

AKTIVNOSTI MENADŽMENTA POSLOVNOG SISTEMA U KRIZNIM SITUACIJAMA

MANAGEMENT ACTIVITIES IN BUSINESS SYSTEM IN CRISIS SITUATIONS

Slobodan Janjić¹,
Gordana Milosavljević²,
Danijela Janjić³

Rezime: Prvi korak u upravljanju krizom je prevencija (preduzeti sve aktivnosti da do krize ne dođe), i neophodno je imati rezervnu varijantu rešenja određenog problema, pa je potrebno da poslovni sistem ima pregled mogućih kriznih situacija. Upravljanje krizom ima neposredne i posredne efekte. Od načina upravljanja menadžmenta kriznom situacijom i kriznim komuniciranjem zavisi u kojoj će meri poslovni sistem imati negativne posledice, kao i da li će za menadžere kriza biti samo opasnost ili će je iskoristiti kao povoljnu priliku. Aktivnosti menadžmenta u kriznim situacijama su da otklone negativne efekte slike o poslovnom sistemu, a uspeh delovanja može biti zasnovan na spremnosti za priznavanje istine i za suočavanje sa njom, pa su za dobro organizovane poslovne sisteme krizne situacije, pored navedenog, i izazov prevazilaženja negativnih pojava krizne situacije.

Ključne reči: menadžment, krizna situacija, komuniciranje, aktivnost

Summary: The first step in managing the crisis is prevention (take all actions that a crisis does not occur), and it is necessary to have a backup alternative solutions of problems, and need to have a business system view of possible crisis situations. Crisis management has direct and indirect effects. The ways of managing crisis management and crisis communication depends to what extent the business system have negative consequences, and that managers will only be a crisis or threat to use such a favorable opportunity. Activities management in crisis situations to eliminate the negative effects of images on the business system, and the success of action may be based on readiness for the recognition of the truth and dealing with it, and are well-organized business systems, crisis situations, in addition to the above, and the challenge of overcoming the negative crisis effects.

Keywords: management, crisis management, communication, activityv

UVOD

Savremeno poslovanje zasnovano na pronalaženju načina za brže povećanje profita nužno dovodi do toga da su krize postale svakodneвне i uobičajene pojave koje za poslovni sistem mogu da budu izazov i šansa, a ne samo problem. Krizne situacije su sastavni deo okoline u kojoj poslovni sistem i pojedinci deluju. „Krizna situacija predstavlja jedan neobičan događaj ili seriju događaja koji utiču loše na integritet proizvoda, reputaciju ili finansijsku stabilnost organizacije, na zdravlje ili raspoloženje zaposlenih, na zajednicu ili društvo uopšte (White-Mazur, 1996), [1]

¹ Fakultet za industrijski menadžment Kruševac

² FAM Kruševac

³ Fakultet za industrijski menadžment Kruševac

Kada do krize dođe, javlja se potreba za velikim brojem raznovrsnih informacija. Investitori, kupci, dobavljači, zaposleni, mediji, i druge zainteresovane strane, žele da saznaju zašto je do krize došlo, kako će se poslovni sistem izboriti sa kriznom situacijom, i da li će poslovanje biti uspešno nastavljeno kada krizna situacija prođe. Da bi se to postiglo neophodno je stalno stručno usavršavanje menadžmenta, standardizacija poslovnih procesa kao i sertifikovanje za odgovarajuće standarde kvaliteta.

Od načina upravljanja menadžmenta kriznom situacijom i kriznim komuniciranjem zavisi u kojoj će meri poslovni sistem imati negativne posledice, kao i da li će za menadžere kriza biti samo opasnost ili će je iskoristiti kao povoljnu priliku.

1. KRIZNI MENADŽMENT

Krizni menadžment se zasniva na znanjima o krizama poslovnih sistema u kontekstu savremenih političkih, ekonomskih, poslovnih, bezbednosnih i drugih rizika, kao i na usvajanju individualnih i timskih kompetencija za identifikovanje, analizu i procenu rizika, izbor i primenu adekvatnih strategija u procesu odlučivanja i integralnog upravljanja kriznim rizicima u poslovnim sistemima.

Pre nego što se donese odluka o primeni odgovarajućeg modela izlaska iz krize najčešće se uvodi tzv. krizni menadžment koji ne pretpostavlja samo promenu postojećeg menadžmenta ili dovođenje novog, već uspostavljanje takvog ambijenta u poslovnom sistemu koji zahteva brzu i usmerenu akciju svih nivoa poslovnog sistema. Krizni menadžment prvo identifikuje situaciju i daje dijagnozu stanja, analizira proizvodne, tržišne i finansijske karakteristike preduzeća pa tek onda preduzima mere izlaska iz krize ili strategiju zaokreta. Optimalna je situacija u kojoj menadžment predviđa moguće delovanje krize i ima dovoljno vremena i mogućnosti da se tome prilagodi.

Postojeći menadžment se često menja zbog uloge koju je imao u neblagovremenoj identifikaciji pojave i rasta krize, sopstvenih grešaka koje je činio iz nemara ili neznanja. Teško je očekivati da isti menadžment bude sposoban da da rešenje izlaska iz krize. Signali krize, čak i oni slabi se ne smeju ignorisati. Ukoliko je kriza uzela maha, a u međuvremenu se nisu preduzimale odgovarajuće aktivnosti, odgovornost je isključivo na menadžmentu.

Kao odgovor menadžmenta na krizu najčešći modeli su reorganizacija poslovnog sistema ili promena organizacione strukture, downsizing ili smanjenje veličine organizacije, različiti modeli revitalizacije ili ozdravljenja poslovnih sistema, a vrlo često se koristi model restrukturiranja poslovnog sistema kao način kompleksnog zaokreta i izlaska iz krize. Koji od modela prihvatiti kao odgovor na krizu poslovanja nije jednostavno preporučiti. Kada je menadžment poslovnog sistema u dilemi, mogu se angažovati konsultanti, što je uobičajena praksa u svetu koja daje odlične rezultate.

Poslovne strategije u kriznim situacijama koje menadžment može da primeni u poslovnom sistemu mogu biti strategija redukcije (npr.: napuštanje nekih aktivnosti poslovnog sistema, sužavanje proizvodnog programa, dezinvestiranje) ili strategija oporavka (npr.: brzo sprovođenje akcija jer je faktor vreme od suštinskog značaja, snižavanje troškova). Poslovni modeli upravljanja u kriznim situacijama koje može primeniti menadžment mogu biti simulacioni modeli (testiraju se alternativni tokovi akcija), modeli scenarija (analiza alternativnih scenarija za različite moguće ishode iz kriznih situacija) i portfolio modeli (brzi pregled situacije u odnosu na okruženje i interne snage poslovnog sistema). Da bi se prevazišle krizne situacije u poslovanju potrebno je primeniti simulaciju krize kako bi učesnici iskusili koje je korake potrebno preduzeti, formirati krizni tim i upravljati kriznom situacijom. Neophodno je da menadžeri primene strateško planiranje sa osvrtom na potencijalne krizne situacije, da definišu problem, da rade timski itd.

Zahtevi menadžmenta za informacijama u kriznim situacijama su preduslov za odlučivanje koje se pomera sa istorijskih podataka ka procenama, projekcijama, predviđanjima i inovativnom planiranju. Menadžment u kriznim situacijama zahteva obrađene, sažete podatke iz različitih izvora. Važno je istaći da informacione tehnologije koje su od nastanka vezane za promene, predstavljaju potencijal za smanjivanje efekata kriznih situacija, jer se pomoću njih brže, lakše i jednostavnije dolazi do informacija koje su važne za poslovanje u kriznim situacijama (o poslovnim procesima, o poslovanju, o odnosima sa poslovnim partnerima, i drugim eksternim informacijama).

Upravljanje poslovnim sistemima u kriznim situacijama uključuje donošenje odluka i rešavanje problema odlučivanja u svim segmentima njihovog funkcionisanja. Da bi se to postiglo menadžeri bi trebalo da raspolažu podacima, informacijama i znanjima neophodnim za donošenje odluka i rešavanje problema nastalih u kriznim situacijama. Menadžeri pri tome koriste kvantitativne metode i različite analitičke tehnike koje su adekvatne problemima odlučivanja u kriznim situacijama, i, pri tom je neophodna kreativnost u donošenju krajnjih odluka. Sve skupa utiče na delokrug i uspešnost menadžerskog odlučivanja u kriznim situacijama, uvažavajući efikasnost u procesu odlučivanja i upravljanja.

Kao primer može se navesti: „UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA I PROGRAMI POSLOVNOG KONTINUITETA PREMA STANDARDU NFPA 1600.

Sertifikacija Doo je započela izvodbu projekata implementacije standarda "Upravljanje kriznim situacijama i programi poslovnog kontinuiteta prema standardu NFPA 1600" na prostorima Srbije i Bosne i Hercegovine. Dok je u svetskom poslovnom okruženju ovaj standard prisutan već puno godina i jedan je od najcenjenijih, na našim prostorima, krizni menadžment kao i korporacije koje ga primenjuju skoro da i ne postoje. Jedan, od najefikasnijih standarda, za krizni menadžment je "UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA I PROGRAMI POSLOVNOG KONTINUITETA" ("Disaster / Emergency Management and Business Continuity Programs") - NFPA 1600" [5]

Pri analiziranju opasnosti u današnjem poslovnom svetu, može se uočiti da one mogu doći kako iz unutrašnjeg, tako i iz spoljašnjeg okruženja. Skoro svakodnevno mediji informišu: propadanje, štrajkovi, nesreće, vremenske nepogode, itd... Svi navedeni pojmovi imaju zajedničko obeležje, a to je, da ukoliko se blagovremeno ne predvide, i ne dočekaju se adekvatno, dolazi do krize. Poslovni sistem koji nema jasno definisane procese i procedure u kriznim situacijama, može imati nesagledive posledice.

Za poslovne sisteme u kriznim situacijama najvažnije je da održe kontinuitet u poslovanju. Sa stanovišta ispunjenja zahteva za sigurnošću u širem smislu (ekonomska, bezbedonosna, zdravstvena i sl.) preventiva i delovanje u slučaju krize su prerasli u standarde.

Poslovni sistem koji želi da primeni zahteve standarda kriznog menadžmenta mora najpre da definiše program sa sledećim elementima: politika, vizija, misija, organizacija; cilj ili šta se želi postići programom; plan i procedure programa; jasno određena zaduženja, prava i obaveze kao i uputa kako postupiti u slučaju krize; potrebne resurse; kontrolne tačke; krizni tim zadužen da prati i deluje u slučaju krizne situacije. Osnovni zadatak krizne uprave je je da prati, nadograđuje i deluje prema zadatoj politici poslovnog sistema. Neophodno je i preduzimanje sledećih aktivnosti: svakodnevno preispitivanje i ocenjivanje programa; usklađivanje programa sa važećim zakonima i propisima; ocenjivanje, merenje, analiza i praćenje opasnosti; opasnosti koje se ispituju trebalo bi da obuhvate analizu opasnosti koje dolaze od prirodnih pojava i analizu opasnosti izazvanih ljudskim faktorom; precizna analiza posledica; metod za saniranje posledica; metod poslovnog kontinuiteta.

Poslovni sistem treba da ima sledeće planove delovanja: strateški plan u slučaju krize i pojave opasnosti, plan za procedure delovanja u slučaju krize, plan za sprečavanje i umanjenje krize i štetnog događaja, plan za preuzimanje kontrole u slučaju krize i sanacija, plan poslovnog kontinuiteta ili osiguranje da će poslovni sistem nastaviti da deluje u toku i posle krize.

Prvi korak u upravljanju krizom je prevencija (preduzeti sve aktivnosti da do krize ne dođe), i neophodno je imati rezervnu varijantu rešenja određenog problema, pa je potrebno da organizacija ima pregled mogućih kriznih situacija. Upravljanje krizom ima neposredne (uočavaju se u kriznom periodu) i posredne efekte (ispoljavaju se u vremenu posle krize).

Može se zaključiti da je uspešno upravljanje krizom ono koje doprinosi da se krizna situacija preokrene u uspeh. Da bi se to ostvarilo potrebno je formirati krizni tim, dovoljno efikasan, koji ima zadatak da svojim delovanjem poslovni sistem izvede iz kriznog stanja, treba da u odnosima s javnošću prihvati odgovornost poslovnog sistema (ako postoji), i da svoje aktivnosti planira i organizuje tako da smanji negativne efekte (pad obima prodaje, profita, gubljenje ugleda, itd.). Posebno je važno da krizni tim ne odbija da prihvati odgovornost poslovnog sistema, jer često neuverljive i netačne informacije imaju kontra-efekat. Značajnu ulogu u kriznim situacijama imaju mediji, pa je potrebno graditi i unapređivati odnose s medijima, pa se u tom smislu preporučuje formiranje medijskog informativnog centra. Komunikaciju s javnošću treba da obavlja čovek kome mediji veruju i ko je nadležan da govori u ime poslovnog sistema.

2. KOMUNICIRANJE U KRIZNIM SITUACIJAMA

Plan i kapacitete za rukovođenje kriznim komunikacijama nije moguće uspostaviti kada krizna situacija već nastane, pa je to jedna od zabluda menadžmenta mnogih poslovnih sistema koji smatraju da će se krizom baviti kada ona nastane. I tada bavljenje krizom ima smisla, ali su efekti daleko manji, a ponekad mogu i da izostanu. Sam nastanak krizne situacije menadžment često razume kao trenutak kada informacija izađu u javnost, ali tada je kriza već u fazi da je potrebno angažovanje komunikacijskih kapaciteta i sprovođenje plana.

Plan komunikacija u kriznim situacijama se navodi kao jedan od neophodnih strateških dokumenata bez kojih se rizik poslovanja nekontrolisano uvećava. Često su krize latentne i zahtevaju intenzivnije bavljenje komunikacijama iako poslovni sistem nije glavni akter ili uzročnik za određeni problem. Da bi se kriza izbegla ili smanjili njeni efekti potrebno je proceniti rizik, upravljati rizikom, planirati aktivnosti ne zaboravljajući potencijalni rizik, upravljati rizikom u vreme Interneta. Otvorena proaktivna komunikacija može delovati preventivno na pojavu krize, ili smanjiti negativne efekte. Krizna komunikacija se zasniva na upravljanju kriznom situacijom, odnosima s medijima, komuniciranju sa zainteresovanim stranama, upravljanju očekivanjima u samom poslovnom sistemu, upravljanju očekivanjima zajednice i klijenata. Upravljanje kriznim situacijama zahteva od menadžmenta veštinu komuniciranja u kriznim situacijama, a to se stiče iskustvom.

„Osnovu za upravljanje kriznom situacijom predstavlja komunikacija. Važno je procedurom definisati, ko, kada i kakve informacije može da da, zato što nekontrolisano plasirane informacije u javnost mogu biti uzrok panike, konfuzije, nepoverenja, straha i sl. Preduzeće uvek mora da zna šta, kako, kada i kome reći. Pogrešna informacija u pogrešno vreme može da ima dugoročne posledice, dok pravilno upravljanje informacijama, može čak i u negativnim situacijama proizvesti po preduzeće korisne efekte.” [5]

U kriznim situacijama komuniciranje bi trebalo da se zasniva na sedećim aktivnostima: obezbediti proveru da se događaj zaista desio, dati prva obaveštavanja javnosti i uspostaviti neophodne kontakte sa zainteresovanim stranama, odgovoriti na pitanja zašto se nešto desilo i šta preduzimamo (aktiviranje plana u slučaju kriznog delovanja - pokazati spremnost), organizovati delovanja krizne uprave u prikupljanju informacija, pripremiti informacije i dobiti saglasnost za njihovo davanje, dati detaljne informacija javnosti putem odabranih mreža i kanala, kontinuirano prikupljati i obrađivati informacije, obaveštavati javnost, sumirati događaj.

Veoma je važno da kroz komuniciranje u kriznim situacijama poslovni sistem pokaže da ima kontrolu. Uspostavljanje kontrole je od ključnog značaja za saniranje posledica, izbegavanje panike i sl. a najefikasniji način da se ostvari je primenom standarda.

ZAKLJUČAK

Vrhunski menadžeri krizne situacije pretvaraju u priliku za poboljšanje, oblikovanje nove strategije, novi takmičarski izazov i rešavanje ranije odlaganih problema.

Nije dovoljno da menadžeri znaju zašto je komunikacija u kriznim situacijama potrebna, šta će doneti sa sobom i kako je treba sprovesti, već često rešenje problema zahteva nove ideje koje prevazilaze dosadašnja iskustva menadžera. Uspešni poslovni sistemi krizu čekaju spremni sa planom komuniciranja i menadžerima obučeni da predvide moguće situacije, i koji krizne situacije koriste kao situacije u kojima se reorganiziraju, tako da nakon krize preduzeće ima veći ugled. Poslovni sistem koji je uspešno prebrodio kriznu situaciju imao je kvalitetnu internu i eksternu komunikaciju. Dobra komunikacija i stvaranje naklonosti određenog dela javnosti danas su osnova svakog poslovnog uspeha, a načini funkcionisanja odnosa s javnošću mogu poboljšati efikasnost i napredak u poslovanju. Aktivnosti menadžmenta u kriznim situacijama su da otklone negativne efekte slike o poslovnom sistemu, a uspeh delovanja može biti zasnovan na spremnosti za priznavanje istine i za suočavanje sa njom, pa su za dobro organizovane službe krizne situacije, pored navedenog, i izazov prevazilaženja negativnih pojava krizne situacije. U kriznim situacijama treba osigurati da menadžment pažljivo razvija svoje odnose s javnošću, da se kreira sistem informisanja koji će obezbediti da zaposleni budu upoznati sa strategijom i politikom organizacije, da se obuče predstavnici organizacije koji dolaze u direktan kontakt s javnošću kako da se prema njoj odnose, upoznati menadžment sa stavovima zaposlenih i osigurati iskrenost u obraćanju javnosti.

Dobar menadžment rizika je najbolji krizni menadžment, zasnovan na razumevanju menadžmenta kao procesa koji vodi preuređivanju, odnosno izbegavanju kriznih situacija.

Sve je veći broj poslovnih sistema koje u kriznim situacijama vide šansu da povećaju svoju prepoznatljivost na tržištu i time poboljšaju svoju poziciju. Povećana dinamika tržišta, veći broj mogućnosti i veći spektar odluka koje menadžeri moraju da donose u tržišnim ekonomijama, povećavaju šansu za brže uvećanje profita, ali takođe povećavaju rizik i mogućnost nastanka kriznih situacija. Menadžment poslovnog sistema ne sme da dozvoli da poslovni sistem zapadne u krizu, a ako se to dogodi, treba da zna da se iz krize izlazi otklanjanjem uzroka koji su do nje doveli.

LITERATURA

- [1] Cvetković Lj., Odnosi s javnošću, ICIM, Kruševac, 2006.
- [2] Janjić S., Marketing informacioni sistemi, ICIM, Kruševac, 2009.
- [3] Blek S., Odnosi s javnošću, CLIO, Beograd, 1997.
- [4] Van Der Meijden A. , Uvod u odnose s javnošću, Prometej, Novi Sad, 1993.
- [5] www.sertifikacija.com
- [6] www.fb.bg.ac.yu
- [7] www.biznismenadzment.com
- [8] www.groups.google.com
- [9] www.pr.org.rs
- [10] www.mediapraxis.net
- [11] www.attache-pr.com
- [12] www.serbianfurniture.org
- [13] www.profitmagazin.com
- [14] www.scindeks.nb.rs
- [15] www.caruk.rs
- [16] www.itdogadaji.com