sljedeće unutrašnje uzroke krize preduzeća: neadekvatne vještine - vid nemara, što dovodi do nejasnoća djelovanja u sadašnjosti i budućnosti. To posebno pogoršava projekte i investicije, što uveliko pridonose preduzeću kada se nađe u krizi. U unutrašnje uzroke također spadaju: neprimjetni signali, zakašnjela reakcija, neadekvatna

kvalifikacijska i starosna struktura, birokracija, neadekvatan organizacijski oblik prodaje.

Simptomi krize, signali koji ukazuju na krizu su veoma važni. Stoga je vrlo važno da se oni otkriju na vrijeme da bi mogli ublažiti posljedice ili ih čak spriječiti. Za pravovremeno otkrivanje krize važna je komunikacija sa nižim menadžmentom i zaposlenicima jer su bliži stvarnim događajima. Produblјivanje krize kao rezultat ignoriranja upozorenja je neminovan. Stoga je važno uspostaviti krizni menadžment što je prije moguće.

Preduzeće u krizi sporije reaguje na konkurentske napade, pogotovo ona preduzeća koja se fokusiraju na domaće tržište. Indikatori ranog upozorenja smatraju se dijagnostičkim znakovima budućih tržišnih uslova. Postoje dva pristupa: kriza kao neminovnost i kao pro-aktivna prevencija krize. Krizu kao neminovnost gradi Perow (1984), smatra je normalnom nezgodom. Međutim, Coombs (2012) smatra da je kriza nepredvidiva, ali ne i neočekivana. Slično smatraju Thearit, Courtright (2003) koji navode da kriza nije samo neizbježna.

## **MARKETING KAO UZROK KRIZE**

Loš marketing može biti uzrok poslovne krize. Budući da se u radu daje prednost preventivnom kriznom menadžmentu, uloga marketinga u izbjegavanju krize je velika. Marketing kroz predviđanje buduće potražnje može da unaprijed eliminiše buduće neželjene posljedice.

Prema Tihi (1999, str. 150) preduzeća često koriste i postupak koji se sastoji od tri osnovne faze: predviđanje okoline, predviđanje prodajne grane djelatnosti i predviđanje prodaje preduzeća. Upravo kroz modele predviđanja moguće je izbjeći krizu, a marketing je tu od ključne važnosti.

Greiner (1998, str. 1-20) analizira promjene koje se dešavaju u organizaciji prilikom rasta, kao i životni ciklus preduzeća. Životni ciklus proizvoda i marketing doprinose kriznoj situaciji preduzeća. Sva preduzeća

zapadnu u krizu, bilo da su u brzorastućoj ili spororastućoj industriji. U Greinerovom modelu navodi se pet faza rasta, kao i pet kriznih situacija. U fazi kreativnosti javlja se kriza liderstva, u fazi usmjerenja kriza autonomije, u fazi delegiranja kriza kontrole, u fazi koordinacije kriza birokratije i u fazi saradnje nepoznata kriza.

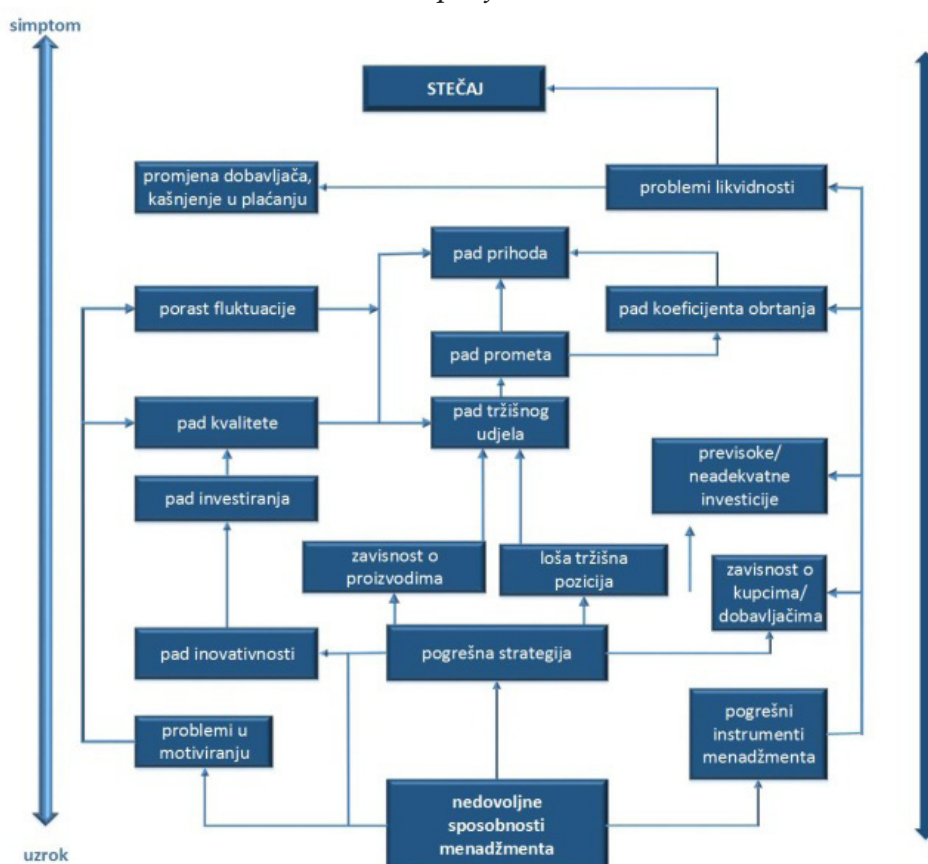
Predvidljivost je jedna od najznačajnijih karakteristika krize i onda kada se desi postavlja se pitanje, da li se mogla izbjeći?

Ipak, krizne situacije se mogu predvidjeti na osnovu simptoma i indikatora. Svaka djelatnost ima svoje simptome i specifičnosti,

pa tako i proizvodnja. Proizvod kao element marketing miksa igra važnu ulogu i veoma često je glavni uzrok krize u preduzećima.

Grunwaldov model prikazuje kompleksnost pojava i uzroka koji generišu krizu. Krizu nikada ne generiše jedan uzrok, već splet različitih uzroka i povoda. Veoma je važno krizu što prije otkriti kako bi se imalo dovoljno vremena za reakciju. Kao polaznu osnovu navodi nedovoljnu sposobnost menadžmenta. Navedeni model prikazuje i kompleksnost razgraničenja pojma simptoma od uzroka, slika broj 1.

Slika 1. Uzročno-posljedične zavisnosti

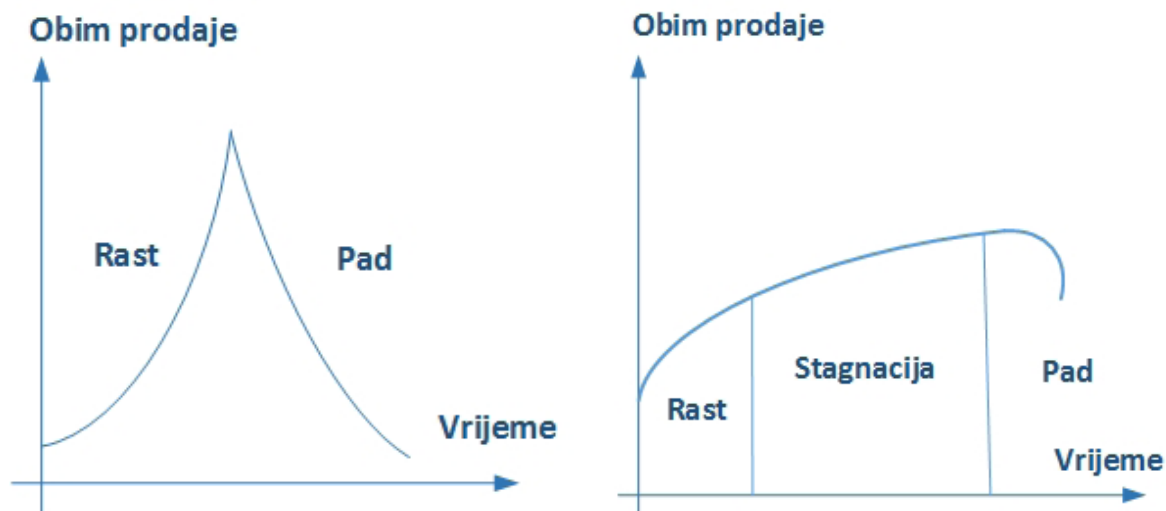


Izvor: Softić, S. (2011, str. 141) prema Osmanagić, B. N. (2007), *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb str. 36, originalni izvor: Grunwald, E., Grunwald S. (2001), *Bonitätsanalyse im Firmenkundengeschäft*, Schäffer – Poeschel, Stuttgart, str. 61.

Iz slike broj 1. se može vidjeti važnost marketinga u izbjegavanju krizne situacije. Marketing se ogleda kroz zavisnost o

proizvodima, kvaliteti proizvoda, zavisnost o kupcima/dobavljačima.

Slika 2. Životni vijek proizvoda



Izvor: Tihi, B. grupa autora (1999). Osnovi marketinga, Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, str. 205.

Slika broj 2. prikazuje dvije vrste životnog vijeka proizvoda. Lijeva slika prikazuje životni vijek modernog proizvoda kojeg karakteriše vrlo brzi rast i brzo ispadanje iz upotrebe.

Desna strana prikazuje životni vijek proizvoda kojeg tržište očekuje. Poznavanje životnog vijeka proizvoda može nam u mnogome pomoći pri prognoziranju nastupajuće krize.

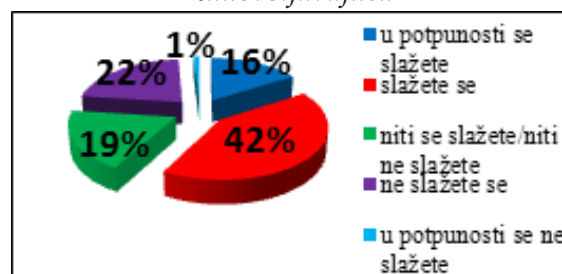
### EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Empirijsko istraživanje je rađeno kako bi se otkrio uticaj pravremenog utvrđivanja internih uzroka na uspješnost poslovanja proizvodnih preduzeća, sa posebnim akcentom na marketing. Korištene su metode indukcije, sinteze, korelacije i deskriptivne statistike.

Podaci su prikupljeni na uzorku od 100 proizvodnih preduzeća na teritoriji Bosne i Hercegovine putem anketnog upitnika. Podaci su obrađeni u statističkom programu SPSS v20. Pitanja u upitniku su zatvorenog tipa. U upitniku je korištena Likertova skala važnosti od 1 do 5.

Na pitanje da li je Vaša marketing strategija zadovoljavajuća većina ispitanika se složila da jest i to sa 58%, od čega se njih 16% se u potpunosti slaže, dok se 42% slaže. Na osnovu

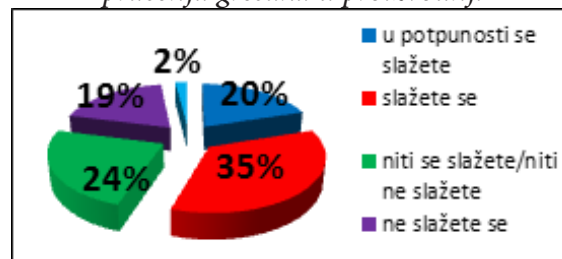
Slika 3. Vaša marketing strategija je zadovoljavajuća



Izvor: Istraživanje autora

ovog može se uočiti da ispitanici odgovorom na ovo pitanje iskazuju važnost marketinga u cilju izbjegavanja krize. Na navedenoj slici se također mogu uočiti i oni koji se ne slažu da je njihova strategija zadovoljavajuća i oni čine 23% ispitanika, od čega se 22% ne slaže, dok se 1% u potpunosti ne slaže.

Slika 4. Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji



Izvor: Istraživanje autora



Prilikom razmatranja pitanja da li preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji, dobiveni rezultati potvrđuju da više od polovine ispitanika ima neki oblik praćenja grešaka u proizvodnji, što otvara mogućnosti za implementaciju novokreiranog modela. Da bi detaljnije analizirali koja to preduzeća sa aspekta veličine imaju razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji pristupili smo Jednofaktorskoj ANOVA analizi.

Tabela 1. Test homogenosti varijanse – Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.441	3	95	.236

Izvor: Istraživanje autora

Iz Leven testa možemo vidjeti da nije narušena pretpostavka o homogenosti varijanse. Leven test koji testira homogenost

varijanse nije značajan ( $p > 0.05$ ), pa možemo biti uvjereni da su varijanse za različite grupe približno jednake.

Tabela 2. ANOVA- Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.751	3	4.250	3.967	.010
Within Groups	101.795	95	1.072		
Total	114.545	98			

Izvor: Istraživanje autora

Pošto je u našem primjeru Sig  $p < 0.05$  i iznosi 0.010 odbacujemo nultu hipotezu i prihvatamo alternativnu hipotezu u kojoj se tvrdi da postoji razlika o uspostavljenom sistemu praćenja grešaka u proizvodnji sa aspekta veličine preduzeća  $F(3,95)=3.967$ ,  $p < 0.05$ .

Tabela 3. Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1-9	20	3.00	.918	.205	2.57	3.43	1	5
10-49	33	3.39	1.029	.179	3.03	3.76	2	5
50-250	37	3.84	1.118	.184	3.46	4.21	1	5
251 i više	9	4.11	.928	.309	3.40	4.82	2	5
Total	99	3.55	1.081	.109	3.33	3.76	1	5

Izvor: Istraživanje autora

Iz opisne statistike u tabeli 3. možemo vidjeti da preduzeća sa većim brojem zaposlenih imaju razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji.

U tabeli 4. u koloni Sig vidimo da samo dvije promjenljive daju statistički značajan doprinos (jer je za njih vrijednost u ćeliji manja od 0,05). To su: u vašoj organizaciji se sistemski prati količina škarta (beta=0,225) i iskorištenost vaših proizvodnih kapaciteta je zadovoljavajuća (beta=0,213). Razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji ne

daje jedinstven doprinos. Koeficijent beta predstavlja jedinstven doprinos svake promjenljive, nakon što se statistički uklone uticaji preklapanja u svim drugim promjenljivim. Zanimljivo je da preduzeća u većoj mjeri prate količinu škarta i grešaka, ali im ne pridaju veliku važnost. Budući da kao prve simptome navode prihode, gubitak, nelikvidnost, nameće se potreba za kreiranjem modela koji bi pridao veću važnost iskorištenom kapacitetu, greškama i škartu.

Tabela 4. Greške i škart su jedan od prvih simptoma krize

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	2.467	.480		5.145	.000
U vašoj organizaciji se sistemski prati količina škarta	.213	.106	.225	2.000	.048
Iskorištenost vaših proizvodnih kapaciteta je zadovoljavajuća	.217	.108	.213	2.006	.048
Vaše preduzeće ima razvijen sistem praćenja grešaka u proizvodnji	-.201	.115	-.204	-1.740	.085

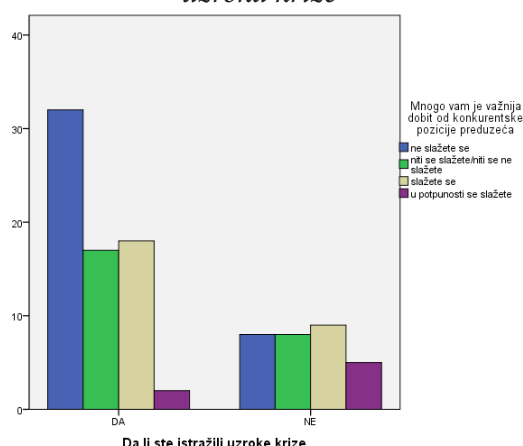
a. Dependent Variable: Smatrate li da su greške i škart u proizvodnji jedan od prvih simptoma krize

Izvor: Istraživanje autora

U tabeli 5. može se primijetiti da postoji umjereno jaka pozitivna korelacija između varijabli  $r(99)=0,615$ ,  $p<0,05$ . Polovina ispitanika koja je odgovorila da im je važnija dobit od konkurentske pozicije preduzeća je također odgovorila da prije uoči loš marketing od pada tržišne pozicije preduzeća.

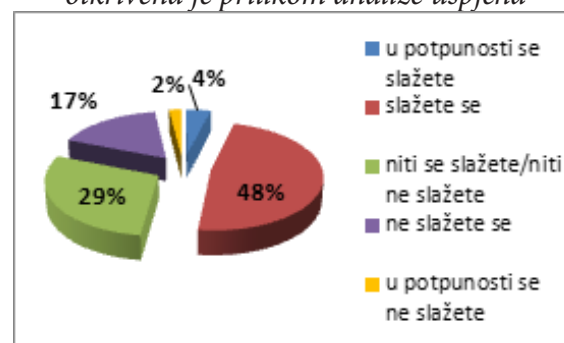
Iz slike 5. može se uočiti da se većina ispitanika koja je istraživala uzroke krize ne slaže sa stavom da im je važnija dobit od konkurentske pozicije preduzeća. Veći stepen slaganja postoji kod onih preduzeća koja nisu istraživala uzroke krize.

Slika 5. Mnogo vam je važnija dobit od konkurentske pozicije u odnosu istraživanja uzroka krize



Izvor: Istraživanje autora

Slika 6. Neadekvatna marketing strategija otkrivena je prilikom analize uspjeha



Izvor: Istraživanje autora

Najveći broj ispitanika slaže se sa navedenom tvrdnjom, njih 48%.

Tabela 6. Spirmanova korelacija između gubitka tržišnog učešća i neadekvatne marketing strategije koja se otkrije prilikom analize uspjeha

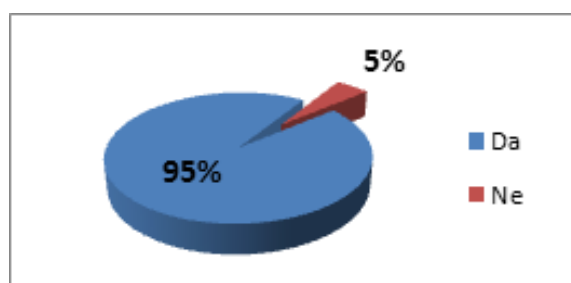
		Correlations		
			Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha	Neadekvatna marketing strategija otkrivena je prilikom analize uspjeha
Spearman's rho	Gubitak tržišnog učešća se otkrije prilikom analize uspjeha	Correlation Coefficient	1.000	.565**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	98	97
	Neadekvatna marketing strategija otkrivena je prilikom analize uspjeha	Correlation Coefficient	.565**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	97	99

Izvor: Istraživanje autora

Spirmanov koeficijent koristi se kao mjera linearnog odnosa. Može imati vrijednost od -1 do +1, pozitivna korelacija govori da se rangovi obje varijable skupa povećavaju, a negativna korelacija znači da se rang jedne povećava, a rang druge smanjuje. U našem slučaju možemo vidjeti da postoji umjereno jaka pozitivna zavisnost između gubitka

tržišnog učešća i neadekvatna marketing strategija koja je otkrivena prilikom analize uspjeha  $r(97)=0,565$ ,  $p<0,05$ . To zapravo znači da preduzeća koja gubitak tržišnog učešća otkriju prilikom analize uspjeha, otkriju i neadekvatnu marketing strategiju prilikom iste analize uspjeha.

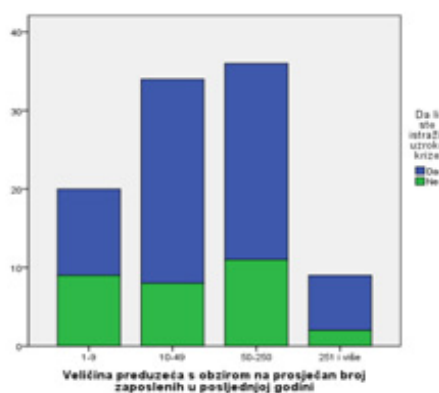
Slika 7. Da li smatrate da loš marketing može biti uzrok krize



Izvor: Istraživanje autora

Veliki broj ispitanika, njih 95% smatra marketing kao uzrok krize.

Slika 8. Da li ste istraživali uzroke krize u odnosu na veličinu preduzeća

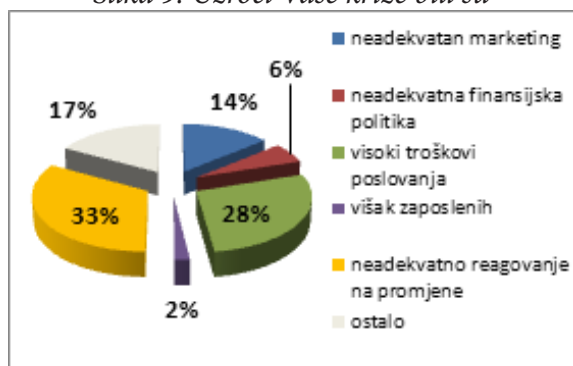


Izvor: Istraživanje autora



Iz slike 8. može se uočiti da preduzeća sa većim brojem zaposlenih više istražuju uzroke krize u odnosu na one sa manjim brojem zaposlenih.

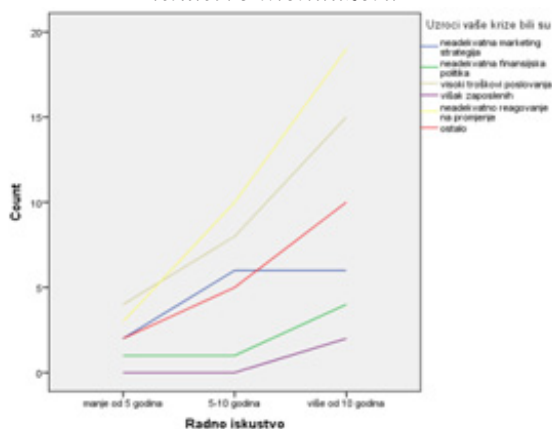
Slika 9. Uzroci Vaše krize bili su



Izvor: Istraživanje autora

Najviše ispitanika kao uzroke krize navode neadekvatno reagovanje na promjene (33%) i visoke troškove poslovanja (28%), marketing (14%). Rezultati su očekivani jer živimo u dinamičnom okruženju, pa se nameće potreba da se prilikom kreiranja modela vodi računa o okruženju. Visoke troškove poslovanja je nametnula država, pa je za očekivati da će se u narednom periodu postepeno smanjivati.

Slika 10. Uzroci krize u odnosu na radno iskustvo menadžera

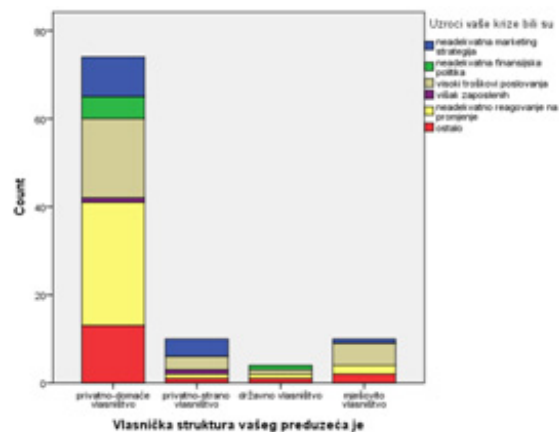


Izvor: Istraživanje autora

Kod menadžera sa radnim iskustvom ispod 5 godina kao glavni uzrok krize navode visoke troškove poslovanja, dok kod menadžera sa više godina radnog iskustva kao glavni uzrok

krize navode neadekvatno reagovanje na promjene.

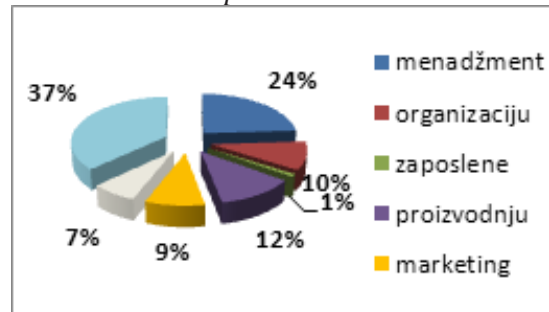
Slika 11. Uzroci krize u odnosu na vlasništvo



Izvor: Istraživanje autora

Kod preduzeća u privatnom domaćem vlasništvu kao glavne uzroke poslovne krize navode neadekvatno reagovanje na promjene i visoke troškove poslovanja. Preduzeća u privatnom stranom vlasništvu kao glavne uzroke krize navode neadekvatnu marketing strategiju i visoke troškove poslovanja. U državnom vlasništvu su podjednako zastupljeni svi uzroci, dok u mješovitom vlasništvu dominiraju visoki troškovi poslovanja.

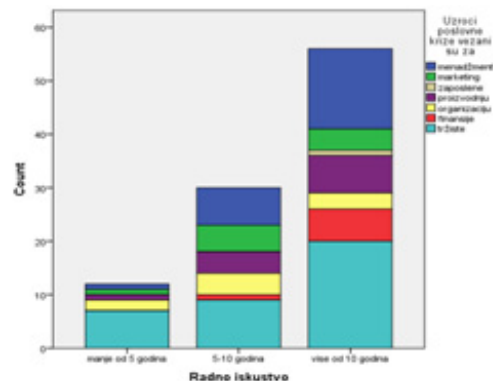
Slika 12. Uzroci poslovne krize vezani su za



Izvor: Istraživanje autora

Uzroci krize vezani su za tržište (37%), menadžment (24%), proizvodnju (12%) i marketing (9%). Ovakvi rezultati nameću kreiranje modela koji će akcent staviti na ove uzroke poslovne krize, kako bi se eliminisali.

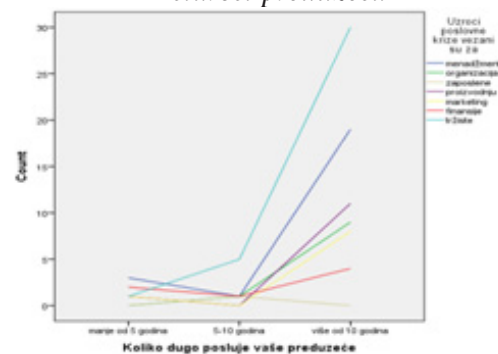
Slika 13. Uzroci poslovne krize u odnosu na radno iskustvo menadžera



Izvor: Istraživanje autora

Kod svih menadžera bez obzira na iskustvo, glavni uzrok krize vezan je za tržište. Budući da preduzeća posluju u dinamičnom tržištu, nameće se potreba za reakciju kako bi se na vrijeme odgovorilo zahtjevima tržišta.

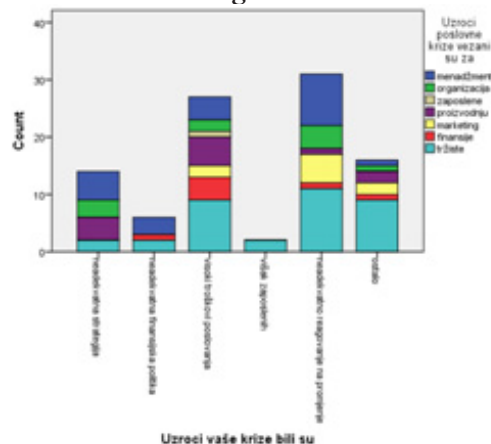
Slika 14. Uzroci poslovne krize u odnosu na starost preduzeća



Izvor: Istraživanje autora

Kod novoosnovanih preduzeća uzroci krize vezani su za menadžment, finansije, tržište i marketing. Kod preduzeća starijih od 10 godina uzroci krize vezani su za tržište, menadžment i proizvodnju. Vidljivo je da interni uzroci u skupu zauzimaju primat i da je neophodno kreirati model kako bi se izbjegla kriza tj. eliminisali interni uzroci krize i uspostavili sistem kako bi se na vrijeme prilagodili promjenama na tržištu.

Slika 15. Uzroci krize u odnosu na odgovornost



Izvor: Istraživanje autora

Kao glavne uzroke krize preduzeća navode: neadekvatno reagovanje na promjene, visoke troškove poslovanja i neadekvatnu strategiju. Kao odgovorne za neadekvatno reagovanje na promjene navode tržište, menadžment i marketing. Odgovornost za visoke troškove poslovanja pripisuju tržištu, proizvodnji, menadžmentu i finansijama. Odgovornost za neadekvatnu strategiju pripisuju menadžmentu i sektoru proizvodnje.

## ZAKLJUČAK

Iz svega navedenog možemo potvrditi da je hipoteza dokazana tj. da pravovremeno utvrđivanje internih uzroka krize pozitivno utiče na uspješnost poslovanja. Najveći broj preduzeća, njih 70% istražuje uzroke krize i to većinom preduzeća sa većim brojem zaposlenih. Uzroci krize su većinom interne prirode (menadžment, proizvodnja, marketing, finansije...). Međutim, dobar postotak preduzeća navodi tržište kao glavni uzrok krize.

Postoji i velika vjerovatnoća da ispitanici povezuju tržište sa marketingom. Uzrok lošeg marketinga leži u lošem menadžmentu i njihovim izborom marketing strategija. Ipak, u konačnici je na samom preduzeću da se prilagodi promjenama koje zahtijeva tržište. Proizvodna preduzeća moraju uvijek razmišljati o svojim marketing aktivnostima. Trebaju uvijek imati na umu, šta to dodatno

mogu ponuditi svojim kupcima kao bi izbjegli krizne situacije.

Upravo bi samo kreiranje modela pomoglo da se riješi osnovni uzrok krize, a prema ispitanicima to je neadekvatno reagovanje na promjene (33%). Samim pravovremenim uočavanjem uzroka moguće se prilagoditi tržišnim promjenama i nastaviti uspješno poslovati. Kako bi se eliminisali uzroci krize bitno je na vrijeme reagovati. Veliki broj preduzeća uoči efekte strateške krize tek kada nastane kriza uspjeha, tj. veoma kasno. Preduzeća u najvećem broju znaju da su osim dobiti i drugi pokazatelji važni, ali te druge pokazatelje otkriju kasnije tj. prilikom analize uspjeha preduzeća.

## LITERATURA

- [1] Greiner, L.E. (1998). Evolution and revolution as organizations Grow. Harvard Business Review. Broj 4, str. 1-20. [online] Dostupno na: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- [2] Pešević, S. (2013). Faktori koji dovode do pada poslovne aktivnosti preduzeća. Svarog, časopis za društvene i prirodne nauke. Broj 7, str. 289-304. [online] Dostupno na: <http://svarog.nubl.org/wp-content/uploads/2014/12/Slobodan-PE%C5%A0EVI%C4%86-FAKTORI-KOJI-DOVODE-DO-PADA-POSLOVNE-AKTIVNOSTI-PREDUZE%C4%86A.pdf>
- [3] Bleicher, K. (2004). Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt am Main: Campus Verlag.[Internet] Dostupno na: [https://books.google.de/books?id=gndhu9gFY\\_oC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.de/books?id=gndhu9gFY_oC&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [pristupljeno 17.10.2017].
- [4] Coombs, T. (2012). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding, 3rd edition. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- [5] Dubrovski, D. (2004). Krizni management in prestrukturiranje podjetja. Koper: Fakultet za management.[Internet] Dostupno na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/pdf/961-6486-50-0.pdf>
- [6] Osmanagić-Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa 2.izdanje. Zagreb: Školska knjiga.
- [7] Senić, R. i Lukić, S.M. (2008). Krizni menadžment - prvi dio. Banja Luka: Univerzitet Aperiion Banja Luka.
- [8] Softić, S. (2011). Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
- [9] Tihi, B. grupa autora (1999). Osnovi marketinga, Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.