

Dženan Kulović¹

Sead Omerčević²

Spaso Kuzman³

UTICAJ (NE)KOMPETENTNOSTI MENADŽERA NA GENERISANJE STADIJA POSLOVNE KRIZE PREDUZEĆA: PUT U STEČAJ?

Sažetak

Strateške promjene u preduzeću, transformacijsko liderstvo i krizni menadžment postali su ključne riječi u teoriji i praksi savremenog menadžmenta. Cilj ovog rada je empirijska analiza uticaja kompetentnosti menadžera na generisanje stadija poslovne krize preduzeća. Skoro svaki dan preduzeće poprima određeni oblik krize pa se iz toga može izvesti zaključak da menadžment preduzeća skoro uvijek mora u zagradi nositi prefiks „krizni“. Takvo razumijevanje uloge menadžmenta nameće potrebu istraživanja uticaja kompetentnosti menadžera na generisanje stadija poslovne krize preduzeća. Istraživanje je provedeno na preduzećima u industriji namještaja Bosne i Hercegovine. U uzorku je bilo 79 preduzeća (48,5%) koja se prema broju zaposlenih klasificiraju kao mala preduzeća, slijedi 66 preduzeća (40,5%) koja se prema broju zaposlenih klasificiraju kao mikro preduzeća, potom slijede srednje velika preduzeća kojih je bilo 15 (9,2%) te velika preduzeća kojih je bilo 3 (1,8%). Kao i u svim drugim istraživanjima tako i u okviru ovoga istraživanja postojala su određena ograničenja, koje su u određenim momentima predstavljala barijeru za istraživanje.

***Ključne riječi:** kompetentnost menadžera, poslovna kriza, strateška orijentacija*

1. UVOD

Menadžerske kompetencije jesu prema mišljenju mnogih autora (Scihpmann, Branick, Davenport) eluzivni pojam, odnosno pojam u nastajanju, čija jasna eksplikacija zahtijeva brojna istraživanja. Terminološka neodređenost i eksplikativna nedorečenost demotivišuće djeluje na istraživače (teoretičare i praktičare) da se detaljnije pozabave ovim fenomenom. Literatura o menadžmentu obiluje terminima poput *kompetentnost*, *kompetencija* i *kompetencije* koji su, smatra se, upravo osnova integracije aktivnosti menadžerskog posla. U literaturi iz menadžmenta je moguće pronaći da ovaj termin prvi put upotrijebljava

1 docent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici

2 docent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici

3 v. profesor na Fakultetu za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

sociolog Selznick, opisujući po čemu se aktivnosti u izvrsnim preduzećima razlikuju u odnosu na ostala preduzeća. On je termin *kompetencije* koristio u smislu spremnosti pojedinca (top-menadžera) i grupa (top-menadžment tima) da prihvate ciljeve preduzeća. Termin *kompetentnost* (engl. *Competence*), u množini *kompetentnosti* (engl. pl. *Competences*), podrazumijeva sposobnost za izvršenje određenog zadatka⁴. Koncept se, dakle, zasniva na radu ili rezultatima rada. Nasuprot tome, termin *kompetencija* (engl. *Competency*), u množini *kompetencije* (engl. pl. *Competencies*), podrazumijeva prije svega ponašanje, a ne ostvarivanje zadataka⁵, a opšte je mišljenje da takav koncept potiče iz rada koji je dao Boyatzis. Jasno je da pojam *kompetencija*⁶ ima *jasno ime* (gr. *Onoma*), a nema *jednoznačno određenje* (gr. *Logos*) što implicira *mnoštvo interpretacija* (gr. *Eidolon*). Upravo ovaj platnistički način određenja upućuje da je za svaku stvar potrebno troje (gr. *Onoma*, *Logos*, *Eidolon*) što nužno uslovljava *stepen spoznaje* (gr. *Episteme*). Kada ovome objašnjenju pridodamo *ono što se spoznaje* (gr. *Gnoston*) i *ono što je spoznato* (gr. *Alethos*) dobijamo potpuno određenje pojma koji, u našem slučaju, pokazuje znakove nastajanja.⁷ Zbog toga, Sausureov jezički strukturalizam⁸ zagovara tezu po kojoj se eluzivni pojmovi trebaju objašnjavati isključivo u relaciji sa drugim sistemima čiji su sastavni dijelovi. Sausureova perspektiva upućuje kako postoji arbitriranost veze između označioc (pojma kompetencije) i označenika (mentalnog pojma). Međutim, problem je što označioc (pojam kompetencije) stvara mnogo diferentnih označenika (mentalnog pojma) u zavisnosti od mjesta, konteksta i područja.⁹ Budući da menadžersko mjesto zahtijeva najveći broj raznovrsnih kompetencija, to ćemo ga detaljnije razmotriti smatrajući da se sva druga radna mjesta mogu smatrati nekom vrstom specijalnog slučaja ove kompleksne funkcije. Važnost istraživanja determinirana je činjenicom da Detaljniji uvid u rezultate predstavljene u tabeli upućuju na činjenicu da je u situaciji krize menadžment promijenjen u visokih 73%, dok je menadžment zadržan u skromnih 27% slučajeva. (Bibeault, 1998, 145)

4 Kulović, Dž., Čelebić, N., Halilbegović, S.: Explication of the Palimpsest Concept of Managerial Competency: Research of the Relationship Between Interpersonal, Business, and Professional Managerial Competencies, Vol 9 No 2 (2018): *BHEKONOMSKI FORUM*

5 Kulović, Dž., Čelebić, N., Halilbegović, S.: *Ibid.*

6 Kulović, Dž., Čelebić, N., Halilbegović, S.: *Ibid.*

7 Cipra, M. (1999): *Metamorfoze metafizike*, Zagreb: Matica Hrvatska, str. 188.

8 Saussure, F. de, (2000): *Tečaj opće lingvistike*, Artresor naklada: Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje

9 prilagođeno prema Tipurić, D. (2014): *Iluzija strategije: razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća*, Zagreb: Sinergija: str. 20-21.

2. PREGLED LITERATURE

Danas je imperativ menadžera proaktivno i strateški se ponašati gradeći sistem izvrsnosti i rad bez greške u odnosu na konkurenciju kako bi svoja preduzeća održali konkurentima u uslovima neizvjesnosti i kriza. U takvim uslovima šanse za opstanak imaju ona preduzeća sa sposobnom (uspješnom) i inovativnom (proaktivnom) menadžerskom strukturom u svim segmentima, a posebno u proizvodnji novih proizvoda i usluga, stvaranju nove vrijednosti i novih proizvoda, kreiranju novog znanja za uspjeh, stalno sagledavanje okruženja i strateškog ponašanja. Stoga se, posebno od top-menadžera, zahtijeva stalno sagledavanje okruženja i inovativan pristup stalnim podsticanjem sebe i drugih na inovacije i izvrsnost kreiranjem poticajnog ambijentalnog konteksta. Ukoliko se inovacije smatraju umjetnošću dobrodošlog rizika, što je jedna od definicija inovacija, stalnog inoviranja znanja i novog načina razmišljanja u odnosu na okruženje, može se reći da je to imanentno samo kompetentnim menadžerima koji će stalno pratiti okruženje i u svom radu koristiti se najaktuelnijim *znanjima*, *vještinama* i *sposobnostima* odnosno *kompetencijama*. Naučni i stručni radovi koji se bave *kompetencijama preduzeća* višestruko premašuju radove koji se bave *kompetencijama menadžera*. Stoga je i razumljivo što se danas, u vrijeme nove ekonomije koja pretpostavlja viši nivo znanja, vještina i sposobnosti, razvoju kompetencija posvećuje posebna pažnja. Zbog izrazite afirmacije ove naučne oblasti u posljednje vrijeme mnogi autori su pokušavali dati različite klasifikacije menadžerskih kompetencija što je prouzrokovalo pojavu različitih pristupa njihovom konceptualnom određenju i tumačenju. To je prepoznato i u literaturi, gdje je naveden velik broj različitih klasifikacija kompetencija na temelju provedenih različitih istraživanja. Istraživanja koja je proveo Boyatzis¹⁰ smatra se najznačajnijim istraživanjem o kompetencijama čija je detaljna i dugotrajna studija obuhvatala 2.000 menadžera koji su radili u 12 preduzeća i obavljali 41 različit menadžerski posao. U akademskim krugovima (Norman, Goldberg, Barrick, Mount, Digman) su skeptični u vezi s metodama istraživanja koje je koristio Boyatzis, dok stručni krugovi nalaze da je okvir previše složen kako bi se primjenjivao u praksi. Možda Boyatzis polako postaje prošlost, ali je njegov rad od neprocjenjivog značaja upravo radi načina na koji demonstrira skalu i kompleksnost rada menadžmenta. Zahvaljujući klasifikaciji kompetencija koju je dao, stručnjaci i preduzeća ponudili su mnogobrojne pojedinačne klasifikacije kompetencija. Postoje različita objašnjenja o tome šta je ustvari pojam *kompetencija*. Pojmu kompetencija mnogi autori prilaze na sličan način, međutim, postoje i oni koji značenje kompetencija objašnjavaju na veoma različit

10 Boyatzis, E. R., Melvin, L. S., Blaize, N. (2004), *Developing Sustainable Leaders Through Coaching And Compassion*, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland, OH, 3, 11, str. 25.

način. Tako za jedne autore¹¹, kompetencije su osobine koje posjeduju pojedinci. Ovakav pristup objašnjenju kompetencija polazi od pretpostavke, da je neko rođen sa osobinama *kompetentne osobe* za razliku od onih koji te osobine ne posjeduju. Drugi autori¹², kompetencije objašnjava kao *set vještina ili naučenog ponašanja*. U ovom slučaju, kompetencije su definisane kao bitne i posebne vještine ali naučene u dužem roku. To je prepoznato i u literaturi, gdje je naveden velik broj različitih kompetencija. Tako Schippmann¹³ čini osnovnu razliku između *opštih i tehničkih kompetencija*, Brannick, Levine, Morgeson¹⁴ ističu postojanje *velikih osam kompetencija*, dok su se Davenport i Harding¹⁵ usredotočili na menadžere i naglasili kako oni posjeduju *tri vrste kompetencija*. Dakle, radi se o međusobno isprepletenim individualnim znanjima, vještinama i sposobnostima menadžera, koje, menadžer, u interakciji sa okruženjem usmjerava kroz poslovne aktivnosti, a kao posljedicu imaju uspješno ostvarene ciljeve preduzeća. Mitrani, Dalizel i Fitt¹⁶ navode da kompetencije imaju široku primijenu u menadžerskom poslu. Tako, Armstrong¹⁷ smatra da nagrađivanje menadžera na temelju ostvarenih rezultata je *retrospektiva*, dok nagrađivanje menadžera na temelju posjedovanih kompetencija je *iskorak*. Mnogi autori poistovjećuju pojam *kompetencije* sa pojmom *kompetentnost*, što je pogrešno. Sve krize kroz koje preduzeće (uspješno ili neuspješno) prolazi u pojedinim fazama životnog ciklusa preduzeća, na direktan ili indirektan način su povezane s kompetencijama, bilo da uspješni menadžeri ne moraju biti i kompetentni menadžeri ili da novozaposleni menadžeri nisu spremni delegirati poslove na saradnike, odnosno da se guši inicijativa menadžera srednjeg nivoa menadžmenta, pa do potrebe za revitalizacijom preduzeća, ali i promjenom top-menadžera, budući da su dotadašnji menadžeri dali najviše što su mogli. Sve navedeno predstavlja faktore strategijske orijentacije preduzeća.¹⁸ Dostupni su rezultati brojnih istraživanja koja su izvršena sa ciljem metodološkog postavljanja aplikativno prihvatljivog načina definicije kompetencija i načina

11 Kao naprimjer Bass, Pascarella, Goodstein

12 Kao naprimjer Bratton, Brunner, Parry

13 Schippman, J. S. (2010): *Strategic Job Modeling Working at the Core of Integrated Human Resource*, New York: Psychology Press

14 Brannick, M. T., ELevine E. L., Morgenson, F. P. (2007): *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*, Thousand Oaks: Sage Publications, str. 208-209.

15 Davenport, T. O., Harding, S. D. (2010): *Manager Redefined: The Competitive Advantage in the Middle of Your Organization*, San Francisco: Jossey-Bass

16 Mitrani, A., Dalizel, M., Fitt, D. (1992): *Competency Based Human Resource Management*, 11. izd., New York: McGraw Hill

17 Armstrong, M. (2007): *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page: London, str. 9.

18 Grupa autora (Kulović, Dž. red.) (2012): *Kompetencije menadžera i uspješnost preduzeća*, Sarajevo: Kemigrafika

njihovog mjerenja, te pokušaja lociranja adekvatne organizacije izvođenja njihovog procjenjivanja, razvoja u okviru organizacione strukture preduzeća i povezivanja sa drugim varijablama kako bi se istražio uticaj ili međuticaj kompetencija. Detaljno analizirajući ranije iznesene različite pristupe definisanju kompetencija možemo zaključiti da autori u većini slučajeva neizostavno pod pojmom *kompetencije* podrazumijevaju *znanja, vještine i sposobnosti*. Tu potvrdu nalazimo u radu McClellanda koji je u časopisu *American Psychologist* objavio pod nazivom *Testing for competence rather than for intelligence*, zatim nešto noviji rad Sanceza koji je u časopisu *Journal of Business Research* objavio pod nazivom *Understanding competence-based management identifying and managing five modes of competence* i Boyatiza koji je objavio prvu istraživačku knjigu pod nazivom *The Competent Manager: a model for effective performance*. Istovremeno, vrlo su rijetki istraživački projekti koji ispituju uticaj pojedinačnih komponenti na menadžerske kompetencije. U praksi je moguće susresti parcijalne istraživačke projekte kojima su obuhvaćena znanja, vještine i sposobnosti. Autori su u početku povezivali kompetencije sa željenim ponašanjima, dok od 1993. godine pa sve do danas povezuju kompetencije sa performansama preduzeća što upućuje da menadžerske kompetencije doprinose rezultatu koji preduzeće postiže. Također, vrlo su rijetki istraživački projekti koji istražuju uticaj menadžerskih kompetencija na poslovnu krizu preduzeća. Međutim, istraživanja su pokazala da postoje problemi u korištenju metodologije ocjenjivanja kompetencija i izvrsnosti preduzeća, što je dovelo do značajnih odstupanja u rezultatima. Na osnovu istraživanja uže i šire literature može se konstatovati da na temu *kompetencija i strategijske (proaktivne) orijentacije* je objavljeno malo knjiga i naučnih radova i da se malo autora upuštalo u suštinsko objašnjenje i modeliranje kompetencija. Međutim, ipak postoje rijetke empirijske studije i radovi uticaja menadžerskih kompetencija na poslovnu izvrsnost preduzeća, od kojih je većina u kontekstu fenomena teorije i prakse menadžmenta. Autori ovih publikacija uglavnom ne djeluju u okruženju nerazvijenog tržišta kapitala. Pogledamo li njihove radove možemo zaključiti da su autori ranije povezivali kompetencije sa željenim ponašanjima, dok kasnije dovode u vezu kompetencije i krizu preduzeća, što upućuje da nekompetentnost menadžera doprinosi stadiju poslovne krize preduzeća.¹⁹ Učestalost sedam različitih istraživanja o učestalosti pojedinih uzroka neuspjeha preduzeća dat je u sljedećoj tabeli.

19 Omerčević, S., Kulović, Dž. (2018): Krizni menadžment 1: kako prepoznati krizu preduzeća, Neum: MATE

Tabela 1. Istraživanje uzroka poslovne krize preduzeća

	Schendel i dr. 1976.	Bibeault 1982.	Slatter 1984.	Thain i Goldthorpe 1989.	Grinyer i dr.1990	Gopal 1991.	Gething 1997.
Interni							
Loš menadžment	•	•	73%	•	•	•	84%
Nedostatak kontrole							
Loše finansije		•	75%	•	•	•	60%
Visoki troškovi	•		35%	•	•		56%
Neaktivan marketing	•		22%	•	•		20%
Pretjerana prodaja							
Veliki projekti	•		17%	•	•		20%
Statusne promjene			15%	•		•	72%
Finansijska politika			20%				84%
Organizacijska inertnost							
Vanjski							
Promjene potražnje	•	•	33%	•	•	•	68%
Snažna konkurencija	•	•	40%	•	•	•	44%
Nepovoljne cijene	•	•	30%	•		•	20%

Izvor: Slatter i Lovett, 2011, 59.

Pri tumačenju rezultata istraživanja treba biti pažljiv jer su neka istraživanja provedena na vrlo malim uzorcima. Rezultati najnovijeg istraživanja upućuju da nepostojanje nadzora i nedorastao menadžment predstavljaju najznačajnije uzroke poslovne krize preduzeća. Nepostojanje nadzora odražava činjenicu da su menadžeri uživali široku paletu pogodnosti. Loš menadžment dokazuje nedoraslost odgovornim zadacima koji traže kompetentno rukovođenje. Malo je empirijskih istraživanja provedeno u različitim granama. Zbog toga ne treba pribjegavati generalizaciji rezultata navedenih istraživanja. Broj uzroka krize nije mali, a preduzeća koja ne uspiju odgovoriti na date uzroke naći će se u krizi.²⁰ Studija konsultantske kuće *Roland Berger Strategy Consultants* još

²⁰ Slatter, S., Lovett, D. (2011): *Kako svaku tvrtku izvući iz krize: promjena smjera poslovanja*

iz 2002. godine, o glavnim uzrocima pri nastanku poslovnih kriza u više od 1.400 njemačkih preduzeća upućuje da je više od polovine kriza preduzeća bilo uzrokovano neprilagođenom troškovnom strukturom poslovanja i pogrešnom procjenom budućeg razvoja poslovanja, za što se odgovornim može smatrati menadžment preduzeća. Studija Roland Bergera iz 2003. godine pokazuje da čak 96% preduzeća s problemom insolventnosti, uzrok svojih problema mogu vezati za pogreške menadžmenta. Slične studije jednoglasno pokazuju dominaciju poslovnih kriza prouzrokovanih endogeno i to pogreškama menadžmenta.²¹

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Osnovni cilj istraživanja iz konceptualnog okvira ovog rada je empirijska analiza uticaja (ne)kompetentnosti menadžera na generiranje stadija poslovne krize preduzeća. Na osnovu cilja istraživanja fomulisana je osnovna hipoteza rada koja glasi: *„Preduzeća iz industrije namještaja u Bosni i Hercegovini nalaze u nekom od stadija poslovne krize zbog nekompetentnosti menadžmenta i njegove neorijentiranosti na strateško upravljanje“*. Za potrebe dokazivanja osnovne hipoteze rada kreiran je upitnik pod nazivom „Upravljanje kriznim situacijama“ te se sprovedo istraživanje na referentnom uzorku preduzeća iz drvne industrije na teritoriji BiH. Kao poduzorak korištena su preduzeća raznih veličina koja ne pripadaju primarno drvnoj industriji BiH (preduzeća iz metalne, namjenske, prerađivačke i druge industrije) a sve iz razloga kako bi se utvrdilo da li postoje određene sličnosti prilikom upravljanja preduzećima, odnosno da li se i kod tih preduzeća manifestuju iste odnosno slične disproporcije u poslovanju. Unaprijed definisane endogene i egzogene varijable mjerene su putem mjernih ljestvica koje izražavaju stavove ispitanika odnosno kroz koje su ispitanici izrazili svoje slaganje odnosno neslaganje kroz Likertovu mjernu ljestvicu sa 5 nivoa. Mjerne ljestvice preuzeli smo iz proučavane literature koja je u vezi sa samom temom ovog rada i kao takve one nisu (ili su neznatno) modificirane a što opet u konačnici nije promijenilo samu strukturu i metod istraživanja kao ni vrijednosti i validnost dobivenih rezultata. Mjerne ljestvice korištene za testiranje navedene hipoteze preuzete su iz proučavane literature koja je u vezi sa samom temom ovog rada i kao takve one nisu (ili su neznatno) modificirane a što opet u konačnici nije promijenilo samu strukturu i metod istraživanja kao ni vrijednosti i validnost dobivenih rezultata. Istraživanje se vršilo kroz upitnik koji se sastojao iz pet dijelova a koncipiran je na način da se odgovori mjere kroz Likertovu mjernu skalu sa po pet ponuđenih odgovora u rasponu od 1 = nikako se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem. Prikupljeni podaci obrađeni su statističkim putem

u tvrtkama koje se nađu u problemima, Zagreb: Mladinska knjiga, str. 60.

21 Omerčević, S., Kulović, Dž. (2018): *Krizni menadžment 1: kako prepoznati krizu preduzeća*, Neum: MATE

primjenjujući metode Nakon što je izvršena teorijska elaboraciju problema i predmeta istraživanja pristupili smo istraživačkom dijelu rada. Kroz sam proces istraživanja dominantnu ulogu imao je metod prikupljanja primarnih podataka koji je vršen putem direktnog (ličnog) intervjua kroz popunjavanje upitnika od strane top menadžmenta anketiranih preduzeća. Jedan (manji) dio pitanja u upitniku je bio zatvorenog tipa, što znači da su ispitanici morali odabrati jedan ili više ponuđenih odgovora dok dominantniji (veći) dio upitnika je sadržavao pitanja s ponuđenim odgovorom intenziteta, odnosno korištena je Likertova mjerna ljestvica sa intenzitetom važnosti od 1 (ne slažem se) do 5 (u potpunosti se slažem). Pošto je popunjavanju upitnika u većini slučajeva prisustvovao neko od anketara ukupan broj popunjenih valjano popunjenih upitnika bio je 163, koja su mogla biti obuhvaćena analizom. To čini ukupno 81,5% odgovorenenih upitnika što je u poređenju sa dosadašnjim rezultatima anketiranja u praksi veoma povoljan rezultat. Od ukupno 329-og preduzeća koje gravitira u industriji namještaja 243 preduzeća predalo je završni račun, što je nam je predstavljalo bazu za vršenje istraživanja. Kod samog kreiranja uzorka korišteni su podaci APIF-a (Agencija za posredničke, informatičke i finansijske poslove) na osnovu kojih je izvršeno selektiranje preduzeća koja odgovaraju uzorku što je prikazano u sljedećoj tabeli.

Tabela 2. Veličina preduzeća prema kriteriju broja zaposlenika

Veličina preduzećaB	roj preduzeća	Učešće (%)
Mikro preduzeća	66	40,5
Mala preduzeća	79	48,5
Srednja preduzeća	15	9,2
Velika preduzeća	3	1,8

Izvor: Obrada autora

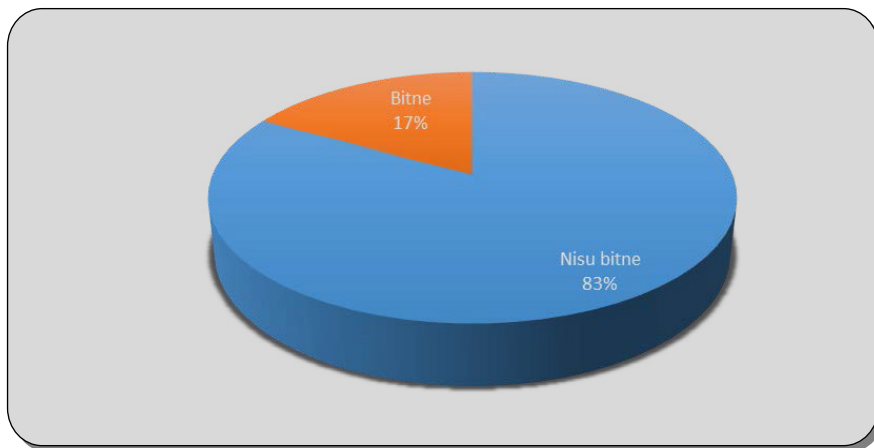
U uzorku je bilo 79 preduzeća (48,5%) koja se prema broju zaposlenih klasificiraju kao mala preduzeća, slijedi 66 preduzeća (40,5%) koja se prema broju zaposlenih klasificiraju kao mikro preduzeća, potom slijede srednje velika preduzeća kojih je bilo 15 (9,2%) te velika preduzeća kojih je bilo 3 (1,8%). Za mjerenje poslovne uspješnosti preduzeća teorija i praksa poznaje nekoliko modela prilagođenih nedovoljno razvijenom tržištu kapitala (npr. Beaver, Altman, Taffler i brojni drugi). Isprva su mjerni indikatori bili bazirani dominantno na finansijska mjerila performansi, dok kasnije kao mjerni indikatori se uvode nefinansijska mjerila performansi. Nažalost, korištenje većine modela zahtijeva podatke i ocjene koje ulagačima na tržištu kapitala nisu dostupne. Zbog toga se većina modela za predviđanje neuspjeha preduzeća oslanjaju na podatke iz objavljenih finansijskih izvještaja koji su svima dostupni (ili bi barem trebali biti) i izvještaja

s tržišta kapitala.²² To znači da se sadašnja i buduća uspješnost ponajprije ocjenjuje pomoću finansijskih pokazatelja, a ocjene na temelju ostalih dostupnih informacija dodaju se naknadno. Zato je za predviđanje neuspjeha preduzeća za potrebe ovog rada korišten model diskriminativne funkcije $DF = 1,50 ex_1 + 0,08 ex_2 + 10,00 ex_3 + 5,00 ex_4 + 0,30 ex_5 + 0,10 ex_6$ gdje je: ex_1 - čisti novčani tok/ukupne obaveze; ex_2 - ukupna imovina/ukupne obaveze; ex_3 - dobit prije kamata i poreza/ukupna imovina; ex_4 - dobit prije kamata i poreza/poslovni prihodi; ex_5 - zalihe/poslovni prihodi i ex_6 - poslovni prihodi/ukupna imovina. Tačnije, početak insolventnosti se dešava kada vrijednost DF indeksa je manja od 1. Za vrijednosti indeksa između -1 i 3 potrebna su unapređenja. Preduzeća koja imaju DF index veći od 3 smatraju se dobrim preduzećima.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U cilju provjere da li se preduzeća nalaze u nekom od stadija krize zbog nekompetencija menadžmenta i njegove neorjentiranosti na strateško upravljanje korištena je diskriminativnu analizu. Prije pristupanja analizi transformirana su pitanja relevantna za određivanje kompetencija menadžmenta i njegove orjentiranosti na strateško upravljanje na dihotomnu skalu zbog jednostavnije interpretacije rezultata.

Grafikon 1. Bitnost kompetencija menadžmenta za opstanak, rast i razvoj preduzeća

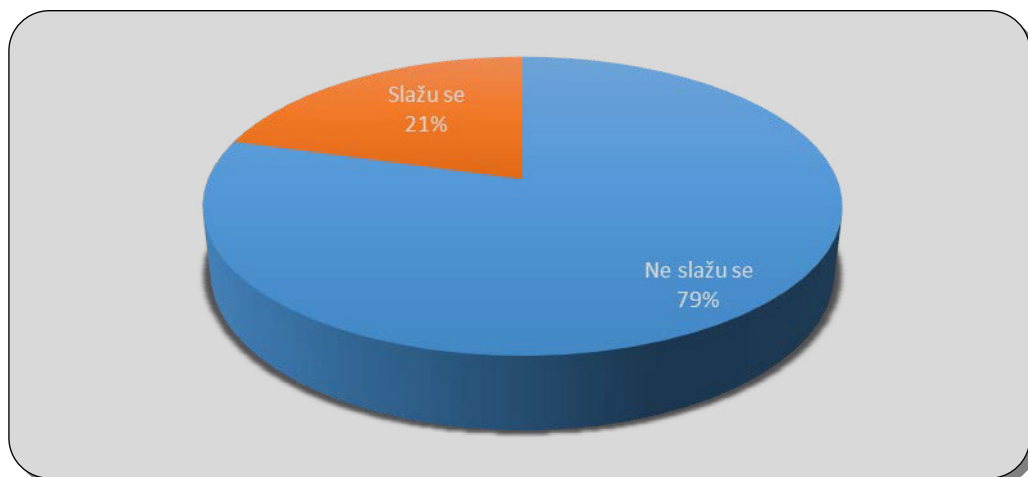


Izvor: Obrada autora

22 Omerčević, S., Kulović, Dž. (2018): *Krizni menadžment 2: kako upravljati krizom preduzeća*, Neum: Mate, str. 70.

Iz prikazanih rezultata vidi se kako 83% menadžera smatra kako kompetencije menadžera nisu bitne za opstanak, rast i razvoj preduzeća dok 17% menadžera smatra kako su kompetencije vrlo bitne za opstanak, rast i razvoj preduzeća.

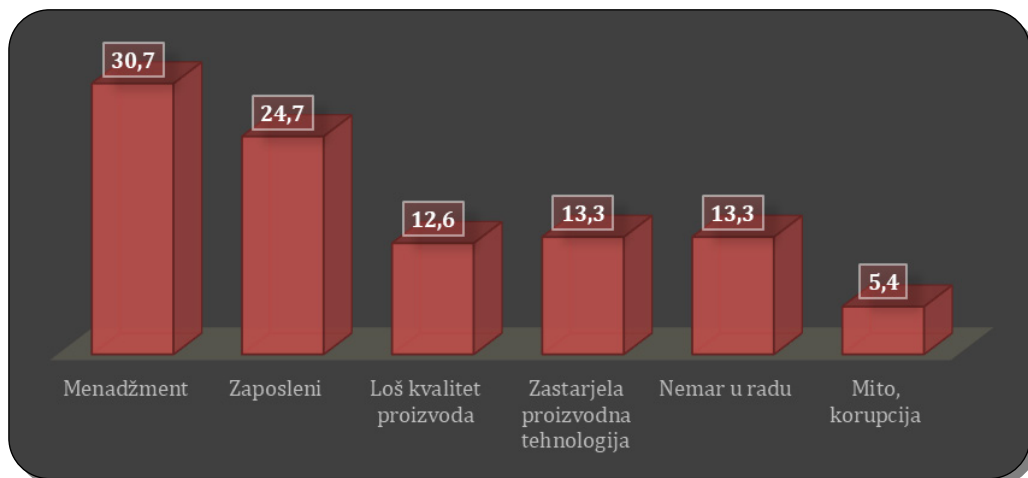
Grafikon 2. Definisanje strategije od strane top menadžmenta



Izvor: Obrada autora

Iz prikazanog grafikona vidi se kako 79% ispitanika smatra kako za uspostavljanje dugoročne strategije rada preduzeća nije najprihvatljivije da je uradi top menadžment dok 21% smatra kako je najprihvatljivije da je uradi top menadžment.

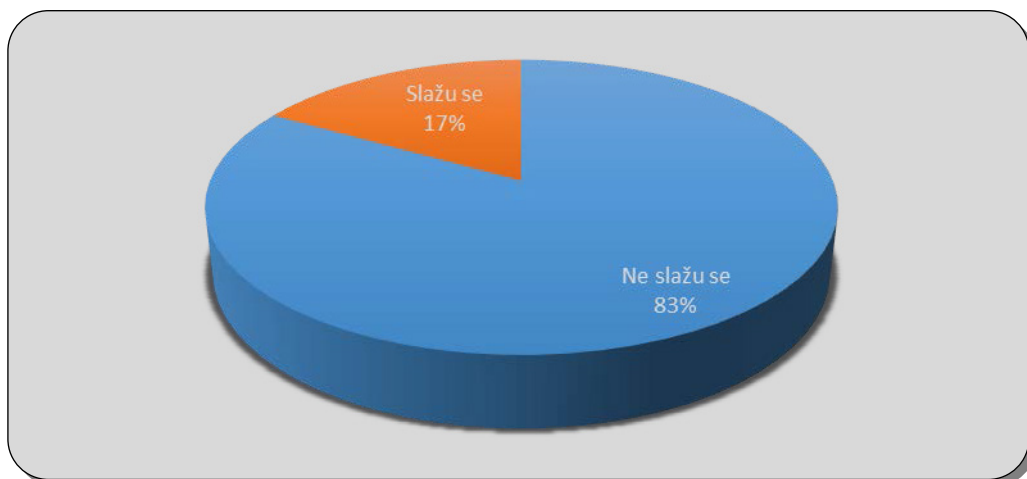
Grafikon 3. Interni generatori krize



Izvor: Obrada autora

Iz prikazanih rezultata vidi se kako u 30,7% slučajeva ispitanici smatraju kako su najčešći interni generator krize upravo menadžeri, slijede zaposleni sa 24,7% te zastarjela proizvodna tehnologija i nemar u radu sa 13,3%.

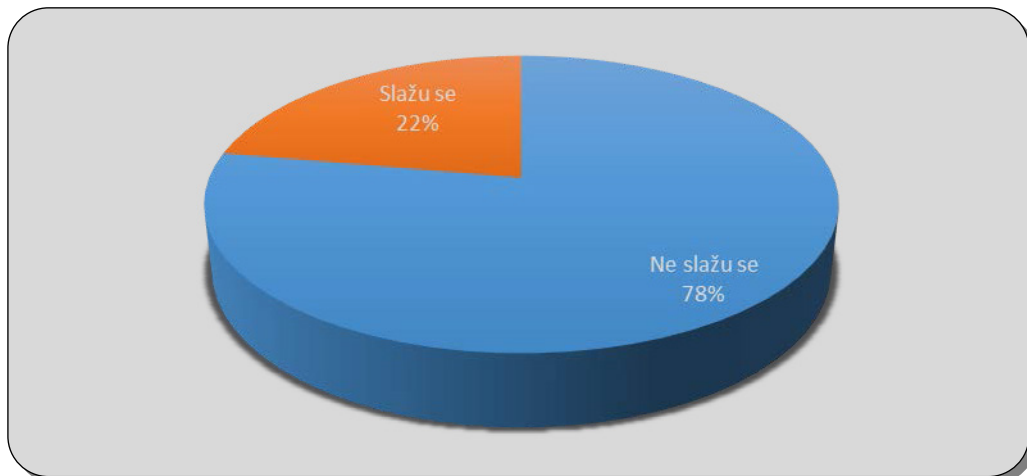
Grafikon 4. Relevantnost kompetencija menadžera za preventivno djelovanje



Izvor: Obrada autora

Iz prikazanog grafikona vidi se kako 83% menadžera smatra kako kompetencije menadžera nisu bitne za preventivno djelovanje i suočavanje s krizom dok 17% menadžera smatra kako su kompetencije menadžera ključne u preventivnom djelovanju i suočavanju s krizom.

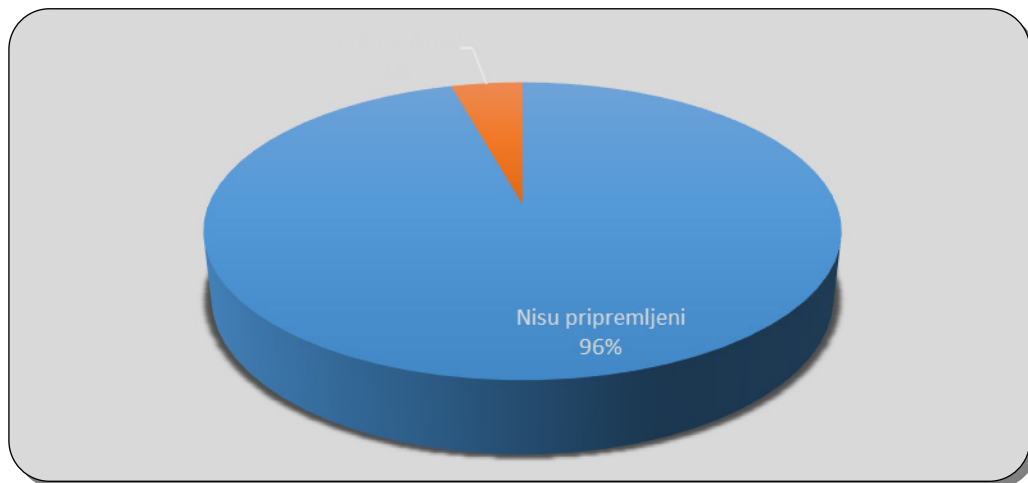
Grafikon 5. Strateška orijentiranost top menadžmenta



Izvor: Obrada autora

Iz prikazanog grafikona vidi se kako 78% menadžera smatra kako top menadžment nije strateški orijentiran dok u 22% slučajeva menadžeri smatraju kako je njihov top menadžment strateški orijentiran.

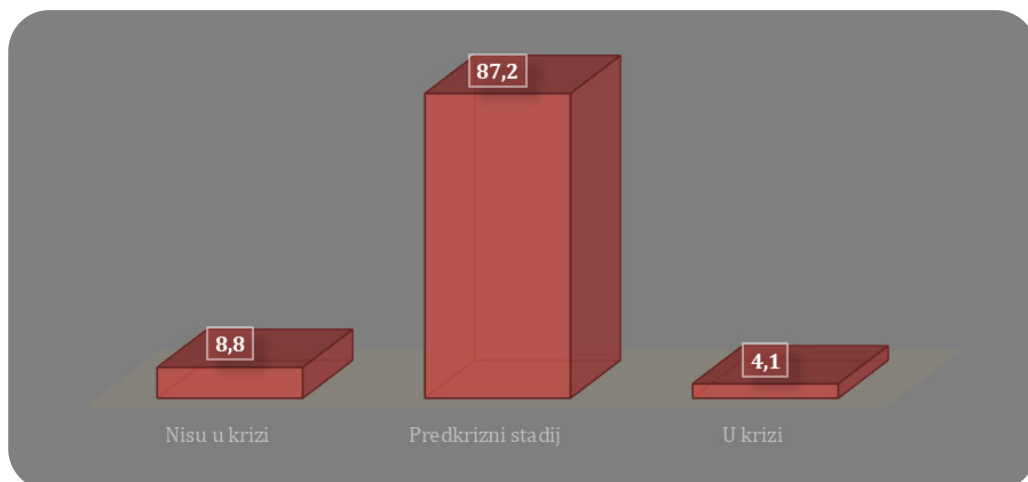
Grafikon 6. Pripremljenost preduzeća na krizu



Izvor: Obrada autora

Iz prikazanih rezultata vidi se kako 4% menadžera smatra da je njihovo preduzeće pripremljeno za krizu dok 96% menadžera ocjenjuje svoje preduzeće kao nespremno na krizu.

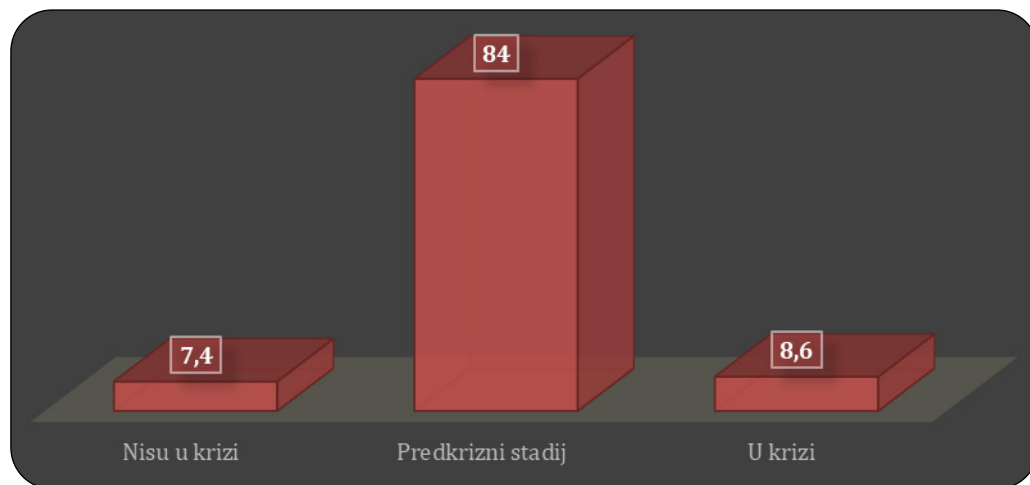
Grafikon 7. Stadij krize s obzirom na promet



Izvor: Obrada autora

Iz prikazanih rezultata vidi se kako 8,8% preduzeća, s obzirom na promet u protekle tri godine, nije u krizi, 87,2% preduzeća nalazi se u predkriznom stadiju dok je 4,1% preduzeća u krizi.

Grafikon 8. Stadij krize s obzirom na kriterij prometa, pripremljenosti na krizu i postojanje krize u prethodnih 5 godina



Izvor: Obrada autora

Iz prikazanoga grafikona vidi se kako kad se uzmu u obzir faktori prometa, pripremljenosti na krizu i postojanje krize u prethodnih 5 godina, 84% preduzeća se nalazi u predkriznom stadiju, 8,6% preduzeća nalazi se u krizi dok 7,4% preduzeća nije u krizi. Kako bi ispitali da li su preduzeća u nekom od stadija krize zbog nekompetencija menadžmenta i njegove neorjentiranosti na strateško upravljanje koristili smo diskriminativnu analizu. Rezultati analize su prikazani u nastavku.

Tabela 3. Rezultati diskriminativne analize

F	λ	% varijanse	Kumulativni % varijanse	r_c	Wilksova λ	χ^2	df	p
1	0,109	58,5	58,5	0,314	0,837	26,67	20	0,145
2	0,007	41,5	100	0,268	0,928	11,16	9	0,265

Izvor: Izračun autora

Kao što se može vidjeti iz tabele 3, varijable kompetencije menadžmenta za opstanak, rast i razvoj, uspostavljanje dugoročne strategije od strane menadžmenta, interni generatori krize, kompetencije menadžera za preventivno djelovanje te strateška orijentiranost menadžmenta nisu značajni prediktori krize preduzeća na multivarijantnom nivou. Utvrđeno je postojanje dvije diskriminantne funkcije, što je u skladu s očekivanjem jer u analizi učestvuju tri grupe, pri čemu druga funkcija objašnjava 100% ukupne međugrupne varijanse. Kvadrirana kanonička korelacija funkcije 1 (r_c) pokazuje da diskriminativna funkcija objašnjava 31,4% varijacije unutar grupirajuće varijable, odnosno da li ispitanici pripadaju preduzećima u krizi, predkriznom stadiju ili su van krize. Wilksova λ diskriminantne funkcije je visoka (Wilksova $\lambda=0.837$) te ukazuje da varijable nisu dobri prediktori za razlikovanje grupa, odnosno da je diskriminativna snaga diskriminativnih funkcija niska. χ^2 test za funkciju 1 nije statistički značajan, $\chi^2=26,67$; $p>0.05$. Ovaj pokazatelj dokazuje da diskriminativni model nije značajan, odnosno da mjere nisu adekvatne za razlikovanje pripadnosti grupi stadija krize u preduzeću. Kada se utvrdi da predloženi model nije adekvatan obično se ne nastavlja sa analizom, međutim uzimajući u obzir da odstupanje od značajnosti nije iznimno veliko pristupili smo daljnjoj analizi sa ciljem utvrđivanja indikativnih (mogućih) razlika između preduzeća.

Tabela 4. Izvod faktora matrice strukture DF i projekcije centroida na diskriminativnu funkciju

Prediktor	Korelacija sa DF ₁	Korelacija sa DF ₂	Grupa	Projekcija centroida na funkciju 1	Projekcija centroida na funkciju 2
Kompetencije menadžera za preventivno djelovanje	0.724		Preduzeća koja su u krizi	0,130	-0,874
Strateška orijentiranost menadžmenta	0.584				
Mito, korupcija i špijunaža kao interni generator krize	0.424				
Kompetencije menadžmenta su bitne za opstanak, rast i razvoj	0.366				
Zaposlenici kao interni generator krize	0.305		Preduzeća u predkriznom stadiju	-0,116	0,075
Nemar u radu kao interni generator krize	0.277				
Zastarjela tehnologija kao interni generator krize	0.068				
Menadžment kao interni generator krize		0.586	Preduzeća koja nisu u krizi	1,112	0,204
Uspostavljanje dugoročne strategije od strane top menadžmenta		0.407			
Loš kvalitet proizvoda kao interni generator krize		0.215			

Izvor: Izračun autora

U nastavku analize potrebno je imati na umu da su ovi pokazatelji indikativni te da postoje ograničenja daljnje interpretacije.

5. DISKUSIJA

Kao što se može vidjeti na osnovu veličine i predznaka centroida grupa, preduzeća koja se nalaze **u krizi** karakterizira umjereno prihvatanje kompetencija menadžera za prevenciju krize, umjerena percepcija strateške orijentacije menadžmenta, umjerena percepcija mita i korupcije kao internog generatora krize, umjerena percepcija bitnosti kompetencija menadžmenta za opstanak, rast i razvoj, umjerena percepcija zaposlenika kao internog generatora krize, umjerena percepcija nemara u radu kao internog generatora krize, umjerena percepcija zastarjelosti tehnologije kao generatora krize te percepcija menadžmenta kao internog generatora krize, percepcija bitnosti uspostavljanja dugoročne strategije od strane top menadžmenta i percepcija loše kvalitete proizvoda kao internog generatora krize. S druge strane preduzeća u **predkriznom stadiju** i njihove menadžere karakterizira percepcija nebitnosti kompetencija menadžera za prevenciju krize, nebitnosti strateške orijentacije menadžmenta, nebitnosti mita i korupcije kao internog generatora krize, nebitnosti kompetencija menadžmenta za opstanak, rast i razvoj, nebitnosti zaposlenika kao internog generatora krize, nebitnosti nemara u radu kao internog generatora krize, nebitnosti zastarjelosti tehnologije kao generatora krize te percepcija umjerene bitnosti menadžmenta kao internog generatora krize, percepcija umjerene bitnosti uspostavljanja dugoročne strategije od strane top menadžmenta i umjerena percepcija loše kvalitete proizvoda kao internog generatora krize. U konačnici preduzeća koja **nisu u krizi** karakterizira visoko prihvatanje kompetencija menadžera za prevenciju krize, visok stepen percepcije strateške orijentacije menadžmenta, visok stepen percepcije mita i korupcije kao internog generatora krize, visok stepen percepcije bitnosti kompetencija menadžmenta za opstanak, rast i razvoj, visok stepen percepcije zaposlenika kao internog generatora krize, visok stepen percepcije nemara u radu kao internog generatora krize, visok stepen percepcije zastarjelosti tehnologije kao generatora krize, visok stepen percepcije menadžmenta kao internog generatora krize, visok stepen percepcije bitnosti uspostavljanja dugoročne strategije od strane top menadžmenta i visok stepen percepcije loše kvalitete proizvoda kao internog generatora krize. Na kraju još jednom napominjemo da su navedene razlike i karakteristike samo indikatori te da se o njima ne može konkretnije pričati na nivou statističke značajnosti. Na osnovu svih navedenih pokazatelja možemo zaključiti kako se preduzeća iz industrije namještaja u BiH nalaze u nekom od stadija poslovne krize zbog nekompetencija menadžmenta i njegove neorijentiranosti na strateško upravljanje.

ZAKLJUČAK

Rezultati provedenog istraživanja nesumljivo upućuju na zaključak kako se preduzeća iz industrije namještaja u BiH nalaze u nekom od stadija poslovne krize zbog nekompetencija menadžmenta i njegove neorijentiranosti na strateško upravljanje. Svaka kriza predstavlja potencijalni put u stečaj. U cilju dokazivanja hipoteze korištena je diskriminativnu analizu kojom je dokazano da varijable kompetencije menadžmenta za opstanak, rast i razvoj, uspostavljanje dugoročne strategije od strane menadžmenta, interni generatori krize, kompetencije menadžera za preventivno djelovanje te strateška orijentiranost menadžmenta nisu značajni prediktori krize preduzeća na multivarijantnom nivou. Nakon što je utvrđeno da predloženi model nije adekvatan pristupljeno je daljnjoj analizi sa ciljem utvrđivanja indikativnih (mogućih) razlika između preduzeća uzimajući u obzir da odstupanje od značajnosti nije iznimno veliko. Detaljna analiza je poslužila za određivanja karakteristika kompetencija menadžera preduzeća koja su u krizi, pretkriznom stadiju i preduzeća koja nisu u krizi. Kao i u svim drugim istraživanjima tako i u okviru ovoga istraživanja postojala su određena ograničenja, koje su u određenim momentima predstavljala barijeru za istraživanje, te smo u određenim slučajevima morali koristiti iskustvo kako bi došli do istinitih i pouzdanih informacija. Sama metodologija istraživanja nalagala je iznošenje i elaboraciju ograničenja koja su imala uticaj na konačne analize i zaključke. Kompleksnost samih ograničenja u određenim fazama limitirala je istraživanje pa stoga možemo prema intenzitetu djelovanja ta ograničenja dijeliti na manje i više kompleksna ograničenja.

LITERATURA

Amstrong, M. (2007): *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page: London

Boyatzis, E. R., Melvin, L. S., Blaize, N. (2004), *Developing Sustainable Leaders Through Coaching And Compassion*, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland, OH, 3, 11

Brannick, M. T., E. L. Levine E. L., Morgenson, F. P. (2007): *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*, Thousand Oaks: Sage Publications

Cipra, M. (1999): *Metamorfoze metafizike*, Zagreb: Matica Hrvatska

Davenport, T. O., Harding, S. D. (2010): *Manager Redefined: The Competitive Advantage in the Middle of Your Organization*, San Francisco: Jossey-Bass

Grupa autora (Kulović, Dž. red.) (2012): *Kompetencije menadžera i uspješnost preduzeća*, Sarajevo: Kemigrafika

Kulović, Dž., Kuzman, S., Đogić, R. (2014): *Odnos između sintetičke ocjene*

uspješnosti preduzeća unutar dijagnostifikovanog razvojnog stanja - komparacija dva modela: poslovne izvrsnosti i diskriminantne funkcije, 4th South-East European (SEE) meeting; scientific conference of management departments: Management, Leadership, Organisation And Entrepreneurship In 21st Century: How To Develop Managerial And Entrepreneurial Skills And Competences In The See Region, Tuzla, 26-27. Septembar.

Kulović, Dž., Čelebić, N., Halilbegović, S.: Explication of the Palimpsest Concept of Managerial Competency: Research of the Relationship Between Interpersonal, Business, and Professional Managerial Competencies, Vol 9 No 2 (2018): BH EKONOMSKI FORUM

Kulović, Dž., Omerčević, S. & Kuč, V. (2018) Nužnost strateške (proaktivističke) orijentacije menadžmenta u cilju pravovremenog odgovora na poslovnu krizu preduzeća. In: Brkić, A. (Ed.): Conference Proceedings 8. International scientific and professional conference Development of Business 2018: Economic challenges of transition countries (Razvoj poslovanja 2018: Ekonomski izazovi zemalja u tranziciji). Zenica: TheFaculty of Economics, pp. 319-331. 12)

Mitrani, A., Dalizel, M., Fitt, D. (1992): Competency Based Human Resource Management, 11. izd., New York: McGraw Hill

Omerčević, S., Kulović, Dž. (2018): Krizni menadžment 1: kako prepoznati krizu preduzeća, Neum: MATE

Omerčević, S., Kulović, Dž. (2018): Krizni menadžment 2: kako upravljati krizom preduzeća, Neum: Mate

Saussure, F. de, (2000): Tečaj opće lingvistike, Artresor naklada: Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje

Schippman, J. S. (2010): Strategic Job Modeling Working at the Core of Integrated Human Resource, New York: Psychology Press

Slatter, S., Lovett, D. (2011): Kako svaku tvrtku izvući iz krize: promjena smjera poslovanja u tvrtkama koje se nađu u problemima, Zagreb: Mladinska knjiga

Tipurić, D. (2014): Iluzija strategije: razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća, Zagreb: Sinergija

THE INFLUENCE OF MANAGERIAL INCOMPETENCE ON GENERATING THE STAGE OF ENTERPRISE BUSINESS CRISIS: A ROAD LEADING TO BANKRUPTCY?

Abstract:

Strategic Changes in Enterprise, Transformational Leadership and Crisis Management have become key words in the theory and practice of contemporary management. The aim of this paper is the empirical analysis of the (non) competence of managers to generate the business crisis. Almost every day, the company takes on a certain form of crisis, and it can be deduced from this that management of the company almost always has to bear the prefix “crisis” in the brackets. Such understanding of the role of management implies the need to explore the influence of managers’ competence on generating the business crisis. The survey was conducted on companies in furniture industry in Bosnia and Herzegovina. There were 79 enterprises (48.5%), which are classified as small enterprises according to the number of employees, followed by 66 enterprises (40.5%), which are classified as micro enterprises by the number of employees, followed by medium-sized enterprises with 15 (9.2%) and large companies, which were 3 (1.8%). As in all other surveys as well as within this research, there were certain limitations that at certain moments represented a barrier to research.

Key words: managerial competence, business crisis, strategic orientation