

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD
**INOVACIJE - KLJUČNI FAKTOR
OTPORNOSTI PREDUZEĆA U UVJETIMA KRIZE**

Sarajevo, april 2024. godine

Ilvana Borić

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Ilvana Borić, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 68404 - 3321 na programu, Menadžment smjer Menadžment informacionih tehnologija, izjavljujem da

INOVACIJE - KLJUČNI FAKTOR OTPORNOSTI PREDUZEĆA U UVJETIMA KRIZE

pod mentorstvom prof. dr. Senada Softića izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 8. 4. 2024.

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

Inovacija predstavlja kombinaciju ili sintezu spoznaja u izvornim i autentičnim novim proizvodima i/ili uslugama, koja se zasniva na inovativnosti, inventivnosti i izvrsnosti. Uspješna implementacija ideja unutar preduzeća predstavlja početak za inovaciju, koja se transformira u novo organizacijsko i/ili tehnološko dostignuće i producira dodanu vrijednost. Dakle, inovacija je logična posljedica procesa kreativnosti, koji osigurava nova proizvodna i/ili organizacijska rješenja, što rezultira značajnim pomacima u ostvarivanju boljeg poslovnog rezultata. Temeljni uvjeti za prilagođavanje preduzeća turbulentnom okruženju su kompetentno i učinkovito upravljanje inovacijama, te stalno ulaganje u inovacije. Turbulentna i iznenadna pojava s nekontroliranim promjenama pozicije preduzeća na tržištu naziva se poslovna kriza, s tim da to postaje uobičajena, konstantna pojava. Poslovna kriza zahtijeva nužne promjene u paradigmi poslovanja, što istovremeno postaje šansa za novi preokret i uzlet. Stoga je nužno pravovremeno detektirati simptome polovne krize, te preventivno djelovati prije nego što dođe do njezine ekspanzije, a to se može realizirati kontinuiranom provjerom i ekspertizom prednosti, slabosti, prilika i prijetnji preduzeća. Rano upozorenje omogućava poduzimanje aktivnosti za ograničavanje i izbjegavanje opasnosti, te porast kreativnih sposobnosti. Dobitak na vremenu se odnosi na saznanje o potrebi promjene logike poslovanja i otvaranje mogućnosti za inovativno i kreativno postupanje ljudskog kapitala u preduzeću. Temeljna zadaća kriznog menadžmenta je osigurati uvjete za otklanjanje uzroka krize i postavljanje polazne platforme za novu paradigmu poslovanja, koja nudi niz opcija za prosperitet preduzeća. U tome je pozicija kriznog menadžmenta nezaobilazna, koji setom preventivnih i aktivnih radnji može utjecati na ovladavanje krizom i tržišno pozicioniranje preduzeća u skladu s promijenjenim uvjetima poslovanja. Krizni menadžment može efektno i pouzdano promijeniti logiku poslovanja preduzeća, ukoliko dođe do krize. Inovacije u funkciji razvoja novih proizvoda i/ili usluga utječu na otpornost preduzeća na poslovne krize. Ta otpornost zavisi od kombinacije brojnih faktora, ali i od inovativnosti, kreativnosti, poslovne reputacije... Dakako, ključnu ulogu ima ljudski kapital, koji pravilnom produkcijom inovacija, mijenja strukturu preduzeća, u funkciji otklanjanja kriznih situacija i uvođenja nove paradigme poslovanja.

Ključne riječi: inovacija, kreativnost, kriza, krizni menadžment, paradigma

ABSTRACT

Innovation represents the combination or synthesis of knowledge in original, authentic and unique new products and/or services, which is based on innovation, inventiveness and excellence. The successful implementation of creative ideas within the company represents the beginning of innovation, which is transformed into a new organizational and/or technological achievement and produces benefit. Innovation is a logical consequence of the creativity process, which provides new production, which results in significant advances in achieving better business results. The basic conditions for adapting a company to a turbulent environment are competent and effective management of innovations, and constant investment in innovations. A turbulent and sudden phenomenon with uncontrolled changes in the company's position on the market is called a business crisis, with the fact that it becomes a common, constant phenomenon. Therefore, the business crisis requires necessary changes in the business paradigm, which at the same time becomes a chance for a new turnaround and takeoff in business. For this reason, it is necessary to detect the symptoms of the second-hand crisis in a timely manner, and act preventively before its expansion occurs, and this can be realized by continuous checking and serious expertise of the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats. Early warning and knowledge enable action to be taken to limit and avoid danger, and increase creative abilities. The gain in time refers to the knowledge of the need to change the business logic and the opening of opportunities for innovative and creative behavior of human capital in the company. The fundamental task of crisis management is to ensure the conditions for eliminating the causes of the crisis and setting the starting platform for a new business paradigm. Every crisis offers a number of options for the prosperity of the company, which should definitely be identified and turned into a business opportunity. In this position of crisis management is unavoidable and dominant, which, with a set of preventive and active actions, can influence crisis management and the market positioning of the company in accordance with the changed business conditions. Crisis management can effectively and reliably change the business logic of the company, if a crisis occurs. Continuous innovations in the function of the development of new products and/or services affect the resilience of companies to business crises. Of course, a key role is played by human capital, which, through the proper production of innovations, changes the structure of the company, in order to eliminate crisis situations and introduce a new business paradigm.

Keywords: innovation, creativity, crisis, crisis management, paradigm

SADRŽAJ

POPIS SKRAĆENICA	VII
1. UVOD	1
1.1. Obrazloženje istraživanja	2
1.2. Kratak pregled dosadašnjih istraživanja	5
1.3. Svrha i doprinos istraživanja	7
1.4. Sistem hipoteza	9
1.5. Ciljevi istraživanja	10
1.6. Metodologija istraživanja	11
1.7. Opis strukture rada	12
2. TEORIJSKE ODREDNICE RAZVOJA INOVACIJSKOG DRUŠTVA	13
2.1. Definiranje pojma inovacija i inovativnosti	13
2.2. Izvori i tipologija inovacija	15
2.3. Strategija kao preduvjet inovacijskog procesa u preduzeću	17
2.4. Značaj inovacija u poduzetničkom procesu	17
2.5. Utjecaj i učinci inovacija na poslovni uspjeh preduzeća	19
3. POSLOVNA KRIZA I KRIZNI MENADŽMENT	20
3.1. Pojam krize	21
3.1.1. Definicije poslovne krize	22
3.1.2. Uzroci poslovne krize	23
3.1.3. Faze i simptomi krize	26
3.1.4. Vrste poslovnih kriza	27
3.2. Krizni menadžment	27
3.2.1. Pojamovno određenje kriznog menadžmenta	29
3.2.2. Određenje pozicije menadžera u poslovanju preduzeća u krizi	31
4. ZNAČAJ INOVACIJA NA UPRAVLJANJE POSLOVNOM KRIZOM	33
4.1. Utjecaj i djelovanje zaposlenika na poslovanje preduzeća u krizi	34
4.2. Potencijal zaposlenika u funkciji prevladavanja poslovne krize	36
4.2.1. Relevantnost znanja zaposlenika za rješavanje problema u poslovnoj krizi.....	37
4.2.2. Međusobni odnosi zaposlenika i njihov odraz na poslovnu krizu	38
4.2.3. Zajednička zadaća menadžera i zaposlenika u prevladavanju poslovne krize ...	39
4.3. Motivacija – važan aspekt menadžmenta među zaposlenicima preduzeća	40
4.4. Profesionalno i poduzetno postupanje zaposlenika u krizi	42
4.5. Uvažavanje kriznog menadžmenta i aktivna reakcija zaposlenika na krizu	43
4.6. Kriza kao prilika za promjene u preduzeću	44
4.7. Sposobnost preduzeća za inoviranje u krizi	46
4.8. Ulaganje u ljudski kapital – potpora inoviranju u krizi	48
4.9. Korelacija inovacije i otpornost preduzeća u uvjetima krize	50
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ INOVACIJA NA UPRAVLJANJE POSLOVNOM KRIZOM	52
6. ZAKLJUČAK	58
REFERENCE	63

POPIS SKRAĆENICA

BiH	Bosna i Hercegovina
COVID-19	teški akutni respiratorni sindrom koronavirus 2 (SARS-CoV-2)/ <i>Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2</i>
CMS	sistem za upravljanje sadržajem/ <i>Content Management System</i>
EU	Evropska unija/ <i>European Union</i>
et al.	i drugi/ <i>et alii</i> (muš. rod), <i>et aliae</i> (žen. rod) ili <i>et alia</i> (sred. rod)
e-učenje	elektronsko učenje/ <i>e-learning</i>
ICT	informacijska komunikacijska tehnologija/ <i>Information and Communications Technology</i>
LMS	sistem za upravljanje učenjem/ <i>Learning Management System</i>
LCAS	sistem za izradu sadržaja učenja/ <i>Learning Content Authoring System</i>
LCMS	sistem za upravljanje sadržajem i učenjem/ <i>Learning Content Management System</i>
OECD	Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj/ <i>The Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
Ph	posebna hipoteza

1. UVOD

Kriza je proces ili stanje, koja se načelno percipira kao „vanredni događaj“ – događaj koji se pojavljuje u razdoblju izvanrednih okolnosti i dramatičnih promjena. Dakle, radi se o događaju koji može uzrokovati niz štetnih posljedica preduzeću, koje definitivno ugrožavaju njegovu tržišnu poziciju i poznatost kod kupaca/potrošača, što predstavlja izravnu izloženost krizi i opstanku preduzeća.

Brzina poslovnih promjena koje se svakodnevno događaju u preduzeću u razdoblju tranzicije, deregulacije i globalizma, ekspanzije modernih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, te pristupačnosti i učinkovitosti resursa, neumitno vodi do poslovne nestabilnosti i nesigurnosti. Kontinuirano predlaganje i usvajanje pogrešnih odluka i izbjegavanje rješavanja problema uzrok su poslovnih kriza.

Ključnu ulogu u rješavanju nastalih problema ima menadžment kao polazna karika organizacijskog lanca. Stoga je potrebno naglasiti zainteresiranost i odlučnost menadžmenta na odlučno i pravodobno uočavanje i identificiranje mogućih kriznih situacija u poslovanju i brzo poduzimanje potrebnih radnji u cilju spašavanja preduzeća od loših poslovnih rezultata i slabljenje konkurentskih prednosti. Sundać i Fatur (2004:85-96) smatraju da „sve brže i neizvjesnije promjene u poslovnom okruženju poduzeća natjerale su poduzeća da razmisle na čemu će zasnivati svoju konkurentsku prednost i kako će se oduprijeti konkurenciji”.

Polazni potez prepoznavanja prvih simptoma krize je dijagnosticiranje poslovnih problema i rano otkrivanje poteškoća u odvijanju poslovnog procesa. Činjenica je da egzistiraju brojni indikatori koji upućuju na negativna kretanja i trendove u poslovanju, ali i identifikaciju lokacija problema, što može biti od pomoći menadžerima u procesu donošenja odluka u funkciji osiguranja uvjeta za izlazak preduzeća iz krizne situacije.

Odlučujući značaj ima prepoznavanje simptoma krize, kako bi se pravovremeno detektirali njezini uzroci, a svakako da upravljanje inovacijama predstavlja jedan od načina podizanja nivoa otpornosti i rješavanja uzroka, te ovladavanja poslovnim krizom.

Upravljanje inovacijama postaje značajan instrument upravljanja krizom, s tim što mora biti sastavnica procesa upravljanja u preduzeću, ugrađen u poslovno operacijske sisteme i organizacijsku strukturu. Sistematičan i integrirani pristup upravljanju inovacijama podrazumijeva kreiranje svakog pojedinačnog poduzetničkog pothvata, koji ima potencijal stvoriti značajnu novu vrijednost i na taj način brzo nadomjestiti gubitke nastale krizom.

Dugotrajan proces izlaska iz krize počinje detekcijom krizne situacije uz respektiranje inovativnih rješenja, što za preduzeće predstavlja polaznu platformu restrukturiranja organizacijske strukture i potpunu promjenu načina poslovanja. To znači uspostavu poslovne

strategije produciranja novih proizvoda i/ili usluga, čijom se realizacijom može osigurati vrijednost, koja može kompenzirati vrijednost izgublenu u krizi.

Preduzeće čiji je odabir inovirana strategija izlaska iz krize, faktički ne preferira oporavak, već izgradnju sistema nove vrijednosti, u kome kriza postaje prilika. Naime, svaka je kriza posebna i specifična, što znači da ne postoji jedinstveno i autentično rješenje oporavka. Dakle, neophodno je prepoznati nove poslovne principe i postulate koji je moguće primjeniti tokom krize, ali i moći implementirati nakon krize.

Uspostavom inovirane poslovne paradigme osigurava se polazna osnova za izgradnju modernijih sistema i koncepata kao odgovor na izmijenjenu logiku poslovanja. Upravljanje krizom je cirkularni proces koji se simultano i kontinuirano modificira i nikada ne okončava, što opredijeljuje i stil liderstva u takvim situacijama.

Cilj je prevencija i implementacija najboljih rješenja, a u takvom okruženju u središtu se nalaze inovacije, znanje i poslovno postignuće. Dakle, lider s vizijom je osoba koja može pristupiti izgradnji inoviranog sistema, koji ima na raspolaganju kapacitet da uspostavi novi narativ, dati prikaz niza događaja i radnji u funkciji izgradnje nove najboljeg rješenja, te pokrenuti sistem u novom smjeru.

U takvom pristupu odlučujuću ulogu imaju inovacije, koje nužno zahtijevaju inventivnost i kreativnost lidera. Lideri moraju biti u stanju istovremeno detektirati probleme, osmisliti moguća polazišta i identificirati optimalni koncept upravljanja inovacijama u cilju produciranja rješenja u nepoznatim, odnosno novim kontekstima, kako bi se potakla poslovna izvrsnost i rizik nastanka nove krize sveo na minimum.

1.1. Obrazloženje istraživanja

Problem istraživanja odnosi se na inovacije, koje predstavljaju primjenu novih metoda, regulativa, procedura, rješenja i operacija, kojima se utječe na stvaranje nove vrijednosti i smanjenje troškova, a što može preventivno djelovati na pojavu krize u poslovanju. Inovacije su od posebnog značaja za ostvarivanja koristi, odnosno povećanje produktivnosti, poboljšanje kvaliteta proizvoda i/ili usluga, s tim da svako unapređenje koje dovodi do porasta konkurentnosti ima odlučnog utjecaja na krizu u poslovanju.

Vlašić *et al.* (2020:6) smatraju da je „kriza manifestacija značajne promjene pretpostavki na kojima počiva društveni, politički, ekonomski život – čime se značajno mijenja kontekst i 'dotadašnji tijek', do te mjere da postojeće najbolje prakse više ne vrijede“, s tim da „istraživačko-razvojna aktivnost (čiji rezultat – inovacija “doživi” primjenu) utječe na rast poslovne aktivnosti i udjela većine poduzeća na određenim tržištima.

Orijentacija poduzeća na inovacije rezultira povećanjem produktivnosti, odnosno većom učinkovitošću u procesu pretvaranja sirovina u konačan proizvod“ (Galović, 2016:X). Inovativnost kao ključni uvjet uspjeha tržišno orijentiranih preduzeća dominantno se definira

s aspekta osobe. Naime, „osoba koja ponudi novi proizvod ili proces na tržištu naziva inovatorom ili poduzetnikom“ (Samuelson i Nordhaus, 2011:296). Inovatori uvode nove ideje u poslovanje, što znači da su osobe koje imaju viziju, originalnost i odvažnost.

Proces stvaranja vrijednosti uspostave specifične i posebne kombinacije proizvodnih činitelja u svrhu iskorištavanja prilike naziva se poduzetništvo. Sastavnice poduzetništva su poduzetnikove radnje usmjerene na angažiranje i ujedinjavanje potrebnih inputa, ekspanzija na nova tržišta, produkcija novih proizvoda, aniniranje potrošača i korištenje modernih tehnologija.

Navedeni set sastavnica poduzetništva funkcionira u razdoblju tranzicije, uvjeta nesigurnosti, krize i promjene u poslovnom oruženju tako da je „cilj savremenog poduzetništva razviti poduzetničku klimu koju dominantno karakterizira orijentacija na individualnu inicijativu, kreativnost i inovacije, kao i stvaralačku atmosferu usmjerenu na prevladavanje postojećeg i stvaranje novog, drugačijeg i boljeg društva“ (Škrtić i Mikić, 2011:36).

Jagaš (2013:7-8) naglašava da „preduzeća danas posluju u turbulentnom okruženju, što ima značajnog odraza na njihov opstanak“ pa, poduzetnici neprestano pokušavaju pronaći najbolji način prilagođavanja navedenom promjenjivom i kriznom okruženju. Budući da se kriza stalno detektira kao iznimno rijedak događaju, kriza je zapravo konstanta, jer je prisutna u različitim geografskim područjima, industrijama i preduzećima.

Stalno je ulaganje u inovacije važan uvjet za prilagodbu preduzeća nestabilnom i tubulentnom okruženju, s obzirom da je to pouzdan način ostvarivanja prednosti na tržištu u odnosu na ostale konkurente. Stoga, Funda *et al.* (2019:55-70) navode da „inovacije predstavljaju korištenje novih tehnoloških i tržišnih znanja kako bi potrošačima bio ponuđen novi proizvod ili uslugu”.

Inovacije su bitne za ekonomski rast i razvoj preduzeća, jer će ekonomski rast prvenstveno generirati nove i bolje ideje uključene u tehnološki progres, a ne samo dodani rad i kapital. „Brojna mala otkrića i inovacija, u kombinaciji s nekoliko strateških inovacija, dovode do razvojnih skokova“ (Mujić i Legčević, 2008:196-202).

Inovativnost je ključni inicijator i promotor uspjeha preduzeća, ali i pokretačka snaga cjelokupnog ekonomskog razvoja. Galović (2016:44) smatra da „inovativnost označava razinu novosti proizvoda s aspekta tehnologije i tržišta, tj. koliko proizvod ukazuje na diskontinuitet u tehnologiji i na tržištu. Tehnološki diskontinuitet podrazumijeva postojeća znanja koja postaju suvišna (ili otežavaju usvajanje novih) i nove proizvode koji zahtijevaju potpuno nova znanja. S druge strane, diskontinuitet tržišta ukazuje da postojeće tržište nije spremno za novi proizvod te je potrebno pristupiti novim tržištima ili da marketinški principi koje je poduzeće naučilo primjenjivati postaju nepotrebni (ili čak teret) u razvoju marketinške strategije za novi proizvod.“

Promatrano u tom kontekstu „najviši nivo inovativnosti ima Cipar, dok Španjolska ima najniži nivo inovativnosti. Nove proizvode najbrže uvode Cipar, Engleska i Italija, dok Španjolska, Litva i Grčka spadaju u države koje najsprije uvode nove proizvode“. (Kaufmann *et al.*, 2012:333-360). Iz tog je razloga potrebno elaborirati ključne faktore inovativnosti i kreativnosti, načine izvedbe i implementacije inovacija, zajednička obilježja inovacija, te njihov utjecaj na poslovanje preduzeća, naročito u razdoblju kriza.

Osmanagić-Bedenik (2007:11) smatra da „poslovna kriza predstavlja neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom“. Upravljanje u kriznim uvjetima je delikatno i odgovorno. Prema tome, kriza podrazumijeva stanje kojem prijeto ono što je vrlo opasno i ugrožava poslovanje preduzeća.

Kriza je odlučujuća prekretnica u razvoju ili ostvarivanju politike, što znači da je to izuzetno važan moment sistema ili preduzeća. Međutim, „kriza nije samo negativna za pojedinca ili društvo. U njoj se nalazi sposobnost za otkrivanje novih mogućnosti koje ne samo da pomažu u svladavanju teškoća nego otvaraju nove mogućnosti razvoja i viši stepen razvijenosti“ (Ivanović, 2014:9-29).

Predmet istraživanja je neposredno proizilazi iz formuliranog problema istraživanja i predstavlja njegovu operacionalizaciju. U principu, najadekvatnije ga određuje sam naslov istraživanja. Budući da je naslov ovog istraživanja „Inovacije - ključni faktor otpornosti preduzeća u uvjetima krize“, predmet istraživanja je determiniran pojmom „inovacije“ i sintagmom „otpornost preduzeća u uvjetima krize“.

U suštini pozicioniraju se i promoviraju inovacije, dakle važne i značajne pretpostavke za preventivno djelovanje i prevladavanje krizne situacije, koja u „preduzeću nije nužnost, ali svakako stoji kao mogući scenarij ugrožavanja poslovanja i opstanka“ (Tomić i Milas, 2007:137-149). S obzirom da je kriza specifična pojava, koja ne daje mogućnost sastavljanja općeprihvaćenog rješenja, stoga se akceptiraju teorijski i empirijski aspekti ovog istraživanja, koriste relevantne naučne metoda, te podaci iz primarnih i sekundarnih izvora.

Predmet istraživanja, u osnovi se odnosi na obje pojave koje se istražuju, inovacije i njihovu važnost u podizanju nivoa otpornosti preduzeća u razdoblju krize, kao i na njihove uzajamne, uzročno – posljedične veze i relacije. Osmanagić-Bedenik (2007:11) navodi da „upravljanje krizom obuhvata širok spektar aktivnosti usmjerenih na krizu, u rasponu od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko samog upravljanja krizom, do spoznaje novih načina mišljenja i djelovanja u povodu krize“.

Određivanje predmeta istraživanja obuhvata dva segmenta, najprije utvrđivanje značaja i uloge inovacija u poslovnom okruženju, a potom i njihovog utjecaja na organizaciju i funkcioniranje preduzeća u funkciji jačanja otpornosti u uvjetima krize. Stoga je važan „anticipativni krizni menadžment, koji prije svega podrazumijeva spektar radnji na preventivnom djelovanju, odnosno pravovremenom uočavanju prvih naznaka krize, kao i

adekvatnu i odlučnu reakciju na pojavu prvih simptoma krize poslovanja“ (Softić, 2011:164).

U savremenim uvjetima inovacije predstavljaju važan i značajan potencijal poslovanja, a upravljanje krizom označava prepoznatljivu i neizostavnu nezaobilaznu sastavnicu modernog menadžmenta. Stoga, Gregorić *et al.*, (2018: 23-43) konstatiraju da je „uzročno-posljedične veze inovacija, poduzetništva i performansi rasta i razvoja preduzeća potrebno pomno analizirati i pratiti, s ciljem pravovremenog poduzimanja radnji na podizanju nivoa otpornosti“.

Razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije (ICT) doprinosi afirmaciji kvalitativnih i nematerijalnih determinanti (inovacije, znanje i ljudski kapital), s obzirom da ta tehnologija omogućava pribavljanje i memoriranje veliki broj podataka i informacija, koji predstavljaju osnovu za produkciju novog znanja u funkciji daljnjeg razvoja. Dakle, tradicionalni resursi su u novoj ekonomiji zamijenjeni s četiri stupa: (1) znanje, (2) sistem inovacija, (3) visoka tehnologija s razvijenom informacijsko - komunikacijskom infrastrukturom, i (4) učinkovit pravni i ekonomski okvir. Intenzivan razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije ostvario je ogroman utjecaj na način vođenja poslovanja.

Ljudski kapital i znanje postaju okosnica bogatstva države, koja više ne ovisi od prikupljanja i konvertiranja fizičkog kapitala. Intelekt stanovnika te države i vještine postaju ključne determinante u njezinom ekonomskom rastu i razvoju. Imajući u vidu navedenu činjenicu preduzeća se kontinuirano adaptiraju za poslovanje na globalnom tržištu, a na kojem potrošači stalno stječu nova znanja.

Cvetković (2009:103-110) ukazuje da su „povećana dostupnost informacija, preteća prezasićenost i jednostavan pristup informacijama, transformisali su svet iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja. Svet se iz dosadašnjeg tradicionalnog tržišta transformiše u virtuelni tržišni prostor“. Dakle, da bi se određena inovacija ostvarila, ona mora proći kroz inovacijski proces, s tim da u tom procesu participira značajan broj eksperata, a koji uključuje inovativne aktivnosti.

Polazeći od te činjenice, Levar i Nikolić (2012:64-68) pojašnjavaju da „poduzetnici koji samostalno nastupaju na tržištu, mogu razviti iskustvo prilagođeno klijentima upravo na temelju inovacija i konstantnog razvoja, mogu bolje predvidjeti obrasce ponašanja istih u elektroničkom okruženju, privući ih i ocjenjivati ekonomsku prednost svakog od njih te s vremenom izgraditi dugoročno uzajamno korisne odnose s njima, na obostrano zadovoljstvo i korist“.

1.2. Kratak pregled dosadašnjih istraživanja

Teorijsku podlogu istraživanja čini relevantna literatura, u kojoj su legitimno, naučno tretirani i prezentirani rezultati istraživanja iz domena ekonomskih nauka, s naglaskom na inovacije i inovativnost, a potom na poslovne krize, kao segment poslovanja i krizni

menadžment, kao temeljni alat i mehanizam koji preduzeća koriste u poduzimanju radnji usmjerenih na prevenciju i otklanjanje kriznih utjecaja, te samog ovladavanja krizom.

Referentne publikacije u rangu knjiga, koje se bave inovacijama (Afuah, 2003; Castells, 2000; Chaston, 2013; Deny, 2000; Drucker, 1985; Galović, 2016; Jagaš, 2013; Kemp, 2003; Mitrović, 2015; Northouse, 2009; Porter, 2007; Sundać i Švast, 2009; Tidd i Bessant, 2009; Tomljenović, 2007), po pravilu preciziraju mjesto, ulogu i značaj inovacija, koje su produkt ljudskog kapitala i predstavljaju implementaciju savremenih znanja, kako bi preduzeće tržištu ponudilo novi proizvod i/ili uslugu.

Većina ovih publikacija je usmjerena na poslovne sisteme, s ciljem dokazivanja da su inovacije ključni faktor prosperiteta savremenih preduzeća i kao takve predstavljaju pokretač motor razvoja svake nacionalne ekonomije. Naime, u uvjetima žestoke konkurencije na globalnom tržištu preduzeća jednostavno moraju intenzivirati ulaganja u razvoj i permanentno uvoditi inovacije, kako bi, u konačnici, zadržala vlastitu poziciju na tržištu. Broj studija i istraživanja koja se odnose na različite aspekte inovacija i inovativnosti na domaćem i međunarodnom nivou, kontinuirano raste u posljednjih nekoliko decenija.

Istraživanja poslovnih kriza i kriznog menadžmenta (Adizes, 2009; Barton, 2001; Goel, 2009; Kešetović i Toth, 2012; Kešetović et al., 2015; Mihalinić, 2018; Olson, 2009; Osmanagić - Bedenik, 2007; Rupčić, 2018; Slatter i Lovett, 2011; Softić, 2011; Sučević, 2010; Tafra - Vlahović, 2011; Tipurić, 2012; Tripković, 2007) uglavnom se odnose na poimanje krize, kao događaja sa neočekivanim i iznenađujućim posljedicama, te kriznog menadžmenta, poslovnog procesa koji je zadužen za ovladavanje kriznim situacijama, nastojeći eliminirati nepovoljne ishode krize i na taj način zaštititi preduzeće i/ili industriju od šteta. Odlučna je uloga kriznog menadžmenta poduzimanje radnji u funkciji preventivnog djelovanja prije nastanka krize, a potom na upravljanje preduzećem koje se nalazi u krizi.

Pravovremeno detektiranje ranih signala koji upućuju na zaključak da preduzeće ulazi u kriznu situaciju najbolji je pristup da preduzeće zaštiti pozitivan trend poslovanja u kojem zadržava tržišnu poziciju u ostvaruje dodanu vrijednost. Iz tih se razloga krizni menadžment preduzeća mora prvenstveno orijentirati na utvrđivanje početnih znakova koji upućuju na moguće probleme u poslovanju, a potom koristiti alate za otklanjanje uzroka krize u preduzeću i preferirati inovacije u funkciji osiguranja uspjeha u bliskoj budućnosti.

U savremenoj ekonomskoj literaturi dominiraju istraživanja isključivo vezana za inovacije i inovativnost preduzeća, odnosno poslovnu krizu i krizni menadžment, dok su nedostatna istraživanja uzročno posljedičnih veza i odnosa između inovacijskog potencijala preduzeća i poslovne krize.

Vlašić *et al.*, (2020) u ključnom istraživanju, s naslovom „Krizna kao dio poslovanja – završetak krize i nova logika poslovanja“, najprije prezentiraju novi, moderniji pristup definiranju krize kao promjene logike poslovanja, zatim elaboriraju promjene logike, odnosno paradigme poslovanja u krizi urokovanoj virusom COVID-19, tvrdeći da je kriza

konstanta, a ne izvanredna situacija, uz izlaganje fundamentalnih principa nastanka i razvoja ekonomske krize.

Potom Vlašić *et al.*, (2020) nude rješenja kako odgovoriti na krizu i, u konačnici, interpretiraju osnove za završetak krize i promoviraju novu logiku poslovanja, naglašavajući da kriza postavlja značajna ograničenja i važne izazove pred preduzeća i pojedince, s tim da su samo izuzetni pojedinci i posebna preduzeća spremni na poduzimanje odvažnih odluka – kojima mogu izazove i ograničenja pretvoriti u značajne prilike za rast. Dakle, takvi izuzetni pojedinci i posebna preduzeća definitivno su lideri budućnosti, koji određuju buduće najbolje prakse utemeljene na inovacijama.

U Sažetku Izvještaja Vlašić *et al.*, (2020:49:50) zaključuju da ne treba pasivno čekati i promatrati dolazak i/ili eskalaciju krize, nego je potrebno suštinski razumjeti ključne principe nastanka i razvoja krize, te imati kvalitetno priređenu strategiju kao odgovor na logiku, odnosno paradigmu poslovanja i navode prvi korak u uspješnom rješavanju krize predstavlja definiranje što uopće kriza znači, s obzirom da se njezinim definiranjem kao promjene paradigme, odnosno logike poslovanja omogućava strukturirani pristup rješavanju kriznih situacija.

Činjenica je da se u jednom trenutku kriza završava, tako da je potrebno pravovremeno utvrditi moguću buduću paradigmu poslovanja te prirediti perspektivne inovacijske opcije kao odgovor na novonastalu situaciju, što u konačnici znači organizaciji osigurati najbolju poziciju u aktualnom poslovnom okruženju, ali i ključne alate za konkurentsku utakmicu u narednom razdoblju.

1.3. Svrha i doprinos istraživanja

Proces globalizacije je produkt razvijenog svijeta, a kako navodi Lončar (2005:91-104) „razvojem informatičke i komunikacijske tehnologije svijet je postao jedinstveni sustav, a veza između dva subjekta u različitim dijelovima svijeta nerijetko se ostvaruje u roku od nekoliko minuta. Stvaranje gospodarskih i političkih integracija u uzročno posljedičnoj je vezi s procesom globalizacije.“

Poznato je da preduzeća reagiraju na promjene u poslovnom okruženju, a dominantan način smanjivanja osjetljivosti preduzeća na promjene su inovacije. Naime, Baković i Ledić-Purić, (2011:27-42) upozoravaju da je „bez inovacijskih aktivnosti, temeljenih na čvrsto definiranim inovacijskom procesu pa onda i na strategiji, upitna egzistencija svakoga poduzeća. Upravo su inovacije najvažniji čimbenik koji poduzeće gura prema naprijed, omogućujući mu kontinuirano stvaranje dodatne vrijednosti, u prvome redu u svrhu zadovoljenja potreba potrošača“. Međutim, odnos između preduzeća i inovacija ima za cilj unaprijediti performanse i na taj način biti ispred preduzeća koja nisu inovativna, a što je kompliciran, slojevit, kompleksan i složen proces.

„Inovativna preduzeća su ona preduzeća koja imaju vodeću ulogu u stvaranju novih radnih mjesta i dodatne vrijednosti kroz unaprjeđenje postojećih proizvoda i/ili usluga, ili kroz proizvodnju i distribuciju novih proizvoda i/ili usluga. Navedena preduzeća imaju potencijal da doprinesu ekonomskom rastu i osiguraju kvalitetna radna mjesta kroz kontinuirane inovativne aktivnosti“ (Alloca i Kessler, 2006:279-295).

Rezultati serijozne elaboracije inovativnog potencijala, kao i detektiranih faktora koji utječu na otpornost preduzeća trebaju osigurati polaznu osnovu za projektiranje optimalnog postupanja preduzeća u kriznim situacijama. Sagledavanjem relevantnih informacija i podataka može utvrditi smjernice za poboljšanje poslovanja preduzeća, koje se temelji na inovacijama, a u funkciji jačanja njegove otpornosti na nepredvidive situacije.

Evidentno je da preduzeća zavisno o industriji, imovini, ljudskom kapitalu, finansijskim resursima, iskustvu, imaju različite predispozicije za uspjeh, s tim da su im zajednički neke stvari i faktori uspjeha. U ovom se istraživanju upravo traže odgovori kako inovacije mogu utjecati na osnaženje otpornosti preduzeća na krize, s ciljem poticanja promišljanja o potrebnom spektru znanja, koja su preduzećima potrebna za poboljšanje performansi i osnaživanje vlastitog poslovanja u uvjetima krize.

Teorijsko-metodološki naučni doprinos istraživanja se sastoji u sljedećem: (1) koncipiranje teorijskog modela upravljanja inovacijama preduzeća, koje omogućavaju njegov rast, mjereno kvantitativnim pokazateljima rasta; (2) uspostavljanje obuhvatnog teorijskog okvira primjenjivog za perspektivna istraživanja u odnosu inovacija i performansi preduzeća u uvjetima krize; (3) transferiranje savremenih teorijsko-metodoloških znanja i iskustava iz područja inovativnih aktivnosti preduzeća u cilju unaprjeđenja njegovih performansi rasta; (4) detektiranje povezanosti inovacija preduzeća s performansama rasta malih i srednjih preduzeća, što ima za cilj naučno istraživanje dinamike i strukture povezanosti inovacija preduzeća i njegove otpornosti funkcioniranja u razdoblju krize.

Empirijski doprinos se sastoji u sljedećem: (1) utvrđenje načina i utjecaja inovacija preduzeća na dinamiku rasta preduzeća s ciljem oblikovanja i strukturiranja naučne osnove za buduća istraživanja u ovom domenu; (2) identificiranje ostvarenog nivoa inovativnosti preduzeća i implikacijama na njegovo poslovanje u kriznim situacijama; (3) definiranje faktora koji determiniraju inovacije preduzeća kojima se u značajnoj mjeri daje potpora njegovim ekonomskim performansama i otklanjanju uzroka krize; (4) utvrđenje mogućih restrikcija u primjeni modernih aplikacijskih pristupa inovacijama preduzeća u domenu upravljanja krizom.

Rezultati teorijskih i empirijskih istraživanja namijenjeni su preduzećima, koja traže svoj put prema poslovnom uspjehu i mogu se koristiti prvenstveno u malim i srednjim preduzećima, kao i u institucijama, udruženjima, te drugim istraživačkim institucijama, koje izučavaju ovu ili sličnu problematiku.

1.4. Sistem hipoteza

Glavna (opća) hipoteza, odnosno pretpostavka od koje se polazi u istraživanju, a temelji se na utvrđenom predmetu i definiranim ciljevima istraživanja. Imajući u vidu da se problem i predmet istraživanja odnose na utjecaj inovacija na otpornost preduzeća u uvjetima krize s naglaskom na značaj inovacija za opstanak i rast preduzeća, kao i međusobnu uvjetovanost inovacija preduzeća s promjenama u širem okruženju, glavna (opća) hipoteza, glasi:

Inovacije imaju pozitivnog odraza na performanse rasta i otpornost preduzeća u uvjetima krize.

Imajući u vidu teorijske postavke i rezultate empirijskih istraživanja različitih aspekata inovacija u domenu upravljanja krizom, s ciljem lakšeg dokazivanja glavne (opće) hipoteze formulirane su posebne hipoteze, a koje, imaju zadaću razraditi glavnu (opću) hipotezu:

Ph1: Inovacije u poslovnoj praksi ostvaruju pozitivan utjecaj na rast performansi preduzeća.

Ph2: Uspješno upravljanje inovativnim aktivnostima u preduzeću podrazumijeva preventivno djelovanje i ovladavanje krizom.

Ph3: Inovacije u pravnoj i organizacijskoj strukturi, kao i u vanjskim odnosima imaju pozitivnog utjecaja na upravljanje krizom.

1.5. Ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog istraživanja su pronalaženje odgovora na pitanja prevazilaženja nepovoljnih ishoda u domenu rasta i poslovanja, kroz proces inoviranja i afirmacije i implementacije inovacija, u funkciji detektiranja ključnih komponenti otpornosti i opstanka preduzeća u kriznim situacijama u njegovom životnom ciklusu. Naime, „univerzalna je definicija inovacija da one predstavljaju aktivnosti koje su nove ili drugačije od postojećih, s tim da Josef Schumpeter definira inovaciju široko i poprilično općenito kao povremeno uvođenje potpuno novih proizvoda/usluga ili novih kombinacija već postojećih proizvoda/ili usluga“ (Mitrović, 2015:2).

Baković i Ledić-Purić (2011:27-42) naglašavaju da „preduzeće koje kontinuirano, iz godine u godinu, ulaže u inovacije i na taj način postiže konkurentsku prednost osigurava si sve bolju poziciju, kako na domaćem, tako i na inozemnom tržištu, pa čak i u izazovnim uvjetima poslovanja.“ Uz iznimni kvalitet proizvoda i/ili usluga, stalnim traganjem za idejama i inovacijama, takvo preduzeće svoju konkurentnu prednost podiže na viši nivo, a čemu posebnu potporu daju ljudski kapital i međuljudski odnosi koji vladaju u takvom preduzeću.

Sundać i Švast (2009:28) navode da je „ljudski kapital u savremenom poslovnom okruženju temeljni izvor konkurentne prednosti modernog poduzeća“. Na taj se način konstituiraju specifična obilježja koja će preduzeće angažiranjem vlastitog ljudskog kapitala razvijati, s ciljem uspješnog amortiziranja izvanrednih okolnosti i neminovnih sukoba s globalnom konkurencijom, a u funkciji održanja visokog nivoa izvrsnosti i održive konkurentnosti.

„Sadašnje i buduće konkurentsko okruženje također obilježavaju fokus na inovacije i kontinuirano učenje, promjene u dinamici karijera i promjene u očekivanjima zaposlenika kao i izrazito veliki pritisak na cijenu i kvalitetu proizvoda te zadovoljavanje potreba potrošača“ (Podrug i Ajduk, 2015:31-49). U osnovi, to znači da zaposlenici preduzeća vlastito znanje, dostignute vještine i stečeno iskustvo, transformiraju u kreiranje i generiranje dodane vrijednosti.

Temeljem navedenih činjenica moguće je proširiti definiciju ljudskog kapitala, na način da se znanju, iskustvu i vještinama, dodaju osobne karakteristike (inovativnot, kreativnost, kritičko promišljanje) s ciljem jačanja i daljnjeg razvijanja materijalnih i nematerijalnih sredstava.

Naučni cilj determinira sam problem istraživanja, a odnosi se na upravljanje inovacijama preduzeća u funkciji podizanja nivoa otpornosti njegovog funkcioniranja u razdoblju krize. U tom procesu treba najprije dati obuhvatnu procjenu utjecaja inovacija na performanse rasta preduzeća, potom otkriti i naučno elaborirati strukturu i intenzitet međusobne uvjetovanosti inovacija preduzeća i performansi rasta preduzeća, a što u konačnici treba otvoriti prostor za konstruktivna rješenja kriznih situacija.

Pragmatski ciljevi odnose se na ispitivanje procjena utjecaja inovacija preduzeća na sam rast i poslovanje preduzeća, te kvantifikaciju veza između ključne varijable – inovacije, koje se stavlja u međuodnos s varijablom otpornost preduzeća u uvjetima krize.

Pragmatski ciljevi su: (1) sistematizirati teorijsko-metodološke aspekta inovacija i njihov utjecaj na rast preduzeća; (2) detektirati povezanost inovacija preduzeća s promjenama u poslovnom okruženju, a koje mogu imati nepovoljnih posljedica po njegovo poslovanje; (3) utvrditi stepen razvijenosti inovacija preduzeća i njihov utjecaj na proces upravljanja krizom u preduzeću; (4) utvrditi međusobnu uvjetovanost inovacija i performansi rasta preduzeća s mogućim implikacijama na poslovanje preduzeća u krizi.

S obzirom da su inovacije izuzetno važne za opstanak i rast preduzeća, a time i ekonomiju u cjelini, neophodno je istražiti na koji način preduzeće može stimulirati inovacije, naročito u razdoblju turbulencija u kriznim situacijama.

1.6. Metodologija istraživanja

Metoda istraživanja predstavlja sistemski način provje istinitosti naučnog mišljenja, tako da mora u sebi sadržavati sva obilježja naučnog pristupa. Zelenika (2000:314-315) posjeća da je „znanstvena metoda skup različitih postupaka kojima se znanost koristi u znanstveno istraživačkom radu da bi istražila i izložila rezultate znanstvenog istraživanja u određenom znanstvenom području ili znanstvenoj disciplini.... Znanstvenom metodom naziva se i svaki način znanstvenog istraživanja koje osigurava sigurno, sređeno, sustavno i točno znanje“.

Budući da se naučno istraživanje sastoji od teorijskog i empirijskog dijela, potrebno je koristiti različite pristupe. Žugaj *et al.*, (2006:50-56) ukazuju da „temeljni metodološki postupci koji su korišteni prilikom izrade teorijskog dijela uključuju:

- [1] metodu kompilacije (preuzimanje već postojećih rezultata naučno-istraživačkog rada);
- [2] metodu deskripcije (jednostavno opisivanje činjenica, procesa i predmeta kao i njihovih karakteristika);
- [3] metodu komparacije (uspoređivanje i utvrđivanje sličnosti između pojedinih pojava i entiteta);
- [4] metodu klasifikacije (sistematska podjela složenijih entiteta na jednostavnije);
- [5] metodu analize (rašćlanjivanje već poznatih tvrdnji, zaključaka, modela ... na njihove sastavne dijelove);
- [6] metodu sinteze (povezivanje jednostavnijih tvrdnji i zaključaka u složenije i općenitije tvrdnje, zaključke, modele);
- [7] metodu generalizacije (izgradnja općenitijih zaključaka primjenjivih na predmetno istraživanje)“.

„Temeljni metodološki postupak koji je korišten prilikom izrade empirijskog dijela je metoda studije slučaja (korištenje u istraživanju pojedinačnog slučaja – u nizu slučajeva međusobno predmetno povezanih ili više slučajeva međusobno predmetno povezanih u cjelinu – mozaik). Studijom slučaja se posebno istražuje konkretni slučaj, pa se rezultati istraživanja međusobno povezuju kako bi se dobila saznanja o bitnim svojstvima istraživane pojave.

Ova metoda se koristi u dijelu posvećenom *empirijskom dokazivanju* postavljenog sistema hipoteza“ (Termiz, 2013:183-184). Korištenjem metode studija slučaja u empirijskom istraživanju u konkretnoj organizaciji, utvrđene su poduzete radnje na afirmaciji i implementaciji inovacija u funkciji poboljšanja performansi rasta, te poboljšanja otpornosti preduzeća na udare u uvjetima krize.

1.7. Opis strukture rada

U prvom, uvodnom poglavlju dati su obrazloženje i kratak pregled dosadašnjih istraživanja, te svrha i doprinos istraživanja kroz koje je izražena njegova naučna i društvena upotrebljivost, zatim je formuliran problem istraživanja, kojim se obavlja prijelaz od stvarnog društvenog problema do problema koji se rješava konkretnim istraživanjem, i određen predmet istraživanja kojim je neposredno utvrđeno što će se zaista istraživati u okviru teme (naslova) istraživanja, potom postavljen hipotetički okvir istraživanja unutar koga se kroz sistem hipoteza (opća, posebne), njihovih međusobnih odnosa i bitnih indikatora, saopćavaju osnovne pretpostavke o predmetu istraživanja, te definirani naučni i pragmatični ciljeva istraživanja, kojima su zadani nivoi koje treba ostvariti provođenjem istraživanja i identificirani načini istraživanja u okviru koga su prezentirana metodološko-

teorijska polazišta, metode i tehnike (postupci i instrumenti) i ključna obilježja istraživanja i, u konačnici, dat opis strukture završnog rada.

U drugom poglavlju s naslovom *Teorijske odrednice razvoja inovacijskog društva* definirani su pojmovi inovacija i inovativnosti, potom navedeni izvori s tipologijom inovacija, elaborirana strategija kao preduvjet inovacijskog procesa u preduzeću, s tim da je posebna pozornost posvećena značaju inovacija u poduzetničkom procesu, te utjecaju i učincima inovacija na poslovni uspjeh preduzeća.

U trećem poglavlju, čiji je naslov *Poslovna kriza i krizni menadžment*, u središtu istraživačke pozornosti su poslovna kriza s ključnim segmentima pojam, uzroci, faze i simptomi, te vrste poslovne krize i krizni menadžment s naglaskom na definiciju sintagme krizni menadžment i ulogu menadžera u poslovanju preduzeća u krizi.

Četvrto poglavlje, koje nosi naslov *Utjecaj inovacija na upravljanje poslovnim krizom*, odnosi se na utjecaj i djelovanje zaposlenika na poslovanje preduzeća u krizi, zatim njihov potencijal u funkciji prevladavanja poslovne krize, motivaciju kao važan aspekt savremenog menadžmenta među zaposlenicima u krizi, te profesionalno i poduzetno postupanje zaposlenika u krizi, uvažavanje kriznog menadžmenta i aktivna reakcija zaposlenika na krizu, krizu kao prilika za promjene u preduzeću i sposobnost preduzeća za inoviranje u krizi, s naglaskom na ulaganje u ljudski kapital, koje postaje potpora inoviranju u krizi.

U okviru petog poglavlja prezentirani su rezultati empirijskog istraživanja u svrhu lakšeg razumijevanja utjecaja inovacija na upravljanje poslovnim krizom i njihove važnosti na podizanje nivoa otpornosti preduzeća u uvjetima krize i postizanja poslovne izvrsnosti.

U posljednjem, šestom poglavlju nalazi se zaključak, u kome su prezentirani rezultati provednih istraživanja, s tim da je, imajući u vidu teorijske postavke i rezultate empirijskih istraživanja inovacija, kao ključnog faktora otpornosti preduzeća u uvjetima krize, u funkciji ostvarivanja efikasne, učinkovite i fleksibilne konkurentne strukture, što, u konačnici, znači prosperitetan i održiv razvoj, te navedenih opservacija u odnosu na postavljene posebne hipoteze, koje predstavljaju razradu opće (glavne) hipoteze sa istraživačkom idejom dolaska do konkretnih rezultata za pojedine segmente istraživanja, a u cilju proširivanja postojećih saznanja, te potpunijeg i preciznijeg davanja relevantnih odgovora na problemsko – istraživačka pitanja može se pouzdano zaključiti da se sve posebne hipoteze (Ph1-Ph3) mogu akceptirati, a što je temelj za prihvaćanje opće (generalne) hipoteze.

2. TEORIJSKE ODREDNICE RAZVOJA INOVACIJSKOG DRUŠTVA

Generatori ekonomskog rasta i razvoja su inovativnost i kreativnost, koji sve više zaokupljaju polovnu zajednicu i javnost. Inovacije, stoga postaju glavni pokretači ekonomskog rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća. Baković i Ledić Purić (2011:27-42) navode da je „jedan od temeljnih izvora njihove konkurentnosti upravo inovacijski potencijal“.

Inovacijski potencijal postaje izvor konkurentske prednosti, ali ono što vrijedi naglasiti je da inovacije imaju pozitivan utjecaj na djelotvoran i svrsishodan razvoj poduzetništva. Poduzetništvo se temelji na inovacijama i razvoju, a koji su najčešće u uzročnoj vezi s naučno tehničkim progresom. „Inovacije, odnosno proces stvaranja i korištenja kreativnosti kao glavnog alata, osiguravaju preduvjet za nastanak i funkcioniranje poduzetništva uopće te na taj način generiraju i vode razvoju koji proizlazi iz poduzetništva kao jednog od ključnih preduvjeta ne samo za razvoj zemalja, već i održivost razvoja“ (Levar i Nikolić, 2012:64-68).

Proces globalizacije, skraćivanje životnog ciklusa proizvoda, kao i brže izmjene zahtjeva potrošača naglašavaju i dodatno jačaju važnost inovacija za bilo koju zemlju i preduzeće. Mala i srednja preduzeća se u postupku razvitka novih proizvoda i/ili usluga susreću s potrebom inoviranja, a što je posebno izraženo u razdoblju poslovne krize.

U početnom stadiju inoviranja, suočavaju se s skromnim i neadekvatnim resursima. Nedostatak resursa može se promatrati, kroz financijska sredstva ili zaposlenike, zatim kroz nizak rast prihoda od postojećih proizvoda i/ili usluga, pa sve do smetnji i prepreka u transferu na nove proizvode i/ili usluge.

2.1. Definiranje pojma inovacija i inovativosti

U akademskoj javnosti prisutne su brojne, različite definicije pojma inovacije. Drucker (1985:19) inovaciju promatra kao „specifičan alat poduzetnika, sredstvo kojim oni koriste promjenu kao mogućnost za različiti posao ili uslugu“. Moguće je objašnjenje, kako navodi Galović (2016:21) da „inovacije mogu biti promatrane kao znanstvene, tehnološke, financijske i komercijalne aktivnosti koje donose tehnološki unaprijeđene ili nove proizvode i usluge. Implementacijom novih tehnologija, zapošljavanjem novih stručnjaka i znanstvenika te unapređenjem u organizacijskom ili proizvodnom smislu utječe se na povećanje učinkovitosti poduzeća“.

Putem inovacija ostvaruje se diferencijacija preduzeća u odnosu na konkurenciju zbog prednosti koje osiguravaju lansiranje i prodaja novih proizvoda, te uvođenje modernijih procesa i organizacijskih rješenja. Black i Porter (2000:146) ističu da “inovacija znači kreaciju novih ideja, proizvoda, usluga ili procesa, unapređenjem, otkrićima ili invencijom... Specifičan tip inovacije je poduzetništvo, primijenjen na kreiranje i eksploataciju novih poslovnih mogućnosti, novih proizvoda i usluga, novih načina distribucije roba, novih tržišta ili nove organizacije“

Jagaš (2013:9) ekonomsku inovaciju promatra kao „predstavljanje novog dobra, s kojim kupci još nisu upoznati, ili je njegov novi kvalitet, uvođenje nove metode proizvodnje, koja je utemeljena na novom naučnom otkriću, a također može postojati i u novom načinu poslovnog rukovanja robom, otvaranje novog tržišta“.

Univerzalna definicija inovacije je da ona predstavlja aktivnost koja je nova ili drugačija od postojeće, što znači da predstavlja proceduru u kojoj je potrebno realizirati unaprijeđenja na proizvodu s ciljem porasta proizvodnje navedenog proizvoda. S druge strane, Mitrović (2015:2) navodi da „Schumpeter definira inovaciju široko i poprilično općenito kao povremeno uvođenje potpuno novih proizvoda/usluga ili novih kombinacija već postojećih proizvoda/usluga“. Dakle, inovacije su stvaranje novih mogućnosti u domenu proizvodnje, ali i nabavke i distribucije, s tim da su prisutne promjene u menadžmentu i organizaciji rada zaposlenika.

U OECD's Oslo Manual (2005) se navodi da „inovacija je usvajanje novog ili značajno poboljšanog proizvoda (dobro ili usluga) ili procesa, nove marketinške metode ili nove organizacijske metode u poslovanju, organizacija radnih mjesta ili vanjskih odnosa,“ s tim da Prester i Podrug (2006:189-195) zaključuju da „inovacija mora biti konstantna korporacijska aktivnost jer oni koji ne inoviraju su neuspješni i nestaju zauvijek.“

Tomljenović (2007:94) pojašnjava da se „najvažniji aspekti inovacija sagledavaju, prije svega kao uvođenje nečeg novog barem za postojeću organizaciju (novi proizvod ili usluga, nova tehnologija ili nova organizacijska forma), zatim kao proces – inovacija predstavlja aktivnosti/etape kao što su formuliranje ciljeva, dizajn i organizacija, implementacija i monitoring nečeg novog/inovativnog, te kao kontinuirano inoviranje koje je stalno prisutno i uključuje suočavanje s uvijek novim i brzim promjenama i izazovima“. Dakle, apsolvirani proizvodni procesi i ostvarena dostignuća u domenu unaprijeđenja dizajna proizvoda koji istovremeno predstavljaju novum i ekskluzivno rješenje za preduzeća mogu se nazvati inovacijom.

Dakako, vrijedi sistematizirati sličnosti i razlike između inovacija i njihovih imitacija. Zajedničko obilježje inovacija i imitacija jeste njihov pozitivan utjecaj na poboljšanje pozicije na tržištu i ekonomski rast. Razlike između inovacije i imitacije mogu se detektirati u visini troškova njihovog nastanka, te vremenu neizvjesnosti i stepenu nestabilnosti preduzeća prilikom donošenja odluka.

Pojam inovacije se često izjednačava s pojmom investicija. Ipak, postoji bitna razlika između ovih pojmova. Naime, inovacija je faktički nova ideja, dok investicija predstavlja postupak u kome dolazi se nova ideja transformira u konkretan proizvod i/ili uslugu, poboljšanje organizacijske strukture ili menadžmenta.

Ukoliko se nastoji producirati nove proizvode ili usluge koje žele potrošači, neophodno je inovaciju promatrati kao na implementaciju novih tehnoloških i tržišnih znanja. Sundać i Fatur (2004:85-96) ukazuju da je „informacijsko - komunikacijska tehnologija multiplikativno ubrzala pomak prema ekonomiji znanja, omogućivši da se informacije kodificirane u digitalnom obliku prenose na velikim udaljenostima s niskim troškovima“.

Inovacije predstavljaju cijeli niz radnji koje čine postupak, s tim da za treba dobro upravljati izvedbom samoga postupka. Baković i Ledić Purić (2011:27-42) naglašavaju da je „bez

inovacijskih aktivnosti, temeljenih na čvrsto definiranome inovacijskome procesu pa onda i na strategiji, upitna egzistencija svakoga poduzeća. Upravo su inovacije najvažniji čimbenik koji poduzeće gura prema naprijed, omogućujući mu kontinuirano stvaranje dodatne vrijednosti, u prvome redu u svrhu zadovoljenja potreba potrošača...”

Iako postoje brojne, različite definicije pojma inovacija, ipak imaju zajedničko obilježje. To je da sve definicije upućuju da je riječ o nizi radnji u procesu inoviranja, koje su po nečemu razlikuju u odnosu na one koje su ranije primjenjivane.

Nekoliko je mitova o inovacijama: samo se isplate velike inovacije, inovacije su isključivo u domenu interesiranja i bavljenja menadžera, stručnjaka i R&D (*research and development – istraživanje i razvoj*) odjela, inovacije zanimaju samo preduzeća koja djeluju na tržištu, s tim da se ne odnose na organizacije javnog sektora, sve inovacije su uvijek pozitivne...

Uz pojam inovacije veže se pojam inovativnosti, koji Galović (2016:X) objašnjava na način da „inovativnost čini jedan od glavnih preduvjeta za uspjeh većine tržišno orijentiranih poduzeća, posebno onih koja pripadaju visokotehnološkim industrijama, poput biotehnološke, farmaceutske i računalne industrije, u kojima su inovacije često korjenite. Ne treba zanemariti činjenicu da uspješno ulaganje u istraživanje i razvoj, odnosno inovacije, nije rezultat slučaja, već dobro osmišljenog analitičkog procesa primijenjenih istraživanja“.

Podrug i Ajduk (2015:31-49) smatraju da „sadašnje i buduće konkurentsko okruženje također obilježavaju fokus na inovacije i kontinuirano učenje, promjene u dinamici karijera i promjene u očekivanjima zaposlenika kao i izrazito veliki pritisak na cijenu i kvalitetu proizvoda te zadovoljavanje potreba potrošača. U takvim suvremenim uvjetima poslovanja sve više raste potreba za inovacijskim aktivnostima...”.

2.2. Izvori i tipologija inovacija

Značajan doprinos rastu i razvoju, te poticaj konkurentnosti preduzeća daje sposobnost inoviranja procesa, proizvoda i usluga. U domenu inovacija, osim većeg broja definicija ovog pojma, postoji i znatan broj tipologija inovacija. Zakić *et al.*, (2009:73-98) ističu da „inovacije u preduzećima mogu biti različitih oblika, obuhvatajući, pri tom, najrazličitiji miks komponenti poslovnog sistema i njihovih sastavnih elemenata“, te da je najčešća podjela na tehničke i administrativne inovacije. „Tehničke inovacije teže postizanju poboljšanih ili kompletno novih proizvoda, usluga ili procesa, dok administrativne inovacije se odnose na organizacijsku strukturu i administrativne procese i ne utječu nužno na tehničke inovacije“ (Božićević, 2011).

Prema OECD's Oslo Manual (2005) „inovacije se dijele na: inovacije proizvoda, inovacije procesa, marketinške odnosno organizacijske inovacije“, s tim da Prester i Erceg (2007:79-94) ukazuju da se „pod novim proizvodom smatra proizvod koji je nov na tržištu i tu se jasno ističe razlika između novih proizvoda koji mogu biti novi na lokalnom tržištu i postojećih proizvoda koji su samo modificirani“, zatim „pod inovacijom procesa razumijeva se obično

uvođenje nove proizvodne tehnologije koja ili ubrzava proces proizvodnje, povećava preciznost i kvalitetu proizvodnje ili značajno smanjuje troškove proizvodnje“, dok su „menadžerske/organizacijske inovacije definirane kao implementacija novih menadžerskih praksa, procesa i struktura koje predstavljaju značajno odstupanje od postojećih praksi i normi“.

Međutim, Tomljenović (2007: 95) nudi drukčije objašnjenje, prema kome se „razlikuje i postupno inoviranje – u okruženju koje tek rijetko nešto narušava, inoviranje na mah, cikličko inoviranje kada promjene slijede jedna drugu, konstantno inoviranje – suočavanje s uvijek novim i brzim promjenama i izazovima, inoviranje povezano sa životnim ciklusom proizvoda, sustavno/planirano inoviranje, inoviranje kao dio spontanih/slučajnih procesa itd“.

Galović (2016:42) sistematizira inovacije u dvije skupine, i to: „Inkrementalne ili granične inovacije predstavljaju kontinuirana poboljšanja određenog proizvoda, procesa ili usluge. Radikalne inovacije uključuju predstavljanje potpuno nove vrste stroja u sklopu određene industrije, dok su tehnološka otkrića različiti spojevi inovacija koje imaju presudan utjecaj na različite industrije, ali i na cjelokupno gospodarstvo.“

Prezentirane tipologije inovacija daju uvid u značaj i važnost inovacija za svako preduzeće. Neovisno o kojoj se vrsti inovacije radi, inovacija mora osigurati rast i razvoj preduzeća, ali ujedno biti i snaga koja će pokrenuti preduzeće koje zahvati poslovna kriza.

Konkurencija je sve izraženija, tako da su preduzeća prepoznala značaj primjene različitih vrsta inovacija. U savremenim uvjetima preduzeća koja ne primjenjuju inovacije i znanje mogu očekivati stagnaciju, odnosno izostanak rasta i razvoja i suočiti se s poslovnom krizom.

Klindžić i Galetić (2015:3-30) tvrde da je „u postindustrijskom razdoblju znanje postalo temelj natjecanja među konkurentima, pa organizacije streme k tome da budu 'organizacije prožete znanjem' (eng. *Knowledge intensive companies*), a čitavo postindustrijsko društvo, popularizirano od strane Druckera 'oca menadžmenta', često se naziva i 'društvo znanja' (eng. *Knowledge society*)“.

2.3. Strategija kao preduvjet inovacijskog procesa u preduzeću

U segmentu inovacija poznavanje strategije je izuzetno važno. To osigurava brojne i različite komparativne prednosti, u rasponu od porasta interesa klijenata/potrošača, zatim lakše pozicioniranje na tržištu i kontrola konkurencije, uspostava novih pravnih i organizacijskih oblika poslovanja, do otklanjanje mogućih uzroka krize... Dakle, u preduzeću je neophodno primjenjivati odgovarajuću strategiju, a u funkciji osiguranja dostatnog inovacijskog potencijala.

Razlikuje se nekoliko strategija, a koju će preduzeće primjenjivati zavisi o vlastitom okruženju i izboru. Tidd i Bessant (2009:172) smatraju da „preduzeća imaju izbor između dvije tržišne strategije vodstvo u inovacijama i sljedbenik u inovacijama“, s tim da Funda *et al.*, (2019:55-70) pojašnjavaju da „poduzeća koja imaju strategiju kopiranja prate vodeće proizvođače u priznatim tehnologijama. Opseg praćenja ovisi o odnosima unutar grane, poduzeću, državi i kupnji licence, uključujući know-how, pa sve do vlastitog razvoja”.

Rezultati istraživanja, s ciljem detektiranja efikasnih strategija, a čija je svrha kreiranje konkurentne prednosti, koje su proveli Bowonder *et al.*, (2010:19-32), pokazali su da su, funkcionalne i učinkovite u praksi, sljedeće strategije: „strategija nuđenja platforme, strategija zajedničkog stvaranja, strategija smanjenja vremenskog ciklusa, strategija povećanja vrijednosti brand, strategija utjecaja tehnologije, strategija dokazivanja budućnosti, strategija napretka, strategija partnerstva, strategija inovacijske mutacije, strategija kreativne destrukcije, strategija tržišne segmentacije i strategija akvizije“.

Temeljem navedenih prikaza raspoloživih strategija može se utvrditi njihova vodeća uloga. Naime, strategije u području inovacija otvaraju i nude prostor za izvedbu inovacijskih postupaka, tako da ih treba ih akceptirati kao bitan pristup kojim preduzeće lakše projektira vlastitu budućnost i realizira željene planove.

2.4. Značaj inovacija u poduzetničkom procesu

Osnovu za nastanak i funkcioniranje poduzetništva uopće osigurava proces stvaranja i korištenja kreativnosti i inovativnosti. Korištenje navedenih glavnih alata generira i vodi produkciji inovacija i razvoju poduzetništva kao važnih faktora održivog razvoja države.

Levar i Nikolić (2012:64-68) tvrde da „inovacije i razvoj predstavljaju uzrok i posljedicu poduzetništva, a najčešće su usko povezani s tehnologijom i napretkom u tehnološkom smislu. Tehnologija omogućuje poduzećima da lako identificiraju najbolje klijente i na njih usmjere marketinške napore te nagrade one za koje je vjerojatno da će često kupovati proizvode ili se služiti uslugama poduzeća“.

Evidentno postoji snažna veza između poduzetništva i inovacija, budući da se može prepoznati povezanost između novih znanja i ekonomskog rasta. Znanje i komplementarna rješenja iz domena informacijsko komunikacijskih tehnologija danas su bazični resurs na kojem počiva društveno blagostanje. Društveno blagostanje temelji se na stvaranju i primjenjivanju novih znanja, a koja se prenose na naredne generacije.

Naučno tehnički progres kroz proces stvaranja novih proizvoda i/ili usluga stimulira zapošljavanje i održivi ekonomski razvoj. U tom kontekstu Smoljić (2011:251-270) naglašava da bi se „stvorili sinergijski učinci, politika na području znanosti i tehnologije te inovacija mora biti međusobno povezana i s politikama u pojedinim gospodarskim granama, kao i s drugim područjima od važnosti za razvoj društva.”

Produkcija modernijih i kvalitetnijih proizvoda i/ili usluga, aktiviranje savremenijih načina proizvodnje, otkrivanje atraktivnijih tržišnih niša, pronalaženje alternativnih izvora snabdijevanja novim materijalima ili dijelovima predstavljaju nove aktivnosti koje poduzetnik inovator realizira u cilju provođenja promjena i repozicioniranja na tržištu.

Definitivno, moderne tehnologije ostvaruju izravni utjecaj na novu ekonomiju, a nova ekonomija je stalno „gladna“ novih tehnologija. S tim u vezi, Sevevrić (2007:104-111) upozorava da „znanje postaje dominantan činilac ekonomije takvog društva, pa se kaže da se ekonomija informacionog društva zasniva na znanju. Treba imati na umu da je jedan od osnovnih proizvoda ekonomije baziran na znanju – novo znanje, koje se potom javlja na tržištu kao roba”.

Općepoznato je da inovacije imaju središnje mjesto i ulogu u procesu ekonomskog rasta i savladavanja poslovne krize, kao poslovnom razdoblja u kome je nužno promijeniti paradigmu poslovanja, a što nameće potrebu donošenja ključnih odluka i promjena.

“*Nova ekonomija*” i važnost informacijskih i komunikacijskih tehnologija ključne su determinante, koje opredjeljuju preduzeće da postavi dugoročne odrednice upravljanja inovacijama, pomoću kojih će postati produktivnija i efikasnija. Imajući u vidu navedene odrednice,

Čizmić i Trgo (2010:89) zaključuju da „inovacije iz domena tehnoloških istraživanja, te razvijanje informacijskih tehnologija i računarske tehnike omogućavaju preduzećima dostupnost svjetskim izvorima i tržištima, uz uvećani stepen efikasnosti u kreiranju organizacijske strukture i upravljanju globalnim operacijama. Inovacije otvaraju novu perspektivu za preduzeća i pokreću ih na konkurentsku utrku”.

Aralica i Bačić (2005:26) naglašavaju da bi „preduzeće bilo inovativno, ono mora u svoje aktivnosti uključiti inovativne aktivnosti ... Neke inovacijske aktivnosti su same po sebi inovativne, dok druge ne predstavljaju nove aktivnosti, ali su nužne za primjenu inovacija. Inovativne aktivnosti također obuhvaćaju i istraživanje i razvoj koje nije neposredno povezano s razvojem određene inovacije“.

Inovacijska politika postaje vodeći alat za postizanje konkurentnosti preduzeća, a time i za poticajno okruženje radi promicanja najvećih mogućih koristi za društvo i stimuliranja ekonomskog rasta. Elementi inovacijske politike u funkciji su pokretača inovacija i postizanja inovacijskih ciljeva, kao ključnih veza u inovacijskim mrežama između preduzeća i financijskih tržišta, istraživanja i razvoja i institucija za obrazovanje, savjetodavnih usluga i tehnoloških tržišta.

Budući da su inovativnost, fleksibilnost i ekonomska efikasnost ključna obilježja poduzetništva, ono predstavlja potencijalni generator ekonomskog razvoja i zapošljavanja. Stoga, Škrtić i Mikić (2006) ističu značaj poduzetništva u razvoju preduzeća kroz sljedeće odrednice: „poduzetništvo daje potporu otvaranju novih radnih mjesta i ekonomskom rastu;

poduzetništvo ima ključno značenje za konkurentnost; poduzetništvo razvija osobne potencijale, i poduzetništvo razvija opće društvene interese“.

Razvojem i implementacijom inovativnih rješenja poduzetnici otvaraju prostor za kvalitetno i uspješno poslovanje. Naime, brojna mala i srednja preduzeća zavise upravo o inovacijama koje utječu na smanjenje troškove poslovanja. Adekvatnom tehnološkom i inovacijskom politikom poduzetnici i preduzeća stvaraju atraktivno okruženje radi promoviranja vlastitih proizvoda i/ili usluga i ostvarivanja najvećih mogućih koristi.

2.5. Utjecaj i učinci inovacija na poslovni uspjeh preduzeća

Općepoznato je da se poslovanje determinirano utjecajem i visokim stepenom promjena na svim područjima. Stoga inovacije postaju odlučni faktor poslovnog uspjeha, ali i opstanka samog preduzeća u takvom okruženju. Galović (2016:33) naglašava da je „inovacija toliko prisutna u cjelokupnom području ljudske aktivnosti da ona postaje polaznom točkom za analizu kompleksnosti nove ekonomije, društva i kulture u nastajanju, uključujući invenciju, pa konačni rezultat ovisi o složenom obrascu međusobnog utjecaja“. To je ključni razlog zbog koga su inovacije nalaze u središtu interesiranja malih i srednjih preduzeća, ali i velikih poslovnih sistema, a vezano za sve segmente poslovanja i sve dijelove organizacije.

„Kaže se da je u 20. stoljeću nastalo više informacija nego u cijeloj historiji prije njega i taj trend i dalje ima uzlaznu putanju. Grupni um je puno inteligentniji od pojedinačnog, pa je sasvim jasno da timski rad producira više kvalitetnog znanja. Naime, izvrstan timski rad podiže „grupni kvocijent inteligencije“, pri čemu najbolje sposobnosti jedne osobe kataliziraju ono najbolje kod drugih te nastaju puno bolji rezultati od onih koji bi ostvarila samo jedna osoba“ (Nikić, 2004:115-130).

Očigledno je da poslovni uspjeh većine preduzeća zavisi o inovativnosti menadžmenta preduzeća, kreativnosti i motivaciji zaposlenika i inventivnosti preduzeća u cjelini, odnosno izvrsnosti proizvodnje i kompetentnosti plasmana inovativnih proizvoda i/ili pružanja usluga na tržištu, a posebno u kriznim situacijama.

Konzistentnim i serioznim određenjem relacija između ekonomskog rasta, konkurentnosti i inovacija može se afirmirati uloga inovacija u preveniranju i otklanjanju uzorka mogućih poslovnih kriza.

Rastuća konkurencija i promjene, uzrokovane globalizacijskim trendovima i ekspanzijom modernih tehnologija, postaju sve intenzivnije, što često dovodi preduzeća do kriznih situacija. U takvom poslovnom okruženju preduzeće mora kontinuirano i permanentno implementirati modele izvrsnosti, kreativnosti i inovativnosti u cilju ostvarenja konkurentske prednosti i otpornosti na poslovne krize.

Pojedinim preduzećima to ujedno postaje prilika za porast obima poslovanja, a samim time i povećanje prihoda i broja zaposlenika, dakle za napredak i prosperitet kakav ne bi bio moguć da se preduzeće nije našlo u kriznoj situaciji.

Relevantan okvir za stimuliranje inovacija je polazna pretpostavka za inovativnost preduzeća u funkciji poboljšanja poslovanja i podizanje motivacije zaposlenika, s tim da Brennan i Dooley (2005:1388-1399) ističu da se „taj okvir naziva umrežena kreativnost, koja pretpostavlja mogućnost preduzeća da kontinuirano inovira svoje proizvode i/ili usluge i poslovni sistem radi uspjeha i /ili opstanka u budućnosti.“

Dahlan (2010) smatra da su „preduzeća primorana neprestano inovirati jer prednosti koje dolaze kao rezultati inovacija postepeno nestaju, budući da i druga preduzeća kopiraju inovaciju. Značaj inovacija se ogleda prvenstveno u činjenici da samo inovativna preduzeća danas imaju pretpostavke za rast i razvoj“.

Pronalazak uspješnih poslovnih modela najbolja je garancija profitabilnog poslovanja, budući da „inovacijski sustav sadrži niz povratnih veza koje mogu podupirati, oslabiti ili pak održavati sustav konstantnim. Izostanak ili usporavanje nekih od ključnih čimbenika može se u potpunosti negativno odraziti na funkcioniranje cjelokupnog inovacijskog sustava“ (Galović, 2016:24).

Temeljna platforma prosperiteta preduzeća je osnaživanje inovacijskih potencijala i stvaranje kulture inovacija, s tim da, u konačnici, nikome ne pripada monopol nad inovacijama.

3. POSLOVNA KRIZA I KRIZNI MENADŽMENT

Krize označavaju komplicirane i problematične situaciju, a kako navodi Osmanagić Bedenik (2010:101-118) „krize vode novoj orijentaciji, odlučuju o promjeni ponašanja sve do preispitivanja aktualnih poslovnih ciljeva. To se odnosi, ne samo na menadžment i zaposlenike poduzeća u krizi, već i na njegove kupce, dobavljače, financijske institucije i naravno na njegove vlasnike.“

Dakle, radi se o izvjesno o teškom razdoblju, događaju s neočekivanim i šokantnim, a ponekad katastrofičnim posljedicama, s tim da se u brojnim područjima života, primjerice u ekonomiji, politici, medicini ... javljaju krize, uzrokujući dramatičan slijed kritičnih događaja.

„Poslovna je kriza neplanirano i neželjeno razdoblje u poslovanju poduzeća, ograničenog trajanja s ambivalentnim ishodom. Prema egzistencijalnim ciljevima poduzeća govori se o krizi likvidnosti, uspjeha i potencijala“ (Töpfer, prema Osmanagić Bedenik, 2010:101-118) i, nastavno upozorava da su „primarni ciljevi, od vitalne važnosti za preduzeće, čije neispunjavanje vodi ka propasti preduzeća održavanje likvidnosti da bi preduzeće očuvalo

platežnu sposobnost, postizanje minimalne dobiti barem na dugi rok te stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha” (Birker, prema Osmanagić Bedenik (2010:101-118).

Poslovna kriza može biti interno i eksterno generirana, s obzirom da je najčešće posljedica iznenadnih i neočekivanih događaja iz okruženja. Načehći uzroci radiklanih tendencija u poslovanju preduzeća su kritični događaji ekonomske i tehnološke prirode, koji imaju nepovoljnog odraza na funkcioniranje preduzeća, te promjene u pravnoj i organizacijskoj strukturi preduzeća s negativnih implikacijama unutar samog preduzeća. U kontekstu navedenih događaja javljaju se negativne reakcije heterogenih interesnih struktura (kupci, dobavljači, poslovni partneri, kreditori, povjerioci, šira javnost), što multiplicira problematiku samih događaja.

Kešetović i Toth (2012:263) navode da „krizni menadžment predstavlja skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti potrebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njeno uspješno rješavanje uz minimiziranje njenih posljedica i što brži povratak u normalno stanje.”

Znači, krizni menadžment je poslovni proces koji je zadužen za upravljanje u kriznim uvjetima i situacijama, što znači da „krizni menadžment nastoji spriječiti ili umanjiti negativne ishode krize i na taj način zaštititi organizaciju, dionike i/ili industriju od šteta” (Coombs i Holladay, 2010:10).

Uloga je kriznog menadžmenta poduzimanje radnji s ciljem preventivnog djelovanja u razdoblju pojave prvih simptoma krize, a potom cijelovitog upravljanja preduzećem kojeg je zahvatila kriza. Pravovremenim detektiranjem ranih signala koji upućuju na mogućnost ulaska preduzeća u krizu osigurava se polazna osnova da preduzeće nastavi pozitivan trend poslovanja u kome ostvaruje zadovoljavajuću nivo dobiti.

3.1. Pojam krize

„Krizna znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu” (Filipović, 1989:182). U staroj Grčkoj riječ „kriza“ označavala je „odluku“, te Osmanagić Bedenik (2007:12) ističe da „u samoj biti krize jest da treba odlučiti, a još nije odlučeno”.

Međutim, kriza može postati velika prilika za razvojni zaokret, a kako to navodi Ivanović (2014:9-29) da „kriza nije samo negativna za pojedinca ili društvo. U njoj se nalazi sposobnost za otkrivanje novih mogućnosti koje ne samo da pomažu u svladavanju teškoća nego otvaraju nove mogućnosti razvoja i viši stupanj razvijenosti”. Znači, kriza označava posebnu i složenu situaciju, delikatno razdoblje ili događaj sa kompliciranim i kompleksnim posljedicama.

Osmanagić Bedenik (2010:101-118) smatra da je kriza „situacija koja predstavlja točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli. što dovodi u

opasnost ostvarenje dosadašnjih osnovnih normi i ciljeva, čime se dovodi u pitanje opstanak sustava, predstavlja proces odlučivanja pod vremenskim pritiskom i odražava postojanje problema upravljanja”.

Definitivno „ne postoji jedinstvena, univerzalno prihvaćena definicija krize, iako egzistira opće suglasje po kojem je kriza izrazito negativan događaj koji može nanijeti štetu pa i uništiti bilo koju organizaciju,” (Mitroff *et al.*, prema Tipurić, 2012:2).

Brojni su uzroci i izvori krize, s tim da na neke ne utječe menadžment, već nastaju kao posljedica događaja iz okruženja preduzeća. Dakle, nijedno preduzeće ne može biti sasvim sigurno da neće upasti u krizu, s tim da Argenti (2009:259) upozorava da „kriza označava stanje koje dovodi u opasnost opstanak poduzeća te se ne mogu svi problemi u poduzeću nazivati krizom. Karakteristike krizne situacije su faktor iznenađenja, nedostatak informacija, brzi razvoj događaja, pomno proučavanje reakcija poduzeća od strane okruženja”.

3.1.1. Definicija poslovne krize

„U suvremeno doba kriza označava prije svega razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, također i izlaz, rješenje konflikta, pojašnjenje”, s tim da „u poslovnoj ekonomiji kriza označava stanje koje dovodi u pitanje opstanak poduzeća, stanje ugroženosti njegove egzistencije. Stoga se ne mogu svi neželjeni problemi označavati kao poslovna kriza”. (Krummenacher, prema Osmanagić Bedenik, 2010:101-118).

Aleksić (2013:91-98) smatra da je „poslovna kriza negativni razvoj poslovanja preduzeća, kao posljedica događaja iz okruženja i/ili pogrešnih poslovnih poteza menadžmenta, i zahtijeva restrukturiranje poslovanja”. Ukoliko se ne ispune primarni ciljevi preduzeća, to može dovesti do propasti preduzeća. Birker i Pepels, prema Osmanagić Bedenik (2007:12) ukazuju da su „primarni ciljevi poduzeća ciljevi čije neispunjavanje može dovesti do propasti poduzeća.

To su vitalno važni, egzistencijalni ciljevi”, a ukoliko ne ispuni navedene ciljeve preduzeće može upasti u krizu likvidnosti, krizu uspjeha ili u stratešku krizu. „Strateška kriza uobičajen je naziv za neostvarivanje potencijala uspjeha, izostanak odgovarajućih znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca” (Osmanagić Bedenik, 2007:13), s tim da menadžeri marginaliziraju i zanemaruju indikatore strateške krize.

Preduzeća koje najčešće zahvaćaju krize mogu se svrstati u tri tipa, a Sučević (2025:12) navodi da su „prvi tip mala poduzeća koja ne ostvare razinu poslovanja koja je odgovarajuća ... Drugi tip su ona poduzeća koja su dovoljno velika i često se susreću sa brzim rastom prije propadanja ... Treći tip su velika poduzeća sa dužim vremenskim razdobljem poslovanja. To su ona poduzeća koja su nekada bila uspješna”.

3.1.2. Uzroci poslovne krize

Brojni su razlozi zbog kojih poslovna kriza zahvaća preduzeća, s tim da se ti razlozi nazivaju uzroci poslovnih kriza i razvrstavaju se na unutarnje i vanjske uzroke kriza. U principu, svako preduzeće u poslovanju nailazi na značajan broj različitih uzroka krize koji imaju odraza na izvedbu njegovih ciljeva, tako da imaju implikacija na segmente poslovanja, poslovne procese, planove preduzeća ...

Izuzetno je teško pouzdano odrediti, koji su uzroci, vanjski ili unutarnji, uvjetovali pojedinu poslovnu krizu. Na vanjske uzroke preduzeće može ostvariti neznatan utjecaj, a upravljanje rizicima unutar preduzeća ovisi o menadžmentu preduzeća. Naime, komplicirano je utvrditi spremnost menadžmenta na vanjske utjecaje, jer se u najvećem broju slučajeva ne radi samo o jednom, već o kombinaciji različitih uzroka koji dovode do poslovne krize.

Ipak, menadžment treba što prije detektirati i adekvatno djelovati na vanjske uzroke kriza, budući da su oni za preduzeće neizbježni. Naime, brojne vanjske uzroke teško je ili nemoguće predvidjeti, dok su neki predvidivi. Dakako, na neke menadžment ne može utjecati kao što su političke, ekonomske i regulatorne promjene, tako da se treba adaptirati i pokušati poslovati unutar njih.

Promjene u okruženju preduzeća predstavljaju jednu od vrsta vanjskih uzroka, koje menadžment mora prepoznati i treba ih predvidjeti, koju Sučević (2010:15-16) objašnjava na način da „u ‘dobrim vremenima’ mnogo pogrešaka i mana ostaje nekažnjeno, ali nepovoljne promjene u ekonomskom okruženju često uzrokuju propast poduzeća koja su, do tada, bila pojam uspješnosti”.

U većini industrija potražnja može pasti tokom vremena, što ima za posljedicu pad prihoda preduzeća. Preduzeća uglavnom ne prevladaju vrijeme recesije, s tim da ponekad pojedina preduzeća iznimno posluju još bolje nakon recesije. U situaciji kada je menadžment adaptibilan i adekvatno pripremljen, korištenjem odgovarajuće strategije, on može ublažiti gubitke i iskoristiti lošu poslovnu situaciju u pravcu iniciranja inovacija proizvoda i/ili usluga. „Tehnološke promjene događaju se sve brže i brže, gotovo svakodnevno. Novi materijali, procesi i proizvodne tehnike, zajedno s brzim razvojem informatike i telekomunikacija mijenjaju svijet naočigled svih nas” (Sučević, 2010:20).

Slatter i Lovett (2011:54) konstatiraju da „velika većina poduzeća, izuzev poduzeća koja imaju monopolistički položaj, tijekom cijelog svoj poslovanja vode bitku sa konkurencijom. Konkurencija cijenama i konkurencija proizvodima čest su uzrok propadanja tvrtki”, dok Cingula (2006:98) navodi da „prema Michaelu Porteru postoji pet konkurentskih sila: pregovaračka snaga kupaca i dobavljača, opasnost od supstituta, rivalstvo sa postojećim konkurentima te ulazak novih konkurenata na tržište u kojem poduzeće posluje”.

Promjene regulatornog okvira na lokalnom i/ili državnom nivou utječu na poslovanje preduzeća. Neki od primjera tih promjena su korekcije poreza, uvođenje nekih socijalnih

davanja novih zahtjeva zaštite okoliša. Naime, prilagođavanje novoj legislativi ili pravilima ima za posljedicu promjene u konkurentnoj poziciji nekih preduzeća.

Političke promjene na državnom i/ili međunarodnom nivou produciraju velike inicijalne troškove zbog promjene načina poslovanja, jer se moraju modificirati informatički programi, načini obračunavanja ...

„Tržišne, regulatorne i političke promjene se događaju relativno brzo i poduzeće se uglavnom ne može za njih dobro pripremiti. Međutim, socijalne se promjene u pravilu mogu predvidjeti godinama unaprijed” (Sučević, 2010:19). Ipak, to može biti i problem za menadžment jer se često ne zna kada su promjene nastupile pa ih se lako može zanemariti. Neke od društvenih promjena su promjene u stilu života, prehrani, starosnoj distribuciji, modi, zdravom načinu življenja, ekologiji... U nekim industrijama je od vitalne važnosti za uspjeh poslovanja praćenje društvenih promjena.

Neusvajanje novih tehnologija može ograničiti ili limitirati rast preduzeća, a u iznimno rijetkim slučajevima, ukoliko se ne implementiraju u dugom razdoblju, mogu biti uzrok propasti poduzeća.

Unutarnji uzroci poslovnih kriza su gotovo uvijek posljedica pogrešnih odluka ili propusta menadžmenta. Menadžment preduzeća u krizi čini pogreške koje se svode na nepovoljne odluke o kreditnom zaduženju, prekapacitiranost proizvodnje, zanemarivanje promjena u okruženju, gubitak operativne kontrole, naročito nad tokom gotovine, troškovima i uspješnosti poslovanja, što nerijetko rezultira prezaduženošću i/ili smanjivanjem konkurentnosti. Promjena vlasništva i promjena nadzornog odbora, koji svojim ovlastima može bitno utjecati na rad menadžmenta, budući da bira vodstvo preduzeća, su jedini unutarnji uzroci na koje menadžment nema utjecaja.

Sučević (2010:21-22) smatra da su „u većini slučajeva, poslovne krize uzrokovane unutarnjim faktorima koji su pod kontrolom menadžera. Prema raznim istraživanjima postotak direktne ili indirektno krivnje menadžmenta uvijek iznosi oko 80%.” Odlučni razlog neefikasnosti menadžmenta je što su na menadžerskim pozicijama osobe koje za nisu sposobne za upravljačke pozicije, a koje su na te pozicije došle napredovanjem i dobrim radom na prethodnim funkcijama u preduzeću.

Prvi je problem da ih nije lako ukloniti sa visokih menadžerskih pozicija, budući da su svoj limit već dosegle na prethodnom nivou organizacijske hijerarhije.

„Drugi problem je umijeće rada sa ljudima i komunikacije sa podređenima i ostalim dionicima koje ne posjeduju svi menadžeri. Prisutnost autokratskog, dominantnog direktora, obilježje je mnogih tvrtki koje su krenule prema propasti” (Slatter i Lovett, 2011:34). Loši menadžeri u principu preferiraju poznate poslove, a marginaliziraju učenje i rješavanje nepoznatih ili složenih problema. Eklatantan primjer lošeg menadžmenta je kod promoviranja pogrešnih osoba, koje su ostvarivale zavidne rezultate u nekom segmentu

poslovanja, no nemaju dovoljno znanja i iskustva u ostalim područjima bitnim za vođenje preduzeća.

Slatter i Lovett (2011:36) konstatiraju da „postoji problem nedostatka dubine u menadžmentu; nedostatak menadžerskih vještina na razinama ispod izvršnog direktora bitno pridonosi uzrocima propadanja tvrtke”, dok Sučević (2010:23) upozorava da „uzroci krize mogu biti i u pogrešnom ili nejasnom definiranju ciljeva, pogrešno definiranim strategijama, neučinkovitim upravnim odborima, zanemarivanju glavnog dijela poslovanja. Svi navedeni problemi, a ima ih još mnogo, teško su uočljivi izvan poduzeća”

Nedostatno i loše upravljanje financijama predstavlja ključni unutarnji uzrok poslovnih kriza. Brojna preduzeća su izrasla na vlastitim proizvodima i razvijenoj prodajnoj mreži, s tim da su malo pozornosti pridavala financijama i kontroingu. „Financijsko upravljanje i politika poduzeća, upravljanje imovinom i kapitalom, odnosi vlastitog i tuđih izvora financiranja, definiranje izvora financiranja, planiranje i budžetiranje, predviđanje novčanog tijeka su stvari od vitalne važnosti za poslovanje poduzeća” (Sučević, 2010:26). Navedeno vrijedi i za preduzeća koja pozitivno posluju, ali s višim troškovima od konkurenata. Razlog viših troškova može biti unutar samog preduzeća kao što su neefikasni procesi koji su rezultat lošeg upravljanja.

Sučević (2010:26) naglašava da je „unutarnji uzrok poslovnih kriza namjerno štetno ponašanje kupaca, zaposlenika i uprave. Najčešći oblik štetnog ponašanja kupaca je izbjegavanje podmirivanja obveza prema poduzeću”. Konkurencija može poduzeti nemoralne i neloyalne radnje prema kupcima i animirati ih da namjerno naštete ugledu preduzeća.

Nezadovoljni zaposlenici najčešće se štetno ponašaju prema poduzeću. Destruktivno i pogubno ponašanje uprave najviše šteti poduzeću. „Zloupotrebljavanje ovlasti seže od uporabe resursa poduzeća za vlastite potrebe, preko plaćanja cijena viših od tržišnih ili prodaje ispod tržišnih cijena poduzećima povezanim s menadžmentom, pa sve do namjernog osiromašnja poduzeća kako bi ga preuzela konkurencija” (Sučević, 2010: 27).

Štetno postupanje zaposlenika putem izrade krivih financijskih izvještaja u kojima se primjerice skrivaju dugovi konkretnog preduzeća čest je slučaj iskrivljavanje stanja u poduzeću. U tom kontekstu Jurjević (2012:3) naglašava da „kreativno ili manipulativno računovodstvo naziv je koji se koristi kod upotreba i zloupotreba računovodstvenih tehnika i načela da bi se prikazali financijski rezultati koji namjerno odstupaju od istinitog i fer prikaza”.

3.1.3. Faze i simptomi krize

Osmanagić Bedenik (2007:101-118) smatra da „potencijalna kriza nije stanje krize, već je to samo mogućnost pojave krize”, s tim da potencijalni uzroci mogu predstavljati prijatnu preduzeću. Naime, „često se u praksi događa da organizacije ne prepoznaju simptome krize,

što dovodi do toga da su potpuno nespremljene kada ona nastupi” (Faulkner, 2001:135-147). Loše odluke menadžmenta preduzeća ili nepoduzete mjere, zajedno sa nepovoljnim uvjetima u poslovnom okruženju preduzeća mogu uzrokovati ili pojačati moguću krizu.

„Latentna kriza je stanje u kojem se iz potencijalne mogućnosti već razvila opasnost, no ona je skrivena i ne može se identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Za spoznaju latentne krize potrebni su senzibilniji instrumenti, poput indikatora ranog upozorenja. Takvu krizu obilježava relativno veliki vremenski horizont za djelovanje; kod latentne krize ima dovoljno prostora da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja (SWOT analiza).

Latentna kriza dovodi do relativnog slabljenja vlastite pozicije. Uočavanje potencijalnih šansi i rizika predstavlja put izlaska iz krize, dok njihovo daljnje zanemarivanje vodi u dublju krizu.” (Osmanagić Bedenik, 2010:101-118). Ukoliko menadžment pravovremeno detektira da je preduzeće u krizi još u latentnoj fazi, ima na raspolaganju dostatno prostora i vremena za djelovanje s ciljem izvlačenja preduzeće iz krize. Izuzetno je važno na vrijeme prepoznati šanse i rizike jer njihovim zanemarivanjem preduzeće ulazi sve dublje u krizu što na kraju može imati za posljedicu stečaj.

Posljednja faza u životnom vijeku poslovnih kriza je akutna kriza. U ovoj fazi simptomi su neposredno vidljivi, a njeno osnovno obilježje je da preduzeće nije u mogućnosti ostvariti svoje primarne ciljeve. Osmanagić Bedenik (2010:101-118) naglašava da „akutna kriza podrazumijeva mali vremenski horizont i relativno visok pritisak za djelovanje kad su potrebne brze i prave odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja, tako da su akutne krize značajan generator promjena.

Akutna kriza potiče strukturalne promjene i promjene u ponašanju, čime se otvaraju potpuno nove potencijalne šanse”, te da postoje dva načina izlaska iz ove krize: sanacija i likvidacija, odnosno nastavak poslovanja ili propast preduzeća. „Akutna ali neovladiva kriza nastaje kao posljedica dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja preduzeća i u tom stadiju preduzeće više nema potencijala izlaska iz krize. Osnovno obilježje ove faze je nemogućnost ostvarivanja primarnih ciljeva poduzeća, bitnih za njegovo preživljavanje” (Osmanagić Bedenik, 2007:20)

Svaka kriza ima svoj početak i kraj, s obzirom da je proces poslovne krize ograničenog trajanja. „Nakon što preduzeće prebrodi krizu može nastaviti s poslovanjem ili će nestati u obliku u kojem je do tada postojalo” (Osmanagić Bedenik, 2007:18). Ključna je zadaća pratiti brojne simptome koji mogu ukazivati na krizu, kako bi se kriza prepoznala u što ranijoj fazi.

Razlikovanje simptoma od uzroka krize je važno, jer su simptomi samo znak krize koji upućuje menadžment na istraživanje uzroka krize na koje treba djelovati. Pri tome vrijedi respektirati činjenicu da u poslovnoj ekonomiji ima više uzroka nego simptoma, što odražava svu složenost i slojevitost ispitivanja uzroka poslovne krize.

Slatter i Lovett (2011:28) ukazuju da „postoji velik broj simptoma koji pokazuju da se poduzeće nalazi u krizi. Oni koji se nalaze najbliže tvrtki (njen menadžment i zaposlenici) obično početke problema uoče ranije od onih koji tvrtku promatraju izvana i čiji se zaključci o stanju njezina poslovanja temelje na javno dostupnim financijskim podacima”

Osmanagić Bedenik (2007:21) upozorava da su „simptomi krize vidljivi i u financijskom području i u području ostvarenja učinaka. U financijskom području simptomi krize jesu: smanjenje prometa, smanjenje rentabilnosti, povećanje stepena zaduženosti, smanjenje novčanog toka, smanjenje likvidnosti”.

3.1.4. Vrste poslovnih kriza

Kriteriji po kojima se krize razlikuju determiniraju vrste kriza, s tim da je svaka kriza posebna, budući da se po nekim obilježjima razlikuje od ostalih. Birker i Pepels, prema Osmanagić Bedenik (2007:17) uzimaju u obzir sljedeće kriterije tipologizacije poslovnih kriza: „uzrok krize, broj uzroka krize, trajanje krize, stepen opažanja, ovladivost kriznim procesom, vrsta posljedica, lokalizacija posljedica, ciljevi poduzeća, stadij krize, predvidivost krize”.

Podjela kriza prema ciljevima preduzeća je dominantna u naučnoj i stručnoj literaturi. Primarni ciljevi preduzeća su od vitalne važnosti za njegov opstanak, a ukoliko se ne ispune ti ciljevi može doći do strateške krize, krize uspjeha ili krize likvidnosti.

Nelikvidnost upućuje na financijsku nestabilnost, koju označavaju negativan financijski rezultat, insolventnost i nemogućnost plaćanja obaveza, s tim da izlazak iz financijske nestabilnosti zahtijeva radikalan obrat u poslovanju. Ukoliko preduzeće ne ostvari minimalnu dobit ili posluje s gubitkom, dolazi u situaciju da mora smanjiti vlastiti kapital, što za posljedicu ima prikupljanje kapitala izvana i najčešće vodi u prezaduženost.

Navedeni se problem naziva kriza uspjeha. Ukoliko preduzeće pravovremeno ne djeluje za izlazak iz krize uspjeha može doći do insolventnosti i stečaja. Nedostatak potencijala uspjeha može imati za posljedicu gubitak sposobnosti za budući uspjeh preduzeća.

Ignoriranje indikatora koji upućuju na stratešku krizu ima za rezultat pogrešne procjene stanja preduzeća, tako da se donose odluke koje preduzeće udaljavaju s tržišta i ugrožavaju uspješno dugoročno održavanje likvidnosti i ostvarivanje dobiti.

3.2. Krizni menadžment

Menadžment je umiješnost kreiranja i funkcioniranja okruženja u preduzeću u kojem pojedine osobe radeći u timovima djelotvorno, efikasno, efektivno i pouzdano ulažu napore na realizaciji određenih ciljeva uz korištenje raspoloživih resursa. Dakle, to je proces efikasnog korištenja ljudskih i materijalnih potencijala radi postizanja željenih rezultata.

Menadžment čini pet funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Osnovna je svrha menadžmenta na što racionalniji i učinkovitiji način ostvariti glavne funkcije, s tim da Buble (2006:6) navodi da je „menadžer osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta – on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse”, te da se „smatra da je efektivni menadžer aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performansi” (Bateman, prema Buble, 2006:8).

Preduzeća se, u savremenom poslovnom okruženju, koriste odgovarajućim resursima i snose poslovni rizik, s ciljem realizacije ekonomskih i društvenih ciljeva te ostvarenja konačne dobiti. Stoga, menadžeri u savremenim uvjetima imaju posebno mjesto, ulogu i značaj u preduzeću.

Buble (2006:15) naglašava da „menadžeri na svim razinama izvršavaju svih pet funkcija menadžmenta, a ovisno o razini menadžmenta, različit je udio vremena menadžera u ostvarivanju pojedine funkcije. Izvršavajući svoje aktivnosti menadžeri imaju različite uloge u poduzeću. Svaka uloga predstavlja aktivnosti koje menadžeri poduzimaju da bi izvršili svoje funkcije”.

Upravljanje preduzećem u kriznim situacijama delikatan je i odgovoran zadatak, koji obuhvata niz različitih poslova zavisno o industriji i području djelovanja. Iz tih je razloga od posebnog značaja konstituirati odgovarajući sistem zaštite, odnosno krizni menadžment, koji može preventivno djelovati s ciljem sprječavanja nastanka kriza.

„Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća” (Krummenacher, 1983:13).

Razlikuju se dvije vrste kriznih menadžera: tradicionalni i moderni krizni menadžeri. Tradicionalni menadžeri bave se čistim rizikom, zaštitom fizičkih resursa, sigurnosti i kontrolom gubitaka te netrfernim metodama kriznog postupanja.

Savremeni krizni menadžeri imaju preventivnu ulogu u razmatranju potencijalne krize, bave se problemima koji su vezani za proizvode i nezgodama vezanim za čovjeka. Dakle, krizni menadžment obuhvaća i menadžersko područje prevencije, neposrednog odgovora na krizne situacije i područje priprema.

Karakteristike koje bi trebao imati svaki krizni menadžer u pojedinim kriznim situacijama su: (1) poslovni instinkt i široko poslovno iskustvo, (2) stručnost u pregovaranju, (3) samopouzdanje, (4) inovativnost, i (5) spretnost i razumijevanje.

3.2.1. Pojamovno određenje kriznog menadžmenta

Stresna i haotična situacija nastaje kada menadžment otkrije da je preduzeće u krizi. U tim momentima osnovna zadaća menadžmenta formirati tim koji će se baviti krizom. Neka preduzeća pronađu efikasan i relativno učinkovit izlazak iz krize, dok druga preduzeća, koja ništa ne poduzimaju na savladavnju krize, nerijetko propadaju.

Dakle, kao odlučujući faktor u procesu izlaska preduzeća iz krize javlja se krizni menadžment, koji se „može odrediti kao skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti posebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njezino uspješno rješavanje uz minimiziranje posljedica i što brži povratak u normalno stanje” (Kešetović i Toth, 2012:55).

Krizni menadžment poduzima radnje reduciranja utjecaja kriza, označava napore za oporavkom i pokazuje pripremljenost za pojavu narednih kriznih situacija, što znači da ga obilježava intenzivno korištenje pojedinih sredstava i metoda potrebnih za kontrolu krizne situacije, tj. za uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta.

U tom kontekstu Osmanagić Bedenik (2007:13) navodi da „preventivni ili anticipativni krizni menadžment poduzima aktivnosti na sprječavanju krize. Reaktivni krizni menadžment osigurava temeljne, egzistencijalne varijable nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili uspjeha”,

Identifikacija krize je ključna faza upravljanja krizom, čija je zadaća davanje egzaktnih odgovora na sljedeća pitanja: (1) Kako prepoznati krizu? (2) Je li već nastupila kriza? (3) Koji su simptomi krize u cilju njihovog praćenja?

U preduzećima, koje već zahvatila poslovna kriza, menadžeri moraju brzo i beskompromisno poduzimati radnje s ciljem utvrđivanja uzroka krize, uklanjanja uzroka uz što manju štetu i rješavanja poslovne krize. Dakle, „odgovor na krizu ozbiljan je izazov. Kriza zahtijeva kritičke odluke koje moraju biti donesene u nezgodnim okolnostima. Istodobno, kriza generira prepreke procesu kvalitetnog donošenja odluka” (Kešetović i Toth, 2012:63).

Temeljem prepoznavanja simptoma krize poduzima se odlučna i dosljedna reakcija, a što je odlika dobrog kriznog menadžmenta. „Specifičnost kriznog menadžmenta jest što problem (krizna situacija) nastaje neočekivano, odnosno naglo. Pojavljujući se, on sustavu rukovođenja postavlja zadatke koji ne odgovaraju standardnom režimu rada organizacije i njezinom ranijem iskustvu” (Kešetović i Toth, 2012:64).

Očekivano, to zahtijeva brzo rješavanje krize sa što manjim posljedicama. Znači, krizni menadžment mora odabrati i primijeniti strategiju u skladu s konkretnom poslovnom krizom, jer je svaka kriza ima svoje specifičnosti.

Prvi korak u procesu izlaska preduzeća iz krize čine akceptiranje postojanja problema i spoznaja o dubini krize. „Uprava, zaposleni, nadzorni odbor, vjerovnici i ostali partneri nisu spremni investirati novac i energiju u podršku procesu izlaska iz krize dok nisu dovoljno nezadovoljni postojećim stanjem i adekvatno informirni o mogućnostima promjene” (Sučević, 2010:57).

Drugi korak je određenje menadžmenta, odnosno donošenje odluke hoće li ulogu kriznog menadžmenta preuzeti aktualni menadžment ili će se angažirati neki vanjski krizni menadžeri. „Manje je vjerojatno da će poduzeće iz krize izvući sadašnji menadžment, jer je on poduzeće i doveo u krizu te jer je često ograničen emocijama pa će teže raditi drastične mjere poput otpuštanja radnika. Ipak, istraživanje je pokazalo da je u samo 44% slučajeva angažiran novi menadžment” (Bibeault, prema Sučević, 2010:63).

Treći korak je uključivanje novog menadžmenta u poslovne procese u funkciji preuzimanja kontrole nad preduzećem. Nakon toga, slijedi faza evaluacije, u kojoj se razmatraju realne šanse preduzeće za nastavak poslovanja, zatim sagledava status ljudskih i finansijskih potencijala, te procjenjuje tržišna pozicija preduzeća.

Kešetović i Toth (2012:64) smatraju da „postojeći planovi rada ne odgovaraju novoj situaciji, pojavljuju se novi zadaci, a istodobno stižu velike količine informacija koje treba obraditi i analizirati. U takvim uvjetima postoji opasnost od opće panike”. Temeljem rezultata ove faze pristupa se definiranju daljnje strategije za izlazak iz krize, koja treba osigurati polaznu platformu za rješavanje krucijalnih problema, pri čemu je ključni prioritet osiguranje likvidnosti.

Četvrti, predzadnji korak je stabilizacija, budući da je osigurana likvidnost, prepoznati postojeći ljudski i finansijski potencijala, priređen dugoročni plan i već pripremljeni drastični i neophodni rezovi za radikalni zaokret u poslovanju.

Peti, posljednji korak je konačno ovladavanje krizom i sam izlazak iz krize, pošto preduzeće u svakom narednom razdoblju ostvaruje zadovoljavajući nivo dobiti. Sučević (2010:56) naglašava da „ne mora svako poduzeće u svom izlasku iz krize slijediti gore navedenu proceduru.

Negdje će se neke faze preskočiti ili spojiti u jednu, a negdje će biti nužno dodati još poneku”. Dakako, bitno je sagledati simptome i utvrditi uzroke krize, potom uočiti greška i detektirati nedostatke i, u konačnici prepoznati postojeće potencijale kako bi se kriza koju je preduzeće prebrodilo mogla iskoristiti u pravcu izgradnje nove paradigme poslovanja.

„U svakom slučaju, cilj kriznog menadžmenta je jasan: zaštititi ljudski kapital, čuvati dionike organizacije i osigurati ključne poslovne procese u kratkom i dugom roku” (Lockwood, 2005:9). To, zapravo znači da se krizni menadžment ne treba promatrati kao nešto nepoželjno već kao bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja preduzećem.

„Krizni menadžment se ne treba shvaćati kao nešto nepoželjno već kao bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem, u kojemu se u mnoštvu poslovnih odluka procjenjuju rizici i šanse te u kojem se, osobito pri povećanoj nesigurnosti i brzim promjenama, ne mogu isključiti krizne situacije” (Osmanagić Bedenik, 2007:17).

Imajuću u vidu sve prezentirane činjenice vrijedi respektirati navod Legčević i Taučer (2014:199) da „unatoč činjenici što je krizni menadžment u odnosu na druge mogućnosti kasno postao važan segment upravljanja poslovanjem, svako odgovornije poduzeće treba ga imati za postavljanje detaljno razrađenog postupka kriznog planiranja, s tim da stvaranje snažnog vodstva unutar poduzeća predstavlja osnovni preduvjet za kvalitetno predviđanje”.

Iz tih razloga „vođe kod kriznih menadžera moraju imati sljedeće karakteristike: brzo određivanje jasnih kratkoročnih prioriteta i ciljeva, vidljivo pokazivanje autoriteta, postavljanje očekivanja i standarda, odlučnost i brzo provođenje odluka, stalno komuniciranje sa svim osobama uključenim u poslovanje preduzeća, izgradnja pouzdanosti i povjerenja kroz transparentnost i iskrenost, i autokratsko vođenje kroz fazu hitnosti” (Slatter *et al.*, prema Sučević, 2010:64).

3.2.2. Određenje pozicije menadžera u poslovanju preduzeća u krizi

Menadžeri na svim nivoima realiziraju pet funkcija menadžmenta. Participacija menadžera u ostvarivanju pojedine funkcije je različita i zavisi od nivoa menadžmenta. Dakako, menadžeri imaju različite uloge u izvršavanju svojih aktivnosti u preduzeću. Svaka uloga menadžera u poduzimanju aktivnosti orijentirana je na izvršavanje funkcija menadžmenta. Uloge menadžera u preduzeću mogu biti: „informacijska uloga, interpersonalna uloga i uloga odlučivanja” (Buble, 2006:15).

Menadžeri su prevashodno u obvezi kontinuirano i seriozno planirati rad određenih organizacijskih jedinica koje su u njihovoj ingerenciji, a u funkciji uspješnog provođenja nadzora, odnosno pouzdane i fleksibilne koordinacije izvršenja radnih i poslovnih procesa.

Ukoliko detektiraju naznake krize, menadžeri moraju formirati krizni tim. Temeljna je zadaća kriznog tima pružiti potporu procesu redovnog strateškog i operativnog planiranja u preduzeću. „Potpora obuhvata određivanje ciljeva, strategije i taktike upravljanja krizom, zatim izradu procjene rizika i ranjivosti s određivanjem prioriteta, donošenje odluka, dodjelu odgovornosti i određivanje glasnogovornike, potom davanje prioriteta upravljanju krizom u organizaciji i, u konačnici, savjetovanje glavnog direktora, upravu i ostalih izvršitelja” (Tafra Vlahović, 2011:100).

Kešetović i Toth (2012:65) smatraju da „krizni menadžeri moraju održavati ravnotežu između potrebe da znaju ono što im je neophodno i potrebe da drže stvari pod kontrolom. Krize karakterizira eksplozija informacija i komunikacija ... Mijenja se percepcija, produžena neizvjesnost stvara prostor za glasine koje su rijetko istinite, a to se često kasno uviđa”. „Uspije li poduzeće izgraditi bolji sustav predusretanja i ovladavanja krizom nego

konkurencija, krizni menadžment može postati konkurentna prednost poduzeća. Krizni menadžment obilježava intenzivnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za predusretanje te ovladavanje krizne situacije i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta” (Osmanagić Bedenik, 2010:101-118).

Krizni menadžer mora imati obilježja odlučnog vođe, koji donosi kvalitetne odluke i efikasno ih provodi u praksi, što predstavlja temelj uspješnog menadžmenta. Dakle, krizni menadžer, s pozicije odgovorne osobe u sistemu upravljanja preduzećem ima zadaću, u uvjetima nesigurnosti i brzih promjena, realno i pouzdano procijeniti rizike i šanse, te procijeniti raspoložive resurse, a potom donijeti set odluka u funkciji ovladavanja krizom.

„Tijekom krize, proaktivno organizacijsko ponašanje zavisi o vrsti, odnosno stilu vodstva koje primjenjuje krizni menadžer u odnosu prema saradnicima, kao i svim zaposlenicima jer upravo on mora druge potaknuti na prihvaćanje i upravljanje promjenama”. (Lian i Salleh (2011), prema Brčić *et al.*, 2013:279-296).

Budući da je transakcijsko vodstvo najčešće negativno, a transformacijsko pozitivno korelirano s proaktivnošću, Legčević i Taučer (2014:199-208) naglašavaju da „teorija karizmatškog vodstva pretpostavlja sljedbenike vođe koji su spremni za natprosječna postignuća, povezujući u tome sadašnjost s boljom budućnošću organizacije.

U tom procesu karizmatške vođe, koje karakteriziraju samopouzdanje, vizionarstvo, ponašanje izvan normalnih okvira te kreiranje promjena, postavljaju i stvaraju nove vrijednosti ponašanja i novu organizacijsku kulturu” Samopouzdanje i vizionarstvo ključne su karakteristike karizmatškog vodstva i karizmatških vođa, koji su optimistični, profesionalni i poduzetni u nastojanju ostvariti svoje vizije. Vizije temelje na kreativnom pristupu i timskom radu u svim segmentima poslovanja (strategije, organizacijska struktura, organizacijska kultura ...). Samopouzdanjem i jasnim komuniciranjem vizije, svoju energiju prenose na niže nivoe zaposlenika, koji počinju slijediti njihove vizije, tako da ostvaruju nadprosječne rezultate.

Na drugoj strani, kako navode Brčić *et al.*, (2013:279-296) „transakcijsko vodstvo karakterizira isticanje upotrebe autoriteta i moći čime se postižu krajnji ciljevi – planiranje i izvršenje definiranog radnog zadatka (u slučaju krize to je planiranje i izvršenje procesa upravljanja poslovnom krizom)”.

Primarno je naglasiti da transakcijski vođa osigurava nagradu za svaki uspješno obavljenu zadatak, ali kažnjava neuspješno obavljene zadatke. U principu, on ne traži od svojih saradnika, odnosno podređenih osoba dodatni doprinos. On jednostavno inzistira na ispunjenju formalnih zahtjeva radnog mjesta što dovodi do demotivanosti zaposlenika. Takav pristup vođi osigurava neželjeni status diktatora. Znači, transakcijsko vodstvo nije dobar izbor, ukoliko se nastoji da zaposlenici budu proaktivni.

Northouse (2009:175) pojašnjava da „transformacijsko vodstvo naglasak stavlja na sposobnosti – inovativnost, kreativnost, te motiviranost zaposlenika prilagodbom osobnih prema organizacijskim vrijednostima s ciljem poboljšanja radnih uvjeta zaposlenika.

Transformacijski vođe skloni su razvijanju dobrih međuljudskih odnosa, empatije i zajedničke saradnje uz razumijevanje doprinosa svakog od angažiranih zaposlenika, te ih obilježava status mentora”. Dakle, u središtu pozornosti je transformacijskog vodstva je afirmacija važnosti posla i performansi zaposlenika uz istovremeno poštivanje njihovih osobnih potreba i osobnog napretka, što ih motivira da rade i postižu maksimalne rezultate.

Temeljem prezentiranih karakteristika savremenih pristupa i stilova vodstva moguće je izvršiti izbor adekvatnog (najboljeg) menadžera za izvođenje preokreta u poslovanju preduzeća, a što je prvi i kritičan zadatak kriznog menadžmenta.

Preporuke za oblikovanje stilova kriznih menadžera uključuju jasno pokazivanje autoriteta i odlučnosti temeljeno na samopouzdanju, a što je karakteristika transakcijskog vodstva. No, za djelotvornu komunikaciju i razvoj povjerenja zaposlenika potrebno je primijeniti i komponente transformacijskog stila vodstva jer ono predstavlja podlogu za kreiranje dugoročnog partnerskog odnosa. „U odnosu na prethodno ukazane stilske razlike vodstva, svaki „*top manager*“ u preokretu trebao bi posjedovati poduzetnički instinkt, sposobnost motiviranja, umijeće pregovaranja, optimizam, umijeće slušanja drugih, te okretnost u korištenju brojki” (Brčić *et al.*, 2013:279-296).

4. ZNAČAJ INOVACIJA NA UPRAVLJANJE POSLOVNOM KRIZOM

Poslovna kriza može biti izuzetna prilika za poduzetničku ideju, s obzirom da je temeljni izvor konkurentnosti preduzeća upravo inovacijski potencijal. Postoji opća saglasnost u vezi značaja i važnosti inovacija u upravljanju poslovnom krizom, s tim da svaka poslovna kriza multiplicira postojeće probleme, ali ih i pretvara u prilike za stvaranje rješenja.

U skladu s tim, Tripković (2007:17) upozorava da je „nužno uvjeriti pravne subjekte (odnosno njihove vlasnike i menadžment) da se poslovnom krizom počnu baviti prije nego što nastupe prvi znakovi upozorenja; ako se kriza primijeti u pravom trenutku i ako se poduzmu prikladne mjere za ovladavanje njome, ona se može pokazati čak i kao prilika za novi početak”.

Novi proizvodi i/ili usluge od krucijalne su važnosti za rast, ali prevashodno za prevladavanje poslovne krize i opstanak preduzeća. Niz je problema i teškoća koje je potrebno otkloniti u svim područjima poslovanja i života, što upućuje na zaključak da je svaka kriza složena i kompleksna.

„Menadžeri u krizama rabe strategije kao odgovor na krizu u očuvanju ugleda organizacije. Ugled organizacije je vrlo bitan resurs koji se može odraziti na zapošljavanje stručnjaka, osobito u upravi, cijenu dionica, pa čak i prodaju.

Situacijska krizna teorija komunikacije dokazuje da je najbolji način da se zaštiti reputacijski resurs izbor strategije koja će najbolje odgovarati *reputacijskoj prijetnji* koju predstavlja kriza” (Tomić i Milas, 2007:137-149).

Navike se kontinuirano mijenjaju, što zahtijeva nova rješenja. Dakle, u uvjetima krize nema područja u kojem ne postoji prilika za inoviranje, u funkciji stvaranja nove vrijednosti, podizanja efikasnosti, smanjenja troškova i osiguranja dostupnosti novih proizvoda i/ili usluga na brojnim tržištima.

U uvjetima krize svako inovativno rješenje bude mnogo brže prihvaćeno i primijenjeno nego li u normalnim okolnostima, što, u konačnici skraćuje put i vrijeme novog proizvoda i/ili usluge do tržišta.

4.1. Utjecaj i djelovanje zaposlenika na poslovanje preduzeća u krizi

Interesno-utjecajne skupine ili dionici (engl. *stakeholder*) su pojedinci, skupine i organizacije koje su direktno ili indirektno uključene u funkcioniranje preduzeća, koji se reflektiraju na realizaciju poslova i na čije interese utječe izvedba tih poslova.

Djelovanje interesno-utjecajnih skupina se odražava na poslovanje preduzeća. Iz tog je razloga potrebno identificirati sve dionike i njihove ciljeve u domenu uspješnog upravljanja preduzećem, te upravljati njihovim očekivanjima.

Seeger *et al.*, (1998:233) navode da je „poslovna kriza specifičan, neočekivan i izvanredan događaj ili niz istih koji uzrokuju visoku razinu nesigurnosti i prijetnje glede ostvarenja strateških ciljeva organizacije”. Općepoznata je činjenica da problemi u poslovanju ne nastaju nenadno i odjednom, a signali koji ukazuju na probleme u pravilu su, u kraćem ili dužem razdoblju, prisutni u preduzeću i/ili u njegovim organizacijskim jedinicama i gotovo svim poslovnim funkcijama.

„U takvim, tinjajućim krizama, problemi (kao vidljivi simptomi krize) počinju kao mali i neprimjetni te postoji mogućnost za njihovo pravovremeno ovladavanje ukoliko im odgovarajući zaposlenici posvete dovoljno pažnje” (Goel, 2009:26). Stoga Brčić *et al.*, (2013:279-296) smatraju da „čim se u poslovanju naslute ozbiljniji problemi, u pravilu se javljaju različiti zahtjevi s različitih strana, a svi zbog straha da se (zbog krize koja dolazi, ili koja je možda već i nastupila) ne bi izgubila neka prava i/ili privilegije iz vremena kada o krizi nije bilo niti govora”.

Iz tih je razloga potrebno posebnu pozornost posvetiti zaposlenicima, kao interesno – utjecajnoj skupini u preduzeću, koji imaju značajno mjesto i ulogu u pravovremenom detektiranju simptoma poslovne krize, a potom i njezinom ovladavanju.

Ukoliko se u preduzeću uoče određeni problemi i teškoće u poslovanju, počinju se javljati konkretni zahtjevi s različitih strana, zbog evidentnog straha i mogućeg gubitka određenih

pozicija, prava i privilegija, stečenih u vremenu kada se kriza nije naslućivala ni na marginama poslovanja preduzeća.

„Situaciju dodatno otežava to što svaka interesno-utjecajna skupina ima svoje specifične zahtjeve, pri čemu se ti zahtjevi najčešće ne podudaraju; zato je nužno da krizni menadžment odredi koje su interesno-utjecajne skupine najvažnije, i da teži prvenstveno zadovoljenju zahtjeva tih skupina kako one ne bi ugrozile izvršavanje plana za izlazak iz poslovne krize” (Tripković, 2007:95).

U tom kontekstu Hage (2007:31) smatra da su „bez obzira na široku podjelu, odnosno bez obzira na važnost raznih interesno – utjecajnih skupina, u vrijeme poslovne krize za preduzeće od presudne važnosti zaposlenici. Naime, ukoliko poduzetnici ili menadžeri provede ispravne poteze te odaberu kompetentne ljude za rješavanje novonastalih problema, poslovni uspjeh će biti i ostvaren”.

Inovacije u preduzećima i funkcioniranje u kriznim situacijama zahtijevaju ubrzanu primjenu znanja. Dakle, radi se o znanju zaposlenika kojim je potrebno učinkovito, efektivno i sistematično upravljati. Budući da je znanje samo po sebi roba koja nudi jedinu konkurentsku prednost, preduzeća moraju to određeno znanje identificirati i locirati kod svojih zaposlenika, a zatim moraju osigurati skladištenje toga znanja i iskoristiti ga u okviru vlastitog inovacijskog potencijala, kako bi mogla inovirati, prevladati poslovnu krizu i ostati konkurentna na tržištu.

Odlučna je činjenica da se znanje kao ekonomski resurs upotrebom ne troši, nego mu se vrijednost neprekidno povećava. Naime, što je više njegovih korisnika i što se ono učestalije upotrebljava to se povećava i njegova upotrebna vrijednost. Dakle, što više korisnika poseže za njim, znanje je toliko važnije, pa i upotrebno vrijednije.

Općepoznato je da je znanje jedini resurs koji još više dobiva na značaju kada se dijeli i razmjenjuje, s tim da njegova vrijednost nije u „čuvanju” nego u prenošenju i inoviranju.”Znanje je jedinstveni resurs, s obzirom da se za njegovu proizvodnju i upotrebu ne troši mnogo energije, ne uništava se, niti se zagađuje okoliš. Znanje pruža beskrajne mogućnosti za inovacije i razvoj, jer je, za razliku od svih ostalih resursa, ograničeno samo ljudskim umom” (Mitrović, 2020:13-36).

Ilić *et al.*, (2014:32-42) ukazuju da „inovativnost predstavlja stvaranje prilika za profitabilnu primenu znanja, kreativnog mišljenja, sposobnost generisanja potpuno novih ideja i rešenja, te njihovu primenu u praksi. Ona predstavlja jednu od najznačajnijih karakteristika savremenog poslovanja na globalnom tržištu, a orijentisana je ka izgradnji znanja, korišćenju poslovnih prilika i prilagođavanju promenama okruženja u kojem deluje u sticanju prednosti nad konkurencijom”.

Prema tome, kreativni, inovativno motivirani, stručni i angažirani zaposlenici, s primarnim ciljem inoviranja i stvaranja nove vrijednosti za svoje preduzeće, ključni su nositelji promjena i najveći potencijal u upravljanju poslovnom krizom.

U preduzećima u kojima se znanje intenzivno koristi, zadaća je kriznog menadžmenta zadržati stručne i kompetentne zaposlenika unutar preduzeća. Mitrović (2020:13-36) tvrdi da „što je veća količina znanja, to je veća efikasnost kako pojedinca i privrednog subjekta u kome je zaposleni tako i privrede u celini. Kada se količine znanja uvećavaju privredni subjekti i društvo, postaju razvijeniji, efikasniji i prosperitetniji”.

Na tom planu krizni menadžment mora u što većoj mjeri kodificirati znanje, ideje, vizije, iskustvo i vještine u planove i procedure, baze podataka, priručnike ... i staviti ih u funkciju ovladavanja poslovnim krizom. To je jedinstven način da preduzeće ostane vlasnik ljudskog kapitala i savlada poslovnu krizu.

4.2. Potencijal zaposlenika u funkciji prevladavanja poslovne krize

Brojna preduzeća, koja djeluju u promjenljivom okruženju, sudionici su velike borbe na sve više kompetitivnom tržištu. U modernoj ekonomiji više nije dovoljno da preduzeće samo proizvede i proda proizvode uvećavajući svoju dobit. Naime, svako preduzeće nastoji iskoristiti vlastiti ljudski kapital, kako bi postiglo i održalo tržišnu poziciju.

Zadržavanje i/ili povećanje tržišnog udjela omogućava preduzeću natprosječni porast dobiti koja osigurava njegovo samoodržanje na globalnom tržištu, permanentni rast i razvoj i izbjegavanje krize u poslovanju. Naime, to je imperativ u aktualnom konkurentskom tržišnom okruženju. Dakako, preduzeće svoju konkurentnost na tržištu, između ostalog, postiže i kvantumom znanja i vještina kojim raspolažu njegovi zaposlenici.

Promatrano s tog aspekta Mitrović (2020:13-36) ističe da se „uvažava saznanje da kapacitet privrednog subjekta ne zavisi samo od tehnološke modernizacije već i od nivoa obrazovanja i uključivanja nauke u tehnološke i ekonomske procese. Znanje postaje primarna konkurentna strategija i njime se mora upravljati”.

Znači, u novoj ekonomiji da bi preduzeće bilo uspješno na kompetitivnom tržištu i ostvarilo svoju konkurentsku prednost, potrebno njegovi zaposlenici se znanjem kojim raspolažu kontinuirano produciraju novu vrijednost. Pri tome, potencijal za stvaranje dodatne vrijednosti koji u ekonomiji znanja posjeduje svako preduzeće zavisi od nivoa produkcije konkretnog preduzeće i inteziteta korišćenja znanja.

Najvažniji faktor produkcije i stjecanja održive konkurentne prednosti svakog preduzeća je stepen upotrebe znanja njegovih zaposlenika. Upravljanje znanjem je dominantno usmjereno na osiguranje uvjeta u preduzeću za prikupljanje, razmjenu, primjenu starog i stvaranje novog znanja, pomoću koga bi preduzeće moglo realizirati dostatnu produkciju i kontinuirano stvarati održivu konkurentnu prednost.

Znanje preduzeću osigurava platformu za održiv razvoj, inovativnost i kreativnost. Na taj ga način uvodi u sigurno poslovno područje, u kome mu učinkovito upravljanje znanjem može pruži najveći efekat u podizanju nivoa otpornosti na poslovne krize.

4.2.1. Relevantnost znanja zaposlenika za rješavanje problema u poslovnoj krizi

Preduzeće se ne može optimalno pozicionirati na tržištu i zadržati konkurentsku prednost bez znanja i njegovog kvalitetnog upravljanja, tako da Mitrović (2020:13-36) upozorava da je „znanje neraskidivo povezano sa primenom i sprovođenjem veštine rešavanja problema u privrednim subjektima. Ono direktno utiče na sposobnost menadžera da sagledaju složene organizacione probleme”.

Sposobnost preduzeća da uči i da se mijenja brže od konkurenata, te da naučeno, kroz inovacijsku aktivnost, brzo pretvori u novi proizvod i/ili uslugu predstavlja najveću prednost koju on može imati u turbulentnom poslovnom okruženju.

Moderna informacijska i komunikacijska tehnologija jeste stvar prestiža, ali njih su stvorili upravo brojni zaposlenici pomoću svog znanja, vještina i iskustava. Stvaranje i širenje znanja među zaposlenicima, unutar preduzeća, postaje sve više determinirajući faktor u dostizanju održivog razvoja i održavanju konkurentске prednosti.

Ključna prednost savremenog preduzeća u dvadeset prvom stoljeću proizilazi iz onoga što zaposlenici tog preduzeća znaju, odnosno kako efikasno koriste to što znaju, koliko koriste postojeće znanje i koliko brzo dolazi do novog znanja. Naime, Porter (2007:20-23) smatra da „savremena organizacija u današnjoj ekonomiji znanja je ona koja uči, pamti i deluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način”.

Znanje je u korelativnom odnosu s primjenom i provođenjem vještine rješavanja problema u preduzeću. „Za održavanje konkurentске prednosti privrednih subjekata nije dovoljno usredsrediti se samo na ljude, tehnologiju ili tehniku u cilju upravljanja znanjem.

Neophodna je interakcija između tehnologije, tehnike i ljudi jer ona upravo obezbeđuje efektivno upravljanje znanjem kod privrednog subjekta, a okruženje u kojem se uči kroz rad omogućava održavanje konkurentске prednosti” (Bhatt, 2001:68). Ono ima izravnog utjecaja na sposobnost menadžera da sagledaju delikatne finansijske i organizacijske probleme.

S obzirom da je menadžer osoba koja radi sa i preko drugih osoba, njegova je obveza usmjeravati i koordinirati njihov rad i aktivnosti kako bi preduzeće postiglo organizacijske ciljeve. U tom kontekstu, pred menadžerskim strukturama stoji imperativni zahtjev da razviju svijest o vrijednosti znanja, a zatim to prenesu na svoje zaposlenike.

Svijest o vrijednosti znanja znači da da znanje treba stalno usavršavati, stvarati, transformirati i primjenjivati, jer primjenjeno znanje stvara novu vrijednost. „Zaposleni koji zna i privredni subjekt koji zna sigurno je da će istraživati bolje tržište, proizvoditi robu koja odgovara ukusima potrošača, iznaći će prave kanale distribucije, odabraće pravu marketing strategiju, jednostavno, kreiraće efektivne uslove i prilike za biznis” (Krstić i Zdravković, 2016:103–110).

4.2.2. Međusobni odnosi zaposlenika i njihov odraz na poslovnu krizu

U principu, zaposlenici su okosnica svakog preduzeća i čine preduzeće uspješnim u njegovom okruženju, te kako tvrde Brčić *et al.*, (2013:279-296) „zaposlenici su ‘najvrijedniji resurs’, što poduzeća najčešće ističu u kreiranju vlastite misije. Međutim, u mnogobrojnim slučajevima ovo ostaje samo mrtvo slovo na papiru, pogotovo u izvanrednim situacijama poslovne krize kada se isključiva pažnja usmjerava tržištu (kupcima, potrošačima, klijentima, poslovnim partnerima), uz jednostavno ignoriranje zaposlenika, pri čemu se ne shvaća da su upravo oni ključ za uspjeh”. Oni uredno dolaze na posao kako bi razmišljali, stvarali i dijelili ideje, učili i podučavali, samostalno i grupno odlučivali, preuzimali i delegirali odgovornosti. Naime, takvi zaposlenici kreiraju organizacijsku kulturu temeljenu na povjerenju.

U razdoblju poslovne krize glavni problemi među zaposlenicima se odnose na nedostatak motivacije. Naime, u tom slučaju, zaposlenici postaju nezainteresirani za rad, najstručniji zaposlenici odlaze iz preduzeća, a oni zaposlenici koji ostaju, proizvode nekvalitetne proizvode, javljaju se štrajkovi, te u konačnici dolazi i do nepovjerenja prema menadžmentu.

U cilju otklanjanja navedenih nepovijlnih i negativnih radnji, ili njihovog ublažavanja, krizni menadžeri moraju permanentno ispitivati probleme te i pokušati pronaći najbolje metode motivacije zaposlenika. „Jedna od osnovnih dimenzija proaktivnog ponašanja zaposlenika jest kolektivni aktivizam, što podrazumijeva visoku razinu predanosti i podrške zaposlenika organizaciji s ciljem zaštite organizacijskih interesa od vanjskih prijetnji, kao i svih vrsta unutarnjih slabosti” (Podrug *et al.*, 2010:12).

Zaposlenici u brojnim situacijama nisu niti svjesni kako njihovo neprikladno, odnosno devijantno ponašanje u radnoj sredini, predstavlja jedan od temeljnih uzroka mogućih problema u preduzeću. Dakle, svojim (ne)namjernim akcijama i ponašanjem zaposlenici mogu nanijeti veliku materijalnu, financijsku i moralnu štetu unutar preduzeća. Naime, prilikom toga, uzrok se može definirati i predstaviti kroz njihovo neznanje, nesposobnost, manjak vještina i nezadovoljstvo koje se manifestira kao odgovor na kašnjenje plaća, neisplatu plaća, sistem nagrađivanja (nepravedan), lošu radnu atmosferu, neodgovarajuće radne uvjete.

4.2.3. Zajednička zadaća menadžera i zaposlenika u prevladavanju poslovne krize

U današnje vrijeme vrijedi ukazati da splet različitih okolnosti i faktora utječe na nastanak poslovne krize, tako da se razlozi za izbijanje krize mogu tražiti u brojnim okolnostima, a ne samo u zaposlenicima, kako je to postalo uobičajna praksa. Naime, činjenica je uspješnost preduzeća u poslovanju, djelovanju i opsluživanju ciljanih tržišta zavisi od sinergije menadžmenta i ostalih zaposlenika.

Iz tog se razloga krizne situacije promatraju se kao „zajednički problemi” menadžera i zaposlenika. Brčić *et al.*, (2013:279-296) naglašavaju da „u situaciji u kojoj poslovna kriza vidljivo počinje teretiti poduzeće i suočavati ga s kontinuiranim barijerama, važno je imati

na umu da je potreban angažman svih onih koji tvore organizaciju, a ne samo menadžera. Zaposlenici su pritom interesna skupina koja je na tzv. prvoj liniji bojišta u organizaciji s obzirom na to da prvi snose negativne posljedice poslovne krize u vidu smanjenja ili izostanka plaća i drugih primanja, te otpuštanja”.

Menadžeri predstavljaju skupinu visokokvalificiranih profesionalaca sposobnih da iznađu zanimljive načine za izlazak preduzeća iz poslovne krize i često se vraćaju još snažniji kada se suoče sa naizgled nepremostivim izazovima. Način na koji menadžeri reagiraju na poslovnu krizu u konačnici pokazuje nivo otpornosti preduzeća na krizu.

„Krizna ima ista obilježja kao i problem uzrokovan promjenom, osim što je kriza akutnija, intenzivnija promjena s dubokim implikacijama za organizaciju. Kriza je dobra za izuzetne lidere i kompanije, one koje se uspješno mogu izboriti s promjenom jer u vrijeme krize njihovi slabiji konkurenti nestaju i prepuštaju im tržišta” (Adizes, 2009). Dakako, tom prilikom ne treba marginalizirati zaposlenike, koji predstavljaju interesno-utjecajnu skupinu koja se nalazi na „prvoj liniji“ u preduzeću.

Neminovno, oni moraju imati izražen osjećaj odgovornosti u odnosu na postojeće probleme. Postolov (2008:73-81) smatra da je „postojanje povratne veze između zaposlenika i menadžera jedna od nužnih pretpostavki za osiguranje organizacijske izvrsnosti. Obično u praksi nastaju situacije u kojima izostaje ili se teško uspostavlja povratna veza. Ključni razlog tomu su karakteristike osobe. Zaposlenici žele raditi s ljudima koji su im slični i istovjetni”.

Brčić *et al.*, (2013:279-296) smatraju da „krizni menadžeri imaju dužnost pravovremeno i točno informirati zaposlenike o prirodi nastalih problema, internim i eksternim uzrocima poslovne krize, načinu savladavanja i procesu upravljanja poslovnim krizom, a sve s ciljem ograničenja mogućnosti za otpor, nesporazume i nepotrebne špekulacije ...”. Međutim, nije dovoljno animirati samo internu javnost, već je potrebno i osigurati potporu eksternih dionika preduzeća (dobavljače, distributere, kupce, potrošače, vlasnike, investitore, medije, lokalnu i širu zajednicu).

Ukoliko su uzroci poslovne krize u preduzeću internog karaktera, tada zadržavanje postojećeg menadžmenta nije opcija, budući da je pod njihovim vodstvom kriza zahvatila preduzeće. Navedene činjenice upućuju na zaključak da su svjesni i zaposlenici preduzeća te je zbog gubitka povjerenja na relaciji „menadžment – zaposlenici“ poprilično diskutabilno zahtijevati saradnju od strane zaposlenika.

U navedenoj situaciji postoji veliki problem otpora, što u konačnici često rezultira još većim problemima, s tim da Postolov (2008:73-81) upozorava kako je „cilj da se zaposlenicima pruži mogućnost da osjećaju da su integralni dio organizacije. Tako se lakše gradi prijateljsko okruženje, a mogu se dobiti i korisne sugestije i informacije.

Time se olakšava subordinacija u organizacijskoj strukturi, a menadžerima se pruža mogućnost da povećaju efikasnost u poslovanju poduzeća”. U tom kontekstu vrijedi naglasiti

da pojedini zaposlenici traže nove izazove – tržište rada pruža više mogućnosti za pronalazak odgovarajućih talenata. Veća nezaposlenost i manja ponuda novih poslova omogućavaju kvalitetnije zapošljavanje.

4.3. Motivacija - važan aspekt menadžmenta među zaposlenicima preduzeća

Bahtijarević-Šiber (1999:557) navodi da „motivacija usmjerava ponašanje pojedinca, a nedostatak motivacije objašnjava zašto pojedinci ne čine ono što bi trebali ili ne čine dovoljno dobro. Motivacija za rad, to jest motivacija povezana s radom i organizacijom je kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji“.

Motivacija se može opisati kao nastojanje pronalaska pravog i stimulativnog načina angažiranja zaposlenike u izvedbi poslova preduzeća. Dakako, u tome vrijedi princip da ukoliko je motiv veći, zaposlenici će raditi s više entuzijazma i snage, što u konačnici znači postizanje boljih poslovnih rezultata.

Iz tih je razloga jedna od ključnih zadaća menadžera kontinuirano nadzirati motiviranost zaposlenika, s ciljem njezine podizanja na viši nivo, kako bi se poslovi što usješnije obavljali.

Ljudska motivacija predstavlja jedan od misterioznijih aspekata savremenog menadžmenta, što dokazuje činjenica da niti jedna teorija nije ponudila cjelovit pogled na određene aspekte motivacije. “Vođe i menadžeri žele motivirane timove i grupe, pojedinci žele biti više motivirani dok poslodavci žele zaposliti samo motivirane zaposlenike. Sa stajališta menadžmenta postoji bitna razlika između motivacije i manipulacije. Tako manipulacija predstavlja navođenje nekoga da nešto učini zato što mi želimo da on to učini dok je motivacija navođenje nekoga da nešto učini zato što on to želi“ (Deny, 2000:16).

Respektirajući te činjenice Šijaković (2015:55-79) pojašnjava da „motivacija sagledana iz ekonomskog ugla podrazumeva veštinu koja pomaže ljudima da fokusiraju svoje misli i energiju na posao i da rade tako da budu što efikasniji. Motivacija je, pre svega, kognitivna, misaona i emocionalna dimenzija svakog čoveka, zbog toga je ona pomalo mistična, skrivena, tajna i promenljiva komponenta ljudskog ponašanja i delovanja”.

S obzirom da Deny (2000:58) konstatira da se „motivacija može definirati kao utjecaj koji kod ljudi usmjerava, izaziva i održava željeno ponašanje, dok u okviru menadžmenta ima važnu poziciju jer pomoću nje menadžer nastoji zadovoljiti želje i potrebe zaposlenika kako bi njihovo ponašanje bilo prihvatljivo za organizaciju“, to znači da je motivacija moćan i relevantan alat savremenog menadžmenta.

Stoga je potrebno modernizirati postojeće motivacijske koncepte, tehnike i strategije, s ciljem da postanu fleksibilniji i na taj način podignu nivo zadovoljstva zaposlenika i uspješnijeg poslovanja.

Iz tih razloga, preduzeće, koje se nalazi u krizi, mora pronaći optimalnu kombinaciju poticaja za zaposlenike. Polazeći s tog stajališta, Jambrek i Penić (2008:1181-1206) upozoravaju da „temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalaženja “pravih ljudi”, učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno “nose” sa problemima koji se ispred njih postavljaju te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne”.

U kontekstu razmatranja mjesta i uloge motivacije u savremenom menadžmentu, uvijek se naglašavaju pokretačke sile kod zaposlenika, koje podržavaju njihovo određeno ponašanje i poticanje na ostvarivanje ciljeva i uspješnije poslovanje preduzeća. “Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji”. (Bahtijarević-Šiber, 1999:505).

U osnovi, zaposlenike ne plaši mogućnost promjene, tako da imaju pozitivan pristup izazovima u preduzeću, koje se nalazi u kriznoj situaciji, na način da ga povuku prema većim dostignućima. Stoga Postolov (2008:73-82) upozorava da je „proces nagrađivanja - motivacije radnika vrlo je važna komponenta u ostvarivanju efikasnosti zaposlenika.

Suvremeni modeli nagrađivanja radnika uključuju: sigurnost radnoga mjesta, informiranost radnika, visoke zarade, mogućnosti za stjecanje suvlastva u poduzeću i sl.”. Motivirani zaposlenik, kao član tima, mora biti pouzdan, energičan i pun elana, jer se kako navode Jambrek i Penić (2008:1181-1206) „sposoban čovjek ne smije se učiniti slabim ni nesigurnim, jer su slabost i nesigurnost trajan izvor nezadovoljstva i izravna prijetnja ljudima zaposlenim u organizaciji, kao i organizaciji samoj”.

Realno je očekivati da se takav zaposlenik trudi i nastoji dobro raditi, te aktivno se uključiti u proces rješavanja aktualnih problema preduzeća, s obzirom da u tome vidi vlastitu perspektivu. Naime, „u današnje vrijeme, svako želi više motivacije, odnosno menadžeri i vođe žele motiviranije timove zaposlenika.

Menadžeri moraju dobro poznavati ljudsku psihologiju te „izvući” iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje na najmanje stresan način. Menadžeri u današnje vrijeme sve više shvaćaju kako je bit njihovog posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način” (Bahtijarević - Šiber, 1996:556).

4.4. Profesionalno i proaktivno postupanje zaposlenika u krizi

U razdoblju krize u preduzeću realno je očekivati profesionalniji angažman i postupanje zaposlenika, što im omogućava da razviju svoj identitet angažiranih zaposlenika u otklanjanju aktualnih problema u poslovanju preduzeća i siguran prostor za ispunjenje punih potencijala u funkciji savladavanja krize.

Dakle, radi se o zaposlenicima s visokim i respektabilnim profesionalnim kompetencijama, koje obuhvataju niz vještina, znanja, stavova i karakteristika ponašanja od kojih se očekuje ostvarivanje boljeg učinka i integriteta u poslovanje, čime će dati puni doprinos otklanjanju uzroka krize.

Profesionalne kompetencije zaposlenika se ne odnosi samo na stručna znanja i vještine na visokom nivou, već i na suštinske vrijednosti i postupanje koji štite preduzeće, koje se nalazi u kriznoj situaciji.

“Proaktivno organizacijsko ponašanje (engl. *Organizational Citizenship Behaviour, OCB*) definira se kao dugoročno usmjereno i dobrovoljno ponašanje vezano uz posao, koje pritom, nije dio formalnih zahtjeva zaposlenikova posla, ali koje ipak doprinosi uspješnijem funkcioniranju cjelokupne organizacije” (Mohammad *et al.*, (2011) prema Brčić *et al.*, 2013:279-296).

Nastavno, Mohammad *et al.*, (2011) prema (Brčić *et al.*, 2013:279-296) pojašnjavaju da proaktivno organizacijsko ponašanje „uključuje dvije osnovne dimenzije ponašanja: (1) opću sukladnost zaposlenika, koja se ogleda u ispravnom i temeljitom obavljanju radnih zadataka u organizaciji, odnosno izvršenju posla, te (2) altruizam – poželjnu ljudsku osobinu koja podrazumijeva brigu za druge, kao i nesebičnost”.

Prema tome, zaposlenici moraju imati profesionalan i proaktivan pristup, koji se ogledaju u ispravnom i temeljitom obavljanju radnih zadataka u preduzeću, dok altruizam predstavlja poželjnu ljudsku osobinu koja podrazumijeva brigu za druge, kao i nesebičnost.

Doprinosi koji proizlaze iz profesionalnog i proaktivnog postupanja zaposlenika u krizi odnose se prevashodno na bolju i veću radnu učinkovitost i sigurnu budućnost. Kako navode Jambrek i Penić (2008:15) „učinkovitost se često objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata ili s dodatno angažiranim resursima napraviti značajno povećanje rezultata (pri čemu resursi mogu biti različiti, kao na primjer novac, tehnologija i drugo). Pritom se često zaboravlja najvažniji resurs, a to su ljudi, zaposlenici u organizaciji“.

U tom kontekstu Zarevski *et al.*, (2002:659-680) ističu da su „posebno poželjne karakteristike koje doprinose individualnom, ali i organizacijskom uspjehu spremnost na promjene (fleksibilnost), samoinicijativnost, sklonost suradnji, upornost i ustrajnost, neprihvatanje *status quo* situacija te interni lokus kontrole”, a potom naglašavaju da „osoba koja posjeduje navedene osobine svojim djelovanjem može poslužiti kao uzor drugima i potaknuti ih na promjene uz istovremeno osiguranje njihove podrške jer gotovo je nemoguće samostalno bitno promijeniti kulturu organizacije”.

Prema tome, profesionalno i proaktivno postupanje zaposlenika odražavaju se u davanju afirmativne potpore menadžmentu, te širenju optimizma i povjerenja u preduzeću, koje se nalazi u krizi.

Ključna uloga menadžmenta nalazi se u definiranju novih pozicija i artikulaciji novih polsova zaposlenika, u funkciji osiguranja potpore ostvarivanju ciljeva preduzeća u kriznoj situaciji. Stvaranje profesionalnog, proaktivnog i partnerskog odnosa zaposlenika i menadžmenta predstavlja krucijalni pothvat za kreiranje sinergije i ostvarenju kulture involviranosti, profesionalnog i proaktivnog djelovanja zaposlenika.

Na koncu, Podrug *et al.* (2010:7-21) zaključuju da „teorijska signifikantnost fenomena proaktivnog ponašanja zaposlenika veže se uz činjenicu što se njime ne može upravljati kao primjerice sa ponašanjem u okviru opisa posla. Proaktivnost zaposlenika je funkcija pripadajuće sposobnosti, motivacije i mogućnosti za primjenu proaktivnog ponašanja”.

4.5. Uvažavanje kriznog menadžmenta i aktivna reakcija zaposlenika na krizu

Krizni menadžment mora imati puno povjerenje zaposlenika, koji su spremni eksponirati se i poduzimati aktivnosti na otklanjanju uzroka krize i osiguranju pretpostavki za funkcioniranje preduzeća u novom ambijentu.

Povjerenje predstavlja puno uvažavanje kriznog menadžmenta i stavljanje vlastitih potencijala na dispoziciju, pri čemu se fokus stavlja na pozitivna očekivanja glede izlaska iz krize. Istovremeno, na određeni način to predstavlja spremnost na preuzimanje rizika.

Neminovno se postavljaju sljedeća pitanja: (1) Koji je način izgradnje povjerenja unutar preduzeća? (2) Koji je recept stjecanja povjerenja zaposlenika u krizni menadžment? (3) Kakav je temelj uspješnog poslovnog odnosa između dvije ili više osoba? (4) Kakve su mogućnosti postizanja razumnog dogovora na obostrano zadovoljstvo?

Opći odgovor na postavljena pitanja jest djelotvorna komunikacija. Brčić *et al.*, (2013:279-296) konstatiraju da „ona podrazumijeva prijenos čitave i nepromijenjene poruke od pošaljitelja - kriznog menadžera do ciljnog primatelja - zaposlenika preduzeća, uz uvjet nepostojanja, ili minimalne, odnosno neznačajne prisutnosti i utjecaja određenih šumova u komunikacijskom kanalu koji narušavaju integritet same poruke čineći pritom komunikaciju neuspješnom”.

Ključ rješenja i uspjeha može biti vjera u vlastite zaposlenike. Posljedično, takav je menadžer sposoban prepoznavati kapital svojih zaposlenika, odnosno saradnika u smislu njihovih sposobnosti, talenata, znanja, vrijednosti i ambicija.

Samo razumijevanjem nabrojanih osobina svojih saradnika on može upravljati ljudskim resursima - sastaviti prave timove, koje usmjerava, koordinira, motivira i učinkovito komunicacijom vodi kroz inovacijski proces.

Dobar i prodoran menadžer prepoznaje ključne prednosti svakog člana tima te zna optimalno iskoristiti njegove sposobnosti, a ujedno je i spreman organizirati takozvane međustrukturne timove, koji se sastoje od ljudi s različitim znanjima, talentima i sposobnostima, s različitim

iskustvom, od ljudi različite dobi, različitih spolova, različitih kultura itd. Samo tako raznoliki članovi tima mogu uspješno izazivati jedan drugoga i tražiti inovativne proboje.

Poticanje inovativnosti i kreativnosti davanjem autonomije i slobode pri izvršavanju zadataka može uroditi novim i učinkovitijim procedurama koje se mogu preslikati na druge procese. Često je jedna ideja dovoljna da dođe do velike promjene.

Važno je poznavati zaposlenike, ali još važnije odabrati najsposobnije među njima koji mogu poticati kreativnost ostalih zaposlenika kao voditelji timova. Bilo bi poželjno kada bi upravo ti voditelji bili jedni od najkreativnijih zaposlenika. Na taj se način može osigurati da dobre ideje ne prođu neopaženo, čime se kreativni i inovacijski potencijal samo povećava!

Legčević i Taučer (2014:199-208) smatraju da „svaka kriza ima svoje uzroke koje je potrebno identificirati i riješiti. Isto tako, svaka kriza ima veliki potencijal za novi uzlet organizacije, što treba prepoznati i iskoristiti. I pojedinci i organizacije imaju na raspolaganju i vrijeme i potencijale potrebne za upravljanje krizom, no često im nedostaju vještine i tehnike da bi se s teškoćama mogli uspješno nositi” i u konačnici zaključuju da je „kriza dobra za izuzetne lidere i kompanije – one koje se uspješno mogu izboriti s promjenom – jer u vrijeme krize njihovi slabiji konkurenti nestaju i prepuštaju im tržišta”.

4.6. Kriza kao prilika za promjene u preduzeću

Globalizirano tržište ima brojne prednosti, ali ponekad se pojavljuju i problemi. Rastuća globalna ekonomija prikriva koji problemi muče preduzeće, sve do trenutka kada se pojavi kriza. U poslovanju preduzeća kriza je sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu poslovanju, zaposlenicima, ugledu i finansijskim rezultatima.

Kriza je nagla ili postupna negativna pojava i promjena ili neki iznenadni šok, a donosi ju neki ozbiljan problem izvana (ili iznutra) koji treba odmah riješiti. Međutim, da ne bi došlo do kriznih situacija nužno je uočiti prve znakove koji se mogu pojaviti i to u obliku gubitka tržišta (koji izaziva pad prihoda, gubitak postojećih kupaca te nemogućnost dobivanja novih kupaca), poteškoća u proizvodnji kroz kašnjenja u isporukama, nedovoljno sirovine i materijala za proizvodnju, koja se reflektira na krajnji, finalni proizvod, te problema finansijske prirode – prekomjerno zaduživanje radi rasta ili nemogućnost refinanciranja postojećih, skupih obveza, krediti koji se ne mogu vraćati ili smanjenje prihoda koje onemogućava plaćanje svojih obveza i poremaćaja novčanog toka.

U takvim situacijama dolazi do distinkcije između realno funkcionalnih i nefunkcionalnih organizacija. Nefunkcionalne organizacije teže se nose s izazovima. One funkcionalne su prilagođene, te će iz krize izaći kao jače i otpornije na svaku buduću krizu.

Naime, informacijski napredak koji nosi 21. stoljeće otvara mnogo mogućnosti, tako da se može saznati o tome kako su neka preduzeća dobro organizirana i strukturirana te kako ona

u realnom vremenu odgovaraju na krizu. Međutim, kod brojnih preduzeća, još je važnije saznanje kako je svaka prilika mogućnost za povećanje utjecaja u poslovnom okruženju.

Dakle, neka preduzeća uspijevaju osvojiti tržište, odnosno ono što se nekima čini nemoguće, a to je ovladati nekim dijelom tržišta ili jednostavno dobro poslovati, postaje dostižno. Ono što mnogi ne vide je činjenica da takav rasplet okolnosti nije došao sam od sebe. Učinkovit krizni menadžment je vrlo često u pozadini organizacijskog imuniteta brojnih preduzeća.

Kešetović i Toth (2012:55) pojašnjavaju da je „krizni menadžment stenografski naziv za sve vrste aktivnosti koje su usmjerene na postupanje sa sustavom u stanju poremećaja: prevenciju, pripremu, ublažavanje, reagiranje i oporavak. Radi se o oblikovanju postupaka, dogovora i odluka koje utječu na tijek krize i obuhvaća organizaciju, pripreme, mjere i raspoređivanje resursa za njezino savladavanje.

Krizni menadžment obično se odvija u uvjetima organizacijskog kaosa, pod pritiskom brojnih medija u stresnim okolnostima i uz nedostatak preciznih informacija”. Loše upravljanje uglavnom se skriva ispod površine uspješnog rezultata u normalnim okolnostima.

Međutim, problemi i kriza na tržištu otkrivaju operativnu neefikasnost. U principu, kreativnost zaposlenika predstavlja veliku snagu karaktera i potencijal za nošenje s problemima. To treba prenijeti na samo preduzeće. Naime, preduzeće koje posjeduje inovativnost i kreativnost te ih uspjeva uklopiti u krizni menadžment, ono u biti naposljetku pronalazi najbolje rješenje za novonastalu krizu.

U konačnici, važno je prisjetiti se početaka i principa na kojima je preduzeće nastalo. Činjenica je da poduzetnik nije uspio uvesti vlastito preduzeće na tržište jer je radio nešto uobičajeno. Uspio je zato jer je radio nešto drugačije ili sasvim novo. Iz tog je razloga izuzetno važno čak i u krizna vremena pokušati uvesti i/ili održati duh inovacija, želje za napretkom, kreativnosti i poduzetništva. Stoga treba poštovati načela na kojima je izraslo konkretno preduzeće.

Dakle, u razdobljima prosperiteta, ali u kriznim periodima, s vremena na vrijeme, nužno je procijeniti učinkovitost, efikasnost i pouzdanost trenutnih procesa. Dakako, valja procijeniti odnos zaposlenika prema poslu i njihovu lojalnost prema preduzeću. Tom prilikom posebno treba ocijeniti njihov odnos prema načelima inovativnosti i jedinstvenosti, na kojima je preduzeće gradilo svoj uspjeh.

Zaposlenici moraju biti adaptibilni, kako bi se mogli prilagoditi svemu onome što se događa u poslovnom okruženju, a što je nužno za osobni razvoj i uspjeh, ali i poslovni rast. Slijediti navedena načela je pravi način da dobra vremena postanu još bolja, dok će se krizna vremena sastojati od samo jednog znaka - prilike!

Činjenica je da ne postoji savršen univerzalni recept za izlazak svakog preduzeća iz krize, tek okvirna načela. Međutim, ukoliko preduzeće pronade pravu kombinaciju praćenja

globalnih trendova, (pre)poznavanja potencijala svojih zaposlenika, inovativnosti i kreativnosti, te savjeta stručnjaka – na pravom je putu izlaska iz krize, odnosno korištenja krize, kao prilike za radikalne promjene u preduzeću!

4.7. Sposobnost preduzeća za inoviranje u krizi

Sposobnost preduzeća da se adaptira okruženju i /ili da okruženje prilagodi sebi, uz neophodno postojanje određenog *feed-back*-a između okruženja i preduzeća determinira njegovo postojanje u modernom poslovnom ambijentu.

Iz tog razloga Premović (2011:157-163) naglašava da „prilagođavanje brojnim i raznovrsnim promjenama, rast konkurentnosti i stalno poboljšanje performansi, predstavljaju osnovni uslov za opstanak i uspeh savremenih preduzeća. Razvoj u sferi tehničko-tehnoloških dostignuća, uslovio je i značajnu transformaciju organizacionog ponašanja i delovanja. Novonastale promene u pogledu zahteva okruženja, uticale su i na promene u samim preduzećima, pre svega, kroz neophodnost sticanja i implementacije novih znanja u svim funkcionalnim organizacionim područjima“.

Interes je svakog preduzeća, ali i nacionalne ekonomije osigurati povoljne uvjete povoljne za provođenje inovacijskih aktivnosti. „Inovacijske aktivnosti se u suvremenim uvjetima poslovanja smatraju ključnim pokretačem poslovnog uspjeha, kao i cjelokupnog gospodarstva. Mala i srednja poduzeća vrlo su značajan pokretač zaposlenosti i gospodarskog rasta, što postižu upravo svojim inovacijskim aktivnostima” (Božić i Radas, 2005:30-49).

Svako preduzeće poduzima potrebite radnje na promicanju inovacija i poduzetničkog duha, s tim da Hausman (2005:773-782) utemeljeno smatra da „među najvažnijim aspektima uspjeha malih poduzeća nepobitno je inovativnost kao primjer rapidnoga rasta poduzeća koja su poslovanje započela kao mala i srednja poduzeća, npr. Starbucks, Apple Computers, Dell itd.”

Da bi preduzeće stvaralo i razvijalo inovacije, potrebno je da definiira svoje kompetencije i sistematizira znanje koje posjeduje, a koje ga razlikuje od konkurencije. U svemu tome ljudski kapital ima značajnu ulogu koja se sastoji u integriranju pojedinačnog, timskog i organizacijskog učenja. „Navedena poduzeća u mogućnosti su kapitalizirati bliskost koju održavaju s potrošačima te fleksibilnost pomoću koje su spremna zadovoljiti brzo promjenjive zahtjeve potrošača. U istome trenutku navedena poduzeća stječu vrijednu konkurentsku prednost. Problem održavanja tih vještina može pomoći objasniti zašto veliki postotak takvih poslovanja propadne” (Hausman, 2005:773-782).

Oksanen i Rilla (2009:35-48) navode kako su „inovacije i poduzetništvo usko povezani” te svoju tezu potkrijepljuju tvrdnjom da ove pojmove povezuje niz zajedničkih atributa kao što su nesigurnost, istovremeno preuzimanje rizika i prepoznavanje tržišnih prilika, izdržljivost u suprotstavljanju izazovima te težnja k uspjehu.

Naime, preduzeća se sve više suočavaju s kriznim situacijama, skraćivanjem životnog ciklusa proizvoda i potrebom kontinuiranog snabdijevanja tržišta novim proizvodima kako bi ostala konkurentna. „Rezultat svega je brzina koja je kritična za relevantnost strategije i operacije malih i srednjih poduzeća. Baš zbog izrazite kompleksnosti faktora koji utječu na inovacije, mala i srednja poduzeća moraju na odgovarajući način upravljati s ograničenim financijskim i menadžerskim resursima kako bi ostala konkurentna” (Allocca i Kessler, 2006:279-295).

Sve navedeno potvrđuje činjenicu da „postojanje i razvoj malih i srednjih poduzeća, u okviru suvremenoga globalizacijskoga procesa, mora sve više ovisiti o sposobnosti tih istih poduzeća za ostvarenje potrebitoga cjelovitoga doprinosa razvoju njihovoga poslovanja i društvenoga okruženja” (Potočan i Mulej, 2009:1-20).

Prema tome, inovacije u preduzećima predstavljaju ključni uvjet konkurentnosti u savremenom poslovanju. Naime, bez inovacijskih aktivnosti, temeljenih na konzistentnom inovacijskome procesu, upitna je egzistencija preduzeća, a posebno u razdoblju poslovnih kriza. Upravo su inovacije odlučujući faktor koji preduzeću omogućava permanentno stvaranje dodatne vrijednosti, prevashodno u svrhu zadovoljenja potreba potrošača, a posljedično i u svrhu otklanjanja detektiranih uzroka poslovne krize u preduzeću, koja ugrožava njegove egzistencijalne potrebe.

Ključ razumijevanja navedenog koncepta nalazi se u shvaćanju da je za stvaranje inovacija potrebno stvaranje inovativne organizacije odnosno razvoj inovacijskog kapaciteta. Afirmacija i valorizacija inovacija postaje jedan od strateških ciljeva, koji može rezultirati osiguranjem polaznih pretpostavki za izlazak preduzeća iz krizne situacije.

„Podsticanje inovativnosti zaposlenih podrazumeva sposobnost menadžmenta da stvori ambijent za kreiranje inovacija i adekvatno vrednovanje zaposlenih za postignute uspehe, odnosno da stvori odgovarajuću inovativnu kulturu i klimu u preduzeću. Inovativnu organizacionu kulturu karakterišu vera u inovacije i puno inovacionih ideja, marketing orijentacija, timski rad, lojalnost organizaciji, spremnost za preuzimanje rizika i visok osećaj odgovornosti“ (Levi-Jakšić *et al.*, 2005:245).

Činjenica je da poduzetnici, u kontekstu započinjanja poslovanja, imaju sljedeće izazove: intenzivan rad usprkos nesigurnosti, nedostatak kapitala i ostalih resursa, borba protiv aktivnosti sabotaze konkurenata na tržištu, saradnja s informiranim investitorima, transformacija tehnoloških otkrića u utržive proizvode i usluge, identifikacija zanimljivih niši i ojačavanje njihovog prisustva na tržištu.

U konačnici, Renko (2010:31) zaključuje da „poduzetništvo predstavlja proces stvaranja prednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike. Ono uključuje sve djelatnosti poduzetnika usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih inputa širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija,

a naglašeno je vezano za prijelomna vremena, uvjete neizvjesnosti, krize i promjene u okolini“

4.8. Ulaganje u ljudski kapital – potpora inoviranju u krizi

Premović (2011:157-163) smatra da je „ljudsko znanje dinamička kategorija koja se stiče i usavršava, a upravljanje znanjem je specifičan proces koji traje, zbog čega koncept permanentnog učenja postaje jedan od dominantnih ciljeva poslovanja. Da bi preduzeće današnjice steklo i održalo jednom ostvarenu konkurentsku prednost, neophodno je da konstantno razvija znanje, kreativnost i inovativnost kod svih zaposlenih”.

U tom kontekstu vrijedi naglasiti da obrazovani, kreativni i motivirani zaposlenici, koje svoje znanje, sposobnosti, socijalne kompetencije, vještine i iskustvo uspješno primjenjuje u poslovnoj praksi, stvarajući vrijednosti čine ljudski kapital (*Human Capital*) preduzeća. Naime, „u savremenim uvjetima poslovanja znanje je ključni resurs ovog stoljeća i najznačajniji faktor društveno-ekonomskog razvoja. S obzirom na to da su ljudi oni koji imaju znanje, smatraju se investicijom koja optimalnim korištenjem ostalih resursa treba stvoriti novu vrijednost“ (Dubravčić, 2007:29-49).

U novoj, na znanju utemeljenoj ekonomiji, ulaganja u ljudski kapital predstavljaju investiciju od koje se očekuje viši povrat nego od fizičkog i financijskog kapitala. Znanje postaje osnovna forma kapitala, glavni pokretač privrednog rasta, a ulaganje u istraživačko-razvojne aktivnosti postaju potencijalno najprofitabilnije investicije.

Znači, u ekonomiji znanja pojedinci i preduzeća sposobni su stvarati bogatstvo srazmjerno njihovoj sposobnosti da realiziraju inovacije. „Osnovu svake uspješne organizacije čini njen tim zaposlenika sa svojim intelektualnim potencijalom, sposobnostima, vještinama i iskustvom. Sa stanovišta poslodavca zaposlenici postaju ljudski kapital tek onda kada svoje znanje i sposobnosti transformiraju u djela koja doprinose stvaranju vrijednosti za organizaciju“ (Ilić *et al.*, 2014:32-42).

Temeljni je cilj poticati i motivirati zaposlenike u preduzeću da se usavršavaju i stječu nova znanja. U ovom se procesu ostvaruje nova vrijednost koja se ogleda u razvoju kreativnosti i inovativnosti koje doprinose razvoju zaokruženih ličnosti. No, nisu dovoljni samo znanje i sposobnosti.

Ljudski kapital, a time i razvoj uspješnih preduzeća, temelji se na inicijativi, inovaciji i motiviranosti zaposlenika. Znanje radi svojih karakteristika, u prvom redu neimitabilnosti, postaje novi vodeći faktor poslovanja i napretka preduzeća. Iz tog razloga preduzeća moraju biti svjesna važnosti ulaganja u obrazovanje, zapošljavanje kvalitetnih kadrova, uspostavu sistema ocjenjivanja osoblja, kao i njihovih rezultata rada, te nagrađivanja kvalitetnih zaposlenika. „U vrijeme globalizacije, brzih promjena, brzog prijenosa informacija i sve bržeg tehnološkog napretka, znanjem, koje osigurava bolju poziciju preduzeća na tržištu, potrebno je adekvatno upravljati“ (Sundać i Fatur, 2004:85-96).

Upravljanje znanjem predstavlja koncept prema kojem preduzeće prikuplja, organizira, dijeli i analizira znanje pojedinaca i skupina, na načine na koje ono izravno utječe na uspješnost poslovanja. Prema tome, upravljanje znanjem je proces putem kojeg preduzeća stvaraju vrijednost iz svoje intelektualne imovine te imovine temeljene na znanju, tako da Levy (2009:120-134) konstatira da je „upravljanje znanjem ciklički sistem koji omogućava preduzeću da učinkovito ispuni svoje ciljeve zahvaljujući sposobnosti pretvaranja prešutnog i eksplicitnog znanja u navike, bolje planiranje i provedbu“.

Kreativno razmišljanje i inovativno djelovanje proizlaze iz ljudi, zbog toga je u procesu inoviranja ključan ljudski kapital – skup sposobnosti, znanja i osobina ličnosti pojedinaca koji sudjeluju u inovacijskim procesima i sukreiraju inovacije. Bulc i Lah Poljak (2018) navode da „upravljanje ljudskim kapitalom zahtijeva zrele inovativne menadžere, koji su sami cjelovite ličnosti koje se neprestano razvijaju, kako bi mogle učinkovito upravljati inovacijskim procesima, motivirati i koordinirati timove te i sami mogu biti kreativni i inovativni“.

Upravo u razdoblju krize, radi promijenjene poslovne situacija, nedostaju inovacija. Ali, ako ikada, upravo u kriznoj situaciji treba inovirati – kako unutar preduzeća, tako i u odnosu na tržište i na vanjske dionike.

Neminovno se postavljaju sljedeća pitanja: (1) Kako doći do inovacija? (2) Kako ih uvoditi u poslovne procese preduzeća? (3) Kako upravljati ljudima da bi bili kreativniji u uvjetima nove stvarnosti? Bez obzira na sve krizne situacije i promijenjene načine djelovanja, još uvijek vrijede ista usmjerenja po kojima se odlikuju inovativni menadžeri. Inovativni menadžer se u cilju učinkovitog upravljanja inovacijama neprestano bavi ljudskim kapitalom, što znači da u prvom redu razumije ljude, poznaje sebe i saradnike. Sebe gradi kao cjelovitu ličnost koja jasno prepoznaje vlastite ključne sposobnosti i vrijednosti te neprestano radi na vlastitom razvoju ličnosti.

Krstić i Vukadinović (2008:85-98) podsjećaju da su „ključne reči uspešnog poslovanja u savremenom tržišnom ambijentu dakle, prilagodljivost, fleksibilnost, znanje, kreativnost i inovativnost. A da bi organizacije i kompanije današnjice ostvarile konkurentske prednosti, one moraju raskinuti sa hijerarhijom, birokratijom i sl., moraju slušati ideje svojih zaposlenih, angažovati talento vani kadar, ulagati u znanje i obuku zaposlenih, obezbediti adekvatne nagrade za doprinos poslovnom uspehu”.

4.9. Korelacija inovacije i otpornost preduzeća u uvjetima krize

U razdoblju stalnog i stabilnog rasta brojna su preduzeća uspješna i ostvaruju dodanu vrijednost. Takva preduzeća obavljaju poslovnu aktivnost ponavljajući isti obrazac ponašanja. U toj situaciji preduzeća povećavaju tržišni udio ili povećavaju dobit.

Stabilnost tih preduzeća je osigurana, tako da mijenjaju poslovne postupke, jer im se čini da promjena može ugroziti posao ili čak dovesti do katastrofe. Iz tih se razloga niko u tim

preduzećama ne usuduje mijenjati postojeće procedure poslovanja, načine donošenja odluka, uvoditi novi proizvod i/ili drugačiju vrstu usluge.

Međutim, turbulentno poslovno okruženje i ekonomija imaju trend kumuliranja problema, pa čak i uvećavanja teškoća u poslovanju preduzeća. Multipliciraju se nepotrebni procesi, zapošljavaju se neproduktivne osobe, rastu i šire se mogućnosti pogreške. Preduzeće ulazi u depresiju, što se negativno odražava na poslovanje, marginalizira inovativnost i obezviđuje kreativnost koja može biti ključ izlaza iz monotonije poslovanja.

Dakle, presudno je za izlazak iz krizne situacije reafirmirati proces inoviranja u preduzeću, s tim da je krucijalno da samo preduzeće postavi temelje uvođenja koncepta inovativnosti i strukturu za provođenje inovacijskih procesa. Preduzeće koje prepoznaje inovacije kao izvor stvaranja dodane vrijednosti, dužnu pozornost posvećuje kreativnosti, inventivnosti i izvrsnosti, značajnim vrijednostima organizacijske kulture, s tim da svoja strateška usmjerenja temelji na principima inovativnosti.

Imajući u vidu navedene principe, Roljić (2015:199–210) konstatira da su „inovacije, odnosno uvođenje novih ili usavršenih proizvoda i procesa, koji su za privredni subjekt novi, vrlo su dobar pokazatelj unutrašnje preduzetničke klime privrednog subjekta” i zaključuje da su „rezultati procesa inovativne aktivnosti patenti, odnosno kapital koji je moguće zaštititi od kopiranja od strane konkurencije i na taj način osigurati održivu konkurentsku prednost”.

Na taj način preduzeće revalorizira znanje, koje je glavni pokretač moderne ekonomije, odnosno ekonomije zasnovane na znanju (*knowledge-driven economy*), što predstavlja polaznu platformu stvaranja novih proizvoda i/ili usluga, kao i uvođenje najnovijih tehnologija, s obzirom da želi sanirati kriznu situaciju i uspješno ostvariti konkurentsku prednost.

Naime, svakodnevni napredak u poslovanju zahtijeva inovacije, tako da se presudno razumijevanje pokretačkog duha nalazi u inovativnosti. Inovacije kao pokretači nove ekonomije i postojanje preduzeća sposobnih i voljnih preuzeti rizik transformacije i provedbe inovacije u poslu najvažniji su faktori podizanja otpornosti preduzeća u uvjetima krize.

Inovacije imaju korelacijsku vezu sa otpornosti preduzeća u uvjetima krize. U kriznom situacijama ključno mjesto i ulogu ima ljudski kapital, kao najveća vrijednost svakog preduzeća, koji može pokrenuti preduzeća u prodorima na nova tržišta, povećanje ovlasti zaposlenika, zatim eksperimentiranje s novim tržišnim nišama, što definitivno predstavlja plodno tlo za razvoj radikalnih inovacija.

Jer, kriza je prilika. Dakle, preduzeće mora koristiti krizu da bi stvorilo priliku i ne bježati od krize kako ne bi samo nešto moralo napraviti. Uspjeh preduzeća definitivno ovisi o situaciji u kojoj se nalazi, ali je važno da shvata kako mora inovirati s ciljem promjene obrasca postupanja i osiguranja pretpostavki za izlazak iz krize.

Polazna je pretpostavka animirati sve zaposlenike, bez obzira na kojem se nivou organizacijske strukture nalazili, kako bi vlastitu kreativnost uključili u proces stvaranja inovacija u preduzeću. Utemeljeno objašnjenje navedenog koncepta daju Dess *et al.*, (2007:411), koji smatraju da. „uspešne 'organizacije koje uče' stvaraju proaktivan, kreativan pristup nepoznatom, aktivno se zalažu za uključivanje zaposlenih na svim nivoima i omogućavaju im da koriste svoju inteligenciju i primenjuju svoje zamisli. Viši nivo umešnosti zahteva se od svih zaposlenih, a ne samo od onih na vrhu. Okruženje učenja podrazumeva da su ljudi privrženi promenama širom organizacije, orjentisani na delovanje i da su im na raspolaganju primenjiva sredstva i metoda...“

Preduzeće nije u stanju održati visok nivo inovativnog djelovanja u kriznoj situaciji, ukoliko svi zaposlenici ne respektiraju svoje uloge, te ukoliko nisu upućeni u svrhu i povezanost njihovih uloga s ostatkom poduzetničkih i poslovnih procesa koji se odvijaju unutar preduzeća.

Zaposlenici često mogu biti impuls koji će dobro organizirano preduzeće, pa čak i ono lošije, povući iz krize u napredak. Preduzeće nije u situaciji dugoročno provoditi procese kreiranja inovacija, ukoliko na dispoziciji nema odlučan i poduzetnički orijentiran krizni menadžment.

Dakako, krizne menadžere treba učiti ili im barem dati upute kako uspješno voditi zaposlenike i poslovanje u krizi. Krizni menadžer mora svojim primjerom kontinuirano jačati inovacijsku kulturu preduzeća na svim nivoima. Osim toga, mora posjedovati specifičnu, inovativnu i kreativnu dimenziju, kako bi mogao upravljati strukturnim kapitalom preduzeća, te ga relevantnim metodama, alatima i tehnikama prenositi na nivo djelovanje zaposlenika i timova.

Poduzetnički orijentirani krizni menadžeri trebaju se osloniti na kvalitetne zaposlenike koje će zadržati u preduzeću tako što će ih uključiti u procese, motivirati, podsticati u daljnjoj edukaciji, specijalizaciji, te proširivanju i stjecanju novih znanja sa svrhom što većeg razvoja inovativnosti i kreativnosti zaposlenika.

Zaposlenik koji je uključen u proces odlučivanja je zaposlenik koji će biti odaniji, poduzetniji, skloniji ostajanju u preduzeću i maksimalnom učinku. Na taj način preduzeće može profitirati, ne samo za vrijeme krize nego i nakon nje, u situaciji stabilnosti i vraćanja na tržište.

Pri tome je ključno da menadžeri na svakom organizacijskom nivou posjeduju duh poduzetništva koji će znati prenijeti na ostale zaposlenike. Međutim, „ohrabrujući i potičući poduzetničko ponašanje svojih operativnih zaposlenika, preduzeće učestvuje u kontinuiranom procesu unapređenja proizvoda i usluga, te njihovom prilagođavanju novonastalim zahtjevima ciljanih tržišta, što u konačnici rezultira povećanjem dodane vrijednosti preduzeća” (Morić Milovanović, 2009:25-44). Naime, zaposlenici sami po sebi ne predstavljaju ljudski kapital, to postaju tek onda kada svoje znanje i sposobnosti transformiraju u inovacije koje doprinose stvaranju dodatne vrijednosti.

Ključna uloga ljudskog kapitala je usredotočenost na stvaranje okruženja koje će dati potporu učenju, kao i stvaranju, dijeljenju i širenju znanja unutar preduzeća, a sve s ciljem usvajanja i korištenja znanja zaposlenika u funkciji otklanjanja problema u poslovanju. Potrebno je usmjeriti pozornost na korištenje znanja kojeg posjeduju zaposlenici, kako bi se tim načinom osiguralo postizanje otpornosti samog preduzeća na udare poslovnih kriza. Stoga se nameće potreba međusobnog integriranja ljudskog kapitala i znanja, u cilju stvaranja, dijeljenja, čuvanja i upotrebe znanja na način koji će dovesti do stvaranja inovacija.

Krizni menadžer u preduzeću mora poticati inovacije, akceptirati sveobuhvatnu povezanost pojedinih aktera u sistemu te znati upravljati različitim nivoima – pojedincima, timovima i samim preduzećem. Njegov je zadatak da razumije društveno okruženje, zatim tržište na kojem preduzeće producira dodanu vrijednost, kao i poslovnu okolinu u kojoj preduzeće djeluje.

Intenzivna povezanost preduzeća s različitim dionicima predstavlja značajan poticaj saradnji s njima i između njih, što preduzeću osigurava brojne i bolje prilike za inovativne proboje i za jačanje inovativnosti kao vrijednost u društvu. Dakako, krizni menadžer može primijeniti i otvoreno inoviranje, koje u fazama procesa inoviranja obuhvaća povezivanje vanjskih partnera i dionika.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: UTJECAJ INOVACIJA NA UPRAVLJANJE POSLOVNOM KRIZOM

Kriza koju je uzrokovao virus COVID-19 je „značajno promijenila brojne pretpostavke na kojima se temeljila postojeća logika/paradigma društvenog i ekonomskog sustava. Navedena je uzrokovala brojna ograničenja, ali otvorila niz novih mogućnosti (npr. održavanje online nastave, rad od kuće, i slično).

Snaga ove krize je izuzetno disruptivna jer je istovremeno izmijenila velik broj pretpostavki (koje su inače uzimane kao datost)”. (Vlašić *et al.*, 2020:9). U domenu obrazovanja to je imalo za posljedicu kvantitativno i kvalitativno značajne promjene pretpostavki na kojima se temeljilo odvijanje nastavnog procesa.

Iz tog razloga, a zbog dužeg trajanja pandemije, obrazovne institucije su pronašle novi način uspješnog funkcioniranja i organizacije nastavnog procesa u novom, znatno izmijenjenom okruženju. Dakle, došlo je do radikalnih promjena u logici organizacije i odvijanja nastavnog procesa, tako da je *status quo* značajno izmijenjen.

Naime, pokušaj povratka na „*stari status quo*“ postao je skoro nemoguć, tako da je uvođenje savremenih tehnologija u nastavni proces zapravo postalo perspektivna i isplativa investicija. Vrijedi naglasiti da je, iz perspektive organizacije i izvedbe nastavnog procesa na online principima, kriza uzrokovana virusom COVID-19, radikalno promijenila potražnju, te logiku upravljanja nastavnim procesom i obrazovnim institucijama (ponuda).

Koncept učenja na daljinu se temelji na upravljanju znanjem, koje je u središtu pozornosti i predmet rastućeg interesa moderne ekonomije. Koncept čini niz aktivnosti programiranih na stjecanje znanja iz brojnih izvora, uključujući i vlastita iskustava i iskustva drugih, a u funkciji kontinuirane i efikasne primjene tog znanja kako bi se ispunila misija svake organizacije.

„Klasični aspekti obrazovanja koji započinju s Platonom, lagano se marginaliziraju” (Jandrić i Boras, 2012:43), s tim da u aktualnom vremenu ubrzanog tempa života u većini područja, pa tako i u području obrazovanja uglavnom dominira tehnologija. Tehnološki napredak u obrazovanju omogućava studentima učenja na daljinu, a nastavnicima i saradnicima lakše plasiranje materijala za učenje i izvedbu vježbi.

Sve veći trend učenja na daljinu nije posljedica samo pandemije, već i razvoja tehnologije, te promjena društvene i ekonomske prirode savremenog društva. „Elektronsko učenje je inovacija koja u značajnoj mjeri može unaprijediti proces učenja i poučavanja ali samo pod uslovom da polaznici e-kurseva budu u dovoljnoj mjeri motivisani za ovakav oblik učenja. E-kursevi su posebno prilagodljivi za kompanije koje se bave obrazovanjem ili vrlo uspješne kompanije na stručnom području” (Ćosić *et al.*, 2019:327-336).

Aničić i Barlovac (2010:767-773) navode da „učenje uz pomoć računara dobija naziv elektronsko učenje (skraćeno e-učenje, eng. e-learning). Otvorene su mogućnosti da multimedijalne obrazovne sadržaje prave široki krugovi nastavnika, a pojavom Interneta i mogućnost da se ovi sadržaji razmenjuju širom sveta. Mnoštvo ideja i mogućnost njihove brze razmene značajno je poboljšalo kvalitet obrazovnog materijala, a pojavilo se i interesovanje za korišćenje novih procesa učenja”.

„Glavno obilježje učenja na daljinu podrazumijeva izvođenje obrazovnog procesa uz pomoć informacijsko-komunikacijskih tehnologija, tako da se međusobna interakcija nastavnika i studenata, koji se ne nalaze na istim lokacijama, obavlja uz pomoć računara” (Blažič, 2007:105-114). Osim toga, internet je omogućio drugačiju dimenziju učenja na daljinu, interaktivnost i komunikaciju između nastavnika i studenata, a dostupnost interneta i broj korisnika doveli su do golemog porasta korisnika e-učenja u svim slojevima društva.

Jedna od najpoznatijih definicija e-učenja u visokoškolskom obrazovanju u Velikoj Britaniji je, prema Ćukušić i Jadrić (2012:13): „E-učenje je fleksibilno učenje kao i učenje na daljinu, a može se promatrati i kao primjena ICT-a za osiguravanje komunikacije i podrške među pojedincima i skupinama, a sve radi pružanja bolje podrške polaznicima i boljeg upravljanja učenjem”.

Savremeni model obrazovanja je učenje na daljinu, koji poboljšava i unaprjeđuje cjelokupni obrazovni proces. „Učenje na daljinu omogućava različite stepene interakcije između nastavnika i studenata, te međusobno između studenata” (Smart i Cappel, 2006:201-219). „Najčešće se kao najveći nedostatak učenja na daljinu naglašava izostanak osobnog kontakta između nastavnika i studenata” (Bastl, 2021:1-6).

„E-učenje ne podrazumeva samo sprovođenje obrazovnog procesa na daljinu i fizičku odvojenost učesnika, već obuhvata i upotrebu tehnologije kao sastavnog dela ili dopune klasičnom obrazovanju.

Polazeći od toga, može se reći da postoje dve vrste e-učenja: mešovito ili hibridno učenje ili nastava (hybrid learning, blended learning, mix-mode) - kombinacija klasične nastave u učionici i nastave uz pomoć tehnologija (ICT) i „čisto” e-učenje (pure e-learning) - oblik nastave pri kojem studenti uče samostalno i online (obrazovanje na daljinu – online učenje)” (Aničić i Barlovac, 2010:767-773).

Prilikom razmatranja pedagoških aspekata učenja na daljinu vrijedi ispitati način na koji svaka osoba uči te istražiti na koji način učenje utječe komunikacija, dizajn nastavnog procesa i nastavnog plana, ocjenjivanje i motivacija. Naime, proces uspješnog učenja na daljinu nužno zahtijeva da nastavnik postavi nastavni materijal i sastavi test na internetu, ali i da koristi odgovarajuće pedagoške metode u načinu prezentiranja svake nastavne jedinice.

U cilju postizanja što kvalitetnijeg obrazovanja potrebno je osigurati određene pedagoške odluke, s tim što je najbolji način ostvarenja procesa učenja na daljinu je kombinacija pedagoških i tehnoloških aspekata.

U međuvremenu se dogodila pandemija COVID-19 kao iznenađan i specifičan događaj, te jedinstvena prilika za uvid u učinke koji nastaju obustavom gotovo cjelokupne ekonomske aktivnosti. U kontekstu kontinuiranih i turbulentnih tehnoloških promjena s evidentnim posljedicama pandemije COVID-19, neminovno se postavlja krucijalno pitanje: kako treba organizirati obrazovni proces i kakva znanja treba prenositi i posjedovati?

Novi naučno tehnološki i informacijski sistem osigurava znanje koje cijelog života omogućava učenje i stvaranje u okviru naučno – istraživačkog načina rada. To znači da se investicije u svijetu i strategije razvoja društva kanaliziraju u pravcu znanja i mjesta stvaranja znanja.

Konstantni napredak digitalnih tehnologija doveo je do modernizacije sistema za učenje na daljinu. „U kontekstu tehnološke osnovice platformi e-učenja najčešće se spominju četiri tipa sistema: sistem za upravljanje učenjem (*Learning Management System*, akronim LMS), sistem za upravljanje sadržajem (*Content Management System*, akronim CMS), sistem za upravljanje sadržajem i učenjem (*Learning Content Management System*, akronim LCMS) i sistem za izradbu sadržaja učenja (*Learning Content Authoring System*, akronim LCAS).“ (Ćukušić i Jadrić, 2012:78).

Čizmić (2015:77-78) smatra da „personalni i organizacijski preduzetnički kapaciteti preduzetnički orijentiranih univerziteta treće generacije zahtijevaju demonstriranje šireg ranga personalnih preduzetničkih vještina, aktivno učestvovanje u procesima preduzetničkog učenja, demonstriranje visokog nivoa emocionalne inteligencije, generiranje individualnih i grupnih preduzetničkih aktivnosti i osiguranje kvalitetne komunikacije sa interesnim grupama”.

S obzirom da se univerziteti moraju prilagoditi aktualnim varijablama okruženja i načelima modernog menadžmenta ljudskih potencijala, te inovacijskim procesima u domenu informacijsko komunikacijskih tehnologija, virtualno upravljanje procesom učenja na daljinu na fakultetima Univerziteta u Sarajevu organizirano je na nekoliko načina, u zavisnosti od vrste i organizacijske strukture svakog fakulteta.

Studenti Univerziteta u Sarajevu, koji su upisali brojne i različite studijske programe predavanja su mogli pratiti „*online* učenjem na daljinu putem *Google Classroom* aplikacije i to kombinacijom *in class*, interaktivne i *on demand* nastave” (Zerdo et al., 2021:21).

Dakle, sudionici učenja na daljinu su nastavnici i saradnici, koji kreiraju i postavljaju nastavni sadržaj na internet, studenti koji usvajaju nastavne sadržaje i stječu određeni nivo znanja, te administrativno osoblje koje uključuje stručnjake područnog znanja i administrator.

Fakulteti su posljednjih nekoliko godina postali uspješne zajednice za učenje na daljinu, budući da su digitalne kompetencije nastavnika podignute na viši nivo, utvrđene ciljeve učenja koji izražavaju što studenti trebaju naučiti, poznate kriterije za njihovu evaluaciju i jasne standarde performansi studenata i nastavnika.

Proces e-učenja na fakultetima obuhvata sistematizaciju obrazovnih potreba studenata, identifikaciju informatičkih kompetencija za pristup obrazovnom programu, te samu organizaciju i prezentaciju nastavnih sadržaja uključujući obrazovne ciljeve, metode učenja, slijed metoda i medija, metode procjene, vrijeme (trajanje) učenja i pristup.

Budući da glavnu ulogu u definiranju načina učenja imaju upravo nastavnici, njihova je obveza, u skladu sa syllabusima predmeta, osmisliti odgovarajuće obrazovne sadržaje, kako bi što više motivirali studente i zainteresirali ih za konkretan predmet i nastavne jedinice.

Sadržaji njihovih predavanja i vježbi trebaju biti kreativni s ciljem animiranja studenata i njihovog aktivnog angažmana u obrazovnom procesu, na način da daju kritički osvrt na tematiku i imaju mogućnost iznijeti svoja mišljenja. Osim međusobne saradnje i interakcije studenata i nastavnika, nastavnici moraju ocijeniti studente i donijeti konačan rezultat o njihovom radu i angažmanu.

S obzirom na stalni razvoj digitalnih tehnologija u savremenim uvjetima raste potreba za virtualnim upravljanjem nastavnim procesom. Naime, „ubrzani tempo života svaku osobu usmjerava u virtualni svijet, a računar postaje dio svakodnevnice” (Novaković-Cvetković *et al.*, 2018:1089-1114).

Odlučna je činjenica da je kriza COVID-19 sve aktere iznenadila, ali ipak, reakcija na krizu nije izostala i bila je relativno brza. Međutim, brojni izazovi nisu adresirani u cijelosti, jer se poslovna zajednica s targetiranja početnih problema, morala adaptirati na suživot s pandemijom. Izgradnja veće otpornosti, uvođenje novih poslovnih modela i načina rada, kao i virtualnog upravljanja procesima, postali su imperativ.

Potaknuti sve prisutnijim zahtjevima za primjenu modernih oblika stjecanja znanja, fakulteti Univerziteta u Sarajevu su poduzeli niz mjera i radnji, kako bi pratili savremene trendove organizacije nastavnog procesa i adekvatno odgovorili na posljedice pandemije.

Strukturirani pristup koji je uključio identificiranje i adresiranje mogućih izazova oko organizacije nastavnog procesa, njegovog obima, trajanja i angažiranja nastavnog osoblja i infrastrukture, ponudio je savremeni uvid u operativnu izvedbu nastavnog procesa i osigurao održivi nivo fleksibilnosti, sigurnosti i otpornosti nastavnog osoblja i studentske populacije.

Prelaskom na učenje na daljinu, pravovremenim postavljanjem *online* platforme, izgradnjom mreža, dizajniranjem i ugradnjom učinkovitih kontrola za njihovo održavanje osigurani su polazni uvjeti za kreiranje modernih metoda učenja na daljinu kako bi se omogućilo nesmetano funkcioniranje nastavnog procesa.

Navedeni razvoj je značajno olakšao odvijanje nastavnog procesa, s tim da je zahtijevao i virtualno upravljanje. Naime, nove se generacije od djetinjstva nalaze u informatičkom svijetu. Utemeljeno se može konstatirati da skoro da nema te aktivnosti koja od osobe ne zahtijeva korištenje digitalne tehnologije, kako od uspostavljanja kontakta, upoznavanja, komunikacije, rada i kupovine, tako i do samog procesa obrazovanja.

Rezultati istraživanja ukazuju na brojne pogodnosti i benefite takvog načina rada. Korištenjem digitalnih tehnologija ostvareno je značajno poboljšanje uspjeha u obrazovnom procesu, dakako uz veliki trud nastavnog i administrativnog osoblja. Iako tradicionalne metode obrazovanja imaju brojne nedostatke, a prevashodno zbog obveze prisustvovanja mjestu odvijanja predavanja i vježbi, organizirana su hibridna, odnosno mješovita predavanja - kombinacija predavanja koja se odvijaju u učionici i predavanja koje su u potpunosti organizirana *online* uz pomoć digitalnih tehnologija. Na taj je način nastavni proces u cijelosti prilagođen prosječnom studentu.

Budući da su intenziviranjem primjene računara i interneta razvijene modernije metode obrazovanja, e-učenje (*e-Learning*), fakulteti Univerziteta u Sarajevu su pravovremeno osigurali solidnu informacijsko komunikacijsku tehnologiju, što znači da su bili u mogućnosti ostvariti pedagoške, zdravstvene, sigurnosne i financijske aspekte vlastitog funkcioniranja.

Međutim, razumijevanje raspona korisničkih potreba studentske populacije, isporuka potrebnih alata za zadovoljavanje tih potreba i upravljanje mrežnim opterećenjem i dalje su presudni za dobivanje optimalnih rješenja i solidnih rezultata učenja na daljinu.

Dakako, jedna od ključnih promjena tradicionalnog odvijanja nastavnog procesa je uvođenje metode učenja na daljinu, što neminovno dovodi do određenih organizacijskih i emocionalnih napora. Stoga je trebalo iskoristiti ove jedinstvene radne uvjete i učinkovito angažirati, podržati i slušati nastavno osoblje i studente, koji nastavne aktivnosti obavljaju od kuće, s tim što se, u određenim terminima, odvijaju kondenzirana i kontrolna predavanja i vježbe, te organiziraju parcijalni i završni ispiti u učionici.

Važno dostignuće koncepta učenja na daljinu je intenzivnija upotreba digitalnih tehnologija koje svakim danom sve više i više utječe na život svake osobe, ali i cijelog društva s pozitivnim implikacijama na obrazovni proces. U okviru obrazovnog procesa studenti biraju lokalitet učenja, sami određuju tempo stjecanja znanja, imaju cijelovit pristup nastavnim sadržajima i ne moraju se mijenjati mjesto boravka, te misliti na dodatne troškove poput plaćanja stana, hrane, prijevoza.

Navedeni način učenja osigurava značajnu uštedu vremena i namijenjen je svima onima koji se žele dodatno obrazovati. Implementacijom moderne metode učenja na daljinu nastoji se, svim zainteresiranim osobama, opterećenim svakodnevnim obvezama, osigurati pristup obrazovanju.

Međutim, s ovakvim načinom svaki student ima veliku odgovornost, budući da individualno pristupa procesu i sam određuje kada će i koji će ispit položiti. Opterećenost svakodnevnim obvezama i nedostatak fizičkog kontakta s ostalim sudionicima učenja može kod studenata imati za posljedicu osjećaj izoliranosti i dovesti ih u fazu odustajanja od pohađanja ovakvog načina učenja.

U takvim trenucima iznimno je važan visok nivo motivacije i samodiscipline. Ipak, ubrzani tempo življenja i moderni stil učenja, koji se odvija paralelno sa napretkom digitalne tehnologije, metodu učenja na daljinu dovodi u fokus interesiranja sve većeg broja osoba, tako da postaje potreba savremenog društva.

6. ZAKLJUČAK

Inoviranje predstavlja savremeni način brzog prilagođavanja preduzeća novim uvjetima poslovanja u turbulentnom okruženju. Niz tehnoloških poboljšanja utjecao je na promjene proizvodnih procesa koji zahtijevaju kvalitetan, pouzdan i izvrstan rad zaposlenika. Prema tome, ljudski kapital jedini ima relevantne intelektualne potencijale dati odgovore na izazove poslovnog okruženja.

Dakako, s fokusom na znanju tako da postaje važan sistemski i strateški koncept, koji u preduzeću ima veoma izraženu poslovnu dimenziju i brojne specifičnosti, te nastaje ključni faktor za stvaranje inovacija. Naglasak je na ljudskom kapitalu, koji može osigurati odlučujuće poticaje podizanju poslovnih pokazatelja preduzeća na viši nivo.

Iz tog razloga sve zaposlenike, bez obzira na kojem se organizacijskom nivou nalazili treba uključiti u proces stvaranja i razvoja inovacija. Dakle, intelektualne potencijale, sposobnosti i vještine svih timova u preduzeću treba uključiti u istraživačko – razvojne projekte u funkciji poboljšanja efikasnosti preduzeća. Njihovu integraciju u jedinstvenu cijelinu mogu realizirati poduzetnički orijentirani menadžeri.

Na taj bi način širili duh poduzetništva kroz poslovni proces i pravilno motivirali zaposlenike koji posjeduju širok spektar razvijenih vještina, u rasponu od darovitosti, inventivnosti,

originalnosti, talentiranosti, motiviranosti i proaktivnosti do znatiželjnosti za stjecanje novih znanja.

Pošto je prilagođavanje brzim promjenama i preživljavanje kriznih situacija imperativ za ostvarivanje konkurentske prednosti, preduzeća se moraju okrenuti što bržem stjecanju i akumulaciji novih znanja, a naročito implementaciji i razvoju informacijske i komunikacijske tehnologije.

Obuka i razvoj zaposlenika trebaju biti prioritet, težnja i svrha funkcioniranja preduzeća, koja nastoje osigurati opstanak, ali i ostvariti odlučne preduvjete za prosperitet. Kontinuirano i pouzdano upravljanje znanjem garantira polazne pretpostavke za izgradnju pouzdanog poslovnog okruženja, u kojem preduzeće može postići efikasnu operacionalizaciju postavljenih ciljeva i dati validne odgovore na izazove savremenog tržišta.

Takva preduzeća imaju zadaću vlastitu konkurentnost graditi na obrazovanju svojih zaposlenika i investirati u poboljšanje kvaliteta i strukture ljudskog kapitala. Navedeni konstruktivni pristup zahtijeva menadžere koji su se spremni angažirati na poduzimanju investicija u ljudske potencije, promociji poslovnih ideja, razvoju inovacija i uvođenju moderne organizacijske kulture. Ukoliko želi ostvariti poslovni uspjeh, svaki menadžer mora načiniti izbor i izvršiti selekciju zaposlenika, spremnih na širenje postojećih znanja, te stjecanje savremenih znanja, korišćenje digitalnih tehnologija i razvoj inovacija.

U savremenim uvjetima poslovanja inovacije postaju presudni faktor rasta i razvoja modernih preduzeća i kao takve u poslovnoj praksi predstavljaju ključnu komponentu s pozitivnim utjecajem na performanse preduzeća. Naime, inovacije predstavljaju implementaciju novih tehnoloških i tržišnih znanja u cilju osiguranja ponude novih proizvoda i/ili usluga.

Budući da novi proizvodi i/ili usluge imaju nižu cijenu i poboljšane karakteristike, postaju zanimljivi potrošačima, koji se odlučuju na kupovinu, što ima utjecaja na poslovni rezultat. Znači, u uvjetima kompleksne konkurencije u poslovanju, preduzeća kontinuirano ulažu u razvoj i uvode inovacije radi pretvaranja izazova i limita u pouzdane prilike za promjenu paradigme poslovanja i prosperitet, te zadržavanja postojeće pozicije na tržištu.

Ukoliko zapostave inovacije i na njima utemeljen razvoj, preduzeća ulaze u krizno razdoblje, tako da poslovni rezultati postaju problematični. Dakle, takva se preduzeća devastiraju, prevashodno pod udarima iz poslovnog okruženja ili atacima konkurencije koja je pravovremeno poduzela ključne radnje na inoviranju vlastitih proizvoda i/ili usluga, kao i poslovnih procesa i metoda.

Rezultati provedenih istraživanja upućuju na zaključak da je potvrđena prva posebna hipoteza prema kojoj inovacije u poslovnoj praksi ostvaruju pozitivan utjecaj na rast performansi preduzeća.

Poslovna kriza stavlja određena ograničenja i izazove pred preduzeća. Međutim, brojna su preduzeća spremna inicirati i donijeti niz beskompromisnih i energičnih odluka. Navedene odluke predstavljaju solidnu osnovu za ključne preokrete u funkciji stvaranja izglednih prilika za rast.

Takva izuzetna preduzeća su lideri u industriji, odnosno lideri budućnosti. Naime, ona određuju buduće najbolje prakse, s obzirom da, zahvaljujući inovacijama, radikalno mijenjaju postojeće paradigme poslovanja. To znači promjenu postavki koje kupci/potrošači respektiraju prilikom odlučivanja o konzumiranju određenih proizvoda i/ili usluga i donošenja odluka o kupnji.

Znači, logika tržišta (potražnje) se mijenja, što ograničava brojna preduzeća, čiji inovirani poslovni modeli nisu usklađeni s novom paradigmom tržišta. Dakle, poslovna kriza mijenja logiku poslovanja, na način da njihove postojeće poslovne modele marginalizira. U isto vrijeme otvaraju se izuzetne prilike za druga preduzeća, čiji poslovni modeli inoviraju i adaptiraju se izmijenjenoj logici tržišta. U preduzećima čiji su poslovni modeli komplementarni s izmijenjenim postavkama, nova logika poslovanja osigurava snažan poslovni iskorak i porast vrijednosti.

Poslovna kriza, pored utjecaja na izmjenu logike tržišta, uzrokuje je i promjenu načina upravljanja preduzećem i njegovim poslovnim procesima. Neminovo, preduzeća se adaptiraju novoj pradaigmi poslovanja, koja posredno ima za posljednicu viši nivo efikasnosti.

Menadžeri animiraju sve zaposlenike u funkciji zajedničkog provođenja promjena metoda, tehnika i načina rada. Tom prilikom stavljaju fokus na inovativnost, digitalne tehnologije i liderstvo, kako bi pronašli savremenija i produktivnija rješenja. U takvom okruženju svi zaposlenici samostalno ili u timovima unaprijeđuju, šire i promoviraju inovacije obavljajući rutinske poslove i zadatke, temeljem kojih prepoznaju brojne prilike za afirmaciju i razvoj inovacija.

Menadžeri podstiču zaposlenike da raspoloživa znanja, kao temeljni pokretač efikasnosti i efektivnost savremenog preduzeća, uključe u proces samostalnog razvijanja inovacija. Dakako, inovacije trebaju biti kompatibilne s izmjenom logike tržišta i korisne za genereiranje i provedbu pristupa održivosti i otklanjanju uzroka i ovladavanja poslovnim krizom.

Set inovacija zaposlenici prosljeđuju menadžerima na odobrenje, s tim da će ih zajednički ocijeniti i donijeti odluku o prihvatanju naprednih tehnoloških i organizacijskih rješenja. U tom su kontekstu očekivane reakcije preduzeća, pa je stoga neophodno analizirati njegove raspoložive resurse, kako bi mogao na odgovarajući način adaptirati organizacijsku strukturu i inkorporirati najbolje rješenje za novu logiku poslovanja, koja će biti dominirajuća u preduzeću nakon krize

Rezultati provedenih istraživanja upućuju na zaključak da je potvrđena druga posebna hipoteza prema kojoj uspješno upravljanje inovativnim aktivnostima u preduzeću podrazumijeva preventivno djelovanje i ovladavanje krizom.

Preduzeće mora prepoznati promjene paradigme poslovanja uzrokovane krizom i biti sposobno strukturirati optimalno rješenje za novu paradigmu, a potom osmisliti optimalnu reakciju. temeljne pretpostavke.

Budući da osnovne pretpostavke determiniraju predodžbu, perspektivu, prosudbu, spoznaju i postupanje zaposlenika preduzeća, to podrazumijeva njihovu sposobnost suštinskog definiranja polazišta na kojem se temelji postojeća paradigma poslovanja, zatim da su u stanju izgraditi različite scenarije za buduće paradigme poslovanja, te izabrati optimalnu opciju koja omogućava angažiranje raspoloživih resursa za stvaranje dodane vrijednosti, uz istovremenu minimizaciju rizika.

Navedene su mogućnosti isključivo povezane uz spremnost preduzeća da kontinuirano redefinira paradigmu poslovanja, kontinuirano redefinirajući aktualnu poslovnu praksu, organizaciju radnih mjesta i eksterne odnose s dionicima.

Preduzeće mora imati resurse i kompetencije kako bi bilo sposobno implementirati optimalno rješenje za novu paradigmu poslovanja. To znači da preduzeće mora imati institucionalnu stabilnost, koncepcijsku širinu i sistemsku integraciju, kako bi stvorilo multidimenzionalni model.

U tom su modelu na prvom nivou inovacije, koje su temeljene na znanju i kreativnosti i predstavljaju glavni izvor kompetitivne prednosti, zatim na drugom nivou odgovornost i aspiracije, koji utječu na smjer i intenzitet implementacije informacijsko komunikacijskih tehnologija, a na trećem nivou su propisi, standardi, kriteriji i stavovi prema poduzetništvu, digitalnim tehnologijama i inovacijama, koji determiniraju sposobnost preduzeća da prepozna promjene paradigme poslovanja i, u uvjetima poslovne krize, izvrši zaokret poslovanja prema novoj paradigmi.

Preduzeće ima značajnu mogućnost reakcije na krizu, ukoliko aktualni, odnosno raspoloživi potencijali i vještine imaju vrijednost u novoj paradigmi i mogu biti potpora redefiniranju procesa, organizacijske strukture preduzeća i tržišta rada. Procesi se redefiniraju prvenstveno uvozom informacijske i komunikacijske tehnologije, koja multiplicirajuće ubrzava pomak prema ekonomiji znanja, s obzirom da omogućava prijenos kodificiranih informacija, na velikim distancama uz niske troškove prijenosa.

Dakle, digitalizacijom svih procesa s jasno i precizno utvrđenim i poznatim pravilima, definiranim aktivnostima i sistematiziranim dokumentima te supstitucijom čovjeka software-om, poslovi koji su usredotočeni na pouzdano izvršavanje razvidno specificiranih procesa sve brže se zamjenjuju informacijskom i komunikacijskom tehnologijom.

Organizacijska struktura, kao polazna baza, dominantno se zasniva na perspektivi, koncepciji i načelima, tako da je delikatno i zahtjevno ostvariti njezina transformacija.

Ključna je odluka i opredjeljenje vodstva preduzeća za automatizaciju procesa, odnosno poslova, što znači umanjene kontrole, a u cilju povećanja rezultata sistema, u komu se struktura organizacije više ne treba koncentrirati na efikasnost, već na produkciju dodane vrijednosti.

Organizacija kao strateška podloga može djelovati *online*, producirajući vrijednost kroz niz izuzetnih projekata na kojima rade pouzdani, stručni i brzi manji timovi, koji okupljaju kreativne zaposlenike, vođeni jasnim inovacijskim ciljevima.

Prezentirani pristup organizacijske strukture poslovanja, u korelaciji je s izmjenama paradigme rada poslovanja. Naime, znanje postaje presudan strateški faktor razvoja.

Odlučna je činjenica da preduzeća, koja intenzivno ulažu u znanje, koja ga angažiraju i na adekvatan način valoriziraju, postaju globalni pobjednici. I suprotno, svi oni koji ga marginaliziraju, zaostaju i gube "veliku trku". Iz tog razloga koncept upravljanja znanjem postaje temeljni način pretvaranja aktualnih izazova i opasnosti savremenog i nepredvidljivog poslovnog okruženja u šansu uspješnog poslovnog pothvata, koji mijenja postojeću paradigmu poslovanja preduzeća i na tim osnovama graditi konkurentsku prednost.

Rezultati provedenih istraživanja upućuju na zaključak da je potvrđena treća posebna hipoteza prema kojoj inovacije u pravnoj i organizacijskoj strukturi, kao i u vanjskim odnosima imaju pozitivnog utjecaja na upravljanje krizom.

Imajući u vidu teorijske postavke i rezultate empirijskih istraživanja različitih aspekata inovacija, te poslovnih kriza i kriznog menadžmenta, što, u konačnici, znači njihovu simbiozu, te navedenih opservacija u odnosu na postavljene posebne hipoteze, a u cilju proširivanja postojećih saznanja, te potpunijeg i preciznijeg davanja relevantnih odgovora na problemsko - istraživačka pitanja može se pouzdano zaključiti da se sve posebne hipoteze (Ph1-Ph3) mogu akceptirati, a što je temelj za prihvaćanje i potvrđivanje generalne (opće) hipoteze), koja glasi: Inovacije imaju pozitivnog odraza na performanse rasta i otpornost preduzeća u uvjetima krize.

REFERENCE

- [1] Adizes, I. (2009). *Kako upravljati u vrijeme krize i kako je, prije svega, izbjeći*. Zagreb: Adizes.
- [2] Alloca, M. A. i H. E. Kessler (2006). Innovation speed in small and medium-sized enterprises. *Creativity & Innovation Management*. 15(3), pp. 279-295.
- [3] Aleksić, J. (2013). Uzroci i dejstva krize u preduzeću. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko, Univerzitet u Ist. Sarajevu*. (7), pp. 91-98.
- [4] Aničić, O. i B. Barlovac (2010). Učenje na daljinu-e-obrazovanje. *Zbornik radova 3. internacionalne konferencije „Tehnika i informatika u obrazovanju“ Tehničkog fakulteta Čačak*, pp. 767-773.
- [5] Aralica, Z. i K. Bačić (2005). *Ocjena hrvatskoga inovacijskog potencijala*, u: Ott, K. (ur.) (2005). *Pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji: Ususret izazovima pregovora*, treći svezak. Zagreb: Institut za javne financije.
- [6] Argenti, P. (2009). *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill.
- [7] Badrul, H. K. i J. Vinod (2008). *E-Learning: Who, What and How?* London: Sage Publications.
- [8] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- [9] Baković, T. i D. Ledić Purić (2011). Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. *Poslovna izvrsnost*. 5(2), pp. 27-42.
- [10] Bastl, D. (2021). Prednosti i nedostaci učenja na daljinu. *Varaždinski učiteljski stručni časopis za odgoj i obrazovanje*. 4(5), pp. 1-6.
- [11] Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organisations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*. 5(1), pp. 68-75.
- [12] Black, J. S. i W. L. Porter (2000). *Management-Meeting New Challenges*. New Jersey: Prentice Hall.
- [13] Blažič, M. (2007). *Didactical dimensions of e-education*, u: Starc, J. (ur.) (2007). *Electronic Services – Opportunities and Obstacles*, School of Business and Management. Novo Mesto: Visoka škola za upravljanje in poslovanje/School of Business and Management.
- [14] Bogdanović, M. (2008). Prilog teoriji ljudskog kapitala: koja svojstva radne snage treba smatrati bitnim sastavnicama ljudskoga kapitala? *Ekonomija/Economics*. 15(1), pp. 45-82.
- [15] Božić, Lj. i S. Radas (2005). Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Republici Hrvatskoj. *Privredna kretanja i ekonomska politika*. 15(103), pp. 30-49.
- [16] Božićević, J. (2011). *Inovacija i njezino kultiviranje*. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu
- [17] Bowonder, B. et al. (2010). Innovation strategies for creating competitive advantage. *Research Technology Management*. 53(3), pp. 19-32.

- [18] Brennan, A. i L. Dooley (2005). Networked creativity: a Structured Management framework for stimulating innovation. *Technovation*. 25(1), pp. 1388-1399.
- [19] Brčić, R. et al. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*. 64(3), pp. 279-296.
- [20] Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
- [21] Bulc, V. i E. Lah Poljak (2018). *Priručnik za predmet inovativni i inovacijski menadžment*. Maribor: DOBA Fakultet.
- [22] Cingula, M. (2006). *Strategijski menadžment*. Varaždin: Fakultet informatike i organizacije Varaždin.
- [23] Coombs, W. T. i J. S. Holladay (2010). *Examining the Effects of Mutability and Framing on Perceptions of Human Error and Technical Error Crises: Implications for Situational Crisis Communication Theory*. u: Coombs, W. T. i S. J. Holladay (ur.), (2010). *The Handbook of Crisis Communications*. Malden: Blackwell Publishing.
- [24] Cvetković, N. (2009). Paradigma ekonomije znanja u korporaciji koja uči. *Škola biznisa-naučnostručni časopis*. 2(1), pp. 103-110.
- [25] Čizmić, E. i A. Trgo (2010). *Savremeni menadžerski koncepti*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
- [26] Čizmić, E. (2015). Proces redizajniranja organizacijske strukture javnih institucija visokog obrazovanja. *Pregled: časopis za društvena pitanja/Periodical for Social Issues*. 1(1), pp. 67–79.
- [27] Čudina - Obradović, M. i S. Brajković (2009). *Integrirano poučavanje*. Zagreb: Pučko otvoreno učilište - biblioteka Korak po korak.
- [28] Ćosić, M. et al. (2019). Integracija sistema za upravljanje znanjem i Gamification-a u okruženju elektronskog učenja. *Zbornik radova X Internacionalne naučne konferencije „Međunarodni dijalog“*. VI(1), pp. 327-336.
- [29] Ćukušić, M. i M. Jadrić (2012). *E-učenje: koncept i primjena*. Zagreb: Školska knjiga.
- [30] Dahlan, R. i H. Situngkir (2010). Evolution of Consumers' Preferences due to Innovation. Forthcoming. *WP-6-2010 No. BFI Working Paper Series*.
- [31] Deny, R. (2000). *Motivirani za uspjeh, Menadžerske tehnike za veća dostignuća*. Zagreb: M.E.P. Consult.
- [32] Dess, G.G. et al. (2007). *Strategijski menadžment*, 3. izdanje. Beograd: Data status.
- [33] Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- [34] Dubravčić, D. (2007). O ljudskom kapitalu-kritičke bilješke. *Privredna kretanja i ekonomska politika*. 111, pp. 29-49.
- [35] Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*. 22(2), pp. 135-147.

- [36] Filipović, V. (ur.) (1989). *Filozofijski rječnik*, 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske.
- [37] Funda, D. et al. (2019). Inovacije – ključni čimbenik rasta i razvoja poduzeća i pokretačka snaga nacionalne ekonomije. *Društvena i tehnička istraživanja*. 5(1), pp. 55-70.
- [38] Galović, T. (2016). *Uvod u inovativnost poduzeća*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- [39] Goel, S. (2009). *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*. New Delhi: Global India Publications.
- [40] Gregorić, M. et al. (2018). Važnost inovacija i poduzetništva za ekonomski razvoj RH. *Obrazovanje za poduzetništvo*. 8(Special issue), pp. 23-43.
- [41] Hage, M. (2007). *A Stakeholders Concern: Towards an Economic Theory on Stakeholder Governance*. Rotterdam: Erasmus Universitat Rotterdam.
- [42] Hausman, A. (2005). Innovativeness among small business: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*. 34(8), pp. 773-782.
- [43] Ilić, D. i M. Cvjetković & M. Cvjetković (2014). Uloga znanja u kreiranju konkurentske prednosti. *Ekonomski izazovi*. 3(5), pp. 32-42.
- [44] Ivanović, V. (2014). Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti. *Međunarodne studije*. 14(2), pp. 9-29.
- [45] Jagaš, N. (2013). *Sustav za upravljanje inovacijama*. Zagreb: Fakultet strojarstva i brodogradnje Sveučilišta u Zagrebu.
- [46] Jambrek, I. i I. I. Penić (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991)*. 29(2), pp. 1181-1206.
- [47] Jandrić, P. i D. Boras (2012). *Kritičko e-obrazovanje, Borba za moć i značenje u umreženom društvu*. Zagreb: Tehničko veleučilište u Zagrebu & Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu & FF Press Zagreb.
- [48] Jurjević, M. (2012). Utjecaj kreativnog računovodstva na financijske izvještaje. Split: Sveučilište u Splitu.
- [49] Kaufmann, R. H. et al. (2012). Innovativeness of European SMEs: Mission not yet accomplished. *Economic Research/Ekonomski istraživanja*. 25(2), pp. 333-360.
- [50] Kešetović, Ž. i I. Toth (2012). *Problemi kriznog menadžmenta*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
- [51] Kešetović, Ž. et al. (2015). *Krizni menadžment*. Sarajevo: Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije Univeriteta u Sarajevu & Veleučilište Velika Gorica.
- [52] Klindžić, M. i L. Galetić (2015). Organizacijsko učenje kao izvor konkurentske prednosti - stvaranje konteksta za potporu organizacijskom učenju. *Ekonomski pregled*. 66(1), pp. 3-30.

- [53] Krstić, B. i D. Vukadinović (2008). Upravljanje znanjem kao izvor održive konkurentnosti preduzeća. *Ekonomске teme*. XLVI(3), pp. 85-98.
- [54] Krstić, J. i I. Zdravković (2016). Upravljanje znanjem kao činiocem razvoja poslovnih sistema. *FIBM Transactions*. 4(2), pp. 103-110.
- [55] Krummenacher, A. (1983). *Krisenmanagement*. Zurich: Industrielle Organization.
- [56] Legčević, J. i K. Taučer (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Ekonomski vjesnik*. XXVII(1), pp. 199-208.
- [57] Levar, M. i M. Nikolić (2012). Inovacije i razvoj kao uzrok i posljedica poduzetništva. *Učenje za poduzetništvo*. 2(1), pp. 64-68.
- [58] Levi-Jakšić, M. et al. (2005). *Menadžment inovacija i tehnološkog razvoja*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu.
- [59] Lockwood, N. R. (2005). Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. *Human Resource Magazine*, 50(12), pp. A1-10.
- [60] Lončar, J. (2005). Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja. *Geoadria*. 10(1), pp. 91-104.
- [61] Lončarević, R. et al. (2007). *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum u Beogradu.
- [62] Mitrović, T. (2015). *Inovacije kao izvor konkurentske prednosti*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- [63] Mitrović, V. (2020). Menadžment znanja – koncept za postizanje održanje konkurentske prednosti. *Ekonomija-teorija i praksa*. XIII(2), pp. 13-36.
- [64] Morić Milovanović, B. (2009). Uloga menadžmenta u poticanju poduzetničkih aktivnosti velikih hrvatskih poduzeća. *Izvršnost*. III(1), pp. 25-44.
- [65] Mujić, N. i J. Legčević (2008). Razvoj ljudskog kapitala, novo bogatstvo nacije. *Informatologia*. 41(3), pp. 196–202.
- [66] Musulin, M. i Z. Gregov (2019). Druga poduzetnička šansa: preživljavanje neuspjeha i novi početak poslovanja na odabranim primjerima. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*. 9(1), pp. 63-77.
- [67] Nikić, M. (2004). Temeljna načela timskog rada. *Diacovensia: teološki prilozi*. 12(1), pp. 115-130.
- [68] Nikolić, B. i Lj. Ružić - Dimitrijević (2010). Information System and Risk Reassessment. *Informing Science and Information Technology*. 7(1), pp. 191-207.
- [69] Northouse, P. (2009). *Vodstvo: teorija i praksa*. Zagreb: MaTe, d.o.o.
- [70] Novaković-Cvetković, B. et al. (2018). Medijska i informacijska pismenost – osnova za primjenu digitalnih tehnologija u nastavi iz diskursa obrazovnih potreba nastavnika. *Croatian Journal of Education*. 20(4), pp. 1089-1114.
- [71] OECD (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Oslo Manual*, 3rd edition. Luxembourg: OECD.
- [72] Oksanen, J. i N. Rilla (2009). Innovation and entrepreneurship: new innovations as source of competitiveness in Finish SMEs. *International Journal of Entrepreneurship*. 13, pp. 35-48.

- [73] Osmanagić - Bedenik, N. (2007). *Kriza kao šansa – kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, drugo dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga.
- [74] Osmanagić - Bedenik N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 8(1), pp. 101-118.
- [75] Podrug, N. et al. (2010). Uloga menadžmenta u razvoju proaktivnosti zaposlenika velikih hrvatskih poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 8(2), pp. 7-21.
- [76] Podrug, N. i V. Ajduk (2015). Interpersonalno povjerenje i inovativnost hrvatskih poduzeća. *Ekonomski pregled*. 66(1), pp. 31-49.
- [77] Porter, M. (2007). *Konkurentska prednost-ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*. Novi Sad: Asse.
- [78] Postolov, K. (2008). Uloga zaposlenika u ostvarenju organizacijske izvrsnosti. *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*. 2(1), pp. 73-81.
- [79] Potočan, V. i M. Mulej (2009). How to improve innovativeness of small and medium enterprises. *Management*. 14(1), pp. 1-20.
- [80] Premović, J. (2011). Inovativne organizacije u funkciji ostvarivanja konkurentskih prednosti. *Montenegrin Journal of Economics*. 11, pp. 157-163.
- [81] Prester, J. i J. Erceg (2007). Inovacije u proizvodnji: hrvatsko – njemačka komparativna analiza. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 5(1), pp. 79-94.
- [82] Prester, J. i N. Podrug (2006). Manufacturing Innovations: Case of Croatia. *The Business Review*. 5(2), pp. 189-195.
- [83] Radmanović, M. i D. Vučković (2006). Analiza korišćenja veb E-learninga okruženja u procesu nastave na Univerzitetu. *Zbornik radova 50. Konferencije za ETRAN*. III(1), pp. 125-127.
- [84] Renko, N. (2010). *Marketing malih i srednjih poduzeća*. Zagreb: Ljevak.
- [85] Rumble, G. (1992). *The Management of Distance Learning System*. UNESCO: International Institute for Educational Planning.
- [86] Samuelson, P. A. i W. D. Nordhaus (2011). *Ekonomija*. Zagreb: MaTe, d.o.o.
- [87] Savić, A. (2006). *Metode razvoja i primjena XML web servisa kao podrška tradicionalnom obrazovnom procesu*, doktorska disertacija. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu.
- [88] Seeger, M. W. et al. (1998.) Communication, Organization and Crisis, u: Roloff, M. E. (ur.) *Communication Yearbook: Volume 21*. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications, 231–275.
- [89] Sevevrić, N. (2007). Digitalna ekonomija. *Ekonomika*. 53(5-6), pp. 104-111.
- [90] Slatter, S. i D. Lovett (2011). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?* Zagreb: Mozaik knjiga.
- [91] Smoljić, M. (2011). Obrazovni programi za usvajanje poduzetničke kompetencije. Znanstvena i tehnolojska politika i inovativno poduzetništvo, u: Tafra, V. i I. Tafra (ur.) (2011). *Učenje za poduzetništvo – Zbornik radova 1. Međunarodne konferencije učenje za poduzetništvo*, Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski.

- [92] Softić, S. (2011). *Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
- [93] Sučević, D. (2010). *Krizni menadžment, Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*. Zagreb: Lider.
- [94] Sundać, D. i I. Fatur (2004). Intelektualni kapital - čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća. *Ekonomski pregled*. 55(1-2), pp. 85-96.
- [95] Sundać, D. i N. Švast (2009). *Intelektualni kapital, Temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva RH.
- [96] Šijaković, I. (2015). Uloga motivacije u organizacionom ponašanju-iskustvo preduzeća u Bosni i Hercegovini. *Sociološki diskurs*. 5(10), pp. 55-79.
- [97] Škrtić, M. i M. Mikić (2006.). Gospodarsko značenje hrvatskoga poduzetništva - šanse i zamke. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 4(1), pp.191-204.
- [98] Škrtić, M. i M. Mikić (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
- [99] Tafra - Vlahović, M. (2011). *Upravljanje krizom*. Zaporešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
- [100] Termiz, Dž. (2013). *Osnovi metodologije socijalne psihologije*. Sarajevo: Amos graf.
- [101] Tidd, J. i J. Bessant (2009). *Managing innovation: Integrating technological, marke tand organizational change*. Third Edition. Chichester: Wiley and Sons, Ltd.
- [102] Tipurić, D. et al. (2012). Strategije u kriznim uvjetima: Tipurić, D. (ur.), (2012). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
- [103] Tomić, Z. i Z. Milas (2007). Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao*, XLIV(1), pp. 137–149.
- [104] Tomljenović, Lj. (2007). *Upravljanje promjenama u funkciji povećanja uspješnosti malih i srednjih poduzeća*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
- [105] Tripković, I. (2007). *Poslovna kriza i krizni menadžment*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
- [106] Töpfer, A. (1999). *Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr Oder Chance?* Neuwied, Kriftel, Luchterhand.
- [107] Vlašić, G. et al. (2020). *Kriza kao dio poslovanja – završetak krize i nova logika poslovanja*. Zagreb: Institut za inovacije.
- [108] Zakić, N. et al. (2009). Tipologija inovacija u preduzećima. *Ekonomske teme*. XLVII(2), pp. 73-98.
- [109] Zarevski, P. et al. (2002.) Proaktivnost i lokus kontrole u menadžera. *Društvena istraživanja*. 11(4-5), pp. 659–680.
- [110] Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

- [111] Zerdo, M. et al. (2021). *Učenje na daljinu-priručnik za učenike*. Sarajevo: BH fondacija Futures e – Academy.
- [112] Žugaj, M. et al. (2006). *Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika*, 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.