

SANACIONI MENADŽMENT

REHABILITATION MANAGEMENT

dr Slobodan M. Lukić,¹
mr Ranko Bakić,²
Slaviša Lukić, dipl. ecc.,³

Rezime: Sanacioni menadžment se u okviru ovog rada shvata kao institucionalni instrument. On obuhvata one osobe ili grupe osoba, koje u planiranju, sprovođenju i kontroli ciljeva, strategija i mjera za izbjegavanje stečaja vode preduzeće kojem je potrebna sanacija, a time predstavljaju i faktičko rukovodstvo u sanacionom procesu. Zadaci sanacionog menadžmenta se posebno obrađuju kao i njegove pojedinačne potencijalne nosioce. On ima zadatak, da iz krize izvede preduzeće kojem je potrebna sanacija i da ga učini dugoročno životno sposobnim. Nosioći sanacionog menadžmenta moraju posjedovati posebne prednosti, sposobnosti, odnosno kvalifikacije zbog moguće uloge koja bi im u okviru sanacije preduzeća mogla pripasti. Nosioći iz preduzeća (interni nosioći) su: top-menadžment, nadzorni i kontrolni organi i srednji i niži menadžment.

Ključne riječi: sanacioni menadžment, sanacija, kriza, top-menadžment, srednji i niži menadžment.

Summary: Rehabilitation management in the framework of this paper is understood as the institutional instrument. It includes those persons or groups of persons, which in the planning, implementation and control of objectives, strategies and measures to avoid bankruptcy lead the company that needs rehabilitation, and represent the actual management of the rehabilitation process.

Rehabilitation management tasks and its individual potential carriers are handled separately. It has the task to take the company in need of renovation out of the crisis and make it capable of long life. Holders of rehabilitation management must possess specific advantages, capabilities and qualifications due to their possible role in the rehabilitation of the company. Holders of the company (internal holders) are top-management, supervisory and control bodies and the middle and lower management.

Keywords: rehabilitation management, rehabilitation, crisis, top management, middle and lower management.

1. UVOD

Nakon što je urađena prva gruba procjena stanja preduzeća u krizi i grubo strukturisan sanacioni proces, u sljedećem koraku se mora utvrditi uvođenje hitnih mjera.

Bilo bi pogrešno, da se na osnovu rezultata grube analize uvode ultimativne mjere. Naspram toga je uvođenje kratkoročnih djelotvornih mjera neophodno. Ovo se ne ograničava samo na fazu neposredne grube analize, već prati počevši od grube analize, preko detaljne analize pa do gotovog sanacionog koncepta cijeli sanacioni proces.

¹ Panevropski Univerzitet „Apeiron“, Banja Luka, Pere Krece 13

² Visoka škola „Primus“ Gradiška, Bosna i Hercegovina

³ Panevropski univerzitet „Apeiron“, Banja Luka, Pere Krece 13, Bosna i Hercegovina

Hitne mjere se moraju uvijek preduzeti onda, kada je potrebno hitno djelovanje i kad se ne može, odnosno ne smije čekati sa detaljnom ocjenom, odnosno analizom situacije. Načelno se kod hitnih mjera smije raditi samo o mjerama koje imaju kratkoročno dejstvo. Često ove hitne mjere, koje na osnovu grube analize, posebno na osnovu kratkoročne disponirajuće optike izgledaju kao hitne i tačne, stoje u suprotnosti sa srednjoročnim i kratkoročnim ciljevima.

Ovdje postoji velika opasnost, jer čar trenutno vidljivih hitnih mjera vodi u mnogim slučajevima do radnji koje se pokazuju kao ograničavanje autonomije djelovanja i mogućnosti razvoja preduzeća, kad bude postojala detaljna analiza saniranog preduzeća i kad bude trebalo izraditi sanacioni koncept. Stoga uvođenje hitnih mjera mora biti dio promišljene koncepcije i ne smije se pouzdati na slijepi akcionizam.

Određivanje cilja i svrhe hitnih mjera se sastoji primarno u tome da zaustavi dalju propast preduzeća.

Pojedinačno se hitne mjere obrazlažu time:

- Kako bi se garantovala sposobnost djelovanja sanacionog menadžmenta u sanacionom procesu,
- Kako bi se održala platna sposobnost i izbjegli dalji gubici,
- Kako bi se osiguralo zadržavanje principa i linija vodilja preduzeća,
- Kako bi se stvorile strukturne i kulturne pretpostavke za uspješan proces saniranja.

Hitne mjere su neophodne gotovo na svim nivoima preduzeća, počevši od rukovodećeg nivoa preko ekonomskog, socijalnog, organizacionog do kulturnog nivoa.

Za koncipiranje i sprovođenje sanacione strategije i mjera moraju se pomoću hitnih mjera na raspolaganje staviti personalni i stručni kapaciteti. Centralno pitanje, koje se postavlja, je koja osoba ili grupa osoba treba da bude pogonska snaga u sanacionom procesu, tj. ko treba da preuzme stvarno rukovođenje preduzećem za vrijeme trajanja savladavanja krize.

U okviru hitnih mjera nosioci odlučivanja su prisiljeni da kod nedovoljnog potencijala menadžmenta donesu mjere koje vode do povećanja potencijala.

Nosioci odluka određuju personalni i kvalitativni sastav sanacionog menadžmenta. Ko su pojedini nosioci sanacionog menadžmenta i na koji način se on sastavlja, mora se utvrditi prema preduzeću i situaciji.

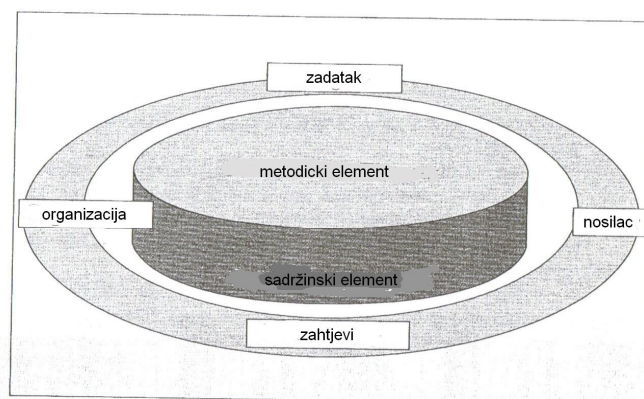
Otpuštanje nekompetentnih menadžera nije u ovoj fazi uvijek od prednosti. Ono bi uzrokovalo praznine u rukovodstvu koje bi opet jako uticale na rukovodstvo cijelog kriznog preduzeća. Pošto se, kako je poznato iz iskustva, u ovom ranom stadiju jedva može naći kvalifikovana zamjena za otpuštene menadžere, u ovoj fazi je većinom neophodno da se odustane od zamjene menadžera.

Mnogostruko ova situacija predstavlja samo privremeno rješenje, dok se ne nađu kvalifikovani menadžeri i ne budu mogle izvršiti smjene.

2. SANACIONI MENADŽMENT KAO INSTITUCIJA

Sanacioni menadžment kao institucija podrazumijeva one osobe ili grupe osoba, koje su pokretačka snaga pri planiranju, sprovođenju i kontroli ciljeva, strategija i mjera za sprečavanje ili savladavanje krize i koji time preuzimaju faktički vođenje preduzeća koje je zapalo u krizu za vreme trajanja procesa koji je kritičan za opstanak.⁴

⁴ U. Krystek, *Unternehmungskrisen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987. str. 97.



Prikaz 22: Institucionalni element

Slika 1: Institucionalni element⁵

2.1. Zadatak sanacionog menadžmenta

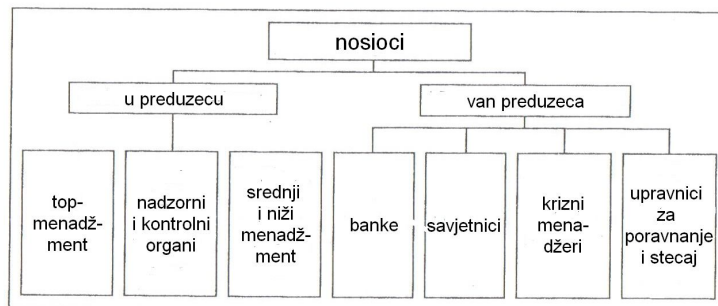
Sanacioni menadžment ima zadatak da preduzeće koje treba sanirati izvede iz krize i da ga dugoročno osposobi za život. U pojedinostima, on mora da se brine za održavanje dovoljne spremnosti za plaćanje i očuvanje i njegu potencijala koji je dovoljan za ostvarivanje svrhe preduzeća, tj. za osiguranje likvidnosti, održavanje kapitala, odnosno osiguranje uspjeha i održavanje supstance u srednjem roku.⁶

Kompleksan sistem se može savladati samo isto tako kompleksnim sistemom. Sanacioni menadžment mora dakle raspolagati mnogostrukim repertoarom ponašanja kako bi mogao pravilno da reaguje na neželjene promjene stanja preduzeća.

2.2. Nosioci sanacionog menadžmenta

Ovdje treba pokazati koje specijalne sposobnosti moraju imati pojedini potencijalni nosioci i koje moguće uloge bi im u okviru sanacije mogle pripasti. Sanacioni menadžment bi se mogao sastojati kako od osoba ili grupa iz preduzeća tako i van preduzeća.

U sanacionoj praksi se pokazuju veoma različite konstelacije sanacionog menadžmenta sa rasponom od samo jednog nosioca do kombinacije više nosilaca sanacionog menadžmenta. Pored toga mogu i ostale institucije i osobe npr. državne institucije (ministarstva privrede, sudovi, nosioci socijalnih osiguranja, radnici), isporučioi, kupci, savezi ili upravni odbor preduzeća mogu igrati važnu ulogu u savladavanju krize. One pri tome ne djeluju aktivno već više imaju potpomažuću ulogu.



Prikaz 23: Nosioci sanacionog menadžmenta

Slika 2: Nosioci sanacionog menadžmenta⁷

⁵ B. Böckenförde, Unternehmenssanierung, Schaffer Verlag, Stuttgart, 1991.str. 96.

⁶ B. Böckenförde, Unternehmenssanierung, Schaffer Verlag, Stuttgart, 1991.str. 97.

⁷ B. Böckenförde, Unternehmenssanierung, Schaffer Verlag, Stuttgart, 1991.str. 98.

2.3. Top – menadžment

Centralni nosilac sanacionog menadžmenta kod svih kriza preduzeća u osnovi je menadžment preduzeća.⁸

U prvoj liniji kao nosilac sanacionog menadžmenta u obzir dolazi top – menadžment preduzeća, kojem je potrebno saniranje. Pod top – menadžmentom se podrazumijevaju osobe najviše hijerarhijske ravni kao što su članovi uprave akcionarskih društava i rukovodioci poslova u ostalim društvima kapitala i ličnim društvima.

Tipične osobine koje ujedinjuju ove grupe, kao i sposobnosti koje iz toga proizilaze bi takođe trebale unaprijed odrediti, da preduzeće izvedu iz krize. Top – menadžment posjeduje hijerarhijski legitimnu poziciju moći, a time i apsolutnu kompetentnost odlučivanja u svim poslovima preduzeća. On ima obuhvatan pregled nad pojedinim područjima i njihovim međusobnim odnosima.



Slika 3: Nosioци sanacionog menadžmenta u preduzeću⁹

Informaciono stanje rukovodilaca je visoko. Oni poznaju istoriju razvoja, okruženje preduzeća i trenutnu situaciju. Oni nadalje raspoložu dugogodišnjim i intenzivnim kontaktima sa interesnim grupama koje se pokazuju korisne upravo u kriznim situacijama.

Na pitanje da li postojeće rukovodstvo treba da čini i sanacioni menadžment, praktičari kao i naučnici odgovaraju veoma različito i kontravezno. Neki kažu da bi to značilo „od jarca praviti baštovana“, ako se hoće istim metodama i osobama pokušati riješiti opasna kriza preduzeća. Nasuprot toga drugi misle da „kad se prelazi rijeka, ne bi trebalo mijenjati konje“. Nema očito jednostavnog odgovora na teško pitanje promjene rukovodstva, pošto se o ovom pitanju mora odlučivati za svaki pojedinačni slučaj.

Personalne konsekvence u najvišem rukovodstvu preduzeća mogu se nametnuti iz mnoštva razloga:¹⁰

- 1) Dosadašnji menadžment ne uvodi mjere za savladavanje krize ili samo sa pola srca, pošto ne poznaje ozbiljnost položaja ili ne posjeduje snagu za energične korake.
- 2) Mjere koje su stvarno nužne za savladavanje teškoća mogu zahtijevati promjenu mišljenja, promjenu stava i sklonosti, koje više nisu vjerovatne dosadašnjem rukovodstvu. Čak i kada je dosadašnje rukovodstvo spremno da prihvati probleme, postoji sumnja da je spremno da skoči iznad sopstvene senke i da sprovede temeljnu obnovu preduzeća.
- 3) Upletenost menadžmenta u izazivanje krize može da dovede do erozije povjerenja i pouzdanosti. Menadžeri nemaju više dovoljno autoriteta da bi mogli da sprovedu nepopularne mjere. Uz to, postoji opasnost da se izgube u opravdavanju prošlosti umjesto da se posvete oblikovanju budućnosti.
- 4) Pošto novi menadžer ima manji kompleks duga, on može bolje da uvidi interese preduzeća i da različite interesne grupe primora na stvarne pregovore.
- 5) Promjena u najvišem rukovodstvu uvijek ima i signalno dejstvo. Učesnici postaju svjesni situacije i demonstriraju da se ne plaše od dalekosežnih mjera. Sem toga, udaljšavanje (odstranjivanje) krivaca i odgovornih može donekle da umanjuje talas pobune o lošem stanju i zakazivanju i da umiri emocije u interesu ostvarivanja savladavanja krize.

⁸ Prof. dr Radoslav Senić i docent dr Slobodan M. Lukić: Krizni menadžment II, Panevropski univerzitet „Apeiron“, Banja Luka, str. 210.

⁹ B. Böckenförde, Unternehmenssanierung, Schaffer Verlag, Stuttgart, 1991. str. 99.

¹⁰ M. Luthy, Unternehmenskrisen und Restrukturierungen, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, 1988. str. 125-126.

Ako se uzmu u obzir svi elementi uzroka krize, onda se čini da je zakazivanje top – menadžmenta u njegovoj rukovodećoj funkciji osnovni razlog za nastajanje krize preduzeća. Time se može tvrditi da su krize preduzeća istovremeno i krize menadžmenta, kao što i uspješne sanacije ne treba pripisati „sretnom sklopu“, već dobrom rukovodstvu. Uzroke lošeg menadžmenta treba tražiti prije svega u konstelaciji i u sadejstvu rukovodećeg vrha. Svaka sanacija koja ne obuhvata i sanaciju rukovodstva, mora se smatrati kao nepotpuna i nedjelotvorna. Ovdje se obavezno postavlja pitanje, da li i u kojoj mjeri se moraju desiti lične smjene ili procesne promjene u rukovodstvu, kako bi se osiguralo trajno i uspješno savladavanje krize. Najprije treba uzeti u obzir da na osnovu međuzavisnosti odluka i fluktuacije u menadžmentu praktično nije sprovodivo određivanje krivice. Kao drugo, kratkoročno dovodenje novih eksternih rukovodilaca krajnje je teško i povezano sa znatnim materijalnim izdacima, ukoliko se odluči za novo popunjavanje menadžmenta. Vremenski pritisak koji postoji u situaciji sanacije ne dozvoljava duže vrijeme ulaska u posao novih rukovodilaca. Potencijal iskustva i informacija dosadašnjeg menadžmenta se pri bezuslovnim otkazima gubi. Kod personalne smjene u rukovodstvu većih preduzeća mora se računati i sa efektom negativnog publiciteta.

S druge strane ne smije se iz vida izostaviti da smjene u rukovodstvu imaju dejstvo negativnog signala u i izvan preduzeća. Ono može internim i eksternim interesnim grupama jasno pokazati da se prepoznao loš razvoj situacije i da će novo rukovodstvo uvesti preokret. Novi rukovodioci daju preduzeću nove impulse i uvjerenja. Dodatno se saniranjem starog rukovodstva mogu isključiti latentno postojeći izvori opasnosti za dalje egzistencijalne greške. Ovim se ne misli da novo rukovodstvo radi bez greške, već da nepogodan menadžment na osnovu nedovoljne stručne kompetentnosti i nedovoljnog iskustva u krizi nije u stanju da napravi sanacioni koncept, a kamoli da ga realizuje. Ova okolnost, koji kao posljedicu sa sobom nosi opravdanje i pripisivanje grešaka, ometa put za konsekventno rješenje i neophodnu akciju.

Uslov za uspješnu sanaciju je uvijek, da postoji sposoban sanacioni menadžment, koji može suprotnim djelovanjem preduzeće izvesti iz krize. Za ispitivanje i vrednovanje kvalitativnih sposobnosti postojećeg menadžmenta u praksi se većinom polazi od subjektivnog utiska prema motu „Ima li ovaj čovjek sposobnosti da preduzeće izvede iz krize?“. Na ovo pitanje je mnogostruko odgovoreno reakcijom menadžmenta. Ako je inicijativa za savladavanje krize potekla od rukovodstva, onda ono treba i dalje ostati u rukama postojećeg menadžmenta.

Subjektivno mjerilo za ocjenjivanje menadžmenta se već mnogostruko pokazalo kao pogrešno. Često se subjektivno mjeri na osnovu ranijeg učinka, broja godina provedenih u preduzeću i ličnih odnosa sa nosiocem odlučivanja. U posljednim godinama su se pojavili i objektivni postupci mjerenja, kojima se pokušava vrednovati potencijal sposobnosti pojedinih menadžera dosadašnjeg rukovodećeg vrha. Pokaže li mjerenje ispod prosječnu inteligenciju, onda se može poći od toga, da ocjenjivani ima relativne slabosti, odnosno da ne može brzo prihvatiti i sprovesti nove informacije. I dugogodišnje iskustvo u rukovodećim funkcijama ili nadmoćno samopredstavljanje onda ne može ništa izmijeniti. Mora se prihvatiti da raniji učinci dotičnog nisu relevantni za aktuelnu odnosno buduću sposobnost za učinak. Dodatno se mogu za vrednovanje kvalifikacije uzeti i ekstremni izražaji rukovodećih pozicija. Tako npr. labilnost na stres vodi do neosjetljivih reakcija i obrnuto, ekstremna stabilnost na stres uslovljava prekoračen akcionizam. Oboje može kasnije ugroziti sanaciju.

Stoga je svaka odluka tačna, koja cilja tome, da konsekventno iz daljeg rukovođenja isključi rukovodioce sa deficitom potencijala, kako se i onako ugrožena sanacija ne bi još više ugrozila.

Bilo bi pogrešno kad bi nosioci odlučivanja svoju presudu pri izboru nosilaca sanacionog menadžmenta učinila zavisnim od mekih faktora. Solidarnost i zahvalnost prema dotičnim ne smiju nikad ići na račun preduzeća i većine saradnika.

2.4. Nadzorni i kontrolni organi

U praksi zadaci nadzornih i kontrolnih organa u sanacionim slučajevima su:

- iniciranje procesa savladavanja krize,
- izbor i postavljanje sanacionog menadžmenta,
- izbor i odobravanje sanacionog koncepta i
- nadgledanje sanacije.

2.5. Srednji i niži menadžment

Pod srednjim i nižim menadžmentom podrazumijevaju se rukovodioci na srednjem i nižem hijerarhijskom nivou preduzeća. Oni obavljaju zadatke rukovodilaca funkcionalnih područja, divizija, proizvodnih područja i dr. Dok top – menadžment donosi načelne odluke sa strateškim karakterom, srednji i niži menadžment se bavi pripremom, konkretizovanjem i implementacijom operativnih mjera.

On po pravilu raspolaže detaljnim znanjima o specifičnim problemima pojedinih područja i odjeljenja preduzeća kao i neophodnom rukovodećom snagom da u vezi sa ovim provede odluke. Uz to, oni imaju dovoljno znanja na području radnih mjesta kao i na stručnom nivou.

Srednji i niži menadžment ima na osnovu svog bliskog kontakta sa tržištem, kupcima i konkurentima bolji osjećaj od top – menadžmenta za uzroke koji su doveli do pogrešnog razvoja. Stoga se on po pravilu bavi analizom preduzeća. Na osnovu visokih stručnih i metodskih detaljnih znanja djeluju aktivno u izradi sanacionog koncepta. Uzimajući u obzir činjenicu da je sadejstvo srednjih i nižih rukovodilaca neophodna pretpostavka za izradu sanacionog koncepta kao i njegove implementacije, izostanak njihovog sadejstva može voditi demotivaciji i znatnim otporima pri implementiranju.



Slika 4: Nosoci sanacionog menadžmenta van preduzeća¹¹

Naspram toga je angažman srednjih i nižih rukovodilaca upitan onda kad su oni lično i neposredno pogođeni mjerama sanacionog procesa. Tada se od njih ne može očekivati mnogo angažmana i objektivnosti. Generalno se mora čvrsto držati toga da su sposobnosti za rješenja ukupnog kompleksnog problema ograničena. Srednji i niži menadžment se regrutuje od osoba kojima su poznati problemi pojedinih područja i koji ukupne kompleksne probleme preduzeća posmatraju iz tzv. „žablje perspektive“. Zadaci koji dolaze uz ovu grupu su sljedeći: izrada analize preduzeća, razvoj i detaljsanje sanacionih mjera i kontrola djelotvornosti mjera za savladavanje krize.

LITERATURA

1. U. Krystek, Unternehmenskrisen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987.
2. B. Böckenförde, Unternehmenssanierung, Schaffer Verlag, Stuttgart, 1991.
3. Prof. dr Radoslav Senić i docenr dr Slobodan M. Lukić: Krizni menadžment II, Panevropski univerzitet „Apeiron“, Banja Luka, 2009.
4. M. Luthy, Unternehmenskrisen und restrukturierungen, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, 1988.

¹¹ B. Böckenförde, Unternehmenssanierung, Schaffer Verlag, Stuttgart, 1991. str. 104.