

Sonja Milojević*

TEHNIKE ZA RANO OTKRIVANJE SIGNALA LATENTNE KRIZE PREDUZEĆA

Sažetak: *Uspješna 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.*

Ključne reči: *slabi signali, simptomi krize, uzroci krize, upravljanje krizom, potencijalna kriza, latentna kriza*

TECHNIQUES FOR EARLY DETECTION OF SIGNALS OF LATENT CRISIS COMPANIES

Abstract: *Successful companies have tools on their disposal, i.e. methods and instruments they can use to recognize crisis timely and prevent its negative effects which lead us to a conclusion that in such companies a crisis occurs less frequently, lasts shorter, 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, and before it becomes too late.*

Keywords: *weak signal, crisis symptoms, crisis causes, crisis management, potential crisis, latent crisis*

UVOD

Sistemi za rano upozoravanje se shvataju kao specijalna vrsta informacionih sistema koji svojim korisnicima signaliziraju latentne, tj. prikrivene, već postojeće opasnosti, u formi podsticaja, impulsa ili informacija sa vremenskom prednošću pred njihovo nastupanje. 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 s pravom može reći da one danas predstavljaju

* Mr Sonja Milojević, Nacionalna služba za zapošljavanje.

ključni faktor uspeha i značajnu konkurentsku prednost, što još više ističe značaj ovog sistema.

Analiza potencijala preduzeća se, u tesnoj vezi sa SWOT analizom, može koristiti kao instrument sistema za rano upozoravanje i kao savremeni instrument istraživanja poslovanja. Potencijal preduzeća predstavlja sposobnost za učinak koji još nije učinak i koji, bez dodatne energije i napora, može da poveća stepen delovanja preduzetih mera. U uslovima stabilnog okruženja bila je dovoljna orijentacija 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.¹ Analizom potencijala se nastoji doći do spoznaje o jakim i slabim stranama tih faktora uspeha, što podrazumeva analizu snaga i slabosti preduzeća. 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.

TEHNIKE ZA PREDVIĐANJE POSLOVNOG NEUSPEHA I RANO OTKRIVANJE SIGNALA LATENTNE KRIZE PREDUZEĆA

Kako je već potvrđeno da je najvažniji aspekt u izbegavanju krize da se uoči i prizna postojanje problema, zaključak je da je za to 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 vezane za rezultate svoga poslovanja.² Prvo, firma mora da ostvari određene rezultate na tržištu, kao što su: obim prodaje, rast

¹ Dojčinović, D., (2009) Analiza potencijala kao savremeni instrument istraživanja poslovanja, www.ebizmags.com, datum preuzimanja: 10. 4. 2010.

² Senić, Lukić (2008: 171).

prodaje, konkurentsko tržišno učesće 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. Stepem 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 (gepa);

Kada se govori o sistemu za rano otkrivanje signala latentne krize, nikako se ne smeju izostaviti ni:

- preventivno planiranje i
- tržišno predviđanje.

1. BONITET PREDUZEĆA

Reč „bonitet” potiče od latinske reči „bonus” koja znači „dobar” i predstavlja skup osobina jednog subjekta koji ga čine dobrim i sigurnim dužnikom. Postoje različiti pristupi oceni boniteta 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.³ Ipak, 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.⁴ 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 tri godine, a ne kao trenutna veličina, i to kako iz razloga uprosečenja, tako i da bi se sagledao trend koji te veličine dobijaju. Tako dobijene prosečne vrednosti se boduju po unapred utvrđenom kriterijumu (na primer, ocenama od 1 do 5, s tim što se ocenom 1 ocenjuje najbolji uspeh, a ocenom 5 najlošiji) i na kraju, zbirom tih poena, dobija se ukupna ocena boniteta firme.

Najčešće se koriste sledeći pokazatelji:⁵

- stopa vlastitog kapitala % = vlastiti kapital/bilansna suma ukupnog kapitala;
- dinamički stepen zaduženosti (godine) = tuđi kapital/novčani tok (po godinama);
- stopa pokrića kamata (godine) = EBIT/kamate (po godinama), gde je EBIT akronim od *Earnings Before Interest and Tax* (zarada pre kamata i oporezivanja);
- EBIT Stopa % = EBIT/promet;
- stopa povrata kapitala % = EBITDA/bilansna suma ukupno angažovanog kapitala, gde je EBITDA akronim od *Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization* (zarada pre kamata, poreza, otpisa i amortizacije);

³ Analiza boniteta i kreditne sposobnosti preduzeća, www.finansije.net, datum preuzimanja: 15. 4. 2010.

⁴ Radovanović, Pejić, Stanišić (1991: 15).

⁵ Osmanagić-Bedenik (2007: 93–97).

- *working capital* (radni kapital, tj. poslovnu imovinu u odnosu prema kratkoročnim obavezama), $LiquiQ(\text{godina}) = \text{working capital} / \text{kratkoročne obaveze}$;
- ROCE (EBIT/CE), povrat korišćenog (angažovanog) kapitala = EBIT/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), gde 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” (eng. *ratio* – odnos).⁶

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. S 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:⁷

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

Rezultati istraživanja Neophytou i saradnika⁸ 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

⁶ Đuričin, Janošević, Kaličanin (2009: 153).

⁷ Đuričin, Janošević (2005: 123–124); Đuričin, Janošević, Kaličanin (2009: 153–154).

⁸ Neophytou, Molinero (2001: 2–23).

nivo tačnosti predviđanja. Ovo ne iznenađuje, jer je to jedan od glavnih indikatora nesolventnosti. Racio 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 racio profitabilnosti za sve tri godine pre pada preduzeća. Racio bruto dobit/ukupne obaveze pokazao se tačnim u predviđanju 85,42% slučajeva bankrotstva. Racio brojevi novčanog toka su takođe pokazali vrlo visok nivo tačnosti i respektivnosti.

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. Cilj izračunavanja pokazatelja je prepoznati unutrašnje slabosti preduzeća kao i negativan razvoj u poslovanju preduzeća. Jedan od najvećih izazova statističke metode analize poslovanja preduzeća je u odabiru prikladnih pokazatelja poslovanja.

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. koeficijena obrta i merila tržišne vrednosti, tu su i merila rentabiliteta kao najsveobuhvatniji izraz poslovnog uspeha i efikasnosti preduzeća. Drugim rečima, likvidnost, ekonomičnost, rentabilnost, istraživanje i razvoj su veličine koje proizilaze iz ovog koncepta. 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:⁹

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

⁹ Dojčinović, D., Kako prepoznati negativan razvoj preduzeća i unutrašnje slabosti, www.ebizmags.com, datum preuzimanja: 10. 4. 2010.

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. 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 80-tih godina XX veka. Kvalitativne varijable koje su Wang i Guild¹⁰ 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 organizacije¹¹ 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 neprikluka, gubitak efektivnog komuniciranja, zastarela organizaciona struktura i dr.

¹⁰ Wang, Guild (1995: 1–26; 19–20).

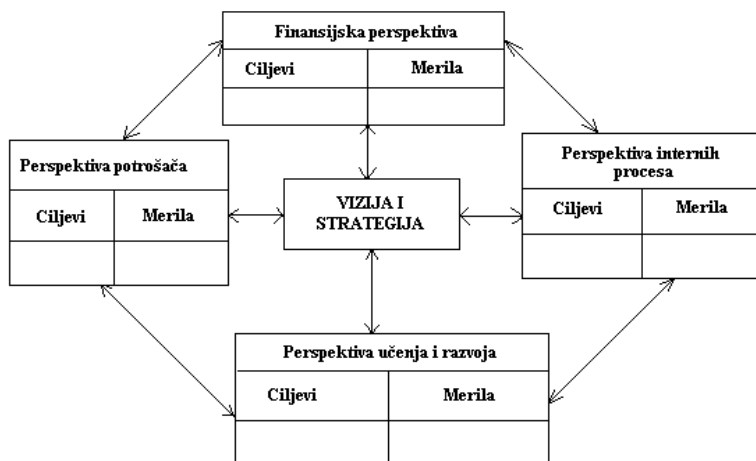
¹¹ Senić, Lukić (2008: 176–178).

Ono što je bitno, to 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”.

4. *BALANCED SCORECARD* (BSC) KAO MODEL ZA RANO UPOZORAVANJE I SPREČAVANJE LATENTNE KRIZE

U cilju prevazilaženja ograničenja tradicionalnih sistema merenja Kaplan i Norton¹² su, na osnovu dugogodišnjeg istraživanja na uzorku od dvanaest kompanija, uveli analitički okvir nazvan *Balanced Scorecard* (BSC), prema kome se misija i strategijski 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.

Slika 1. Balanced Scorecard



Izvor: Kaplan, Norton (1992: 71–79)

¹² Kaplan, Norton (1992: 71–79).

Iz ilustracije se zapaža da se ciljevi definišu iz četiri perspektive:¹³

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 strategijski. 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 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 računom 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.

¹³ Đuričin, Janošević, Kaličanin (2009: 84–85); Đuričin, Janošević (2005: 67–69); Todorović, Đuričin, Janošević (2000: 67–69).

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 omogućí menadžerima da u svakom trenutku spoznaju funkcioniše li njihova strategija ili ne.

To što omogućava utvrđivanje ključnih indikatora neuspaha 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. Menadžeri mogu da koriste BSC da bi videli koja odeljenja i proizvodi nisu profitabilni i koje su korektivne mere njima potrebne.

5. ANALIZA JAZA (GEPa) 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 odlikovala njihovo ostvarivanje u predviđenom kretanju okruženja, može se sagledati njihov odnos u planskom periodu.¹⁴ 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 stvarne rezultate u dobiti. Misli se, na primer, na vreme potrebno za proširivanje kapaciteta, bilo izgradnjom novih ili rekonstrukcijom postojećih, zatim, razvoj i uvođenje novih proizvoda itd.

Jaz planiranja se identifikuje kao razlika između nivoa koji bi preduzeće želelo da ostvari (željena projekcija) i projekcije koja bi pokazivala gde bi bili ako ništa ne bi menjali, npr. u planiranju marketinga (u smislu utvrđivanja gepa proizvodnih linija, gepa tržišnog učešća, kanala distribucije i sl.), ili finansijskih resursa (odnos između potreba i raspoloživosti pojedinih resursa). Međutim, primena ove metode, kao što je rečeno, se ne zadržava samo na identifikovanju jaza i određivanju njegove veličine, već i u određivanju strategije za predupređivanje eventualnih pretećih ili kriznih momenata. Te strategije mogu biti usmerene na dodavanje novih programa i poslova u već postojeći portfolio, eliminisanje nerentabilnih poslova, promeni planova, ako su na bilo koji način bili nerealni (npr. smanjivanje poslovnih ciljeva), preduzimanje akcija da se eliminišu neka ograničenja iz

¹⁴ Todorović, Đurićin, Janošević (2000: 259–261).

okruženja. 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 (proaktivistički pristup planiranju).

6. PREVENTIVNO PLANIRANJE KAO INSTRUMENT SPREČAVANJA LATENTNE KRIZE PREDUZEĆA

Zbog delovanja imperativa promena u kombinaciji sa makroarogancijom¹⁵ 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, pri određivanju ultimativnog cilja menadžmenta, maksimiranje profita ustupa mesto maksimiranju vrednosti.

Preventivno planiranje obično dopunjava, a vrlo retko potpuno zamenjuje, regularno planiranje preduzeća i usmereno je na latentnu krizu preduzeća. Može biti strategijskog 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 (alternativno) planiranje.¹⁶ Preventivno planiranje, kao informacionu osnovu za svoju bazu, koristi informacije ranog upozorenja koje se ističu visokom verovatnoćom nastupa signaliziranih događaja i koje 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 prioritetnog značaja za opstanak preduzeća. Stepenn konkretizacije preventivnog planiranja je znatno viši u odnosu na stepenn konkretizacije kontigentnog planiranja, pošto su na bazi informacija za rano upozoravanje identifikovane opasnosti većinom diferencirano prikazive:

1. 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 (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 analogija „šta-ako-onda”.
2. 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.

¹⁵ Đuričin, Janošević, Kaličanin (2009: 63–64); Đuričin, Janošević (2005: 53–54).

¹⁶ Senić, Lukić (2008: 178–179); Senić (1996: 199–200).

3. Preventivnom i alternativnom planiranju je zajedničko to da, u slučaju nastupa njihovih predmeta planiranja, bez obzira na potpuno različit nivo konkretizacije, postojeće tj. regularno planiranje mogu da dopune, zamene ili samo prilagode.

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, specijalno u slučaju latentnih opasnosti koje prete iz smanjujućih i stagnirajućih tržišta prodaje.¹⁷ Inače, razlozi koji mogu dovesti do stagnacije ili opadanja tržišta su brojni: recesija, uvođenje supstituta, protekcionizam, kontigentiranje ili restrikcija uvoza i mnogi drugi, ali se kao najvažniji razlog javlja zasićenost tržišta.

Bez obzira na uzroke stagnacije ili smanjenja, stanje stagnirajućih ili smanjujućih tržišta može se dijagnostifikovati preko simptoma u ponašanju potrošača, trgovine, kao i proizvođača. U takve simptome odnosno indikatore, između ostalih, se ubrajaju: rastuća istiskujuća konkurencija (sa borbom za tržišno učešće pri postojanju viška kapaciteta, iracionalne reakcije konkurenata, izražene, na primer, kroz agresivnu politiku cena), prikriivena potreba zamene (ograničavanje tražnje na potrebe zamene posle pokrivena 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, a 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 novonastaloj situaciji putem preventivnog planiranja ili promenama u sistemu ciljeva (koji, dalje, povlače za sobom odgovarajuće mere za njihovu realizaciju).

7. TRŽIŠNO PREDVIĐANJE KAO OSNOVA USPEŠNOG PREVENTIVNOG PLANIRANJA

U tesnoj vezi sa preventivnim planiranjem prodaje i latentnih opasnosti situacija opadanja i stagnacije tržišta je tržišno predviđanje. Ono podrazumeva istraživački napor, u smislu otkrivanja šansi, odnosno ukazivanja na opasnosti do kojih može doći

¹⁷ Senić, Lukić (2008: 179–181); Senić (1996: 200–202).

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.¹⁸ Preduzeća koja predviđaju i planiraju suočavaju se sa poznatim problemima, što im omogućava da „plivaju ispred struje i da preusmeravaju struju”.¹⁹

Tržišno predviđanje je usmereno na sagledavanje: potencijala tržišta, nivoa tržišne tražnje za određenim proizvodom ili uslugom, kao 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 osnovu²⁰ 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 (testiranju, anketiranju, intrvjuisanju 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, kako za regularno, tako i za preventivno i kontigentno, 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. Naime,²¹ ukoliko se predviđa rentabilan rast prihoda od prodaje, postojeći akcionari imaju razlog da ostanu lojalni preduzeću, a potencijalni stvaraju tražnju za akcijama preduzeća. Očekivanja investitora su pod ključnim uticajem predviđene prodaje i njenog rasta. Sve to implicira da će biti zadovoljavajuća i likvidnost i solventnost preduzeća i da nisu na pomolu krizne situacije, naravno i obrnuto.

Konkretna primena ovih metoda predviđanja tržišta bi se mogla predstaviti kroz:²² ispitivanje namera kupaca, mišljenje (predviđanje) prodajne operative, mišljenje eksperata i mišljenje menadžera (rukovodilaca preduzeća).

¹⁸ Todorović, Đuričin, Janošević (2000: 183).

¹⁹ Ibid. (2000: 184).

²⁰ Đuričin, Janošević, Kaličanin (2009: 170).

²¹ Ibid. (2009: 171).

²² Đuričin, Janošević, Kaličanin (2009: 174–177); Đuričin, Janošević (2005: 140–141).

Ukoliko se uvodi potpuno nov proizvod, za koji ne postoje istorijski podaci o nivou prodaje, tada je moguće sprovesti predviđanje tražnje primenom neke od simulacionih tehnika testiranja namera kupaca:²³ 1. testiranje koncepta; 2. preliminarno tržišno testiranje; 3. tržišno mini-testiranje; 4. potpuno tržišno testiranje; a kao poseban tip se navodi: 5. tržišno testiranje proizvodnih ili investicionih dobara.

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.

LITERATURA

- [1] *Analiza boniteta i kreditne sposobnosti preduzeća*, www.finansije.net, datum preuzimanja: 15. 4. 2010.
- [2] Dojčinović, D., (2009) *Analiza potencijala kao savremeni instrument istraživanja poslovanja*, www.ebizmags.com, datum preuzimanja: 10. 4. 2010.
- [3] Dojčinović, D., (2009) *Sustavi ranog upozorenja*, www.ebizmags.com, datum preuzimanja: 10. 4. 2010.
- [4] Dojčinović, D., (2009) *Kako prepoznati negativan razvoj preduzeća i unutrašnje slabosti*, www.ebizmags.com, datum preuzimanja: 10. 4. 2010.
- [5] Đuričin, D., Janošević, S., (2005) *Menadžment i strategija*, Beograd, Ekonomski fakultet, Centar za izdavačku delatnost.
- [6] Đuričin, D., Janošević, S., (2000) *Strategijski menadžment*, Beograd, Institut za tržišna istraživanja.
- [7] Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ., (2009) *Menadžment i strategija*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost fakulteta u Beogradu.

²³ Đuričin, Janošević, Kaličanin (2009: 174–175).

- [8] Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1992) *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, „Harvard Business Review”, January–February, p. 71–79, Boston, MA, Harvard Business School Publishing.
- [9] Neophytou, E., Molinero, C. M., (2001) *Predicting Corporate Failure in the UK: A multidimensional Scaling Approach*, „Discussion Papers in Accounting and Management Science”, No 01–172, p. 2–23, Southampton, UK, University of Southampton, School of Management.
- [10] Osmanagić-Bedenik, N., (2007) *Kriza kao šansa*, Zagreb, Školska knjiga.
- [11] Radovanović, R., Pejić, L., Stanišić, M., (1991) *Ocjena boniteta preduzeća*, Beograd, Privredni pregled.
- [12] Senić, R., (1996) *Krizni menadžment*, Beograd, BMG.
- [13] Senić, R., Lukić, S., (2008) *Krizni menadžment. Dio 1*, Banja Luka, Panevropski Univerzitet „Apeiron”.
- [14] Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S., (2000) *Strategijski menadžment*, Beograd, Institut za tržišna istraživanja.
- [15] Wang, K. C., Guild, P. D., (1995) *The Strategic Use of Organizational Competencies and Backcasting in Competitive Analysis*, „ISBM Report 7–1995”, p. 1–26, University Park, PA, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.