



VELEUČILIŠTE VELIKA GORICA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES VELIKA GORICA



Dani kriznog upravljanja
Crisis Management Days

**VI. međunarodna konferencija
„DANI KRIZNOG UPRAVLJANJA“**

ZBORNIK RADOVA
28. i 29. svibnja 2013.
Velika Gorica, Hrvatska

**6th International Conference
„CRISIS MANAGEMENT DAYS“**

BOOK OF PAPERS
28 and 29 May 2013
Velika Gorica, Croatia



**VI. MEĐUNARODNA KONFERENCIJA
„DANI KRIZNOG UPRAVLJANJA“**

ZBORNIK RADOVA
28. – 29. svibnja 2013.
Velika Gorica, Hrvatska

**6th INTERNATIONAL CONFERENCE
CRISIS MANAGEMENT DAYS**

BOOK OF PAPERS
28 – 29 May 2013
Velika Gorica, Croatia

**VI. MEĐUNARODNA KONFERENCIJA
„DANI KRIZNOG UPRAVLJANJA“**

Zbornik radova

28. – 29. svibnja 2013., Velika Gorica, Hrvatska

PROGRAMSKI ODBOR / PROGRAM COMMITTEE

Međunarodna konferencija „DKU“

Mohamed Hamza – Velika Britanija, Ivan Toth – Hrvatska, Želimir Kešetović- Srbija, Milan Jurina – Hrvatska, Marinko Ogorec –Hrvatska, Dragutin Funda – Hrvatska, Zvonko Orehovec – Hrvatska, Ivan Nađ – Hrvatska, Renata Peternel – Hrvatska, Branko Mihaljević – Hrvatska, Vinko Morović – Hrvatska, Siniša Tatalović – Hrvatska, Nedžad Korajlić – BIH, Vlatko Cvrtila – Hrvatska, Jadran Perinić – Hrvatska, Iztok Podbregar – Slovenija, Teodora Ivanuša – Slovenija, Sanja Kalambura – Hrvatska, Istvan Endrodi – Mađarska, Orszagh Imre – Mađarska, Dejan Škanata – Hrvatska, Vlado Kuk – Hrvatska, Vjekoslav Stojković – Hrvatska, Dario Matika – Hrvatska, Vladimir Lebinac – Hrvatska, Dinko Mikulić – Hrvatska, Željko Dobranović – Hrvatska, Nenad Kacian – Hrvatska, Nikola Lebeda – Hrvatska, Damir Lučanin – Hrvatska, Ettore Tamajo – Hrvatska, Petar Veić – Hrvatska, Ružica Jakešević – Hrvatska, Ante Sanader – Hrvatska, Ivo Šlaus – Hrvatska, Božidar Vojniković – Hrvatska, Anica Hunjet – Hrvatska, Zoran Keković – Srbija

ORGANIZACIJSKI ODBOR / ORGANIZING COMMITTEE

Međunarodna konferencija „DKU“

Marina Črnko, Hrvoje Janeš, Marina Manucci, Vedrana Čemerin, Igor Milić, Martina Mihalinić, Alen Stranjik, Bruno Valić, Jasna Jursik, Tamara Čendo Metzinger, Damir Pavlović, Teodora Huskić, Nives Jovičić

Predsjednik Organizacijskog i Programskog odbora

President of Organization and Programme Committee

Prof. dr. sc. Vlatko Cvrtila

Prof. Vlatko Cvrtila, Ph.D.

Urednik

Editor

Prof. mr.sc. Ivan Toth

Prof. Ivan Toth, M.Sc.

Pokrovitelj

Sponsor

Predsjednik Republike Hrvatske prof.dr.sc. Ivo Josipović
Prof. Ivo Josipović, Ph. D., President of the Republic of Croatia

**VI. MEĐUNARODNA KONFERENCIJA
„DANI KRIZNOG UPRAVLJANJA“**

ZBORNIK RADOVA
28. – 29. svibnja 2013.
Velika Gorica, Hrvatska

**6th INTERNATIONAL CONFERENCE
CRISIS MANAGEMENT DAYS**

BOOK OF PAPERS
28 – 29 May 2013
Velika Gorica, Croatia

**VELEUČILIŠTE VELIKA GORICA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES VELIKA GORICA**

Velika Gorica, 2013.

**VI. MEĐUNARODNA KONFERENCIJA
„DANI KRIZNOG UPRAVLJANJA“**

28. – 29. svibnja 2013.
Velika Gorica, Hrvatska

TEME KONFERENCIJE

- Izazovi upravljanja i vođenje u kriznim situacijama
- Javni sektor i izazovi upravljanja
- Poslovni sektor – izazovi i rizici poslovanja
- Javno-privatno partnerstvo u odgovoru na krize
- Upravljanje krizama i komunikacijska strategija
- Zaštita okoliša i post krizni postupak
- Naučene lekcije i politike reformi
- IT sustavi i tehnologije

Okrugli stol : Suvremeni trendovi u civilnoj zaštiti

Organizator konferencije
VELEUČILIŠTE VELIKA GORICA
Partneri konferencije
Državna uprava za zaštitu i spašavanje i
Inicijativa za spremnost i prevenciju katastrofa za Jugoistočnu Europu

**6th INTERNATIONAL CONFERENCE
CRISIS MANAGEMENT DAYS**

28 – 29 May 2013
Velika Gorica, Croatia

CONFERENCE TOPICS

- Challenges of Management and Leadership in Crisis Situations
- Public Sector and Management Challenges
- Business Sector – Business Challenges and Risks
- Public-private Partnership in Crisis Response
- Crisis Management and Communication Strategies
- Environmental Protection and Post-crisis Recovery
- Lessons Learned and Reform Policies
- IT Systems and Technologies

Round Table: Modern Trends in Civil Protection

Conference Organizer
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES VELIKA GORICA
University of Applied Science Velika Gorica
Conference Partners
National Protection and Rescue Directorate
Disaster Preparedness and Prevention Initiative for South-Eastern Europe

Sadržaj

PREDGOVOR	18
PREFACE	19
IZAZOVI UPRAVLJANJA I VOĐENJE U KRIZNIM SITUACIJAMA CHALLENGES OF MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN CRISES	25
OTMICE I PROTUPRAVNA ODUZIMANJA SLOBODA KAO KRIZNE SITUACIJE ABDUCTION AND UNLAWFUL DETENTION AS CRISIS SITUATIONS <i>Marko Amidžić</i>	26
EMOTIONAL LEADERSHIP: LEADERSHIP AND EMOTIONAL COMPETENCES - RESPONSE TO CHALLENGES AND MANAGEMENT CRISIS THROUGH CHANGES EMOCIONALNO LIDERSTVO: VODSTVO I EMOCIONALNE KOMPETENCIJE - ODGOVOR NA IZAZOVE I KRIZU MENADŽMENTA KROZ PROMENE <i>Slavko Arsovski, Srđan Nikezić, Dobrica Stojković</i>	35
IZAZOVI UPRAVLJANJA I VOĐENJA U KRIZNIM SITUACIJAMA CHALLENGES OF MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN CRISIS SITUATIONS <i>Zorana Bačelić, Joško Bačelić</i>	55
IZAZOVI CIVILNO-VOJNE SURADNJE U ODGOVORU NA PRIRODNE I DRUGE NESREĆE U BOSNI I HERCEGOVINI CHALLENGES OF CIVIL–MILITARY COOPERATION IN DISASTER RESPONSE IN BOSNIA AND HERZEGOVINA <i>Izet Beridan, Sead Turčalo, Mirza Smajić, Selma Ćosić</i>	75
KRIZNE SITUACIJE IZAZVANE EKSPLOZIVOM CRISIS SITUATIONS CAUSED BY EXPLOSIVES <i>Branko Božić</i>	95
SUSTAVI UPRAVLJANJA I UPRAVLJANJE KRIZAMA MANAGEMENT SYSTEMS AND CRISIS MANAGEMENT <i>Dragutin Funda</i>	117
PREPORUKE ZA BOLJI SISTEM KRIZNOG MENADŽMENTA U REPUBLICI MAKEDONIJI RECOMMENDATIONS FOR BETTER CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA <i>Aleksandar Glavinov, Drage Petreski, Andrej Iliev</i>	126

**UTJECAJ „COST CUTTINGA“ I BUDŽETIRANJA NULTE RAZINE NA UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM
U KRIZNIM SITUACIJAMA** **477**

**THE IMPACT OF COST CUTTING AND ZERO-LEVEL BUDGETING ON THE ORGANIZATION
MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS**

Krešimir Buntak, Ivana Droždek, Vesna Kezele

UTJECAJ POSLOVNIH RIZIKA NA MALA PODUZEĆA 488
IMPACT OF BUSINESS RISKS ON SMALL ENTERPRISES

Valerija Bubić

ZAPOSLENICI – MOGUĆA UNUTARNJA PRIJETNJA 514
EMPLOYEES – POSSIBLE INTERNAL THREAT

Darko Dundović

EKONOMSKI POREMEĆAJI I KRIMINAL BIJELOG OVRATNIKA – NEUSPJEH TRŽIŠTA, PROPUST
DRŽAVE ILI DISOLUCIJA VRIJEDNOSTI DRUŠTVA 526

ECONOMIC TURMOIL AND WHITE COLLAR CRIME – MARKET CRASH, STATE FAILURE, OR
DISSOLUTION OF SOCIAL VALUES

Adnan Duraković, Sabina Duraković

POSLEDICE GOSPODARSKE KRIZE NA DISTRIBUTIVNU TRGOVINU U RH 547
CONSEQUENCES OF ECONOMIC CRISIS ON DISTRIBUTIVE TRADE IN CROATIA

Marina Guzovski, Sandra Mrvica Mađarac, Matej Galić

UTJECAJ MENADŽMENTA NA STVARANJE I RJEŠAVANJE KRIZNIH SITUACIJA 562
MANAGERS' IMPACT ON THE CREATION AND SOLUTIONS OF CRISIS MANAGEMENT

Barbara Ilijaš - Juranić, Saša Petar, Zvonko Orehovec

ODNOS GOSPODARSTVA PREMA RADNOAKTIVNOM STANOVNIŠTVU SMANJENIH RADNIH
SPOSOBNOSTI U UVJETIMA EKONOMSKE KRIZE 569

RELATIONSHIP OF THE ECONOMY TOWARDS ACTIVE WORK FORCE OF DECREASED WORKING
SKILLS IN TERMS OF ECONOMIC CRISIS

Tomislav Ivančević, Sandra Geri

MEDIJI STVARAJU /NE/ PODUZETNIČKU KLIMU U POSLOVNOM SEKTORU 587
MEDIA ARE CREATING /NON/ENTREPRENEURIAL CLIMATE IN BUSINESS SECTOR

Pave Ivić

UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA KAO DIO USPJEŠNOG PROJEKTOG UPRAVLJANJA 596
MANAGING CRISIS SITUATIONS AS A PART OF SUCCESSFUL PROJECT MANAGEMENT

Danijela Kažović, Davorin Valenčić

UDK 005.915:005.334

Prethodno priopćenje / Preliminary communication

UTJECAJ „COST CUTTINGA“ I BUDŽETIRANJA NULTE RAZINE NA UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM U KRIZNIM SITUACIJAMA

Prof.dr.sc. Krešimir Buntak

Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, R. Hrvatska

Ivana Droždek, univ.spec.oec.,

Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, R. Hrvatska

Vesna Kezele, mag. oec.,

Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, R. Hrvatska

Sažetak

Upravljanje i optimiranje troškovima ključan je aspekt utjecaja na konkurentnost i održivo poslovanje organizacije u suvremenim uvjetima poslovanja. Kvalitetno upravljanje rashodima odlika je uspješnih organizacija, te obrazovanog i motiviranog menadžmenta, osobito kada je ono u funkciji upravljanja kriznom situacijom ili preventivnim pristupom njezinog izbjegavanja. U tom kontekstu analizira se utjecaj dviju politika (metoda) upravljanja troškovima i to politika tzv. „cost cuttinga“ u funkciji kurative i politika budžetiranja nulte razine u funkciji preventive i optimiziranja provedbe „cost cuttinga“.

Ključne riječi: *cost cutting, budžetiranje nulte razine, krizni menadžment*

1. Uvod

Razvojem suvremenih koncepata upravljanja poduzećem jedan od zadataka menadžmenta je sve više raditi na boljem razumijevanju troškova i na cijelom konceptu upravljanja troškovima. Troškovi se protežu kroz poslovanje poduzeća i od osobite je važnosti znati njima upravljati. Dobro upravljanje troškovima odlika je uspješnih organizacija te obrazovanog, motiviranog i etičnog menadžmenta. Za uspješno upravljanje trebamo dobro razumjeti prirodu troškova i njihovo „ponašanje“. Da bi se troškovima moglo upravljati, ponajprije ih trebamo znati prepoznati, zatim prikupiti i ispravno klasificirati, evidentirati i na kraju analizirati. Ideju o optimizaciji poslovanja s ciljem održivosti poslovanja putem dobrog upravljanja troškovima treba prenijeti na sve zaposlene, te neprestano raditi na njihovoj motiviranosti i želji za praćenjem troškova u njihovu radu i šire. U današnjim uvjetima poslovanja s prevladavajućim kriznim okruženjem, troškovi se režu bez objektivnih kriterija i dalekosežnijeg promišljanja, smanjuju se plaće, nabavlja se jeftinija sirovina upitne kvalitete, ukidaju se edukacije,

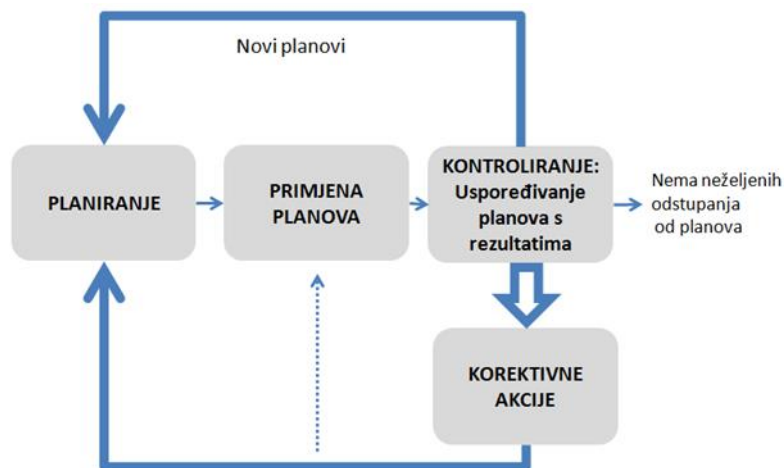
marketinške aktivnosti i, što je najgore, najčešće linearnim metodama ne uzimajući u obzir objektivnost potreba za optimiranjem poslovanja i upravljanja. Kratkoročni učinci takvih mjera mogu smanjiti troškove, ali dugoročno imaju štetne posljedice. Menadžeri zaduženi za rezanje troškova, tj. za provođenje metode cost cuttinga, ne vide dovoljno jasno da bi mnoge troškove koji nastaju u društvu trebalo promatrati kao investicije. Stoga se posebno u vrijeme krize neselektivno smanjuju troškovi bez dovoljnog poznavanja stvarnih potreba i mjesta rezanja troškova. Cilj rada je analizirati važnost upravljanja troškovima te istražiti koliko objektivno i racionalno menadžment u vrijeme krize reže troškove primjenom metode cost cuttinga. Uz to se želi ukazati na važnost metode budžetiranja nulte razine (zero-level budgetinga) koja ima vrlo značajnu ulogu u optimiranju i upravljanju troškovima u održivom poslovanju, kao i kod rezanja troškova u vrijeme poslovne krize. Metode istraživanja koje će se primijeniti u radu su deskriptivna metoda (opisivanje i definiranje pojmova), te će se analizirati dosadašnja istraživanja u tom području da bi se na taj način potkrijepili ciljevi rada i postavljena hipoteza. Istraživačka hipoteza rada glasi: primjena metoda cost cuttinga i budžetiranja nulte razine utječe na kvalitetu upravljanja organizacijom u kriznim uvjetima.

2. Upravljanje u kriznim situacijama

Uspješnost menadžera i njihova sposobnost za konkuriranje na tržištu podrazumijeva izbor dobrih strategija s ciljem pozicioniranja poduzeća na tržištu, uz jačanje konkurentske snage i izbora konkurentske prednosti koja se želi ostvariti. Poduzeća će posjedovati određenu konkurentsku prednost na tržištu pružanjem tzv. superiorne vrijednosti koju konkurenti mogu teško dostići. Dva su ključna izvora konkurentnosti poduzeća: diferencijacija, odnosno različitost u pozitivnom smislu korištenja komparativnih prednosti kvalitetnih razlika u odnosu na konkurenciju i troškovno vodstvo. No, što se događa kada poduzeća zapadnu u krizne situacije, na koji način tada poduzeća ostvaruju konkurentsku prednost i uspješno pozicioniranje na tržištu. Posljedice globalne krize za brojna poduzeća se očituju u gubitku postojećih tržišta. Mnogim je poduzećima kriza zaustavila put do novih kupaca kroz nove projekte i investicije u nove tehnologije, dok se za neke ona odrazila kroz probleme financiranja i pojavu nelikvidnosti. Poželjno je da se, ako poduzeća zapadnu u krizu, provedu neke od sljedećih aktivnosti kako bi preživjele situaciju u kojoj su se našle: revidirati kratkoročno i dugoročno financiranje i poslovnu strategiju, rezati troškove i ojačati operativnu učinkovitost, poboljšati upravljanje novčanim tokovima, zadržati povjerenje kupaca, preokrenuti krizu u priliku i sl. Ono što svakako poduzeća u vrijeme krize ne bi smjela učiniti je sljedeće: otpustiti veliki broj ljudi bez definiranja kriterija vizije i misije, zanemariti postojeću situaciju i nastaviti poslovanje kao da se ništa nije dogodilo i ignorirati promjene u poslovnom okruženju, rezati troškove razvoja proizvoda i inoviranja i sl.. Upravo je rezanje troškova prvi korak koji poduzeća provode kada se nađu u krizi, a da pritom ne istraže i analiziraju ono što doista treba smanjiti radi poboljšanja poslovanja, odnosno izbjegavanja krize. Menadžeri u krizi imaju tendenciju rezanja svih troškova proporcionalno, a taj je trend teško preokrenuti jednom kad kriza završi.

3. Zero-level budgeting

Oštra konkurencija i ne baš povoljni makroekonomski uvjeti na tržištu doveli su poduzeća do situacije koja zahtijeva promišljanje novih načina i metoda izlaska iz krize. Svako poduzeće da bi se zaštitilo od vanjskih utjecaja i opstalo na tržištu mora dobro znati upravljati troškovima. Dobro upravljati troškovima znači kvalitetno raspodijeliti oskudne resurse putem procesa planiranja koji će stvoriti čvrstu bazu za buduće odluke poduzeća. Svrha samog planiranja je promišljanje kako stići do željenog cilja i pri tome imati što je moguće manje zapreka, odnosno odstupanja. Isto tako cilj planiranja je i stvaranje temelja za kontrolu ostvarenja planiranog: kontrolom planiranog i ostvarenog uvidjeti eventualna odstupanja i na vrijeme izmijeniti planirano da bi poduzeće na vrijeme i uz minimalne troškove moglo nastaviti put ka ostvarenju cilja. Dobro izrađen plan, kao i ugrađena kontrola ostvarenja plana, mogu već u vrlo ranim fazama upućivati na buduće probleme poslovanja poduzeća. „Planiranje je proces koji počinje s ciljevima, s definiranjem strategija, politike i detaljnih planova za njihovo postizanje; proces koji uspostavlja organizaciju za ostvarivanje odluka te uključuje ocjenu uspješnosti i povratnu vezu za pokretanje novog ciklusa planiranja.“¹



Slika 1. Povezanost planiranja i kontroliranja²

Postoje razne vrste planova koji menadžment izrađuje da ostvari misiju i viziju poduzeća. Jedan od najvažnijih planova je proračun ili budžet poduzeća. Proračun iskazuje strategiju poduzeća u brojčanom obliku. Jedna od metoda planiranja je i tzv. metoda zero-level budgetinga ili zero-base budgetinga, koja se počinje spominjati sedamdesetih godina 20. stoljeća u Americi za vrijeme predsjedanja J. Cartera. Tih godina američko se gospodarstvo našlo u velikoj gospodarskoj krizi. Ostvaren je veliki trgovinski deficit, a naftni šokovi, sve veća nezaposlenost i rast cijena pridonijeli su još sporijem rastu gospodarstva. Tada, s ciljem strategije i smanjenja javnih rashoda, predsjednik Carter uz pomoć savjetnika Pyhrra, koji je ujedno i začetnik ideje zero-level budgetinga, kreće s reformom javnog sektora i uvodi nov koncept planiranja koji se

¹ Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, 10. izdanje, Zagreb: Mate.

² ibid.

temelji na pretpostavci planiranja od „čiste nule“. Metoda planiranja od čiste nule je proces budžetiranja koji aktivno uključuje menadžere u cjelokupan proces gdje je ključno da poslovne aktivnosti planiraju od nule kao da prošle godine i nije bilo. Do pojave ove metode proces planiranja je bio jedan ustaljen i monoton proces usvajanja proračuna. Jedina inovacija u odnosu na prošlu godinu je bilo određeno postotno povećanje svake stavke troška u odnosu na prošlogodišnje izvršenje. No, u novoj gospodarskoj situaciji 70-ih godina kada cijene divljaju, a zaposlenost pada, ovakva politika smatrala se neodrživom pa se krenulo u reformu javnog sektora uvođenjem planiranja nulte razine kao alata štednje. Sam postupak planiranja od čiste nule u teoriji je podijeljen na četiri koraka:³

1. Utvrđivanje budžetskih jedinica na temelju kojih će se donijeti odluka
2. Oblikovanje „paketa odluka“
3. Vrednovanje i rangiranje svih paketa odluka prema načelu cost-benefit analize
4. Priprema operativnog budžeta sukladno rangu paketa odluka

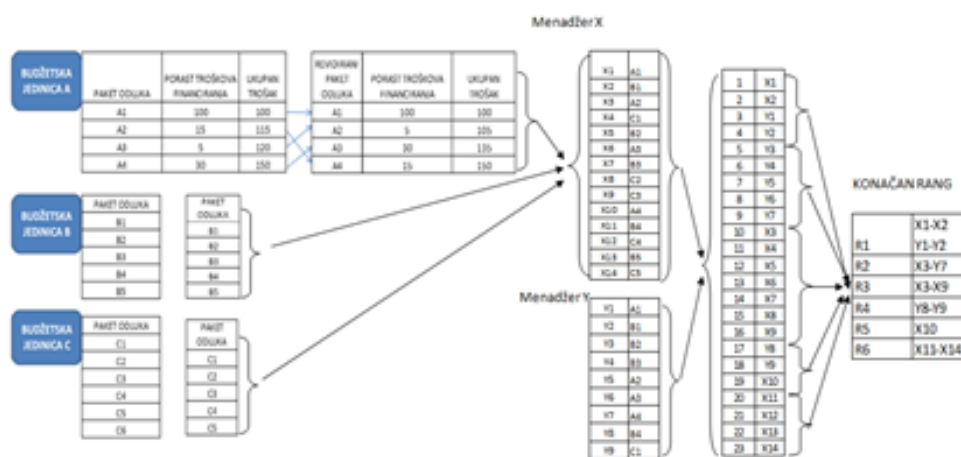
Prvi korak služi menadžerima da aktivnosti poduzeća podijele na važne segmente poslovanja. Svaka organizacija mora utvrditi koje su to aktivnosti. Te aktivnosti dijele se u budžetske jedinice za donošenje odluka. Primjer takvih jedinica može biti organizacijska jedinica ili projekt. Jednom kada se te budžetske jedinice odrede mogu se zasebno proučavati i analizirati. Pretpostavka je da su organizirane na bazi već definiranih organizacijskih jedinica ili utvrđenih programa. Kada menadžment utvrdi jedinice ključne za donošenje odluka, dužan je objasniti svim razinama menadžmenta koncept „paketa odluka“. Ključna stvar je dobra komunikacija top menadžmenta i ostalih razina u kojima je iznimno bitno dati jasne smjernice planiranja koje sadrže postupak procesa rangiranja i konsolidiranja.

„Paket odluka“ temelj je koncepta planiranja od čiste nule. Definirane budžetske jedinice za donošenje odluka iz prvog koraka moraju se razraditi u „pakete odluka“, što je sljedeći korak ove metode. Paket odluka identificira i opisuje svaku budžetsku jedinicu tako da ih menadžment može vrednovati i rangirati u odnosu na ostale jedinice koje se „natječu“ za sredstva, te da na kraju odluči koji će paket odluka dobiti sredstva. Svrha paketa odluka je da pružaju informaciju o aktivnostima i programima, o ciljevima, daje cost benefit analizu, radnu snagu i mjere učinkovitosti te alternative za postignuće cilja. Upravo je ugradnja alternativnih odluka u ukupan paket odluka od vitalne važnosti za uspjeh zero-level budgetinga.

Proces rangiranja odgovara na ključna pitanja koliko novaca bi trebalo biti utrošeno i gdje ćemo te novce potrošiti. Da bi menadžment odgovorio na ova pitanja te odlučio u što uložiti, mora rangirati paket odluka prema načelu opadajuće koristi za poduzeće. Nakon rangiranja utvrđuje buduće koristi pri svakoj razini izdataka. Isto tako analizira posljedice odluke ako se neki paket odluka ne odobri, a rangiran je ispod određene razine troškova. Svaki paket odluka predstavlja drukčiji program i različit iznos troškova. Taj paket mora sadržavati informacije o aktivnosti, iznosu potrebnih sredstava, kratkoročne ciljeve kao i njihov utjecaj na glavni cilj, odnosno strategiju poduzeća. Svrha rangiranja paketa prema rastućim troškovima je informiranje o

³ Pyhrr, P.A., (1976) „Zero-base budgeting: where to use it and how to begin“, Advanced Management Journal, broj 3, volumen 41, stranice 4-11.

troškovima i saznanje o tome gdje se mogu rezati, što ujedno povlači identificiranje posljedica. Shematski prikaz na slici 2. daje prijedloge budžetskih paketa za tri situacije A, B i C. Menadžment zadužen za kreiranje budžetske jedinice A dao je svoju listu prioriteta budžetskih paketa višem menadžmentu. Viša razina je reorganizirala predložene prioritete menadžmenta promatrane budžetske jedinice. Menadžment budžetske jedinice B dao je također prijedlog budžetskih paketa koji je jednoglasno usvojen. Kod primjera C viša razina menadžmenta usvaja predloženi paket odluka od C1-C5, dok C6 nije u ovom slučaju prihvaćen i kao takav ne ulazi u daljnju proceduru. Svaki paket odluka iskazan je u kumulativnom iznosu koji predstavlja ukupan trošak po svakoj predloženoj budžetskoj jedinici. Nakon prihvaćanja paketa odluka top menadžment rangira pakete odluka prema prioritetima sukladno strategiji poduzeća. Zadnji korak kod planiranja od čiste nule je priprema operativnog budžeta poduzeća. Metoda zero-level budgetinga bila je popularna 70-ih godina prošlog stoljeća i možemo reći da od tada miruje. S obzirom na to da svijet prolazi kroz globalnu gospodarsku krizu, javlja se potreba za uvođenjem novih alata upravljanja, odnosno revidiranja starih metoda. Novije istraživanje o upotrebi metode zero-level budgetinga napravila je strukovna udruga GFOA čije je sjedište u Chicagu, a čine ju države, pokrajine i lokalni službenici državnih financija u Sjedinjenim Američkim Državama i Kanadi. Istraživanje je provedeno 2011. godine pod nazivom „Zero base budgeting, Modern Experiences and Current Perspectives“⁴ (Budžetiranje nulte razine, moderna iskustva i trenutne perspektive). Cilj istraživanja bio je prikazati upotrebu metode planiranja od čiste nule, kao i odgovoriti na pitanje kome je namijenjena. Isto tako rad navodi moguće alternative koje postoje u odnosu na promatranu metodu.



Slika 2. Shema rangiranja paketa odluka i procesa konsolidacije⁵

⁴ The Government Finance officers Association, Research and Consulting Center, (2011), „Zero-base budgeting- Modern Experience and Current Perspectives“, 2011, str.1-31, <http://www.gfoa.org/downloads/GFOAZeroBasedBudgeting.pdf>. (pristupljeno 02.02.2013).

⁵ Haider, D.F, (1977) „Zero Base; Federal Style, Public Administration review, broj 4, volumen 37, stranice 400-407.

„Istraživanje provedeno u javnom sektoru pokazalo je da 44% svih ispitanika razmatra mogućnost da uvede metodu planiranja od nule. Isto tako, oko 20 % ispitanika koristi metode slične osnovnom konceptu planiranja od čiste nule. Rezultati istraživanja iz 2011. godine pokazali su da više od 50% ispitanika javnog sektora koristi barem neke elemente osnovne metode zero-level budgetinga u odnosu na promatrano razdoblje prije dolaska recesije 2008. godine.“⁶ Glavni razlog povećanog interesa za metodom planiranja od nulte razine svakako je loša ekonomska situacija, odnosno najgori gospodarski rast u posljednjih nekoliko desetljeća. Opća situacija nametnula je veliki fiskalni izazov lokalnim vlastima u smislu ozbiljnih promjena, a najviše način na koji se sredstva raspodjeljuju. Prema provedenom istraživanju, polovica ispitanika odgovorila je kako upravo reformu proračuna smatraju vrlo važnom ili važnom za uspješnu borbu u trenutačnoj financijskoj nevolji. Kao prednost ovakve metode planiranja spominje se racionalno i ukupno promišljanje smanjenja proračuna. U dostupnoj literaturi važnost se pridaje ulozi menadžera kod planiranja jer zahtijeva velik stupanj uključenosti u sam proces planiranja i utvrđivanja „paketa odluka“ koji se popunjavaju brojčano vrstama rashoda. Za razliku od linijskog proračuna čije se planiranje svodi na pasivno kopiranje podataka iz prošle godine, čija izrada najčešće završi u rukama administrativnog osoblja, planiranje zero-level metodom zahtijeva promišljanje svih elemenata uključenih u poslovni proces kao i moguće alternative. Kod linijskog planiranja smanjenjem jedne vrste troška ne može se dobiti kvalitetna informacija o učinku tog smanjenja, osim možda njegovog postotnog iznosa. Kod planiranja nulte razine menadžer mora opravdati svaki trošak pred upravom, a da bi to mogao napraviti mora jasno definirati „paket odluka“ i obrazložiti ga koristeći cost-benefit analizu. Na taj način i uprava poduzeća dobiva dublji uvid u strukturu troškova organizacijskih jedinica. Nedostatak planiranja od čiste nule je prije svega vremenski okvir potreban da bi se utvrdili paketi odluka i odradila njihova analiza. Svaka proračunska jedinica može odrediti nerealan broj paketa odluka što opet iziskuje velik vremenski angažman top menadžmenta kod odabira i rangiranja. Danas je u odnosu na 1970. godinu to lakše riješiti i više nije problem budući da je platforma svakog poslovanja integritetnost IT sustavom koji omogućava povećanje brzine i mogućnosti, te mogućnost simulacije u smislu virtualne simulacije modela. Sljedeći nedostatak bio bi kompliciranost uvođenja nove metode koja rezultira i prvobitnim otporom radnika zbog uvođenja novog metode. Svake godine kreće se od čiste nule za sve organizacijske jedinice, što uključuje velik angažman većine zaposlenih, dok se kod linijskog proračuna manji dio prošlogodišnjeg budžeta mijenja i angažman uključuje svega nekoliko ljudi. Praksa je pokazala da su efekti zero-level budgetinga znatnije vidljivi u dugoročnom razdoblju pa postoji opasnost od nezadovoljstva nadređenih zbog premalih kratkoročnih učinaka. Kao prednosti metode zero-level budgetinga treba naglasiti orijentiranost na učinkovitost i krajnji rezultat. Isto tako ova metoda zahtijeva visok stupanj uključenosti menadžmenta svih razina u sam proces planiranja čime se stvara svijest i odgovornost u definiranju poslovne politike. Samim time ciljevi poduzeća postaju

⁶ The Government Finance officers Association, Research and Consulting Center, (2011), „Zero-base budgeting-Modern Experience and Current Perspectives“, 2011, str.1- 31, <http://www.gfoa.org/downloads/GFOAZeroBasedBudgeting.pdf>, (pristupljeno 02.02.2013).

jasniji, kao i sama vizija poduzeća. Isto tako metoda zahtijeva optimizaciju troškova i promišljanje alternativa za svaki paket odluka čime se dobiva i na transparentnosti poslovanja, kao i ukupnoj kvaliteti upravljanja.

5. Cost cutting

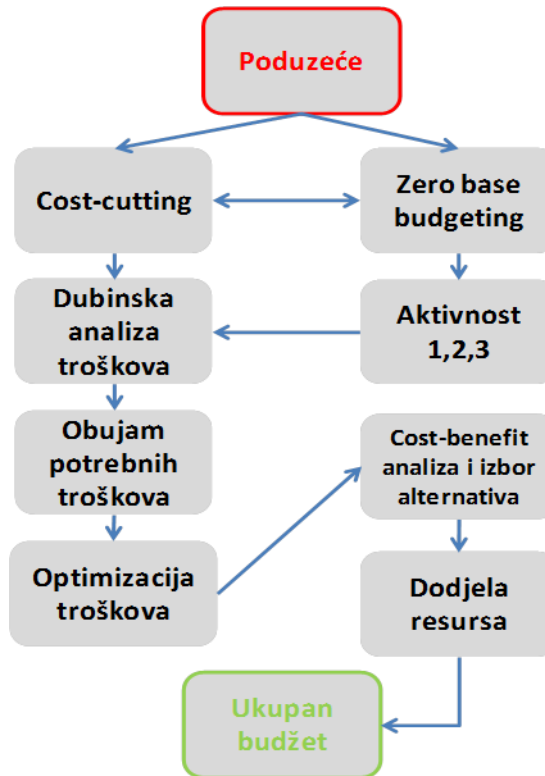
Temeljni cilj upravljanja troškovima je postići što veću dugoročnu korist od ostvarenog troška, a ne racionalizirati troškove pod svaku cijenu, tj. smanjiti troškove bez kojih se može, čime bi se uz što niže troškove moglo utjecati na rezultat poslovanja i konkurentsku poziciju poduzeća. Razvojem menadžmenta razvija se i koncept upravljanja troškovima koji se naročito odražava u kriznim uvjetima poslovanja. S aspekta menadžmenta koncept upravljanja troškovima trebao bi omogućiti, odnosno osigurati informacije menadžerima za izbor između alternativa u cilju postizanja optimalnih ekonomskih rezultata uz zadržavanje troškova u prihvatljivim granicama. Stoga optimizacija troškova omogućava da se troškovi minimiziraju uz željeni rezultat. Često se događa da odgovorne osobe ne znaju pravu strukturu troškova kao ni njihove razloge nastanka, pa takvim ponašanjem poduzeća nesvjesno ili svjesno ulaze u brojne probleme. Stalni naponi za smanjenjem nepotrebnih troškova svakom će poduzeću pružiti prednost na tržištu kao i mogućnost brzog prilagođavanja na tržištu, a sve to zajedno je preduvjet uspješnog poslovanja jedne organizacije. Upravljanje troškovima može se na razne načine i primjenom različitih metoda. Jedna od tih metoda je cost cutting, izrazito važna za upravljanje organizacijom u kriznim uvjetima poslovanja. Cost cutting je jedna od metoda koju poduzeća koriste kako bi smanjile troškove i povećale učinkovitost poslovanja. To je jedan od poslovnih alata koji poduzeće može učiniti konkurentnijim na tržištu. Kod primjene cost cuttinga menadžeri moraju razmišljati dugoročno. Neki rezovi mogu uštedjeti novac u kratkom roku, što ih čini privlačnim izborom, ali u dugom roku mogu stvarati dodatne troškove. Cost cutting kao jedna od metoda orijentirana na smanjivanje troškova može se odnositi na smanjenje plaća zaposlenika, na otpuštanje zaposlenika, smanjivanje mjesečnih računa koji se tiču poslovanja poduzeća i dr. Upravo iz razloga da se troškovi ne bi „rezali“ tamo gdje ne treba, a što dugoročno neće donijeti nikakvo poboljšanje, bitno je dobro sagledati cijelo poslovanje poduzeća da bi se mjera cost cuttinga mogla provesti na pravilan način, a što bi zatim trebalo rezultirati povećanjem djelatnosti poslovanja. Smanjenje troškova omogućuje organizacijama da prepoznaju svoje trenutačne potrebe, da procijene buduće trendove i da razumiju čimbenike koji pomažu ili sprječavaju uspješnost njihova poslovanja. Uspješno smanjenje troškova je strategija koja obuhvaća cijelu organizaciju i sve razine menadžmenta. Jedan od načina kako uspješno primjenjivati metodu cost cuttinga je analiza ponude i potražnje da se učinkovito snize troškovi i da se poveća produktivnost. Pritom na umu treba imati utjecaj vanjskih varijabli kao što su vrijeme, kretanje gospodarstva, stanovništvo i sl. Uvijek je dobro taj postupak provoditi kvartalno radi pouzdanog planiranja, čime se može utjecati na kvalitetno i tamo gdje je potrebno smanjenje troškova. Dobra strategija smanjivanja troškova omogućava poduzeću ostati jedan korak ispred konkurencije. Prijedlozi zaposlenih mogu imati također važnu ulogu u smanjenju troškova i povećanju produktivnosti, jer zaposlenici imaju puno više iskustva s odvijanjem poslovnih procesa i mogu znati gdje se stvaraju nepotrebni troškovi, a koje je moguće eliminirati bez štetnih posljedica. Prečesto rezanje troškova bez prethodno provedenog istraživanja i analize

područja može imati negativne posljedice na daljnje poslovanje poduzeća. Primjena metode cost cuttinga nam pomaže da se spasi nepotrebno rasipanje novca i da se osigura ulaganje na pravim mjestima kako bi se povećao profit. Međutim, problem je taj što o tome organizacije razmišljaju samo onda kada je njihovo poslovanje u financijskoj krizi. Umjesto toga ideje za rezanje troškova treba planirati i provoditi u svim periodima poslovanja, čak i u vrijeme kada je posao isplativ. Zadatak menadžera je da budu upoznati sa činiteljima koji pokreću troškove svake pojedine aktivnosti. Oni svoje znanje o nositeljima troškova ne bi trebali koristiti samo radi uštede na troškovima u cjelokupnom poslovnom procesu, već bi trebali biti i znatno inventivniji i predaniji od konkurenata u ostvarivanju efikasnosti uštede troškova koja će poduzeću dati održivu tržišnu i troškovnu prednost.

6. Primjena zero-level budgeting i cost cutting u vrijeme krize

Kako preživjeti krizu u današnjim gospodarskim uvjetima, kako za male pa tako i za velike tvrtke predstavlja jedan od glavnih izazova današnjice, jer podjednako moraju pronaći načine kako smanjiti svoje troškove, a povećati kvalitetu proizvodnje i tržište. U kriznim situacijama rezanje ili smanjenje troškova su prvi koraci kriznog menadžmenta. Uobičajeno ponašanje menadžera i vlasnika tvrtki čija je stručnost time i upitna, u slučaju krizne situacije nepromišljeno reagiraju i režu troškove bez provedene analize stanja i uzroka. Da bi poduzeća bila uspješna u svom poslovnom okruženju u vrijeme krize, menadžment organizacije treba postaviti prioritete i fokusirati se na smanjenje troškova (tamo gdje je to potrebno) i na povećanje profitabilnosti. Često je smanjenje troškova reakcija kriznog menadžmenta na pad prihoda i profitabilnosti. Metoda cost cuttinga se također može koristiti redovito kako bi se ojačale performanse poduzeća, čak i kada je organizacija na razini svojih planiranih troškova. Kriza nije nešto što se pojavi odjednom, već se razvija i vidljiva je izdaleka, iako nam se to ne čini tako kada nas pogodi svom snagom. U takvim uvjetima treba imati dobar menadžment koji će moći prepoznati krizu, racionalno i promišljeno će reagirati, odnosno upravljati poduzećem primjenjujući metode kao što su zero-level budgeting i cost cutting da bi se spriječilo produblivanje kriznog poslovanja poduzeća. Tijekom globalne neizvjesnosti i krize smanjenje troškova treba biti kritičan dio organizacijske strategije. No, to ne bi trebala biti jednokratna akcija. Umjesto toga smanjenje troškova se treba temeljiti na procesu koji pokreće poboljšanje učinkovitosti, a koje će stvarati dodatnu vrijednost organizacije. Stoga je vrlo važno da se uspostavi veza između zero-level budgetinga i cost cuttinga gdje je cost cutting u funkciji kurative, a politika budžetiranja nulte razine u funkciji preventive i optimiziranja njegove provedbe. Zadatak upravljanja troškovima kroz cost cutting pažljivo je preispitivanje svake aktivnosti koja kreira troškove pa na kraju treba ustvrditi što pokreće te troškove. Saznanja koja se dobivaju putem takve analize su saznanja o nositeljima troškova, a koja je potrebno upotrijebiti za optimalno i racionalno snižavanje troškova svake aktivnosti, te na taj način tražiti načine uštede troškova kroz cijeli poslovni proces. Pri tome treba paziti da se menadžeri ne zanesu s preagresivnim rezanjem troškova, što na kraju može voditi i rezultirati manjom, a ne većom profitabilnošću. U takvim situacijama najčešće dolazi do kratkoročnih efekata koji su vidljivi na rashodovnoj strani poduzeća u obliku smanjenja troškova, no dugoročno može biti kobno ako je rezanje troškova provedeno bez dublje analize. Treba naglasiti da kod politike

rezanja troškova zaposlenici često izgube motivaciju za rad, posebno ako ne vide pozitivan učinak rezanja. Prvu i osnovnu stvar koju metoda cost cuttinga zahtijeva je dijagnoza trenutnog stanja. Da bismo znali upotrijebiti alat cost cuttinga treba troškove rezati selektivno. Selektivno rezanje troškova s ciljem postizanja dugoročnog uspjeha moguće je upotrebom metode zero-level budgetinga. Spomenuta metoda mora definirati svaku aktivnost u poduzeću od nule i to prema načelu „cost-benefit“ gdje se strogo gleda razina troškova ispod koje ta određena aktivnost ne bi mogla normalno obavljati svoju svrhu.



Slika 3. Metoda cost cuttinga i zero-level budgetinga u poduzeću u kriznim uvjetima (izvorno autorsko)

Metoda zero-level budgetinga i cost cuttinga usko su povezane jer prva daje odgovor koje su aktivnosti u poduzeću nužne za daljnji opstanak i razvoj, dok druga daje konkretnu cijenu tih aktivnosti. Upotrebom ovih metoda dolazi se do transparentosti poslovanja i odabira ključnih nositelja daljnjeg razvoja poduzeća. Cilj je metode cost cuttinga naći optimalnu razinu troškova za aktivnosti definirane metodom zero-level budgetinga. Nakon saznanja koja je minimalna razina troškova nužna da bi aktivnost funkcionirala, metoda zero-level budgetinga je prijedlog alternativa za svaku aktivnost koje nerijetko uključuju troškove više od minimalne razine. Svrha alternativa je spoznaja koliko one stoje i koliki je povrat na investiciju u odnosu na uloženo. Upravo je korak gdje se predlažu alternative ključ uštede u poduzeću. Nakon što niže razine menadžmenta predaju svoje pakete odluka, viši će menadžment odrediti koje su aktivnosti važne, a koje su manje važne. Takav prijedlog dolazi na stol top menadžmentu koji rangira pakete odluka sukladno strategiji poduzeća i dodjeljuje novac tim jedinicama. Na kraju se svi pojedinačno dodijeljeni resursi konsolidiraju i čine ukupan proračun poduzeća.

7. Zaključak

Temeljni cilj i zadatak suvremenog menadžmenta u kriznim uvjetima poslovanja je racionalno upravljanje troškovima, a ne njihovo rezanje bez unaprijed postavljenih kriterija. Dobro upravljati troškovima znači zadržati troškove u prihvatljivim granicama kako bi se postigli optimalni ekonomski rezultati i time bi se poboljšalo poslovanje. Provedenom analizom dokazana je postavljena hipoteza ovog rada da primjena metoda „cost cuttinga“ i zero-level budgetinga“ utječe na kvalitetu upravljanja u kriznom uvjetima. Primjena tih dviju metoda utječe na vrsnoću upravljanja poduzećima i organizacijama i u redovnom poslovanju koje ne dotiče kriza. Samom zero-level budgeting metodom povećava se svjesnost menadžmenta o potrebnoj razini troškova da bi određena aktivnost mogla nesmetano obavljati svoju funkciju. Samim time stvara se svijest o trošenju ograničenih resursa poduzeća kao i o njihovoj alokaciji. Na taj način povećava se učinkovitost u ostvarivanju organizacijskih ciljeva, ali i vodi povećanju profitabilnosti i optimizacije poslovanja. Težiti što racionalnijem i optimalnijem upravljanju troškovima treba biti prioritet svake organizacije i to ne samo u kriznim uvjetima poslovanja, već tijekom cijelog životnog vijeka organizacije, čime si poduzeća osiguravaju dugoročnu uspješnost i konkurentnost na tržištu. Tržišni uvjeti su postali u toj mjeri nestabilni da je vrijeme reakcije na promjene sve kraće i kraće. Stoga su poduzeća primorana razmišljati o uvođenju novih alata upravljanja kojim će uspjeti prepoznati prve poremećaje te pravodobno okrenuti nedostatak u buduću korist. Da bi strateški alati menadžmenta postali uspješni, odnosno korisni, treba mijenjati svijest o važnosti planiranja i upravljanju troškovima. Treba dobro razumjeti kretanja izvan i unutar poduzeća da bismo mogli aktivno djelovati. S obzirom na činjenicu da se cost cutting metoda koristi u trenucima kada je već nastupilo krizno razdoblje u poduzeću, važnost je ove metode u njenoj učinkovitoj primjeni. Ako u upravljačku strukturu ugradimo svijest o tome kako je bitno na vrijeme djelovati, možemo reći da još nismo u krizi. Na taj način poduzeće jača u odnosu na konkurenciju jer ima vremena pripremiti poduzeće za krizu. Priprema strateškog plana daljnjeg rada poduzeća u takvim uvjetima ključno je za dugoročni uspjeh poduzeća. Kod procesa planiranja trebalo bi razvijati svijest da svaku aktivnost poduzeće planira kao buduću korist koju treba ostvariti uz logiku spuštanja troškova na razinu stvarnih potreba. Ovi alati primjenjivi su kako u privatnom tako i u javnom sektoru. U praksi američkih poduzeća postoji jedan primjer poduzeća koji koristi ovu metodu u izvornom obliku, a oni koji ju primjenjuju najčešće koriste neke elemente planiranja od nulte razine. Sama metoda planiranja od nulte razine dobiva na težini i važnosti time što menadžer mora opravdati svaku stavku koju planira. On tako postaje odgovoran za svoje odluke, čime stvara svijest o prioritetima poduzeća. Doprinos ove metode je u tome što proces planiranja kreće od najniže razine prema vrhu piramide, a to zahtijeva aktivno sudjelovanje svih organizacijskih struktura i razina. Ovakav način planiranja iziskuje veliko znanje i trud menadžera što se tiče same implementacije i provedbe i sigurno doprinosi transparentnosti i jasnijem definiranju ciljeva poduzeća.

7. Literatura

Antić, Lj., Novičević, B.,(2011.),“ Budžetiranje na nultoj osnovi i budžetiranje zasnovano na aktivnostima kao alternativni sistemi računovodstvenog planiranja“, časopis

- Ekonomске teme, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, br. 3, str.379-396, <http://web.ebscohost.com/>, (pristupljeno 07.02.2013).
- Haider, D.F., (1977.) „Zero Base; Federal Style“, Public Administration review, br. 4, vol. 37, str. 400-407, <http://web.ebscohost.com/>, (pristupljeno 02.02.2013).
- Očko, J., Švigar, A.,(2009.) „Kontroling troškova u proizvodnom društvu“, RRIF, br.7/09, str. 49-58.
- Pyhrr, P.A., (1976.) „Zero-base budgeting: where to use it and how to begin“, Advanced Management Journal, br. 3, vol. 41, str. 4-11, <http://web.ebscohost.com/>, (pristupljeno 02.02.2013).
- The Government Finance officers Association, Research and Consulting Center, (2011.), „Zero-base budgeting-Modern Experience and Current Perspectives“, 2011., str.1-31, <http://www.gfoa.org/downloads/GFOAZeroBasedBudgeting.pdf>, (pristupljeno 02.02.2013).
- Thompson, A. A. Jr., Strickland III, A.J., Gamble J.E.(2008.): Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Zagreb: Mate.
- Tyer, C.B.,(1977.) „Zero-base budgeting: a critical analysis“, Southern Review of Public Administration, br. 1, vol. 1, str. 88-107, <http://web.ebscohost.com/>, (pristupljeno 02.02.2013.)
- Weihrich, H., Koontz, H.(1998.), Menedžment, deseto izdanje, Zagreb: Mate.
<http://www.investopedia.com/terms/c/cost-cutting.asp#axzz2Lw1YIN93>
<http://www.wisegeek.com/what-is-cost-cutting.htm>

THE IMPACT OF COST CUTTING AND ZERO-LEVEL BUDGETING ON THE ORGANIZATION MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS

Krešimir Buntak, Ph.D., Prof., Ivana Droždek, univ.spec.oec,
Vesna Kezele, mag. oec.

Abstract

Managing and optimizing the costs is the key aspect of affecting the competition and keeping sustainable operation of a company in modern business conditions. Managing the expenses in a high-quality way is a feature of successful organizations as well as of educated and motivated management. This is especially true when it has a function of managing the crisis situation or a preventive approach by avoiding it. In this context, two approaches (methods) of cost management policies will be analyzed. One policy is the policy of “cost cutting” that has the function of improvement and the other policy is zero-level budgeting with the purpose of preventing and optimizing the process of cost cutting.

Keywords: *cost cutting, zero-level budgeting, crisis management*