

SISTEM ZA RANO UPOZORAVANJE NA MOGUĆE OPASNOSTI I ŠANSE¹

Sonja Milojević

Rezime: Osnovni zadatak današnjih menadžera je da spoznaju pretnje i rano reaguju na njih sa ciljem da se njihov negativan uticaj po preduzeće smanji.

Uspešna preduzeća raspolažu alatom, tj. metodama i instrumentima pomoću kojih se kriza pravovremeno prepoznaje, sprečava i njome ovladava, što navodi na zaključak da u takvim preduzećima kriza nastupa ređe, traje kraće i posledice su joj manje. Rukovodstvo ne sme da ignoriše čak ni prve, slabe signale krize, a kamoli kada su simboli postali relativno snažni i jasno se mogu razaznati. Ne sme se propustiti pravovremeni trenutak da se preduzmu neke mere sa trajnim dejstvom (adekvatna strategija) dok još postoje potencijali za to i dok još nije kasno. Nužan je i proces učenja/izvlačenja pouka za buduće krizne situacije, zbog optimiziranja sistema za rano upozoravanje što ima ključni značaj za dalju sudbinu preduzeća.

Ključne reči: sistem za rano upozoravanje, slabi signali, simptomi krize, uzroci krize, upravljanje krizom.

UVOD

Sistemi za rano upozoravanje se shvataju kao specijalna vrsta informacionih sistema koji njihovim korisnicima signaliziraju latentne, tj. prikrivene, ali već postojeće opasnosti u formi podsticaja ili informacija sa vremenskom prednošću pred njihov nastup. Njihov zadatak je da donosiocima odluka pruže neophodne informacije i saznanja, čime eventualne teškoće ili krize u razvoju preduzeća gube svaki karakter iznenađenja. Upravo iz tog razloga, za informacije se može s pravom reći da one danas predstavljaju ključni faktor uspeha i značajnu konkurentsku prednost, što još više ističe značaj ovog sistema.

Sistemi za rano razjašnjavanje se mogu klasifikovati na operativne i strategijske sisteme. Glavna razlika između njih je u njihovom okviru rada za koji služe kao informaciona osnova. Naime, s jedne strane postoji operativni koncept planiranja i upravljanja s orijentacijom na kratkoročne pokazatelje uspeha (likvidnost, ekonomičnost) koji je zastupljen kod operativnog menadžmenta, i, s druge strane, postoji strateški koncept sa orijentacijom na

¹ Stručni rad

potencijale uspeha kao na informativnu podršku strateškom menadžmentu. Strateški sistemi ranog razjašnjavanja, (ili upozoravanja, kako se kao sinonim sreće u literaturi), pomaže u identifikovanju „novoga“ ili slabih signala.

Analiza potencijala preduzeća se, u tesnoj vezi sa SWOT analizom, može koristiti kao instrument sistema za rano upozoravanje i kao savremeni instrument istraživanja poslovanja. U uslovima stabilnog okruženja bila je dovoljna orijentacija istraživanja i poslovanja preduzeća na učinak, dok je danas, u turbulentnim uslovima poslovanja, potrebna orijentacija na analizu potencijala kao instrumenta sistema ranog upozorenja. Ova analiza se mora sprovoditi periodično, jer institucionalizacija takvog dijagnostičkog sistema sa „tvrdim“ i „mekim“ indikatorima u vremenskom nizu (i eksternom upoređivanju) otvara nove mogućnosti u strateškom ranom spoznavanju slabih signala. Najjednostavniji način primene analize potencijala uključuje raščlanjavanje i posmatranje četiri strateška operativna faktora uspeha preduzeća, a to su adaptacija, motivacija, komunikacija i funkcija.[13] Način sprovođenja analize potencijala je kreativni proces kojim se mogu otkriti rani i slabi signali, jer ukoliko prilika iz okruženja naiđe na snagu, to je zasigurno šansa za razvoj poslovanja preduzeća. Ali, u suprotnom slučaju, ako promena okruženja ili opasnost nailazi na slabost preduzeća, radi se o (potencijalnom) riziku koji može uticati na dugoročni opstanak preduzeća. Ovim sučeljavanjem sa spoljašnjim uticajima, analiza potencijala preduzeća već prelazi u SWOT analizu.

1. Izgradnja operativnog sistema za rano upozoravanje

Izgradnja i procedura operativnog sistema ranog otkrivanja krize u preduzeću, može se, prema autorima U. Krystek-u i R. Moldenhauer-u, postaviti u devet osnovnih koraka:[14]

- *Potruga za područjima praćenja*: određivanje područja praćenja izvan i unutar preduzeća u kojima se mogu očekivati latentne pretnje i prilike.
- *Odabir područja praćenja*: ovo mora biti odluka onih instanci koje će koristiti rezultate.
- *Potruga za indikatorima odabranih područja*: za definisana područja praćenja, potrebno je naći indikatore koji odgovaraju kriterijumima odabira, pri čemu treba voditi računa i o međusobnoj povezanosti indikatora.
- *Odabir indikatora*: kao i kod područja praćenja, definitivni izbor indikatora treba da izvrši korisnik/korisnici sistema ranog otkrivanja poslovne krize.
- *Određivanje posmatranja*: posmatrač uz svoj svakodnevni posao i minimalno utrošeno vreme, prati vrednosti indikatora iz svog

područja delovanja i, pri definisanom prekoračenju vrednosti indikatora, šalje odgovarajuću poruku u centralu sistema.

- *Određivanje učestalosti i načina obaveštavanja posmatrač-centrala:* za funkcionisanje operativnog sistema ranog otkrivanja krize, važno je brzo i nesmetano prenošenje vrednosti indikatora do centrale sistema.
- *Određivanje centrale i njenih zadataka:* u literaturi i praksi je predviđeno gledište da funkciju centrale treba dodeliti odeljenju kontrolinga u preduzeću.
- *Određivanje učestalosti i načina obaveštavanja centrala-korisnik:* potrebno je utvrditi učestalost i način izveštavanja koji treba da važi pri sastavljanju izveštaja od centrale za krajnjeg korisnika.
- *Povratna informacija prema posmatračima:* povratne informacije osiguravaju potrebne efekte učenja u odnosu na područja posmatranja i indikatore, njihove ciljne vrednosti i granice tolerancije.

2. Strategijski sistem za rano upozoravanje i slabi signali

Za razliku od operativnog ili kvantitativnog sistema za rano upozoravanje, (a jedan od najpoznatijih operativnih sistema za rano upozoravanje je sistem zasnovan na bilansnim ili finansijskim indikatorima koji se izračunavaju iz periodičnih finansijskih izveštaja), strategijski sistem ranog upozoravanja je kvalitativni sistem ranog otkrivanja krize. Njegova izgradnja takođe ima nekoliko koraka: potrebno je odrediti područja stalnog praćenja i analize, zatim njenih ranih indikatora koji se pod uticajem rizika u vremenu menjaju, dalje, nužno je identifikovati željene vrednosti i tolerancije indikatora ranog upozorenja, i, na kraju, definisati obradu i informacije. On uključuje i nove metode i instrumente analize i obuhvata novi strateški pristup koji podrazumeva širi spektar analize. U strateški savremeni pristup spadaju i tradicionalne metode analize dopunjene novim instrumentima, te taj pristup podrazumeva analizu okruženja preduzeća, tržišta i grane u kojoj preduzeće posluje, kao i adekvatan menadžment. Najpoznatiji strateški sistemi su zasnovani na analizi potencijala preduzeća, upravljanju rizikom i na Balanced Scorecard – BSC, ili usklađenoj listi rezultata.

Strategijsko rano upozoravanje ili razjašnjavanje je, u poređenju sa operativnim, slabije strukturirano i manje oštro omeđeno. Naime, rukovodstvo preduzeća treba da bude u poziciji da već kod slabih signala iz okruženja, daje odmerene, iznijansirane strategijske odgovore, odnosno da otpočne sa reakcijama. Diskontinuiteti imaju svoje preteče koji ukazuju na njihovu moguću pojavu. Te preteče ili vesnici se nazivaju slabi signali (slabo definisane i još relativno nestrukturirane informacije, koje ukazuju na strategijske

diskontinuitete - promene/lomove trendova).² Prijem i ispravno tumačenje slabih signala omogućava rukovodstvu da već u ranim stadijumima stratejskih diskontinuiteta pripremi stratejske alternative i da ne mora da čeka dok opasnost (ili šansa) tokom vremena, sama po sebi, poprими jasne konture. Mada u prvi mah deluje malo kontradiktorno, činjenica je da se sa rastućim stepenom konkretizacije signala i informacija smanjuju mogućnosti uticaja preduzeća na događaje. Stoga se u središtu napora na izgradnji „stratejskog radara“, odnosno stratejskog sistema za rano upozoravanje, nalazi težnja da se razvije instrumentarijum putem kojeg će moći da se anticipiraju „slabi signali“. Bazu ranog spoznavanja opasnosti od krize ne treba da sačinjava što je moguće veća količina uopštenih informacija, nego prava količina bitnih, tj. relevantnih podataka, i, što je još važnije, prava obrada informacija. Zato se, kod ranog razjašnjavanja, razlikuju dve bazične vrste aktivnosti: skeniranje i monitoring. [9]

Skeniranje je sveobuhvatnija aktivnost (od monitoringa) i predstavlja „radar sa 360 stepeni“ putem koga se, u principu, svuda i u svako doba traga za takvim „slabim signalima“. Ovaj termin se primenjuje na široko orijentisane aktivnosti praćenja koje pokušavaju da identifikuju na samom početku razvoje događaja u tehnološkom, ekonomskom, socijalnom, političkom i ekološkom okruženju, koji mogu materijalno da utiču na preduzeće. Kada se identifikacijom slabih signala dobilo upozorenje (o možda dosta relevantnim fenomenima / događajima za preduzeće), onda se nastoji da se pojasni informaciona struktura fenomena. Ova aktivnost se naziva monitoring. Dakle, monitoring predstavlja produbljeno i trajno posmatranje fenomena za koje se veruje da su identifikovani, tj. „isfiltrirani“ iz okruženja putem skeniranja.

Obe ove aktivnosti se mogu dalje diferencirati prema dve dimenzije. Prvo, prema razlici u formalnom i neformalnom traženju. Dok se kod formalnog traganja već radi o fokusiranju na određenu tematsku oblast, kod neformalnog traženja to nije slučaj. Druga razlika je u usmerenom i neusmerenom traganju, pri čemu se kod usmerenog traganja ograničava na domen preduzeća.

3. Tehnike za predviđanje poslovnog neuspeha i rano otkrivanje signala latentne krize preduzeća

² Senić, R. i Lukić, S.: Krizni menadžment, I dio, Panevropski Univerzitet „Apeiron“, Banja Luka, (2008), str. 167.

Potvrđeno je da je najvažniji aspekt u izbegavanju krize da se uoči i prizna postojanje problema. Za to je najpotrebniji metod opomene preduzeća da problem postoji, kao i uspešan sistem merenja promena finansijskog zdravlja preduzeća. Da bi se razumeo proces neuspeha, potrebno je poznavati proces planiranja datog preduzeća. Putem kontinuiranog procesa formulisanja strategijskih planova i izvršavanja, praćenja i ocene ovih planova, analiziranjem eventualnih odstupanja od planiranih veličina i brzim odlukama o neophodnim korekcijama u poslovanju, preduzeće nastoji da održava usklađenost rezultata svog poslovanja sa okruženjem i raspoloživim resursima.

Preduzeće ima višestruke odgovornosti [8] vezane za rezultate svoga poslovanja. Prvo, firma mora da ostvari određene rezultate na tržištu kao što su obim prodaje, rast prodaje, konkurentsko tržišno učešće i snaga tržišne pozicije. Drugo, vlasnici (tj. stejkholderi i kreditori) očekuju od firme da ostvari određene finansijske rezultate vezane za profitabilnost, rast i likvidnost. Konačno, brojni drugi stejkholderi preduzeća kao što su zaposleni, dobavljači i društvena zajednica, očekuju određene rezultate poslovanja. Može se smatrati da firma nije uspešna ako ne može da ispuni jednu ili više od svojih odgovornosti, tj. obaveza. Stepen u kojem firma udovoljava svojim obavezama može se izmeriti pomoću indikatora ostvarenja rezultata. Otuda, firma odgovara svojim obavezama formulisanjem i izvršavanjem strategijskog tržišnog plana, čiji ishodi mogu da se ocene putem indikatora ostvarenja.

I pored činjenice da poslovni neuspeh ima značajne i ekonomske i društvene implikacije, tačan i pouzdan metod za predviđanje neuspeha još uvek nije pronađen. Cilj pronalaženja pouzdanog modela za predviđanje neuspeha preduzeća je preduzimanje preventivnih i korektivnih akcija.

U najvažnije tehnike za predviđanje poslovnog neuspeha i za rano otkrivanje signala latentne krize preduzeća, svakako, spadaju:

- Bonitet preduzeća;
- Bilansni indikatori;
- Vanbilansni indikatori;
- Lista usklađenih ciljeva i rezultata (Balanced Scorecard);
- Analiza jaza (gap-a);
- Preventivno planiranje i
- Tržišno predviđanje.

3.1. Bonitet preduzeća

U užem smislu, bonitet izražava kreditnu sposobnost i likvidnost firme, a u širem smislu, njegovu ukupnu poziciju: organizacionu, kadrovsku i

materijalno-finansijsku konstituciju, poziciju na tržištu, poslovnu reputaciju, ugled, stručno znanje, razvojne programe i poslovnu perspektivu, a otuda i kreditnu sposobnost i likvidnost.[12] Bitno je naglasiti da se bonitet preduzeća ne može izjednačiti sa njegovom likvidnošću. Neko preduzeće može biti nelikvidno u određenom (kratkom) vremenskom periodu, a da se pri tome izvedu pozitivne ocene o njegovom bonitetu. U privrednoj praksi se često prave greške, koje se ogledaju u svođenju boniteta na analizu mogućnosti zaduženja preduzeća i analizu stepena pokrića zaduženja nepokretnom imovinom, potraživanjima, pokretnim stvarima ili nekim oblikom jemstva. Na bonitet preduzeća značajan uticaj imaju i kvalitet i realnost razvojnih programa, stepen iskorišćenja kapaciteta, nivo produktivnosti rada, kvalitet investicionih programa, razvijenost poslovnih funkcija i slično.[7] Procena boniteta je u suštini procena poslovnih rizika, što direktno utiče na mogućnost preduzeća da izbegne opasnost i ne zapadne u eventualnu krizu. Procenom boniteta partnera odlučuje se o prihvatanju posla, preko uočenog rizika formira se cena, procenjuje sigurnost budućih prihoda, strukturiraju se sopstvena finansijska ulaganja i sl. To je ozbiljan i stručan posao koji se temelji na detaljnom studiranju bilansa, završnih računa i drugih izveštaja firme, obuhvata analizu prošlosti i procenu budućnosti, a ocena uključuje i ugled firme koji se ne može iskazati brojkama, ali ima svoju vrednost. Ono što je bitno, to je da analizirane veličine moraju biti sagledavane kroz neki period, na primer od 3 godine, a ne kao trenutna veličina, i to kako iz razloga uprosečenja, tako i da bi se sagledao trend koji te veličine dobijaju.

Najčešće se koriste sledeći pokazatelji:[6]

- Stopa vlastitog kapitala % = $\text{Vlastiti kapital} / \text{bilansna suma ukupnog kapitala}$,
- Dinamički stepen zaduženosti (godine) = $\text{tuđi kapital} / \text{novčani tok (po godinama)}$,
- Stopa pokrića kamata (godine) = $\text{EBIT} / \text{kamate (po godinama)}$, gde je *EBIT* akronim od *Earnings Before Interest and Tax* (zarada pre kamata i oporezivanja),
- EBIT Stopa % = $\text{EBIT} / \text{promet}$
- Stopa povrata kapitala % = $\text{EBITDA} / \text{bilansna suma ukupno angažovanog kapitala}$, gde je EBITDA akronim od *Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization* (zarada pre kamata, poreza, otpisa i amortizacije),
- Working capital (radni kapital, tj. poslovnu imovinu) u odnosu prema kratkoročnim obavezama, $\text{LiquiQ (godina)} = \text{working capital} / \text{kratkoročne obaveze}$,
- ROCE (EBIT / CE), povrat korišćenog (angažovanog) kapitala = $\text{EBIT} / \text{bilansna suma angažovanog kapitala}$, gde je ROCE akronim od *Return-on-Capital-Employed* (povrat korišćenog, tj. angažovanog kapitala, i označava rentabilnost ukupnog ulaganja, a CE je akronim

od Capital Employed (korišćeni kapital), izražava se kao bilansna suma.

- Slobodni cash-flow / obaveze,
- Dugoročne obaveze / ukupni kapital (izražen kao bilansna suma),
- Pokriće vlastitog kapitala = vlastiti (sopstveni) kapital / (RAC x 10) gdje je RAC potreba za sopstvenim kapitalom jedne godine.

Uvid u stanje, pre svega, finansijskog zdravlja preduzeća, pored šireg uvida u različite pozicije finansijskih izveštaja, zahteva i uvid u relativne odnose između njih. To je dovelo do pojave različitih vrsta tzv. „ratio brojeva“ (Ratio na engleskom znači - odnos).[3] Ratio brojevi se dobijaju jednostavnim algebarskim operacijama, i tako dobijena merila performansi se porede u vremenu i/ili sa drugim preduzećima. Postoje i složeni ratio brojevi koji se dobijaju kombinovanjem osnovnih ratio brojeva. Tipični pokazatelji ove vrste su Du Pont formula, Z - rezultat i prelomna tačka.

Ratio brojevi predstavljaju jednu od tehnika za analizu finansijskog položaja preduzeća kao i za predviđanje potencijalnog poslovnog neuspeha, pa čak i bankrotstva preduzeća. Obzirom na veliki broj pozicija u finansijskim izveštajima, postoji i veliki broj smislenih kombinacija ili ratio brojeva koji pomažu pri donošenju različitih odluka. Sve ratio brojeve možemo klasifikovati u četiri velike grupe: [2]

- pokazatelji likvidnosti,
- pokazatelji aktivnosti,
- pokazatelji finansijske strukture,
- pokazatelji profitabilnosti.

Rezultati istraživanja Neophytou et al [5] pokazali su da se ratio brojevi finansijskog levridža, novčanog toka, likvidnosti i profitabilnosti mogu koristiti za predviđanje neuspeha. Bitno je napomenuti da ratio finansijskog levridža obezbeđuje najveći nivo tačnosti predviđanja. Ovo ne iznenađuje, jer je to jedan od glavnih indikatora nesolventnosti. Ratio neraspoređena dobit / ukupna sredstva pokazao je visoku moć predviđanja i to: 90% u prvoj godini pre neuspeha, 84,09% u drugoj i 84,56% u trećoj godini. Relativno visok nivo tačnosti predviđanja pokazao je ratio profitabilnosti za sve tri godine pre pada preduzeća. Ratio bruto dobit/ukupne obaveze pokazao se tačnim u predviđanju 85,42% slučajeva bankrotstva. Ratio brojevi novčanog toka su takođe pokazali vrlo visok nivo tačnosti i respektivnosti.

3.2. Bilansni indikatori kao sistem ranog upozorenja

Jedan od najpoznatijih operativnih sistema za rano upozoravanje je sistem temeljen na bilansnim indikatorima ranog upozorenja koji se izračunavaju iz podataka godišnjih finansijskih izveštaja: bilansa stanja, bilansa uspeha i izveštaja o novčanim tokovima.

Ovde se, zapravo, radi o tradicionalnom načinu merenja performansi koji treba da obezbedi metriku koja će biti primenjivana sa ciljem kvantifikacije efikasnosti i efektivnosti akcija, a sve u cilju obezbeđivanja informacija koje su od pomoći menadžmentu pri planiranju, izvršenju i kontroli poslovnih aktivnosti. Merenje performansi je proces monitoringa i izveštavanja o tome koliko dobro neko nešto radi, da bi se na vreme uočile eventualne nepravilnosti kao potencijalne pretnje i opasnosti, ili pak, mogućnosti da se iskoriste neke povoljnosti kao dodatne šanse. Pored merila likvidnosti, merila finansijske strukture, merila aktivnosti, tj. koeficijenta obrta, merila tržišne vrednosti, tu su i merila rentabiliteta kao najsveobuhvatniji izraz poslovnog uspeha i efikasnosti preduzeća. To su one analitičke veličine prema kojima se treba orijentisati da bi se pravovremeno spoznale opasnosti za poslovanje preduzeća. Akutna opasnost za preduzeće odvija se redosledom:[15]

Likvidnost → uspeh → potencijal uspeha,
a aktivno predusretanje opasnosti u suprotnom smeru:

Potencijal uspeha → uspeh → likvidnost.

Pomoću hijerarhijskih veličina i odgovarajućih analitičkih merila (likvidnost za finansijsku stabilnost, ekonomičnost za uspeh, rentabilnost za korišćenje potencijala, istraživanje i razvoj za stvaranje potencijala), može se prosuditi o stepenu opasnosti, odnosno analizirati i dijagnostifikovati poslovanje određenog preduzeća u onom delu koji se odnosi na kvantitativnu opasnost, pa na takvoj podlozi oblikovati mere koje će pozitivno uticati na njegov dalji razvoj.

Uz sva ograničenja, sistem ranog upozoravanja temeljen na finansijskim pokazateljima je jednostavan i lako primenjiv model koji osigurava barem minimalno upozorenje na predstojeću krizu.

3.3. Vanbilansni indikatori kao sistem ranog upozorenja

Bez obzira da li se radi o bilansnim ili vanbilansnim ranim indikatorima (kao i da li se radi o finansijskim ili nefinansijskim indikatorima), rani indikatori ili indikatori ranog upozorenja moraju ispuniti određene zahteve: jednoznačnost, potpunost, pravovremenost, pravovremena dostupnost i ekonomska opravdanost. Navedeni kriterijumi ne mogu uvek svi biti ispunjeni, ali je bitno da indikatori ispunjavaju svoje glavne kriterijume izbora.

Mnogi od ranih indikatora ne potiču iz finansijskih izveštaja i mogu se odnositi na celokupno preduzeće. Takvi su, na primer, indikatori ulaznih porudžbina, indikatori poslovne klime, indikatori zaposlenih i sl. Indikator ulaznih porudžbina je nezaobilazan u bilo kom sistemu ranog upozorenja poslovne krize i posmatra se kao indikator razvoja prodaje i uspešnosti poslovanja. On se posmatra i na nivou konkurentskih preduzeća, delatnosti ili povezanih preduzeća.

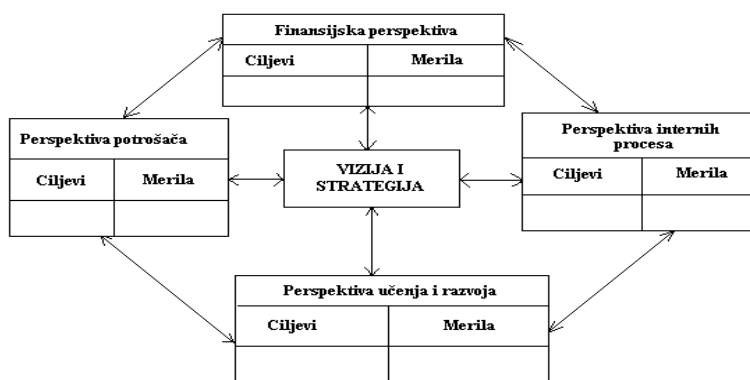
Logično je da rani indikatori poslovne krize zapravo predstavljaju i indikatore predviđanja neuspeha. Istraživanja nefinansijskih indikatora predviđanja neuspeha datiraju iz 1980-ih godina XX veka. Kvalitativne varijable koje su Wang i Guild [11] koristili u predviđanju bankrotstva su: fluktuacija zaposlenih, promene ukupnih ekonomskih uslova, problemi u industrijskoj grani, promene menadžmenta, gubici važnog dobavljača ili potrošača, štrajkovi zaposlenih, promene poreske politike, zastarelost proizvoda, ulazak u proces reorganizacije, starost preduzeća, starost postojećih menadžera, specifičan način poslovanja preduzeća, pokretanje pravnih sporova protiv preduzeća, sindikalni problemi i sl. Tu su još i konzervativizam, rigidnost, oslanjanje na zastarele poslovne politike, limitirani protok informacija, povećanje centralizacije odlučivanja, nizak nivo inovacija i otpori promenama. I karakteristike organizacije [9] se mogu iskoristiti da posluže kao rani indikatori. Ovde se, nasuprot analizi finansijskog zdravlja, analizira stanje organizacionog zdravlja. Prateći „vitalne signale“ mogu se evidentirati problemi. Korisna rana upozorenja posebno mogu pružiti sledeće karakteristike: suvišan personal, tolerancija nesposobnosti, glomazne administrativne procedure, zamena suštine sa formom, oskudica jasnih ciljeva i tačnih orijentira za donošenje odluka, strah od konflikata i neprilika, gubitak efektivnog komuniciranja, zastarela organizaciona struktura i dr.

Bitno je da menadžment periodično prati i preispituje ove probleme, da ih nikako ne ignoriše i ne tretira kao nedovoljno „ozbiljne signale“ da bi se „digla uzbuna“.

3.4. Balanced scorecard (BSC) kao model za rano upozoravanje i sprečavanje latentne krize

U cilju prevazilaženja ograničenja tradicionalnih sistema merenja, Kaplan i Norton [4] su, na osnovu dugogodišnjeg istraživanja na uzorku od 12 kompanija, uveli analitički okvir nazvan Balanced Scorecard (BSC), prema kome se misija i strateški ciljevi preduzeća mogu prevesti u set indikatora performansi, a indikatori su prvi detektori skrivenih događaja. Informacije dobijene od ranih indikatora krize ne moraju se izražavati samo relativnim i apsolutnim brojevima, već se mogu i kvalitativno definisati, što ih temeljno razlikuje od samih finansijskih pokazatelja.

BSC je holistički pristup, jer inkorporira interese svih zainteresovanih grupa unutar i van organizacije. Preduzeću su potrebni uravnoteženi sistemi merenja performansi koji će obuhvatiti prošle i buduće performanse, interne i eksterne, kvalitativne i kvantitativne, kao i kratkoročne i dugoročne performanse, što pruža upravo BSC i tako nadopunjuje tradicionalne finansijske pokazatelje kriterijumima koji mere performanse iz još tri dodatne perspektive, što omogućava preduzeću da prati svoju finansijsku situaciju i uspeh, ali i da, istovremeno, nadzire razvoj svoje sposobnosti i potencijala kao i sticanje nematerijalne imovine potrebne za budući rast. Balanced Scorecard je prikazan na slici 1. [4]



Slika 1. Balanced Scorecard

Sa ilustracije se zapaža da se ciljevi definišu iz četiri perspektive: [1]

1) Perspektiva potrošača ili marketing perspektiva: Intimizacija sa klijentima danas predstavlja preovlađujući stil ponašanja preduzeća. Biti prvi u pružanju vrednosti za kupca proizvoda i/ili usluga je tipična misija preduzeća koje razmišlja strateški. Međutim, tu misiju je potrebno prevesti u specifične ciljeve, merila performansi, zadatke i inicijative. (Kritično pitanje glasi: kako nas vide klijenti?) Glavni aspekti interesantni za klijente su vreme (vodeće vreme) i kvalitet (mogućnosti proizvoda i servis, na primer). Neka su iz marketing perspektive definisani sledeći ciljevi: novi proizvodi, ostvarenje statusa preferiranog dobavljača i podela rizika sa kupcem. Specifična merila za ostvarenje tih ciljeva su sledeća: novi proizvod se meri putem učešća novih proizvoda u ukupnom prihodu i učešća novih proizvoda u ukupnom broju proizvoda. Ove informacije, za razliku od nekih drugih, se mogu dobiti iz internih izvora.

2) Interna perspektiva, ili perspektiva internih poslovnih procesa: Koliko god bili bitni, marketing ciljevi su mrtvo slovo na papiru ukoliko se ne

prevedu u interne ciljeve. (Kritično pitanje glasi: u kojim delovima ili aktivnostima proizvodnog procesa i na koji način postići perfekciju?) Ako su definisana dva cilja: smanjenje troškova i računarom podržana konstrukcija proizvoda, odgovarajuća merila performansi bi bila, na primer, za smanjenje troškova: cena koštanja, vreme proizvodnje i profitna stopa.

3) Perspektiva učenja i razvoja: Ciljevi iz predhodne dve perspektive su veoma bitni za uspeh, ali su izloženi promenama, jer konkurencija primorava preduzeće na unapređenja postojećih i uvođenje novih proizvoda i procesa. Mogućnost inoviranja je posledica učenja i razvoja. (Kritično pitanje glasi: kako nastaviti sa unapređenjima i stvaranjem vrednosti?) Neka su u potrazi za odgovorom na ovo pitanje dati sledeći ciljevi: tehnološko liderstvo, korišćenje efekta iskustva u razvoju novih proizvoda i minimalno vodeće vreme razvoja. Za ove ciljeve definisana su konkretna merila na bazi odnosa između vremena razvoja u preduzeću i vremena razvoja najvećeg konkurenta (na primer, 70% vodećeg vremena najvećeg konkurenta).

4) Finansijska perspektiva: Finansijska merila performansi pokazuju da li su strategija i njena primena dovele do rasta finansijskih performansi. (Kritično pitanje je: kako se odnosimo prema vlasnicima?) Odgovor na to pitanje daju merila održivosti i uvećanja kapitala. Ukoliko je finansijski cilj opstati, odgovarajuće merilo uspeha je novčani tok. Ukoliko je finansijski cilj uspeti, odgovarajuće merilo uspeha je kvartalni rast prihoda, a ukoliko je cilj prosperirati, merila uspeha su rast tržišnog učešća i rast prinosa na kapital.

Osnovni koncept BSC unapređen je tako da su pored pomenute četiri, uvedene još dve perspektive: perspektiva razvoja tržišta i perspektiva rizika.

BSC bi trebalo da omogući menadžerima da u svakom trenutku spoznaju funkcioniše li njihova strategija ili ne.

To što omogućava utvrđivanje ključnih indikatora neuspeha u pojedinačnim oblastima poslovanja od izuzetne je važnosti, jer je ispitivanje opadajućih performansi preduzeća nužno za efektivno upravljanje krizama i jer se na taj način determiniše šta je dobro, a šta se može raditi na efikasniji način.

3.5. Analiza Jaza (GEP-a) kao tehnika ranog upozoravanja i sprečavanja latentne krize preduzeća

Ovaj koncept se svodi na poređenje planiranih ciljeva i trenutnih mogućnosti, (odnosno rezultata ili indikatora), sa ciljem da se otkriju strategije za popunjavanje identifikovanog jaza. Ciljevi se daju najčešće kao ukupan prihod, dobit, tržišno učešće, obim prodaje itd. Veličina jaza upozorava na veličinu potrebnih dodatnih napora i stimulira dodatna istraživanja i to kako na području razvoja faktora okruženja, tako i u okviru razvoja internih mogućnosti preduzeća. Analiza jaza može da pomogne i da se anticipiraju

momenti kada treba da se preduzme određena akcija, što upravo predstavlja mehanizam odgovora na signale i mehanizam predupređivanja krize. Naime, kroz projekciju krive kretanja željenih ciljeva i krive koja bi odslikavala njihovo ostvarivanje u predviđenom kretanju okruženja, može se sagledati njihov odnos u planskom periodu.[10] Ako se nasluti da će u planskom periodu doći do jaza, treba računati sa preduzimanjem korektivnih akcija za njihovo usaglašavanje. Pri tome je vrlo značajno anticipirati vreme koje će biti potrebno da bi određena strategija ili korektivna akcija dala stvarno rezultate u dobiti. Misli se, na primer, na vreme potrebno za proširivanje kapaciteta, bilo izgradnjom novih ili rekonstrukcijom postojećih, zatim, na razvoj i uvođenje novih proizvoda u već postojeći portfolio, eliminisanje nerentabilnih poslova, promenu planova ako su na bilo koji način bili nerealni, (npr. smanjivanje poslovnih ciljeva), preduzimanje akcija da se eliminišu neka ograničenja iz okruženja, itd. Vrednost gep analize može, takođe, da dođe do izražaja kod projektovanja odgovora preduzeća na promene u okruženju, kada preduzeće predviđa budućnost sa ciljem da joj se, blagovremeno, prilagodi (preaktivistički pristup planiranju).

3.6. Preventivno planiranje kao instrument sprečavanja latentne krize preduzeća

Zbog delovanja imperativa promena u kombinaciji sa makro-arogancijom,[2] sposobnost preduzeća da se adaptira i efektivno koristi diskontinuitet, izbija u prvi plan. Adaptiranje promenama produžava i proširuje horizont sagledavanja posledica preduzetih akcija. U novoj situaciji kreativnost zamenjuje rutinu a planiranje kontrolu, pri čemu i, pri određivanju ultimativnog cilja menadžmenta, maksimiranje profita ustupa mesto maksimiranju vrednosti.

Preventivno planiranje obično dopunjava (a vrlo retko zamenjuje) regularno planiranje preduzeća, i usmereno je na latentnu krizu preduzeća. Može biti strateškog i/ili operativnog karaktera i razlikuje se od alternativnog planiranja. Ono se najbolje i razjašnjava i shvata ako se izvrši njegova komparacija u odnosu na kontigentno tj. alternativno planiranje.[9]

Preventivno planiranje kao informacionu osnovu koristi informacije ranog upozorenja koje se ističu visokom verovatnoćom nastupa signaliziranih događaja i koji su od izuzetnog značaja za osiguranje opstanka preduzeća. Za razliku od njega, kod alternativnog planiranja kao baza služe prognostičke informacije sa vrlo neznatnom verovatnoćom nastupa utvrđenog budućeg događaja, ali čiji je sadržaj prognoze, takođe, od prioritarnog značaja za opstanak preduzeća. Stepen konkretizacije preventivnog planiranja je znatno viši u odnosu na stepen konkretizacije kontigentnog planiranja pošto su, na bazi informacija za rano upozoravanje, identifikovane opasnosti većinom diferencirano prikazive. Vremenski razmak između identifikacije i eventualnog

izbijanja krize je u slučaju latentne krize znatno kraći nego u slučaju samo moguće, tj. potencijalne krize preduzeća. Ova činjenica je od posebnog značaja za planiranje relevantnih mera, odnosno alternativnih strategija za predupređivanje i izbegavanje krize, jer se sužava prostor za manevar i reagovanje sa odmicanjem vremena, što može da dovede i do upropašćivanja vrlo efektno razrađenih analiza „šta-ako-onda“.

Dok se alternativno planiranje svesno obavlja kao suprotna pozicija regularnom planiranju, bez konkretnog povoda i samo za slučaj „kada-tada“, preventivno planiranje ima veoma konkretan povod izrade, a to je rano spoznata latentna opasnost.

Pored sličnosti sadržaja redovnog i preventivnog planiranja, uočljiva je i jako bitna razlika između njih koja se sastoji, pre svega, u tome što preventivno planiranje obuhvata planiranje ciljeva i mera u slučaju latentnih opasnosti, odnosno kreće od signala ranog upozorenja na latentne opasnosti i krizne situacije. Primer bi bio, recimo, planiranje prodaje, i pri tom, specijalno u slučaju latentne opasnosti koje prete iz smanjujućih i stagnirajućih tržišta prodaje. [8] Inače, razlozi koji mogu dovesti do stagnacije ili opadanja tržišta su brojni: recesija, uvođenje supstituta, protekcionizam, kontingentiranje ili restrikcija uvoza i mnogi drugi, ali se kao najvažniji razlog javlja zasićenost tržišta. Stanje stagnirajućih ili smanjujućih tržišta može se dijagnostifikovati preko simptoma u ponašanju potrošača, trgovine, kao i proizvođača. U takve simptome, odnosno indikatore, ubrajaju se, između ostalih, rastuća istiskujuća konkurencija (sa borbom za tržišno učešće pri postojanju viška kapaciteta, iracionalne reakcije konkurenata, izražene na primer, kroz agresivnu politiku cena), prikrivena potreba zamene (ograničavanje tražnje na potrebe zamene posle pokrivene prve potrebe, inflacija ponude proizvoda i teškoće pri uvođenju novih proizvoda), kao i opadajuća spremnost trgovine na saradnju (tendencijski rastuće moći trgovine, rastući značaj trgovinskih marki i sl.).

U fazi stagnacije tržišta preduzeća često upadaju u spiralu stagnacije ili, kako je još nazivaju, spiralu smrti: višak kapaciteta i povećane zalihe vode ka opadanju rentabilnosti i likvidnosti i investicije se obustavljaju. Sa intenzitetom konkurencije dolazi do daljeg pada produktivnosti i rentabilnosti, inovativni putevi ne mogu da se finansiraju i prodaja i dalje opada. Preduzeće je prinuđeno da pozajmljuje tuđi kapital (ako je to još uopšte više moguće), dolazi do prezaduženosti i, vrlo često, kolaps je neizbežan. Regulativno planiranje se mora prilagoditi novonastajućoj situaciji putem preventivnog planiranja ili promena u sistemu ciljeva, koji, dalje, povlače za sobom odgovarajuće mere za njihovu realizaciju.

3.7. Tržišno predviđanje kao osnova uspešnog preventivnog planiranja

U tesnoj vezi sa preventivnim planiranjem je i tržišno predviđanje. Ono podrazumeva istraživački napor u smislu otkrivanja šansi odnosno ukazivanja na opasnosti do kojih može doći u budućnosti, a sve sa ciljem minimiziranja rizika i neizvesnosti u poslovanju. Takođe, ono podrazumeva i zauzimanja stava o anticipiranim tokovima budućih događaja, što olakšava proces donošenja i realizacije planskih odluka. Dakle, rezultati predviđanja figuriraju kao ključne premise planiranja. [1] Preduzeća koja predviđaju i planiraju suočavaju se sa poznatim problemima, što im omogućava da „plivaju ispred struje i da preusmeravaju struju“.³

Tržišno predviđanje je usmereno na sagledavanje potencijala tržišta ili nivoa tržišne tražnje za određenim proizvodom ili uslugom i nivoa prodaje tog proizvoda ili usluge koju preduzeće pod određenim uslovima može ostvariti. Predviđanje prodaje predstavlja osnovu predviđanja preduzeća.

Tržišno predviđanje se može obaviti na osnovu [3] metoda zasnovanih na postojećoj tražnji, na osnovu metoda zasnovanih na prošloj tražnji, na osnovu metoda zasnovanih na eksperimentisanju, i na osnovu metoda zasnovanih na ispitivanju namera i mišljenja kupaca, mišljenja i predviđanja prodajne operative, rukovodilaca preduzeća i eksperata. Ukoliko se uvodi potpuno nov proizvod, za koji ne postoje podaci o nivou prodaje, tada je moguće sprovesti predviđanje tražnje primenom simulacionih tehnika testiranja namera kupaca.

Upravo ove metode zasnovane na ispitivanju, anketiranju, intervjuisanju i sl., predstavljaju praktičan prikaz doprinosa, naravno ne jedinog, koji istraživanje tržišta pruža u sprečavanju krize preduzeća. Ono putem kvalitativnih i kvantitativnih metoda dolazi do podataka koji će činiti polaznu osnovu za predviđanje i planiranje i to kako za regularno, tako i za preventivno i kontingentno, pre svega prodaje, a na osnovu toga i svih drugih funkcija u preduzeću: proizvodnje, finansija, nabavke, marketinga, istraživanja i razvoja, razvoja kadrova, investicija i dr. Ovde se, dalje, javlja i primer spirale.

Konkretna primena ovih metoda predviđanja tržišta bi se mogla predstaviti kroz: [2] ispitivanje namera kupaca, kroz mišljenje/predviđanje prodajne operative, mišljenje eksperata i mišljenje menadžera/rukovodilaca preduzeća. Ukoliko se uvodi potpuno nov proizvod za koji ne postoje istorijski podaci o nivou prodaje, [3] tada je moguće sprovesti predviđanje tražnje primenom neke od simulacionih tehnika testiranja namera kupaca: 1) testiranje koncepta, 2) preliminarno tržišno testiranje, 3) tržišno mini testiranje, 4)

³ Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S.: Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja Beograd, (2000), str. 184.

potpuno tržišno testiranje, a kao poseban tip se navodi 5) tržišno testiranje proizvodnih ili investicionih dobara.

4. Rezultati nekih empirijskih istraživanja o zastupljenosti sistema ranog upozorenja

Prema izveštaju o rezultatima istraživanja koje je 2008 godine sproveda bečka konsultantska firma „Roland Berger Strategy Consultants“⁴ (studija je izrađena na osnovu anketa i razgovora s vodećim menadžerima iz 15 različitih industrijskih grana i to najvećim delom iz sektora trgovine, građevinarstva i prehrambene industrije), a kao komparativni pregled Češke, Mađarske, Poljske, Nemačke, Austrije i Hrvatske.

Većina top menadžera još uvek koristi finansijske izveštaje kao najčešći instrument ranog otkrivanja poslovne krize preduzeća, što se u svetu već odavno pokazalo manjkavim. Istraživanje je pokazalo da je različita zastupljenost implementacije ovih sistema po različitim zemljama. Svakako, najzastupljenije je u zemljama u kojima Zakon propisuje njihovu primenu (za društva kapitala). Pojedini menadžeri čak i kad su prepoznali važnost znakova i instrumenata za rano otkrivanje krize, bez obzira na svest o tome, još uvek ne implementiraju sistem u dovoljnoj meri. Studija je takođe pokazala da, što se tiče uzorka od 300 najvećih firmi u ovim zemljama, 92% preduzeća ima implementiran sistem ranog upozorenja. (U 54% slučajeva odeljenje kontrolinga je odgovorno za odabir, izračunavanje i prezentaciju ranih indikatora krize). U hrvatskoj praksi su, recimo, najviše implementirani pokazatelji poslovanja iz finansijskih izveštaja koji se koriste kao indikatori ranog upozorenja. Sami finansijski indikatori nisu dovoljni budući da odražavaju samo istorijsko stanje, ali ako se kombinuju s određenim operativnim aktivnostima, mogu biti vrlo uspešni. Na drugom mestu po zastupljenosti, nalaze se mesečni sastanci s određenim sektorima u preduzeću. Operativno i strateško planiranje su delimično implementirani u preduzećima, dok pokazatelji BSC-a, upravljanje rizicima i analiza potencijala, uprkos ocenjenoj važnosti, uglavnom nisu implementirani u (posebno ne u hrvatskim) preduzećima. S obzirom da su sve ostale zemlje daleko ispred naše po svim standardima, možda su najinteresantniji rezultati ove studije koji se odnose na hrvatska preduzeća, zbog specifičnosti da se radi o zemlji koja je, takođe, bila zahvaćena ratom i koja potiče iz bivše Jugoslavije.

⁴ Izvor: Obradeni rezultati empirijskog istraživanja Roland Berger Strategy Consultants, (istraživanje u CEE regiji), www.ebizmags.com/istraživanje_upotreba_sustava_ranog_upozorenja_u_hrvatskoj, pristup ostvaren 15.04.2010.

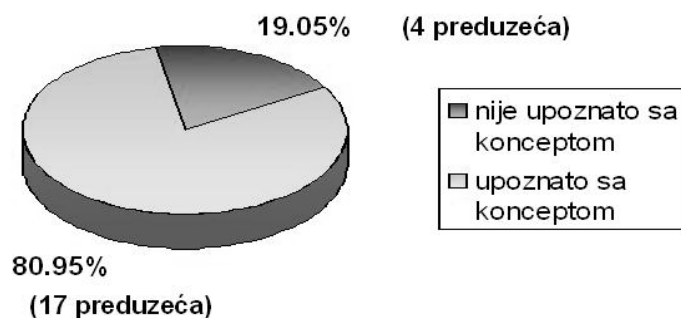
Najvažniji zaključci pokazuju da većina preduzeća u Hrvatskoj reaguje tek na simptome krize likvidnosti, dok jedna trećina prepoznaje i reaguje i na simptome strateške krize. Najvažniji uzroci poslovne krize su internog karaktera, i to prvenstveno neprilagođena troškovna struktura, nenaplaćena potraživanja, pogrešne procene razvoja poslovanja, slabosti u asortimanu, smanjenje marži i pogrešno finansiranje. Takođe, postoje operativni i strateški sistemi ranog upozoravanja. Pokazatelji poslovanja iz finansijskih izveštaja su ocenjeni kao najznačajniji operativni sistem, a strateško planiranje i kontrola odstupanja od plana, kao najvažniji strateški sistem ranog upozorenja. Brzina reagovanja na prve znakove krize je ocenjena kao najvažniji faktor uspeha, ali postoji razlika između ocene važnosti pojedinih faktora i njihove implementacije.

4.1. Stepen upoznatosti sa konceptom, zastupljenost i način njegove primene u preduzećima u Srbiji

Ako analiziramo podatke koje su objavili NBS, PKS i Agencija za privatizaciju, jasno je da stepen vitalnosti naših preduzeća nije na zavidnom nivou i, što je još kritičnije, jasno je izražena negativna tendencija kretanja ovog pokazatelja. Kriza je očito prisutna u velikoj meri, što daje određenu specifičnost rezultatima koji su dobijeni empirijskim istraživanjem, odnosno sprovedenom anketom na uzorku od 30 preduzeća.⁵ Činjenica da u priličnoj meri vlada problem nelikvidnosti, pa i insolventnosti, povećava značaj strategija za izlazak preduzeća iz krize i njihov oporavak a, takođe, utiče da se menadžerima učini manje značajnim koncept ranog upozoravanja i sprečavanja krize.

Od ukupno 30 preduzeća, koliki je bio uzorak ove ankete, 21 preduzeće je odgovorilo na postavljena pitanja, što iznosi 70 % uzorka. Analizom odgovora na prvi set pitanja koji se odnosio na stepen upoznatosti sa konceptom ranog upozoravanja na moguće opasnosti i šanse, stepen njegove implementacije i efekte od te imlementacije, dobijeni su sledeći rezultati:

⁵ Podaci su dobijeni analizom rezultata samostalnog istraživanja koje je rađeno za potrebe vlastitog magistarskog rada „Doprinos istraživanja tržišta sprečavanju krize preduzeća“, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, (2010)

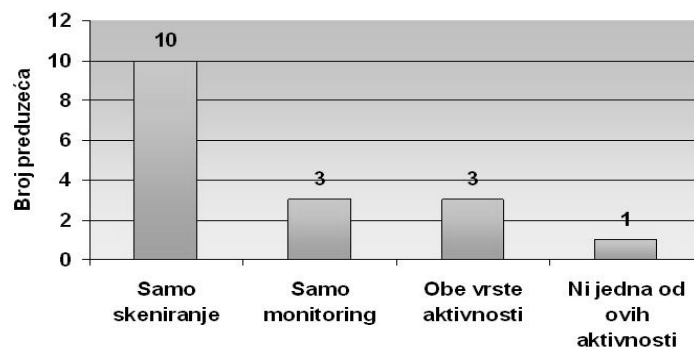


Slika 2. Poznavanje i primena koncepta ranog upozoravanja

80,95 % dobijenih odgovora je bilo pozitivno, (od 21 dobijenog odgovora), odnosno toliko njih je odgovorilo (17 preduzeća) da jesu , uglavnom delimično, upoznati sa ovim konceptom, dok je 19,05 % odgovora bilo negativno, što znači da se menadžment tih preduzeća izjasnio da nije upoznat sa konceptom. Svi koji su se izjasnili pozitivno su, takođe, dali pozitivne odgovore da su ga primenili u svojim preduzećima i da im delimično ili potpuno pomaže da sagledaju, uglavnom, opasnosti, tj. da ih upozoravaju na negativne simptome koji bi mogli da dovedu do vrlo negativnih posledica.

82,35 % (od preduzeća koja su ga implementirala), primenjuju operativni sistem ranog upozorenja, dok su se ostalih 17, 65 % izjasnili da pokušavaju da primenjuju oba, dakle, i strategijski.

Samo skeniranje sprovodi 58,82 % preduzeća od onih koja su dala pozitivne odgovore o konceptu ranog upozoravanja, (dakle od njih 17); 17,65 % se izjasnilo da sprovodi samo monitoring od ovih aktivnosti, 5,88 % se izjasnilo da ne sprovodi ni jednu od ovih aktivnosti, a takođe (kao i kod sprovođenja monitoringa) 17, 65 % se izjasnilo da sprovodi obe vrste aktivnosti. Svih 100 % preduzeća koja sprovode jednu ili obe pomenute aktivnosti se izjasnilo da je za njih zadužen i odgovan menadžment.

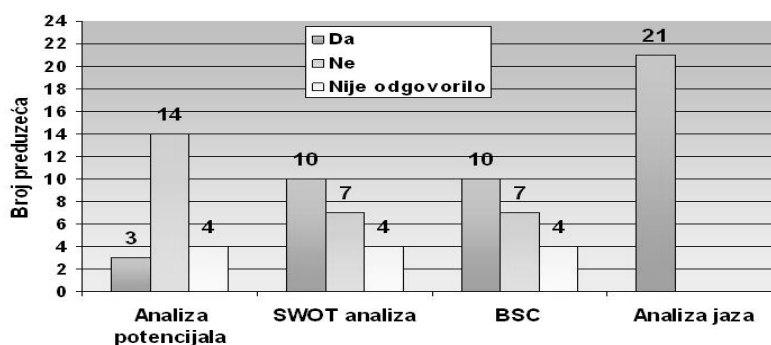


Slika 3. Primena skeniranja i monitoringa kao osmatranja i analize okruženja

Samo bilansne indikatore koristi 88,23 %; (za primenu samo vanbilansnih indikatora se nije izjasnili ni jedno preduzeće), dok preostalih 11,77 % koristi i jedne i druge indikatore kao indikatore ranog upozorenja.

Vrlo interesantni odgovori su dobijeni i na set pitanja koji se odnosio na vrstu sistema za rano upozoravanje i izbegavanje krize, i to u smislu da je daleko veći procenat odgovora dat (u odnosu na 11,77 % njih koji su odgovorili da koriste i vanbilansne indikatore a ne samo bilansne), da koristi, recimo BSC, SWOT, analizu potencijala, što indirektno govori da veći broj preduzeća koristi i vanbilansne pokazatelje nego što je njihov menadžment na to obratio pažnju. Istini za volju, neki menadžeri su se uzjasnili o primeni tih sistema tek posle razgovora o njima i razmatranja šta, zapravo, oni sve podrazumevaju. Takođe je naglašeno da je primena tih sistema delimična a ne baš po definiciji. Tako se za primenu analize potencijala kao sistema za rano upozoravanje izjasnilo 17,65%, (82,35 % je ne primenjuje). 58,82 % o se pozitivno izjasilo o primeni SWOT matrice, ali ne u potpunom obliku već više, kako su se pojedini menadžeri izrazili, sučeljavanjem mišljenja na sednicama kolegijuma i analiziranjem svojih mogućnosti i slabosti sa pretnjama i šansama iz okruženja. Isti procenat pozitivnih odgovora je bio i na pitanje o primeni usklađene liste rezultata i ciljeva, i to takođe, uz naznaku o delimičnoj primeni. Naravno, kao što je naglašeno, procenti su izražavani u odnosu na broj preduzeća koja primenjuju sistem ranog upozorenja, dakle njih 17, a ne od svih 21 preduzeća koje je uzvratilo odgovorom na poslato upitnik (sem kod analize jaza gde su se, u razgovoru, svi izjasnili o primeni). Kod izrade grafikona o primeni sistema za rano upozoravanje uzimana su u obzir i preduzeća koja su poslala popunjeni upitnik ali se nisu izjašnjavala na set ovih pitanja jer su rekla da nisu upoznata sa konceptom. Kad je reč o izračunavanju

boniteta, preovladalo je mišljenje da se vodi računa o rejtingu firme, ali da se ne ide baš na izračunavanje boniteta. Na ostala pitanja su se izjašnjavali i oni menadžeri koji su rekli da nisu upoznati sa koceptom ranog upozoravanja i koji ga samim tim nisu primenjivali, dakle, svih 21 a ne 17 kao u prethodnim setovima pitanja. Svih 100 % se izjasnilo da im je u preduzeću zastupljen sistem regularnog planiranja i to kako operativnog i kratkoročnog, tako i srednjoročnog i dugoročnog, a svih 100 % se izjasnilo i da upoređuju eventualne razlike između planiranih i ostvarenih ciljeva i rezultata, odnosno da se na taj način bave analizom gep-a.



Slika 4. Primena vrste sistema za rano upozoravanje i izbegavanje krize

Alternativno i preventivno planiranje nije u velikoj meri zastupljeno, tj. gotovo da uopšte i nije. Kao najkritičniji faktor uspeha u reagovanju na pojavu krize, ili ranih signala, 52,38 % njih je označilo adekvatnu strategiju (neki samostalno a neki u kombinaciji sa vremenom tj. brzom primenom adekvatne strategije), a čak 47, 62 % je kao kritičan faktor označilo ljudski faktor.

ZAKLJUČAK

Kod sistema za rano upozoravanje treba naglasiti doprinos istraživanja tržišta, jer je poznat, na primer, višestruki uticaj koji novi proizvod može da ostvari na uspeh preduzeća, pre svega, zbog velikih investicija koje za sobom povlači. Ukoliko ne bi postojala spremnost potrošača da ga prihvati, ne treba posebno naglašavati kakve bi sve posledice imala ta promašena investicija. Zatim, ukoliko bi se propustio pravi momenat uvođenja, gubitkom efekata inovativnosti, prepuštanjem tržišnog učešća konkurenciji i mnogim drugim posledicama, preduzeće ne samo da ne bi iskoristilo šansu i mogućnost, nego bi vrlo brzo dospelo u nezavidan položaj. Dakle, još jednom se nameće zaključak da je nesumnjiv doprinos istraživanja tržišta u sprečavanju krize

preduzeća, čime se, svakako, ne želi umanjivati značaj ni jednog od ostalih aspekata ovog koncepta.

REFERENCE

1. Đuričin, D., Janošević, S.: Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, (2000)
2. Đuričin, D. I Janošević, S.: Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost fakulteta u Beogradu, (2005)
3. Đuričin, D., Janošević, S., Kalićanin, D.: Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost fakulteta u Beogradu, (2009)
4. Kaplan, R. S. And D.P. Norton: The Balanced Scorecards. Measures that drive performance, Harvard Business Review, January – February (1992), str. 71-79
5. Neophytou, E. And C.M. Molinero: Predicting Corporate Failure in the UK: A multifdimensional Scaling Approach, University of Southampton, School of Management, February (2001), No 01-172, str. 2-23
6. Osmanagić – Bedenik, N.: Kriza kao šansa, „Školska knjiga“, Zagreb, (2007)
7. Radovanović, R., Pejić, L., Stanišić, M.: Ocjena boniteta preduzeća, „Privredni pregled“, Beograd, (1991)
8. Senić, R.: Krizni menadžment, BNG Beograd, (1996)
9. Senić, R. I Lukić, S.: Krizni menadžment, I dio, Panevropski Univerzitet „Apeiron“, Banja luka, (2008)
10. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S.: Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, (2000)
11. Wang, K.C. and P.D. Guild: The Strategic Use of Organizational Competencies and Backcasting in Competitive Analysis, ISBM Report 7-1995, February, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, (1995), str. 1-26
12. Analiza boniteta i kreditne sposobnosti preduzeća, www.finansije.net, (pristup ostvaren 15. 04. 2010.)
13. Dojčinović, D.: Analiza potencijala kao savremeni instrument istraživanja poslovanja, [www. Ebizmags.com](http://www.Ebizmags.com), (2009), (10.04.2010.)
14. Dojčinović, D.: Sustavi ranog upozorenja, www. Ebizmags.com, (2009), (pristup ostvaren 10. 04. 2010.)
15. Dojčinović, D.: Kako prepoznati negativan razvoj preduzeća i unutrašnje slabosti, www. Ebizmags.com, (2009), (pristup ostvaren 10. 04. 2010.)

EARLY ALERT SYSTEM OF POTENTIAL DANGERS AND OPPORTUNITIES

Sonja Milojević

Abstract: The primary objective of modern managers is to recognize threats and react early to such threats with a goal to reduce their negative effects on the company.

Successful companies have tools on their disposal, i.e. methods and instruments they can use to timely recognize crisis and prevent its negative effects which leads us to a conclusion that in such companies a crisis occurs less frequently, lasts shorter amount of time and consequences are not as severe. Company's management should not ignore the initial, weak signals of crisis, let alone those symptoms that have become quite strong and could be easily recognized. Opportunity should not be missed to act timely in order to pursue necessary measures with long term effects (adequate strategy) while there is still an opportunity to do so, that is before it becomes too late. In addition, the learning process in such situations is indispensable activity as well, since it can serve as a lesson for optimizing a system for early crisis alerts in the future – which can be of a significant importance for the company's future.

Keywords: early alert systems, weak signal, crisis symptoms, crisis causes, crisis management.

*Prihvaćeno za objavljivanje:
20.01.2011*