

# Prepoznavanje simptoma i razina krize i uvođenje sustava pokazatelja ranog upozorenja na primjeru poduzeća

---

Štajduhar, Bruno

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:252298>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom](#).

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-09**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Financijski menadžment

Bruno Štajduhar

**PREPOZNAVANJE SIMPTOMA I RAZINA KRIZE I  
UVOĐENJE SUSTAVA POKAZATELJA RANOG  
UPOZORENJA NA PRIMJERU PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij Financijski menadžment

Bruno Štajduhar

**PREPOZNAVANJE SIMPTOMA I RAZINA KRIZE I  
UVOĐENJE SUSTAVA POKAZATELJA RANOG  
UPOZORENJA NA PRIMJERU PODUZEĆA**

Završni rad

Kolegij : Analiza financijskih izvješća

JMBAG: 0010200736

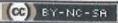
E-mail: brunostajduhar0102@gmail.com

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Blaženka Hadrović Zekić

Osijek, 2020.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Bruno Stajduban

JMBAG: 001 020 0736

OIB: 888 7727 0033

e-mail za kontakt: bruno.stajduban0102@gmail.com

Naziv studija: preddiplomski

Naslov rada: Prepoznavanje simptoma i razine krize i vođenja sustava pokazatelja

Mentor/mentorica diplomskog rada: Izv. prof. dr. sc. Blaženka Hadronić Zekić

U Osijeku, 2020 godine

Potpis Bruno Stajduban

## Sažetak

U radu će proučiti poslovnu krizu poduzeća i zaključiti koji su to rani simptomi u poslovanju poduzeća. Cilj istraživanja je detaljno proučiti način na koji se poduzeće može zaštititi od poslovne krize i preliminarno spriječiti dovođenje u nepogodnu situaciju.

Kroz rad se koristi životni ciklus poduzeća i kriza poduzeća. Tako dolazi do financijskih izvještaja i elemenata analize poslovanja u funkcioniranju poslovnog poduzeća. U tom dijelu rada pokazujemo analiziranje na koji način se njima primjenjuju u poduzećima. Korisnik se služi ostatkom rada da definira modele korištenja ranih simptoma kriza u poslovanju poduzeća i identifikacija krize u poslovanju poduzeća te završava zaključak ovoga rada.

Ključne riječi: kriza poduzeća, simptomi krize, identifikacija krize, životni ciklus poduzeća, sustav pokazatelja rane krize.

## Sadržaj

1. Uvod.....	5
2. Životni ciklus poduzeća .....	3
2.1. Poslovna kriza, krizni menadžment i krizni kontroling .....	6
2.2. Tipologija poslovne krize.....	8
2.4. Izvori poslovne krize.....	10
2.5. Uzroci poslovne krize .....	10
3. Metode i tehnike analize poslovanja.....	12
3.1. Pojam i sadržaj analitičkih postupaka .....	12
3.2. Primjena analitičkih postupaka .....	13
3.3 Metode analiza .....	15
4. Mjerenje i ocjenjivanje poslovne uspješnosti .....	17
4.1. Analiza i pokazatelji uspješnosti poslovanja.....	17
4.2. Sustav ključnih pokazatelja poslovanja .....	18
4.3. Mjerenje i ocjenjivanje financijskog poslovanja.....	19
5. Rano upozorenje krize u poslovnom poduzeću .....	22
5.1. Sustavi ranog upozorenja.....	23
5.2. Bilančni indikator ranog upozorenja.....	26
6. Identifikacija poslovne krize .....	27
6.1 Simptomi krize.....	28
6.2. Poslovna analiza kao postupak identifikacije krize .....	29
7. Zaključak.....	31
8. Literatura.....	32

## 1. Uvod

U ovom radu se analizira kriza poduzeća i simptomi koji dovode do krize poduzeća. Poduzeća zbog raznih okolnosti znaju se naći u lošim finansijskim situacijama što je dovelo do pitanja koji su njihovi uzroci i greške i kako su se našli u takvim situacijama. S vremenom smo shvatili da stečajevi poduzeća redovito događaju. Zbog toga je znanje o poslovnim krizama postalo neophodno u današnjem društvu. Svako poduzeće se može naći u situaciji gdje je upitno hoće li poduzeće otići u stečaj ili će nastaviti sa svojim poslovanjem. Zbog raznih čimbenika kao što su intenzivna konkurencija, dobavljači u kupci te razne greške poduzeća mogu biti od značajnog utjecaja hoće li njeno poslovanje na kraju dovesti do same propasti poslovanja.

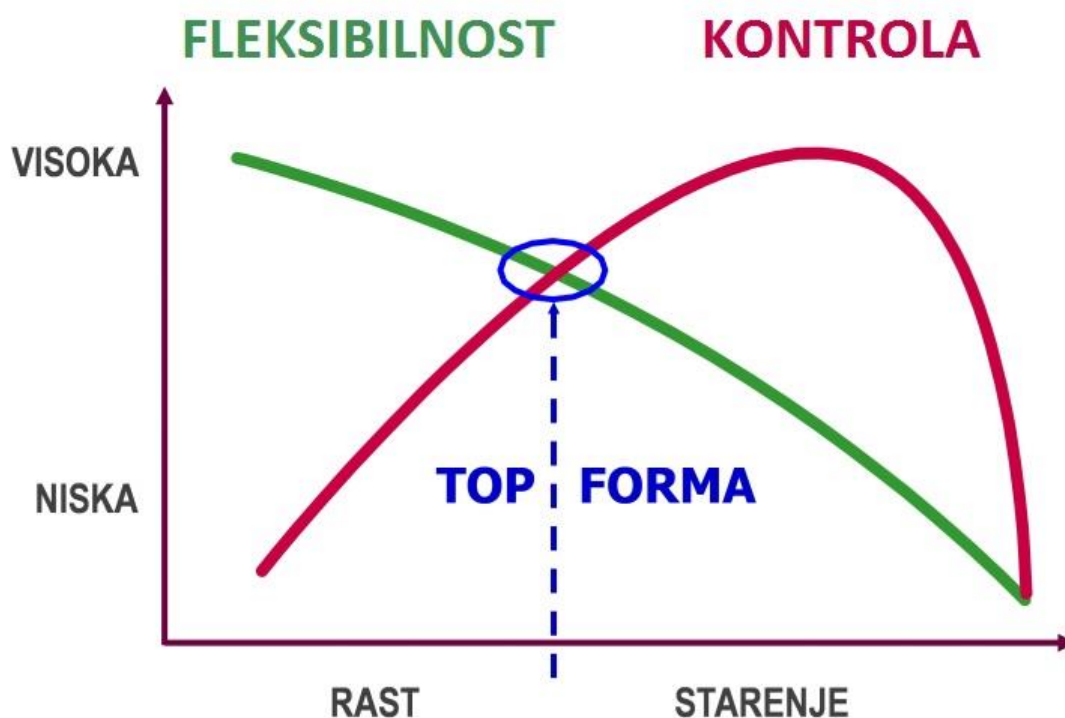
Svako poduzeće mora pridodati veliku važnost obilježjima kriznog razvoje te razviti funkcionalne instrumente upravljanja poslovnog poduzeća i dodati upravljanje poslovnom krizom. Prvenstveno se dodaje pozornost instrumentima koji sprječavaju dolaska do same poslovne krize, a onda instrumente koji će prepoznati, to jest identificirati samu krizu. Osim toga, od bitnog je značaja i sami instrumenti kojima bih tu krizu pomoglo nadvladati.

Svi ti instrumenti i njene funkcije su nebitne, ako se ne primijeti problem u samom početku njenog nastanka. Reakcija na poslovnu krizu kao vremensko razdoblje je od neizmjernog značaja za rješavanje njenog problema. Kad je kriza preduboka, preteško je kontrolirati i donositi nove odluke za njeno rješavanje. Poslovnu krizu koja je trenutačno u dubokoj stadiju se može kontrolirati jedino mjerama koji mijenjanju samu strukturu poduzeća. To se u drugom nazivu zove restrukturiranje poduzeća. Ispituje se mogućnost mjera koje obuhvaćaju promjenu kao cjelinu organizacijskih, finansijskih i pravnih mjera. Tako se uklanjanju uzroci krize i njene neefikasne strukture koje predstavljaju problem.

## 2. Životni ciklus poduzeća

Veličina i vrijeme nisu uzroci starenja organizacije. Kada kažemo "mlada organizacija" znači da se ona može relativno lako promijeniti, ali je teško predvidjeti što će ona napraviti zbog niskog stupnja kontrole. Termin "stara" označava organizaciju čije se ponašanje može kontrolirati, ali je organizacija nefleksibilna i njezina sklonost promjenama je mala. „Niti jedan sustav – ljudski, organizacijski, tehnički ne može istovremeno biti maksimalno fleksibilan i s maksimalnom sposobnošću održavati kontrolu nad procesima. Stanje u kojem organizacija ima istovremeno najveću moguću fleksibilnost i sposobnost kontrole nazivamo Top-forma.“ ( Horvat, 2017, str. 1)

Slika 1. Prikaz Top forme poduzeća



Horvat, Z. (2017). Najbolje organizacije najbolje rješavaju probleme – A Vi? Raspoloživo na : <https://www.adizes.hr/najbolje-organizacije-najbolje-rjesavaju-probleme-a-vi/> [pristup: 18.09.2020.]

Zašto postavljeni sustav nije dovoljan? Promjene koje se dešavaju u okruženju su jedina konstanta u našem životu. One se dešavaju izvan naše moći, izvan našeg utjecaja. Normalno,



promjene dovode do problema i važno je shvatiti da sve tvrtke na svijetu imaju problema, samo je pitanje kako se nositi s njima. Problemi zahtijevaju rješenja koja opet dovode do promjena. Ulazak u ovakav zaplet može čovjeka izbezumiti jer, što je veće ubrzanje promjena, veće je i ubrzanje nastajanja problema.“ Kako se izvući? Prva reakcija klasičnog menadžera može biti – ajmo usporiti, tada nećemo dodatno izazivati promjene, bolje da pričekamo. Ali, konkurencija ne usporava, promjene se dešavaju, a klasičan menadžer izgleda kao noj koji je zabio glavu u pijesak. Kaotične promjene također mogu biti pogubne. Promjenama moramo upravljati i sustavno rješavati probleme nastale uslijed promjena.” (Horvat, 2017, str. 2)

„U prvoj fazi Udvaranja organizacija još nije rođena i postoji samo kao ideja u glavi osnivača. Osnivač je optimističan vezi poduzeća, stvara ambiciozne planove te ignorira mogućnost teških problema. Kao takav početak, takav i završetak. Veliki dio poduzetnika ni ne pokuša otvoriti firmu. Kad se krenu stvarati nerealistični planovi, s prvim problemima nestaje i posvećenost osnivača, je samo Flert.“ (Bogdan, 2017, str. 42)

U Dobu povoja, prema Bogdanu (2017) je potrebno dokazati da je ideja o osnivanju kompanije opravdana i opipljiva kroz rezultate. Potrebno je prodati proizvod ili uslugu na tržištu. Karakteristično je da svi sve rade i da je glavni cilj ostvarivanja profita i zadovoljavanje klijenata. Organizacija još je u klimavom razdoblju gdje mali problem brzo prerastaju u velike probleme, te se ovlasti ne delegiraju. U toj fazi može lagano doći do smrti poduzeća. Razlozi su previše sanjarenja, nema fokusiranosti na zaradu. Tada osnivač zna odustati od same ideje. Ako se stabiliziraju s novčani tokovi, organizacija prelazi u iduću fazu koju nazivamo Go-go.

Bogdan (2017) opisuje specifičnost ove faze da jedan čovjek i dalje upravlja poduzećem, što je veliki problem. Kompanija nestaje ukoliko se nešto dogodi osnivaču, ona mora prijeći s poduzetničkog na profesionalni menadžment. U ovoj fazi potrebno je definirati odgovornost za određeni posao, uvesti sustave i procedure i prešli sa orijentacije na prodaju na stvarni profit. Sam osnivač se bori između potrebe za zapošljavanjem nekih novih profesionalaca kojima treba predati ovlasti, uvođenjem sustava i procedura i mogućnosti da kompanija time izgubi. Opasnost postoji i da se pretjeranim propisivanjem procedura za sve izgubi poduzetnički duh. U Stabilnosti je kompanija još uvijek jaka, ali bez mladenačkog žara. Kontroliranost nadržava fleksibilnost. Kompanija je zadovoljna onime što predstavlja i kako

se malo ulaže u istraživanje i razvoj, pad je inovativnosti i kreativnosti. Usredotočenost je na velika postignuća iz prošlosti a nedostaje vizija budućnosti.

U Aristokraciji Bogdan (2017) navodi prve znakove lošeg poslovanja, vidljivi su zbog fokusiranosti na prošlosti i bivša postignuća, te ignoriranje sadašnje situacije. Kompanija još ima puno novca i brani reputaciju raskošnošću. Kupuju se automobile, skupe lokacije da bi se dokazalo da je poduzeće uspješno i jako. Naglasak ja na tome kako se radi, a ne što se radi. Sastanci s detaljnim dnevnim redom ispunjavaju dane, ali bez pravog sadržaja. Smanjivanje ulaganja u dugoročne funkcije sada se počinju manifestirati kroz nedostatak inovativnosti i novih proizvoda kojim bi se osigurala konkurentnost na tržištu koje se konstantno mijenja. Podižu se cijene kako bi se osigurao prihod, a ostaju samo aristokratski klijenti radi elitizma.

To predstavlja početak dezintegracije i vodi u silazak u sljedeću fazu Rane birokracije. Već je očito zaposlenicima da poduzeće lose posluje pa se prebacuje krivnja na međusobno optuživanje. Poduzeće je fokusirano na prebacivanje krivnje, pokušavaju se tako dostići više pozicije u poduzeću. Zbog toga se ignoriraju klijenti, zaboravljaju na dugoročna ulaganja te nema vizije o budućnosti. „Inovativni ljudi se otpuštaju ili sami odlaze jer su rizični za trenutačne zaposlenike, prebacuje se odgovornost i krivnja na tek zaposlene ljude. Kompanija je orijentirana na sigurno poslovanje u kratkom roku, a izbjegava rizične poteze koji mogu biti dugoročno profitabilni. Sve manje novca ima u poduzeću te poduzeće polako umire.“ (Bogdan 2017, str. 45)

U Birokraciji atmosfera je stagnirala i mirna. Ljudi su politički zaštićeni, odgovornosti nema za slabe rezultate, place su niske i ljudi nemotivirani. Moto ljudi „Ne možete vi mene toliko malo platiti, koliko ja mogu malo raditi“. „Klijenti se ignoriraju. Procedure, pravila i politike u birokratiziranom sustavu guše u potpunosti inovacije i kreativnost. Ako ne postoji politički interes održavanja kompanije u kojoj više ništa nije pod kontrolom, svi klijenti su napustili organizaciju, ne nalazi se novac za pokrivanje troškova i ne isplaćuju se plaće, kompanija umire.“ ( Bogdan 2017, str. 47)

Slika 2. Životni ciklus poduzeća



Izvor: Bogdan, H. (2017). U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija. Str. 44.

Raspoloživo na: <https://www.hgk.hr/documents/predavanje-hrvoje-bogdan591170ee07ce3.pdf>

[pristup: 18.09.2020.]

## 2.1. Poslovna kriza, krizni menadžment i krizni kontroling

Kriza prema definiciji Osmanagić Bedenik (2003) objašnjava opasnog razvoja ili neki opasni preokret koji je ključan za trenutačno razdoblje. Kao takvo glavna misao riječi krize se odnosi na nešto što se treba odlučiti, a još nije odlučeno. U području života se može odnositi na različite vrste kao što su medicina, politika, vojska itd. U ovom slučaju ćemo se koristiti ekonomijom i to pretežito poduzećem. U ekonomiji se primjenjuje s aspekta gospodarstva, točnije svjetska ekonomska kriza. S vremenom se nastavila razvijati znanost mikroekonomije koja je dotaknula poduzeća i njen utjecaj na gospodarsku krizu. U ovom poglavlju ćemo ignorirati gospodarsku krizu i objašnjavat ćemo poslovnu krizu poduzeća. Poslovna kriza se najčešće definira kao proces ograničenog trajanja na koji se može utjecati, koji je neplaniran i šteti primarnim ciljevima.

Osmanagić Bedenik (2003) objašnjava da primarni ciljevi poduzeća su oni ciljevi koji sami po sebi neispunjeni, a vodi ograničavanju cjelokupnog sustava kao cjeline. Od egzistencijalne su važnosti i dijele se na likvidnost, uspjeh i potencijalni uspjeh. Likvidnost se odnosi na mogućnost privrednog subjekta da u bilo kojem trenutku može isplatiti svoje obveze. U slučaju da je poduzeće nelikvidno u kratkom roku, ubrzo može prerasti u dugotrajnu likvidnost te se pretvara u krizu likvidnosti. Uspjeh pridodaje važnost postizanje minimalne dobiti, to jest sprječavanje pretjeranih gubitaka. Neostvarivanje minimalne dobiti vodi smanjenju njenog vlastitog kapitala te polako dolazi do prezaduživanja. Prezaduženost je također jedan od čestih uzroka nelikvidnosti. Samim time utječe na krizu uspjeha. Potencijalni uspjeh označava stvaranje i očuvanje dobiti. Strateška kriza je drugi naziv za neostvarivanje potencijala uspjeha. U najkraćem smislu se definira kao nemogućnost ostvarivanja potencijala uspjeha, izostanak odgovarajućih znanje o proizvodima, uslugama, korisnicima i konkurenciji. Najgori rezultat koji proizlazi iz nepoštivanja likvidnosti i minimalne dobiti je stečaj.

Poduzeće da bi priječilo poslovnu krizu, po ideji Osmanagić Bedenik (2003) razvija efikasniji sustav da istovremeno bude uspješnija od konkurencije i bolje se snalazi u krizi. Taj sustav se zove krizni menadžment. On se definira kao funkcija usmjerena na planiranje i provođenje mjera za boljim sprječavanje potencijalne krize. Imamo dvije vrste koje je važno istaknuti, a to su reaktivni i preventivni krizni menadžment. Reaktivni se koristi kad je već kriza nastala i sredstva koja se koriste su likvidnost i uspjeh. Preventivni pomaže otkriti krizu dok se još nije dogodila.

U prošlom dijelu smo objašnjavali krizni menadžment, ali nismo spomenuli krizni kontroling. Prema Osmanagić Bedenik (2003), za upravljanje krizom poduzeća, koristimo obje vrste i krizni kontroling ima neizmjernu važnost i specifičnu ulogu. Kontroling je zapravo redovito praćenje uspješnog poslovanja, a njenu ulogu možemo podijeliti na 3 vrste. Pri preventivnom upravljanju se uvodi i osigurava korištenje instrumenata prilagođavanja. Pri reaktivnom upravljanju je stručno odgovoran za jasnoću situacije i jasnoću posljedica. Pri identifikaciji pruža stručnu pomoć i podršku za utvrđivanje indikatora krize.

Osmanagić Bedenik (2003) navodi krize iz dva pogleda. Prvi definiramo kao destruktivne, a drugi konstruktivne posljedice na razne perspektive. Vlasnici gube vlastiti kapital, samim time im prijete opasnost od gubitka radnog mjesta, poduzeća ili čak vlastite imovine. Pozitivni aspekt se smatra bolja organizacijska struktura, inovacije proizvoda, potaknu

stvaranja promjena uspješnih načina poslovanja. Tako i za zaposlene, upitna je njihova egzistencija i obrazovanje, te potpuno novu situaciju. Takva situacija može i pozitivno djelovati na zaposlene da se promjeni stil vođenja i način surađivanja. Osim toga, zaposleni i vlasnici imaju veću fokusiranost da se ciljevi ostvare te se zapostavljaju osobni interesi i sukobi.

„Krizni menadžment je pojava koja se shvaća kao nepoželjna situacija, ali njeno djelovanje ima pozitivan učinak za poduzeće. U slučaju da poduzeće opstane, poboljšava se organizacija, radni odnosi, greške i nedostaci se uklanjaju. Zapravo, rezultat koji donosi je bitni i sastavni dio da bi poduzeće odgovornije upravljalo svojim rizicima i potencijalnim šansama.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 16)

## 2.2. Tipologija poslovne krize

Tipologija olakšava opće razumijevanje, generaliziranje promatranja određenih funkcija. Prema Osmanagić Bedenik (2003) tipologija poslovnih kriza uzima višedimenzionalne aspekte te omogućuje analizu tih aspekata. Predvidivost krize su nepredvidive i predvidive. Stadij krize su opasna za poduzeće i kriza koja uništava poduzeće. Ciljevi poduzeća su strategijska kriza, kriza uspjeha, kriza likvidnosti. Lokalizacija posljedica jesu kriza s destruktivnim i s konstruktivnim posljedicama. Savladivost kriznim procesom su nesavladive, privremeno i konačno savladive. Stupanj opažanja su akutna, potencijalna i latentna kriza. Trajanje kriza su dugotrajne i kratkotrajne krize. Uzrok kriza su uzrokovano interno i eksterno poslovne krize. Broj uzroka krize jesu pojedinačni i brojni uzroci poslovne krize.

Poslovna kriza po ideji autora Osmanagić Bedenik (2003) može biti nepredvidiva ili predvidiva kriza. U predvidivim krizama je glavna funkcija spriječiti krize i postoji mogućnost da se sama kriza spriječi. Njezina funkcija je da spriječi njezino vremensko trajanje, jačinu i negativne posljedice. Kod nepredvidivih kriza je nemoguće izbjeći, samim time su neočekivane. Cilj nepredvidivih kriza je proučavanje da se u budućnosti mogu izbjeći.

Po ideji autora Osmanagić Bedenik (2003), faze kriznog procesa se mogu definirati s točkom preokreta. To je točka koja definira trenutak prije početka krize. Zbog toga što ovisi o njenom

perspektivi gledanja, ona se ne može uzimati kao objektivno stajalište, te poprma subjektivni način definiranja te točke. Faze se mogu podijeliti na potencijalnu, latentnu i akutnu krizu. Potencijalna kriza zapravo nije kriza, već objašnjava mogućnost nastanka krize. Krizni menadžment može u ranoj fazi otkriti opasan razvoj trenutnog stanja i smanjiti rizik. Unatoč njenoj funkciji, glavni problem je definiranje simptoma. Smatra se da potencijalni simptomi zapravo ni ne postoje. Latentna kriza je stanje slično potencijalnoj krizi. Opasnost je i dalje skrivena, ali postoje instrumenti koji omogućavaju opravdanje za zabrinutost. Jedan od njih je indikator ranog upozorenja. U ovoj fazi je specifično njena duljina trajanja od godinu do dvije godine. Menadžeri često ignoriraju te signale. „Aktualna kriza je treći i posljednji stadij razvoja krize pred stečajem poduzeća. Obilježavaju je kratki vremenski raspon djelovanja, veliki pritisak, ograničene mogućnosti djelovanja. Tada se već smatra prekasno za sprječavanje krize i pokušava se preživjeti trenutno stanje.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 20)

## Obilježja poslovne krize

Nakon što se primijeti da je poslovna kriza pred nama, prema Osmanagić Bedenik (2003) možemo koristiti instrumente da bih kontrolirali. Simptomi mogu pokazati da je kriza pred nama, bez da postoji korelacijska veza uzroka njenih nastanaka.

Simptomi krize u financijskom području su smanjenje prometa, smanjenje rentabilnosti, smanjenje likvidnosti, smanjenje novčanog tijeka, povećanja stupnja zaduženosti.

Simptomi krize po ideji autora Osmanagić Bedenik (2003) u ostvarenja učinaka : u području prodaje: smanjenje tržišnog udjela, smanjenje narudžbi, kašnjenje u rokovima. U području tehnologije su smanjenje investiranja, smanjenje istraživanja. U području proizvodnje su smanjenje proizvodnje, smanjenje iskorištenog kapitala, porast opterećenosti fiskalnih troškova. U području nabave je povećanje grešaka, porast kašnjenja isporuka. U području zaposlenih su štrajkovi, nezadovoljstvo radnika.

„Simptomi krize s pravnog aspekta se smatraju sloboda korištenja tuđeg kapitala i sloboda korištenja vlastitog kapitala. Insolventnost i prezaduženost, rast gubitaka vodi dugovanjima koju opisujemo činjenicom da gubitak veći od temeljnog kapitala. Zapravo se odnosi na nelikvidnost imovine. Rast zaduženosti povećava rizik da poduzeće neće moći isplatiti svoje obveze.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 22)

## 2.4. Izvori poslovne krize

Glavno pitanje koje postavlja poslovna kriza je zapravo koji su izvori krize. Osmanagić Bedenik (2003) je podijelila krize na vanjska i unutarnja. S vremenom je postalo jasno da na vanjsku krizu ne možemo tako lagano djelovati, dok na unutarnju možemo. Kako je u ljudskoj prirodi kriviti stvari na koje ne možemo utjecati, uvijek je glavni krivac ispada vanjska kriza. Unatoč tome, istraživanja su empirijski dokazala da je glavni krivac zapravo unutarnja kriza na koju možemo djelovati. Obilježja vanjske krize je nemogućnost sprječavanja njenog utjecaja, okolina utječe na poduzeće. Instrumenti nam mogu pomoći kao upozorenje mogućnosti dolaska vanjske krize. Unutarnja kriza se može spriječiti, glavna odgovornost pada na menadžment. Glavni uzrok unutarnje krize je dugoročno ignoriranje problema u poduzeću.

Osmanagić Bedenik (2003) definira izvore kriza po idućoj raspodjeli. Kućna kriza (unutarnja) najopasniji za poduzeće, posljedica su greški menadžmenta. Glavni problem je ignoriranje trenutačnih problema, gledanje samo na kratkoročnu dobit i nepripremljenost poduzeća na moguće vanjske uzroke koji će ih dočekati. Kriza grane (vanjska) su opasnosti koje dolaze iz krize kupaca. Većinom se odnosi na promjene stajališta kupaca o proizvodima, nove generacije i tehnologije. Kriza gospodarstva (vanjska) je pogoršanje ukupnog gospodarstva, ukratko dolazak recesije. Unatoč recesiji, poduzeća se mogu pripremiti na nju i čak ostvariti veliki profit iz same recesije.

„Uzroci krize grane su promjene tehnologije, konkurentski proizvodi, kupci su zasićeni proizvodima te traže drukčije proizvode, ukusi trenutne generacije se promijenio.

Uzroci krize kućne su nepregledna hijerarhijska struktura dovodi do neprepoznavanja problema, neučinkovite sjednice, nedostatak vanjskih podataka i prezasićenost unutarnjih podataka, nervozna poslovna putovanja.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 23)

## 2.5. Uzroci poslovne krize

Važno je razlikovati definicije uzroka i simptoma kriza. Simptomi su znakovi koji objašnjavaju uzroke kriza. U poslovanju poduzeća da bi saznali uzroke, od neizmjerne važnosti je razumijevanje strukture i ovisnosti uzroka i posljedica. Većinom se saznaju

simptomi tek u akutnom stadiju, a uzroci su kompleksi i dinamični. Ovdje ćemo istaknuti kvalitativne i kvantitativne, te vanjske i unutarnje uzroke.

Prema Osmanagić Bedenik (2003), kvantitativni uzrok krize objašnjavaju pomoću statističkih podataka i pozornost se pridodaje insolventnosti poduzeća. Pripadnost grane su ovisnosti grane djelatnosti o mogućnosti solventnosti poduzeća. Pravni oblici se smatraju da najveća stopa insolventnosti se nalazi u komanditnim društvima, pa u društvima s ograničenom odgovornošću, a najmanje u dioničkim društvima. Veličina i starost poduzeća su povezani idejom da se povećava insolventnost do 500 zaposlenih, a onda opada.

Osmanagić Bedenik (2003) smatra da se kvalitativni uzroci dijele na unutarnje i vanjske uzroke. Vanjski uzroci su sljedeći. Strukturalne promjene se ne mogu predvidjeti i zanemarivanje promjena. Obilježja su nova tehnika, novi materijali, novi procesi, promijenjeni ukusi klijenata, promjene tržišta o potrebama i nove generacije. Konjunkturni razvoj nije uzrok krize, već poboljšava ili pogoršava trenutačnu situaciju u poduzeću. Primjer je utjecaj recesije na poduzeće i brzina efikasnosti poduzeća na tu promjenu. U tom razdoblju je moguće da će poduzeće ostvariti ogroman profit ili ispasti iz tržišta kao konkurencija.

„Unutarnji uzroci su nedovoljan vlastiti kapital koji s pretjeranim ekspanzivnim poslovnim pothvatima i investiranjima poduzeće ostaje neobranjeno od vanjski utjecaja, što dovodi u nemogućnost plaćanja trenutačnih obveza i prezaduženosti.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 37)

„Greške u vođenju se smatra da je menadžment odgovoran za planiranje, kontrolu, informiranje, organiziranje i upravljanje ljudima. Iako je djelomično prihvatio tu funkciju, pojavljuje se često propuštene prilike i odluke, koje su uzrok nedovoljnih planiranja i kontrole. Samim time ne obavlja funkciju u maksimalnom kapacitetu i dovodi do oportunitetnih troškova.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 37)



### 3. Metode i tehnike analize poslovanja

Pri analizi poslovanja po Avelini Holjevac (1998) se koristi veliki broj metoda i tehnika, ovisno o predmetima te zadacima analize. Izbor instrumenata ovisi o analitičarima.

Prema učestalosti korištenja metoda se mogu podijeliti u 3 skupine, a to su temeljne metode analize, statističke metode, ostale metode.

Avelini Holjevac (2003) dijeli temeljne metode analize kao što su metoda usporedbe, metoda raščlambe, metoda izolacije i metoda odnosa vrijednosti. U statističke metode se ubrajaju postotni brojevi, indeksni brojevi, grafičko prikazivanje, metoda korelacije, metoda uzoraka, srednje vrijednosti, trend, testiranje hipoteze. U ostale metode spadaju opće znanstvene metode dedukcije, indukcije i apstrakcije.

#### 3.1. Pojam i sadržaj analitičkih postupaka

Prema Međunarodnim revizijskim standardima analitički stupci znače ocjenjivanje financijskih informacija analiziranjem vjerojatnih odnosa između financijskih i nefinancijskih podataka. Analitički postupci također uključuju takva ispitivanja koja su nužna za uočene fluktuacije i odnose koji nisu u skladu s ostalim relevantnim informacijama ili koji značajno odstupaju od a predviđenih iznosa. Najčešće se misli kako se analitički postupci odnose samo na analizu financijskih izvještaja. Međutim, činjenica je da se analitičkim postupcima, osim analize financijskih izvještaja, obuhvaća i čitav niz ostalih financijskih i nefinancijskih informacija. Uobičajeno se analitički postupci temelje na po stupcima uspoređivanja i raščlanjivanja, ali isto tako obuhvaćaju proučavanje međuovisnosti između različitih podataka tj. informacija. Žager (2020) smatra da se analitički postupci mogu rangirati od

vrlo jednostavnih postupaka uspoređivanja do relativno složenih statističkih postupaka kao što su primjerice ekstrapolacija trenda i regresijska analiza.

Prema Žageru (2020) za primjenu međunarodnih revizijskih standarda analitički postupci obuhvaćaju usporedbu financijskih informacija s usporedivim informacijama prethodnih razdoblja. Usporedbu financijskih informacija s očekivanim prognoziranim ili budžetiranim rezultatima, uključujući i usporedbu s ekstrapoliranim rezultatima. Proučavanje međuovisnosti između različitih financijskih informacija unutar promatranog razdoblja. Usporedbu financijskih informacija promatranog poduzeća s usporedivim informacijama poduzeća koje pripadaju istoj grani djelatnosti. Proučavanje međuovisnosti financijskih informacija s relevantnim nefinancijskim informacija.

„U zadnje vrijeme interne revizije poslovanja izuzetno je značajan onaj dio analitičkih postupaka koji se odnosi na analizu financijskih izvješća. Pri tome se misli na horizontalnu i vertikalnu analizu financijskih izvješća te analizu pomoću pokazatelja.“ (Žager K, 2020, str. 244)

### 3.2. Primjena analitičkih postupaka

Žager (2020) smatra da bi upotreba analitičkih postupaka bila pouzdana, dobivene podatke treba promatrati u sljedećim fazama. Identificirati instrumente analize financijskih izvještaja i instrumente usporedbe, procijeniti očekivane vrijednosti, izračunati pokazatelje, analizirati dobivene rezultate i identificirati značajna odstupanja, istražiti razloge neočekivanih odstupanja, procijeniti učinke postupanja na postupak planiranja revizije.

#### Temeljne odrednice provedbe analitičkih postupaka

Jedan od ciljeva provođenja interne revizije prema Žageru (2020) jest osigurati pouzdanost, cjelovitost i integritet informacija nastalih u računovodstvenom, informacijskom sustavu poduzeća. U tom smislu analitički postupci mogu pomoći internim revizorima u otkrivanju neočekivanih razlika pogrešaka neregularnosti i ostalih neuobičajenih ili nelogičnih transakcija ili poslovnim događaja. Već u fazi planiranja interne revizije pojava neuobičajenih rezultata ili odnosa treba biti upozoravajući signal. Analitički postupci mogu

pomoći revizorima u identificiranju neočekivanih razlika ali i u identificiranju očekivanih razlika koje se nisu dogodile.

Analitički postupci kao dokazni testove najčešće uključuju usporedbu postojećih rezultata s rezultatima prijašnjih razdoblja, analiza postojećih stanja računa, raščlanjivanje na dijelove računa i usporedba rezultata s istim iz prethodnih razdoblja, usporedba rezultata poslovanja s planiranim rezultatima, strukturno raščlanjivanje strukturno povezanih računa, usporedba financijskih i proizvodnih pokazatelja postotaka i trendova s industrijskim prosjekom, povezanost financijskih informacija i operativnih podataka, usporedba pokazatelja postotaka i trendova na drugim sličnim organizacijskim jedinicama, usporedba performansi poslovanja s ekonomskim podacima, usporedba financijskih i proizvodnih informacija za neuobičajene transakcije. (Žager, 2020, str. 259)

## Mogući pristup primjene analitičkih postupaka i interne revizije

Primjena analitičkih postupaka u internoj reviziji je prema Žageru (2020) proces koji se sastoji od sljedećih faza. Identificirati instrumente analize financijskih izvještaja i instrumente usporedbe, procijeniti očekivanu vrijednost, izračunati pokazatelje, analizirati dobivene rezultate i identificirati značajna odstupanja, istražiti uzroke odstupanja, procijeniti učinke odstupanja, dati preporuke menadžmentu za promjene u poslovanju.

Treba uočiti da se proces provedbe analitičkih postupaka u internoj reviziji bitno ne razlikuje od internih postupaka u eksternoj reviziji. Međutim zbog kompleksnosti ciljeva koje interna revizija treba zadovoljiti treba istaknuti i poštivati razlike i specifičnosti provedbe analitičkih postupaka u internoj reviziji u odnosu na proces provedbe analitičkih postupaka u reviziji financijskih izvještaja.

Temeljna razlika u provođenju analitičkih revizijskih postupaka između internih i eksternih revizora je razina standardizacije. Za razliku od eksterne revizije koja koristi relativno standardiziran skup financijskih pokazatelja, interni revizori po kompleksnosti poslovanja i aktivnosti koje mogu biti predmet revidiranja moraju krojiti analitičke mjere za svaku pojedinačnu reviziju. (Žager 2020, str. 261)

### 3.3 Metode analiza

Metoda usporedbe je prema Avelini Holjevac (1998) temeljna je i polazna metoda analize. Bit je te metode što se može uspoređivati s drugom veličinom i utvrditi odstupanje.

„Uvjeti za korištenje metode usporedbe su sljedeći: usporednost pojave, postojanje utvrđene adekvatne usporedbe veličine, adekvatna kvantificiranost pojava.“ (Avelini Holjevac, 1998, str. 48)

Metoda raščlambe se nadovezuje na metode usporedbe. Avelini Holjevac (1998) podrazumijeva da dok se metodom usporedbe uspoređuje i kvantificira odstupanje od promatrane pojave u odnosu na normalu, metodom raščlambe se utvrđuje struktura promatrane pojave. Uvjet za korištenje jest složenost promatrane pojave jer se može raspodijeliti na dijelove.

„Razlikujemo kvantitativnu i kvalitativnu podjelu. Kvantitativna se može obavljati u fizičkim jedinicama ili u vrijednosti valute. Dok kvalitativna se sastoji od toga da se vrši po sistemu da omogućuje spoznaju o kvaliteti strukture.“ (Avelini Holjevac, 1998, str. 50)

Prema Avelini Holjevac (1998), raščlamba se može podijeliti na idući način. Prema predmetu, prema vremenu, prema prostoru, kombinirana raščlamba.

„Raščlamba prema predmetu se na pojavne oblike ili vrste pojavljuje. Raščlamba prema vremenu podrazumijeva pojavu prema kada je evidentirana ili nastala. Raščlamba prema prostoru može podijeliti prema mjestu nastanka. Raščlamba kombinirana ima sposobnost podijele iste vrste pojave istovremeno po više kriterija.“ (Avelini Holjevac, 1998, str. 51)

„Metoda izolacije ili eliminacije se sastoji u tome da se u analizi složenosti predmeta kompletno eliminira, to jest ignorira jedna pojava ili faktor koji postaje predmetom istraživanja, a ostale nisu u fokusu istraživanja. Cilj je olakšati fokusiranost složenih pojava.“ (Avelini Holjevac, 1998, str. 54)

„Metoda odnosa vrijednosti omogućuje davanje poslovno analitičkih pokazatelja i indikatora poslovanja. Bez tih indikatora nije sposobno analizirati i upravljati poslovima poduzeća. Pokazatelji identificiraju kvantitativan odnos dva podatka ili dviju faktora. Njezin koeficijent je pokazatelj kvalitete poslovanja. Od neizmjerne je važnosti za kontroling i za svakoga menadžera.“ (Avelini Holjevac, 1998, str. 55)

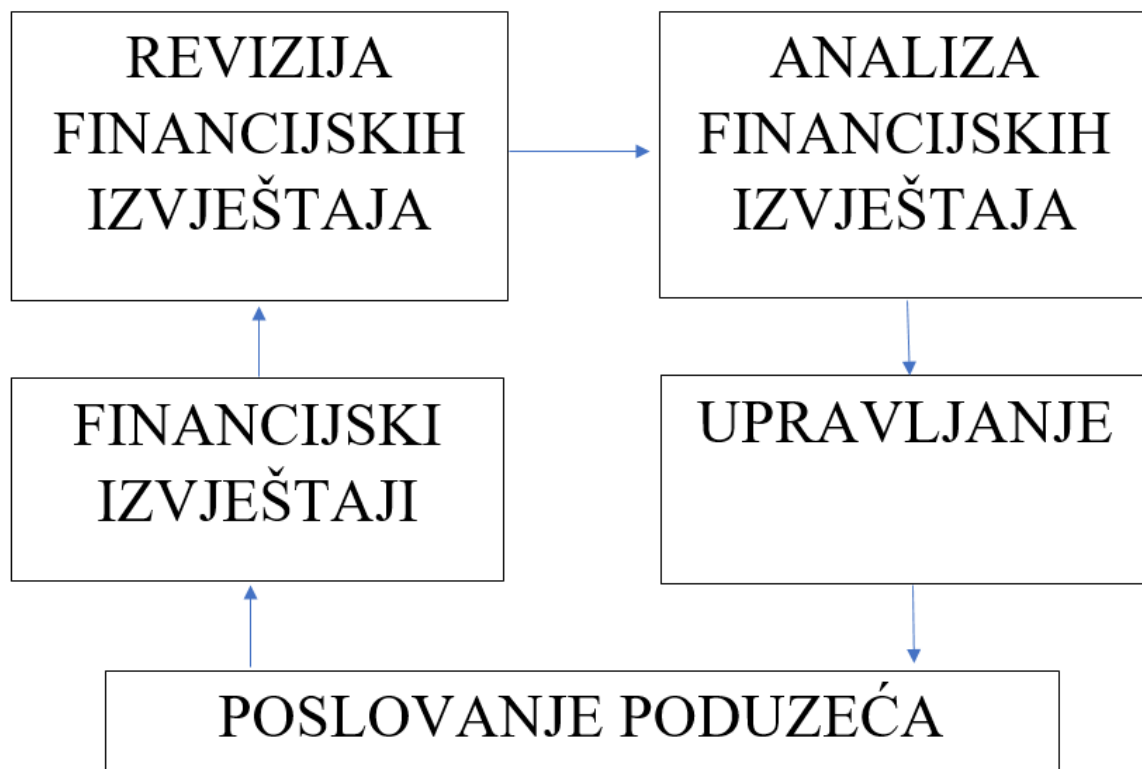
„Metoda korelacije spada u statističku metodu kojima se kvantificira i istražuje međuovisnost odnosa i veza vezan za dvije pojave. Jakost te veze se mjeri koeficijentom korelacije. Ako je rezultat 1 to pokazuje da je veza funkcionalna. U slučaju negativnog rezultata, to jest manje od 1, povezanost ne postoji.“ (Avelini Holjevac, 1998, str. 57)

Prikaz metode prema Avelini Holjevac (1998) jest analiza poslovanja koja se temelji na znanjima o poslovanju, pojavama i poslovnim događajima. Iskazuju se u brojevima kao što su apsolutni ili relativni brojevi. U većini slučajeva se koriste u zajedničkoj vezi istovremeno apsolutni i relativni brojevi.

„Apsolutni brojevi pokazuju na veličinu promatrane pojave ili događaja. Specifičnost je prikazivanje u novčanim ili fizičkim vrijednostima.

Relativni brojevi se fokusiraju na prikazivanje promjene u strukturi ili dinamici pojava. U prijevodu, njihov cilj je pomaganje da se rezultati mogu objasniti u apsolutnim brojevima. Relativni brojevi se mogu podijeliti na indekse, koeficijente i postotne brojeve.“ (Avelini Holjevac, 1998, str. 58)

Slika 3. Poslovanje poduzeća



Izvor: Žager K i sur., Analiza financijskih izvještaja: načela – postupci – slučajevi, (2020.)  
Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika

## 4. Mjerenje i ocjenjivanje poslovne uspješnosti

Svaki radni proces se po ideji Avelini Holjevac (1998) sastoji od osnovnih resursa koji se nazivaju rad i imovina. Međusobno su uvjetovani da u određenom trenutku se može nalaziti samo jedna kombinacija resursa. Njezin cilj je da se ostvari maksimalni rezultat i uspješnost poslovanja, dok joj je zadatak otkriti optimalnu kombinaciju resursa.

Avelini Holjevac (1998) navodi da se analitičari bave proučavanjem faktora i definira kvantitativni oblik utjecaja na efekte poslovanja. Analiza imovine (kadrova) proučava optimalni poslovni rezultat za jednu jedinicu ulaganja.  $R = \text{efekta}(\text{output}) / \text{ulaganje}(\text{inputa})$

„Output se odnosi na zadovoljstvo kupaca, potrošača, ostvareni prihod i dobitak, udio poduzeća i druge koristi. Input se odnosi na troškove rada, materijala, energije, druge usluge, znanje i vještine.“ (Avelini Holjevac, 1998, str. 281)

### 4.1. Analiza i pokazatelji uspješnosti poslovanja

Indikatori efikasnosti po Avelini Holjevac (1998) čine dio procesa poslovnog upravljanja funkcijom kontrolinga koji je od neizmjerne važnosti za uspješno upravljanjem poduzeća. Pokazatelji su poslovnog uspjeha poduzeća koji daju mogućnost menadžerima da pravovremeno i brzo usmjeravaju promjene i pravilno reagiraju na te promjene. Tako dolazimo do činjenice da poslovni indikatori moraju odgovarati stvarnom stanju, mora biti dovoljan broj indikatora da bi pokrili sve aspekte poslovnog uspjeha i moraju biti u toku s vremenom.

Prema Avelini Holjevac (1998) faze postupka formiranja sustava poslovne uspješnosti su u idućoj rečenici. Identificiranje pojedinih pokazatelja, mjerenje uspješnosti pokazatelja, definiranje odstupanja u odnosu na očekivani poslovni uspjeh, analiza odstupanja, analiza uzroka i posljedica, Poduzimanje ispravljačkih mehanizama za usmjeravanje uspješnosti

„Osim toga, možemo i podijeliti pokazatelje u 3 skupine. Pokazatelj stanja se sastavljaju da bi prikazali pojedine vrijednosti na određen dan. Pokazatelj operativni su preuzeti iz analitičkih računovodstvenih evidencija i operativne poslovne statistike za razdoblja kraćih od godinu dana. Strategijski pokazatelj su pokazatelj izvedeni iz posebnih evidencija koji sadrže u sebi informacije o tržištu i promjena iz okoline poduzeća.“ (Avelini Holjevac, 1998, str. 318)

#### 4.2. Sustav ključnih pokazatelja poslovanja

„Proces je mjerenja i ocjenjivanja poslovnog rezultata i uspješnosti. Služi za reguliranje i usmjeravanje poslovnog uspjeha. Najbolja ocjena jest stalan rast.“ (Avelini Holjevac, 1998, str. 323)

U ovom poglavlju su prikazali podjelu na primjeru hotela. Pokazatelji informacija o ukupnom poslovanju hotela. Pokazatelj informacija odjeljenja hrane i pića Pokazatelji informacija odjeljenja smještaja. Pokazatelj uvjeta privređivanja.

Avelini Holjevac (1998) navodi sljedeće komponente informacija o ukupnom poslovanju hotela. Prosječna godišnja stopa iskorištenosti soba je jednaka popunjene sobe kroz ukupan broj soba. Prosječna godišnja stopa iskorištenja smještajnih kapaciteta je jednaka ostvaren broj noćenja kroz ukupan broj noćenja. Prosječan prihod po sobi je jednaka prihodu od prodaje smještaja kroz ukupan broj soba. Profitabilnost je jednaka bruto dobiti kroz ukupan prihod od prodaje. Likvidnost je jednaka priljevu kroz prihod od prodaje.

Prema Avelini Holjevac (1998) informacije i pokazatelji odjeljenja hrane i pića. Prihod od prodaje jednako prihodu od hrane i pića kroz ukupan broj sjedala. Korišteni kapaciteti su jednaki broj obroka u vremenskom razdoblju kroz broj mjesta puta broj dana u tom razdoblju. Produktivnost rada jednako prihod od hrane i pića kroz broj zaposlenih. Ekonomičnost je jednaka ostvareni troškovi odjeljenja kroz prihod od hrane i pića.

Avelini Holjevac (1998) navodi informacije i pokazatelje odjeljenja smještaja. Troškovi odjeljenja po sobi jednaki troškovima odjeljenja kroz ukupan broj soba. Troškovi po zaposleniku su jednaki troškovi odjeljenja kroz prosječan broj soba. Produktivnost odjeljenja su jednaki prihod od prodaje soba kroz prosječan broj zaposlenika u odjeljenju. Ekonomičnost odjeljenja jednaki troškovi kroz prihod od prodaje.

Po ideji Avelini Holjevac (1998) pokazatelji uvjeta privređivanja. Pokazatelji istrošenosti opreme jednaki fiksna imovina po sadašnjoj vrijednosti kroz fiksna imovina po nabavnoj vrijednosti. Pokazatelj kadrova jednako broj zaposlenika kroz optimalan broj zaposlenika. Pokazatelji standarda zaposlenika jednaki isplaćeni iznos neto plaća kroz ukupan broj zaposlenika. Pokazatelj kvalitete jednak broj pritužbi kroz ukupan broj gostiju.

„Ako promatrani hotel ostvaruje produktivnost na razini od 70% najboljeg hotela, onda je to signal da se treba poduzeti niz mjera u svezi s kadrovima za povećanje produktivnosti u dužem roku. Ako hotel ostvaruje profitabilnost na razini 90% najboljeg hotela, onda je to signal da treba poduzeti niz mjera u svezi prodajnom politikom, troškovima i kvalitetom usluga, kako bi se povećala profitabilnost.“ (Avelini Holjevac, 1998, str. 330)

#### 4.3. Mjerenje i ocjenjivanje financijskog poslovanja

Pri definiranju sadržaja, svrhe i potrebe sastavljanja financijskih izvješća o poslovanju treba proći od standarda do propisa. Prema Avelini Holjevac (1998) međunarodni računovodstveni standardi definiraju sadržaj godišnjeg financijskog izvješća u koje ubrajamo bilancu, izvješće o promjenama financijskog položaja, bilješke i ostala izvješća i obrazloženja vezana uz financijska izvješća. Bilanca se definira kao sustavni pregled imovine, kapitala i obveza na određeni datum. Račun dobiti i gubitka prikazuje prihode i rashode te financijske rezultate ostvarene u određenom razdoblju. Izvještaj o promjenama u financijskom položaju pruža informacije o promjenama financijskog položaja tijekom obračunskog razdoblja. Bilješke uz financijske izvještaje predstavljaju putanju razrada i potpunu podataka iz bilance, računa dobitka i gubitka i izvještaja o promjena uz financijske izvještaje. Izvještaji moraju pružiti istinit, fer, pouzdan i nepristran pregled imovine, obveza, kapitala, promjene financijskog položaja i gubitka ili dobitka.



Po navođenju Avelini Holjevac (1998) da bi informacije iz izvješća zadovoljile svoje korisnike, moraju prije svega biti kvalitetne. Da bi se one mogle smatrati kvalitetnim informacijama, moraju zadovoljiti iduće zakone. Najvažnije je da budu informacije razumljive za svoje korisnike. Moraju imati neku relevantnost, važnost koje se sadrži u njima. Vjerodostojnost iskaza stvarnog stanja. Financijska izvješća moraju moći se usporediti za isto poduzeće na različita vremenska razdoblja. Osim svega, moraju biti i korisna.

„Svaki korisnik informacija, vanjski i unutarnji, pri donošenju odluke obavlja analizu financijskih izvješća u poduzeću. Poduzeća koriste financijske analitičare, a dioničari koriste usluge financijskih stručnjaka.“ (Avelini Holjevac, 1998, str. 335)

Avelini Holjevac (1998) navodi sljedeće analize. Pri analizi bilance koristimo horizontalnu i vertikalnu analizu bilance. Pomoću njih je moguće ocjenjivati stanje i kretanje promjena u bilanci i osigurati odgovarajuće odluke. Da bi mogli razumjeti ove podatke, moramo prije svega paralelnog sagledavati promjena svake stavke u svotama (apsolutnim brojevima) i u postocima (relativnim brojevima), jer se samo tako može pravilno ocijeniti smjer kretanje promjena, što može biti smanjenje ili povećanje. Odnosno, gleda se jačina promjena. Horizontalna analiza svodi se na utvrđivanje i tumačenje kvantitativnih i kvalitativnih promjena u bilanci. Ona je osnova za istraživanje uzroka promjena i čimbenika koji su ih uzrokovali. Vertikalna analiza omogućuje korisniku uspoređivanje poslovnih financijskih veličina i odnosa tih veličina u bilanci između dvaju poduzeća različitih veličina u istoj grani. U njoj se najprije koriste metoda raščlambe, pa metode usporedbe.

Analiza trenda za Avelini Holjevac(1998) je vremenska analiza za duže razdoblje, obično pet i više godina i sastavni je dio godišnjeg izvještaja i poslovanju poduzeća. Pomoću analize trenda utvrđujemo tendenciju kretanja promatranih ključnih činjenica o poslovanju i ključnih poslovnih pokazatelja o poduzeću. Na temelju toga se može zaključiti kvaliteta i bonitet poslovanja i postoji li tendencija smanjenja ili povećanja.

Sljedeće navodi Avelini Holjevac (1998). Metoda usporedbe i standardi su metoda komparacije. Polazi od pretpostavke da postoje najmanje dvije veličine i da postoji ista vrsta grane i postoje usporedivost veličina. Temelj njezine upotrebe u analizi bilance je prikazan uvođenjem međunarodnih računovodstvenih standarda. Oni su propisani osnovnim pozicijama bilance. Zbog toga je omogućena usporedba bilance u vremenu i to kratkoročna i dugoročna, usporedba između različitih poduzeća, usporedba između poduzeća istih grana, usporedba s nekom drugom veličinom kao plan i standard. Pri analizi financijskih izvješća se

najviše koriste tri sljedeća standarda ,a to su općeprihvaćena pravila, prijašnji rezultati i standardi grana djelatnosti.

Po Avelini Holjevac (1998) poslovni indikatori čine sastavni dio analize financijskih izvješća. Oni se dobivaju iz odnosa vrijednosti međusobno povezanih i uvjetovanih veličina i brojeva i omogućuju komparativnu analizu kvalitete poslovanja između istih i različitih poduzeća. Kvantitativne informacije se pretvaraju u kvalitativne, što znači da su pokazatelji kvalitete i uspješnosti poslovnog subjekta. Indikatori se mijenjaju zajedno sa promjenama okoline i promjenama na tržištu. Također pomažu pri ocjenjivanju i donošenju odluka o riziku poduzeća.

„Financijski pokazatelji koji se koriste su podijeljeni na idući način. Pokazatelj likvidnosti, pokazatelj profitabilnosti i rentabilnosti, pokazatelj dugoročne solventnosti, tržišni pokazatelji.“ (Avelini Holjevac, 1998, str. 345)

Avelini Holjevac (1998) tumači da se pokazatelj likvidnosti se najčešće koriste u analizi i ocjenjivanju likvidnosti. Likvidnost je funkcija poduzeća da plati sve svoje obveze u određenom trenutku. Možemo podijeliti na iduće vrste u sljedećoj rečenici. Pokazatelj tekuće likvidnosti, pokazatelj ubrzane likvidnosti, koeficijent obrtaja potraživanja.

Avelini Holjevac (1998) tumači da pokazatelji profitabilnosti i rentabilnosti upućuju na dugoročnost poslovanja i mogućnost povećanje disidenti i povrata posuđenog kapitala. Ostvarena zarada i profitabilnost je od neizmjernog značaja za likvidnost poduzeća. Postoje pokazatelji koji su profitna marža, koeficijent obrtaja imovine, rentabilnost ukupne imovine, rentabilnost vlasničke glavnice i pokazatelj dobitka.

Prema Avelini Holjevac (1998), pokazatelji dugoročne solventnosti pokazuje da poduzeće loše posluje i ide prema stečaju. Oni čak 5 godina ranije signaliziraju propast poduzeća. Postoje indikatori koeficijent zaduženosti i koeficijent pokrića kamata.

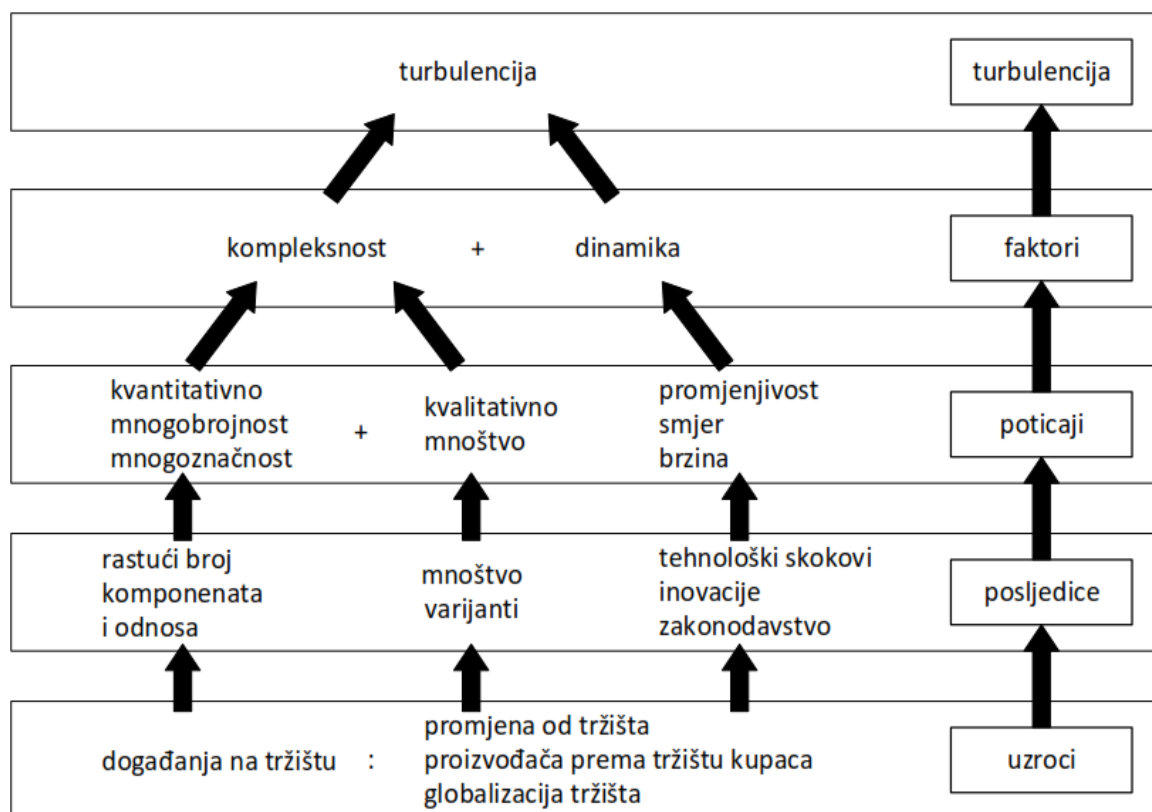
Avelini Holjevac (1998) tumači da tržišni pokazatelji mjere vrijednost dionica na tržištu u usporedbi s drugim dionicama. Osobito važan zbog sustava informiranja i analize poslovanja poduzeća. Koeficijent tržišne cijene dionica i dobitka, rentabilnost dionica, tržišni rizik.

## 5. Rano upozorenje krize u poslovnom poduzeću

Osmanagić Bedenik (2003) objašnjava da je u današnjem društvu specifično da na poslovanje utječu prevelik broj različitih učinaka koji su uz to još i dinamični. Zato je okarakterizirano kao uvjet neizvjestan. Okolina koja je kompleksna, uz to broj različitih činjenica koji utječu na poslovanje, povećavaju teškoće i veće rizike. Situacija koja stalno potiče novo prilagođavanje i česte promjene. Ta karakteristika je poznata pod nazivom vremenske nožice.

„Turbulencija je definirana kao cjelovita pojava na koju okolina utječe na poduzeće dinamično i kompleksno. Kao takva, bilo bi jako zahtjevno uzimati sva ta obilježja koja utječu, pa se većina ignorira i uzimaju se samo oni koji vode uspjehu i neuspjehu poduzeća.“  
(Osmanagić Bedenik, 200, str. 116)

Slika 4. Operacionalizacija turbulencije



Izvor: Nidžara Osmanagić Bedenik, N, (2003.), Kriza kao šansa; Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha: Rano upozorenje, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika

Slika 2. Objašnjava uzročno posljedične odnose koji olakšavaju razumijevanja kompleksnosti i dinamike u procesu odlučivanja. Niska kompleksnost je okarakterizirana kao statična okolina. Srednju razinu obilježava velika dinamika ali srednja razina kompleksnosti. Drugim nazivom se zove ograničena okolina. Uz prisustvo velike dinamike i kompleksnosti, događa se turbulentno ili ekstremno dinamična okolina koja vodi do kaosa.

### 5.1. Sustavi ranog upozorenja

Osmanagić Bedenik (2003) polazi od ideje efekta leptira, gdje po ideji leptir iz Brazila može uzrokovati tornado u Teksasu. To je samo metafora za objašnjenje da mali uzrok može napraviti jako veliku posljedicu. Po iskustvenim teoretičarima, situacije koje su uzrokovale i uzrokuju krize, traju u prosjeku godinu do dvije godine.

Prema Osmanagić Bedeniku (2003) rana spoznaja znači upravljanje rizicima i šansama. Nedovoljno upravljanje tim čimbenicima su glavni uzrok poslovne krize. Njihovo razdoblje promatranja je kratkoročno i obuhvaća prodaju, troškove, kupce, likvidnost. Cilj je strateškog upravljanje tim navedenim čimbenicima dugotrajno osiguranje konkurentske stabilnosti. Današnji stadij obuhvaća prekoračenje 3. Stadija turbulencije, što nam govori da se na promjene može jedino prilagoditi ako smo već ranije pripremljeni. Razina turbulencije nam pokazuje koju količinu znanja i pripremljenosti moramo imati u svakom stadiju i vrijeme koje nam je na raspolaganju za potencijalne promjene.

Osmanagić Bedenik (2003) objašnjava da sadržajno možemo napraviti podjelu na 3 stupnja. Rani nagovještaji odnosi se na otkrivanje kriza koji bi se tek mogli dogoditi, preventivnim mjerama utječemo na njih. U tom dijelu još nema simptoma i stavlja se naglasak na analizu te otkrivanje mogućih uzroka. Relativno je nejasno te je potrebno odrediti granice kriznih područja. Rana spoznaja se definira pomoću kriznih indikatora i promatranje mjerila koji mogu biti izravni ili neizravni. Cilj je u što ranijim stadijima otkriti rane simptome. Rano upozorenje je već područje u kojima se može i mora koristiti indikatori kriza. Mjeri se prekoračenje granica tolerancije i tada se lagano prognozira kriza poduzeća. Njen glavni zadatak je detektiranje praga tolerancije koja omogućava detaljan analiza uzroka i posljedica.

Funkcioniranje ranog upozorenja prema Osmanagić Bedenik (2003) mogu se prikazivati putem pet faza. Analiza okoline orijentirana na slabe signale. To je analiza koja nudi usmjerenje po strateškim bitnim područjima na okolinu putem slabih signala. Specifična strateška promatranja su od relevantne važnosti. Povezuju se rani signali te se zaključuje opisivanje prognoza i analiza u određenoj situaciji. Usporedna premisa strateškog planiranja i rezultata scenarija. Pokažu li planiranje i očekivani rezultati da ne zadovoljavaju premise, onda se mora nanovo pisati strateško planiranje te se prilagoditi trenutačnoj situaciji u kojoj se nalaze. Ocjenjivanje odstupanja se smatra vrednovanje točnosti primljenih podataka iz analize. U slučaju nevažnih informacija koji su dobili pretjeranom filtriranjem signala, hitno se pripremaju novi strateški planovi. Potraga za strateškim pravcima. Nakon izbora pravih i aktualnih odgovora, potrebno je primjena tehnike strateškog planiranja. Ocjenjivanje i odlučnost o strateškim mogućnostima djelovanja je od neizmjerne pomoći u ovom procesu je uvođenje modela stimulacije da se testiraju alternative vezane za ciljeve poduzeća. Efikasnost upotrebe modela je što nudi kvantifikaciju pojedinih utjecaja.

„Osnovni ciljevi sustava rane spoznaje su identifikacija opasnosti i prilika u što ranijem mogućem trenutku, identifikacija prilika i opasnosti, procjena negativnih posljedica za poduzeće.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 128)

Prema Osmanagić Bedenik (2003) osnovna svrha indikatora ranog upozorenja i rane spoznaje jesu porast kreativnih sposobnosti. To je komunikacija među ljudima priprema na pritisak, aktivnosti za ograničavanje i izbjegavanje opasnosti. Dobitak na vremenu se odnosi na saznanje na vrijeme otvara mogućnost za operativno i strateško preusmjerenje te prilagodba na buduće promjene. Sprječavanje iznenađenja je povezana s gubicima i propuštenim šansama, negativno utječu na sposobnost da poduzeće reagira na vrijeme.

Osmanagić Bedenik (2003) objašnjava tri generacije sustava ranog upozorenja. Razlikuju se u određenim karakteristikama i vrstama informacija koju primaju. Prva generacija pokazuje informacije ranog upozorenja, dolazi se na osnovici vremenske usporedbe pokazatelja ili analizom tog proračuna. Predviđa se na osnovu ostvarenog godišnjeg plana koji pokazuje potrebu treba li se plan prebaciti na kratkoročno razdoblje. U toj generaciji dominira kvantitativni oblik informacija. Druga generacija je karakteristična po specifičnim indikatorima ranog upozorenja, na osnovu posebnih slučajeva unutar poduzeća i izvan njega. Koristi se kao preventivne mjere za kontroliranje krize u uzročno-posljedičnom terminu. Indikatori se koriste da definiraju opasnost od stečaja, a razvio se krajem 1970-tih godina. Dominira kvalitativni i kvantitativni oblik informacija kojima se koriste. Treća generacija se definira kao strateški radar, on definira i odnosi se na sustavno obuhvaćanje strateških bitnih informacija ranog upozorenja. Pokazuje se kvalitativnim signalima za razvoj potencijala poduzeća. Temelji se na ideji da se mora preokrenuti u ljudima u političkim, tehnološkim područjima.

„Strateški sustavi ranog upozorenja su se fokusirali na budućnost s glavnom motivacijom da se osigura dugotrajna pozicija poduzeća. Cilj strateškog ranog upozorenja je da se identificiraju rani signali, to jest da prepoznaju pogreške slabih signala koji pokazuju strateške nepravilnosti.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 134)

„Operativni sustavi ranog upozorenja su fokusirani na prošle događaje i sadašnje događaje, a glavni temelj im je informacija o likvidnosti i uspjeha poduzeća. Koriste financijske izvještaje te se nastoji preventivno spriječiti potencijalna kriza poduzeća.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 134)

## 5.2. Bilančni indikator ranog upozorenja

Na temelju dosadašnjih istraživanja Osmanagić Bedenik (2003) pravi raspodjelu teoretski i empirijski, dolazimo do pokazatelja za ranu spoznaju buduće krize, te se ističe iduće funkcije. Cilj istraživanja je prevencija negativnog razvoja u poduzeću. Poslovni pokazatelji su prikladni da bi se definiralo rano otkivanje buduće krize. Pokazatelji vertikalne strukture kapitala s obzirom na vlasništvo. Pokazatelj rentabilnosti kojem je glavni temelj baziran na ideji novčanog tijeka. Faktor zaduženosti kao pokazatelj likvidnosti.

Prema Osmanagić Bedeniku (2003) faze djelovanja i prepoznavanje krize se definiraju idućim simptomima (sustav bilančnih indikatora ranog upozorenja). Prezaduženost je posljedica preuzimanje pretjeranih obveza u financiranju poslovanja. Izražava se odnosom vlastitog i stranog kapitala. Visoki ostvareni rezultati su opravdani, sve do 70 % ukupnog kapitala. Nelikvidnost i insolventnost su simptomi bolesti, njeni uzroci su definirani u neravnoteži između učinaka i troškova, Prihoda i rashoda, a onda tek primitaka i izdataka. Empirijska istraživanja su dokazala kako se niža likvidnost povezuje s poduzećima u gubitcima. U prijevodu da neuspjeh i nelikvidnost se drže zajedno. Gubici, neiskorišteni kapaciteti, ignoriranje točka pokrića pokazuje neravnotežu u kojoj poduzeće ne uspijeva održati štednju te njenu potrošnju. U prijevodu se govori da su rashodi veći od prihoda. Takva poduzeća ne koriste točku pokrića, točnije ignoriraju koristiti točku pokrića. Zato ni ne obaziru pozornost na troškove vezane kao što su varijabilni i fiksni troškovi. Smanjenje rentabilnosti prati uz pojavu smanjenje tržišnog udjela. Uzrok njenog pada je pad efikasnosti. Gubitak tržišnog udjela temeljni je pokazatelj buduće krize. Ignoriranjem tih pokazatelja slijedi pogrešni tip investicija ili jako spora reakcija na tržište. Nepisano pravilo je da poduzeća s 15% i nižim tržišnim udjelom će uskoro propasti.

Osmanagić Bedenik (2003) objašnjava da se indikatori ranog upozorenja okoline se identificiraju idućim temeljima. Grana kojoj pripada poduzeće to jest položaj grane u gospodarstvu. Gospodarska okolina ubraja tržište kapitala i rada, inflacija, ponuda i potražnja. Tehnološka okolina se odnosi na tehnološki razvoj. Socijalna okolina se smatra obrazovanje i gospodarska struktura. Ekološka dimenzija okoline su stanje sirovina i njena zaštita okoliša.

„Indikatori ranog upozorenja poduzeća se prepoznaju po 4 faktora. Tržišnim udjelom poduzeća primjećujemo prve znakove u prodaji. Rentabilnost poslovanja jesu rentabilnost

kupaca i tržišta. Ekonomičnost poslovanja su nositelji stvaranja dobitaka i gubitaka solventnost i likvidnost se odnosi na potraživanja i obveze.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 145)

## 6. Identifikacija poslovne krize

Odgovara na dva ključna pitanja vezana s identifikacijom poslovne krize

- Jesmo li u krizi?
- Ako je odgovor pozitivan, o kakvom intenzitetu se radi?

„Budući da poslovna kriza je zapravo negativno i nepoželjno stanje koje šteti primarnim ciljevima poduzeća. Menadžment često izbjegava suočavanje s njom. Zanemarivanje tih simptoma vodi u velike probleme samo poduzeće te je važno koristiti se instrumentima ranoga upozorenja.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 149)



## 6.1 Simptomi krize

Prema ideji Osmanagić Bedenika (2003) mogu se na različite poglede definirati. Strateška kriza obilježava gubitak ili opasnost od konkurencija. Kriza uspjeha pokazuje da pad dobiti umanjuje vlastiti kapital. Kriza likvidnosti pokazuje da se pojavljuju problem vezani za plaćanje, te da se nastali gubici ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala ili se ublažiti rezervama.

„Krizni menadžment prati sve faze kriznog razvoja, nastoji spriječiti krizu, ali i djeluje ako je kriza nastala. Raste pritisak djelovanja i manjak vremena. Što se kasnije sazna, manje su šanse da se poduzeće izvuče.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 151)

„Najvažnija pravila za očuvanje strukturalne financijske ravnoteže se obaziru na usklađivanje rokova financiranja, prihvatljiv odnos novčanog tijeka i obveza poduzeća, velik temelj vlastitog kapitala.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 151)

### Strateška kriza

Osmanagić Bedenik (2003) objašnjava da u strateškoj krizi glavne su opasnosti potencijalni uspjesi. Oni su od relevantne važnosti, dugoročne prednosti poduzeća u usporedbi s konkurentskim poduzećima. Osnova obilježja potencijala uspjeha su posljedica utemeljenja poduzeća identiteta, značajan doprinos primarnom cilju poduzeća, nemogućnost imitacija putem trećih.

Prema Osmanagić Bedeniku (2003) kriza proizvoda pokazuje probleme vezane u proizvodnji proizvoda. Mogu biti proizvodi koji nemaju obilježja potrebna za uspješnu prodaju, proizvodi nisu oblikovani prema potrebi kupaca, problem u kvaliteti, zastarjela oprema, zanemarene investicije u nove tehnologije te u istraživanje i razvoj.

Osmanagić Bedenik (2003) tumači da kriza prodaje se odnosi na probleme usko vezane za prodaju proizvoda. Ubrajaju se pogrešna politika cijena, cijene su prevelike, smanjenje količine prodaje, zanemarili su standard kvalitete proizvoda, učestale promjene politike prodaje i marketinga, promjene u ponašanju kupaca vezane za njihov financijski potencijal i rastući konkurentski pritisak.

## Kriza uspjeha

Kriza uspjeha slijedi nakon krize proizvoda i prodaje, smanjenje uspjeha temeljen na gubitku i smanjenje vlastitog kapitala.

„Kriza uspjeha se zove još i operativna kriza i njeni uzroci su definirani sljedeći. Nedovoljno se podržava prodaja kao nositelj uspjeha, proizvodi se više ne razlikuju dovoljno od proizvoda konkurencije, negativna reklama proizvoda, porast cijena na kupce, preveliki kapaciteti u opremi i zaposlenima koji se ne mogu smanjiti za vrijeme krize.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 158)

## Kriza likvidnosti

Prema Osmanagić Bedenik (2003) kriza likvidnosti identificira oskudica financijskih sredstava. Indikatori krize likvidnosti su pojačano preuzimanje obveza, korištenje kredita u bankama na maksimalnom kapacitetu, korištenje kredita od dobavljača, smanjena mogućnost podmirenja kreditnih obveza.

## 6.2. Poslovna analiza kao postupak identifikacije krize

Osmanagić Bedenik (2003) objašnjava da se analiza internih činitelja dijeli na analiza resursa i analiza sustava upravljanja.

Analizom resursa se definiraju slabosti i jake strane poduzeća koja su moguća pokazati i izraziti brojevima. Bilanca kao odraz ekonomske i financijske slabosti poduzeća na određeni dan, račun dobiti i gubitka kao odraz uspješnosti, izvješće o promjenama financijskog položaja, izvješće o promjenama glavnice i bilješke s informacijama o računovodstvenim politikama.

Analiza sustava upravljanja pokazuje na analizu snage i slabosti poduzeća. Dominantni stil vođenja, operativne i strateške instrumente menadžmenta koji koriste u nekom poduzeću. Jasno definirani komunikacijski sustav sa zaposlenima kao što su vizija, ciljevi, misija. Ključni su za buduće poslovanje.

„Analiza eksternih činitelja se odnosi na analizu okoline. Od neizmjerne je važnosti poslovnog uspjeha poduzeća. Svrha te analize je prepoznavanje sadašnjih te budućih mogućih situacija u okolini. Možemo je promatrati s aspekta unutarnje i vanjske okoline.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 177)

„Unutarnja okolina je grana poduzeća koje se odnosi na djelovanje i novonastale konkurencije. Najvažnije pitanje s kojima se suočava su specifičnosti i položaj drugih poduzeća u grani. Pomaže za potencijalne prilike i opasnosti te kao preventivne mjere za izbjegavanje istih tih problema.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 177)

„Vanjska okolina definira društveni, socijalni, kulturni, politički ekološki razvoj. Na svjetsku okolinu nemamo nikakav utjecaj, ali ona utječe na naše poslovanje. Zato je jako bitno definirati njene opasnosti te se prilagoditi novonastaloj situaciji da bi se izbjegli negativni utjecaj na poslovno poduzeće.“ (Osmanagić Bedenik, 2003, str. 177)

## 7. Zaključak

Na kraju ovoga rada možemo zaključiti da je kriza poduzeća i čimbenici koji utječu na krizu poduzeća i dalje vrlo neistražena tema. Pregledom dostupne literature možemo primijetiti da je vrlo malo znanstvenika provelo istraživanje na temu krize poduzeća i da se većinom sastoji od različitih mišljenja stručnjaka. Iako postoje literature vezano za ovu temu, ne nudi nam se konkretan odgovor na glavno pitanje ovoga rada : Može li se kriza poduzeća uspješno predvidjeti ranijim signalima uz konkretnu sigurnost?

Kriza poduzeća je stanje u kojem poduzeće ima opasnost od stečaja. Životni ciklus poduzeća ima razne faze u kojima se poduzeće nalazi. Samim time, karakteristično je da u svakoj životnom ciklusu postoji faza kriza poduzeća, što znači da se kriza ne može izbjeći. Unatoč tome, kriza poduzeća se može ublažiti ili čak preventivno spriječiti na određeno vremensko razdoblje. Glavni utjecaji koji dovode do krize mogu biti vanjski i unutarnji. Vanjski čimbenici se ne mogu spriječiti, ali se možemo pripremiti na njih. Unutarnji faktori se mogu spriječiti i uz pomoć menadžera i kontrolinga možemo otkriti rane znakove lošeg poslovanja. Empirijsko istraživanje je dokazalo da glavni uzročnik propasti poduzeća je upravo unutar poduzeća, iako ljudi i dalje prebacuje odgovornost na vanjske faktore. Problem se nalazi u različitim pogledima kako otkriti da kriza dolazi i signali koji bi nam trebali javiti dolazak krize  
nisu  
100 % sigurni ili su prekasni sa informacijama.

Ostatak rada smo istraživali koji su efektivni pokazatelji ranih simptoma i znakova krize. Saznali smo da u današnjem društvu promjene su jako česte i komplekse, što nam pokazuje turbulencija stadija 3. Da bih poduzeće opstalo na takvom kaotičnom tržištu, mora biti u stanju predvidjeti signale lošeg poslovanja i signale promjene potraživanja tržišta. Zato smo definirali rane stadije krize, njene specifičnosti i u kojoj fazi trebamo djelovati. Na kraju smo se usredotočili na financijske instrumente koji nam pomažu predvidjeti rane simptome potencijalne opasnosti od stečaja. Osim predviđanja poslovne krize, imaju funkciju zaštite u slučaju da se dogode neočekivane vanjske okolnosti zbog koje poduzeća propadaju. Cijeli rad

bi mogli objasniti smiješnom uzrečicom “ Bankar je osoba koja će vam posuditi kišobran kad je sunčano i tražiti ga natrag kad počne padati kiša.”

## 8. Literatura

Avelini Holjevac, I.; Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom, Sveučilište u Rijeci., Opatija, 1998

Bogdan, H. (2017). U kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi vaša kompanija. Str. 42-47. Raspoloživo na: <https://www.hgk.hr/documents/predavanje-hrvoje-bogdan591170ee07ce3.pdf> [pristup: 18.09.2020.]

Horvat, Z. (2017). Najbolje organizacije najbolje rješavaju probleme – A Vi? Raspoloživo na : <https://www.adizes.hr/najbolje-organizacije-najbolje-rjesavaju-probleme-a-vi/> [pristup: 18.09.2020.]

Osmanagić Bedenik, N.; Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, školska knjiga, d.d., Zagreb, 2003.

Žager K, Analiza Financijskog izvještaja: načela – postupci – slučajevi, (2020.), Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika