

DELOVANJE MENADŽMENTA U KRIZNIM SITUACIJAMA

CRISIS MANAGEMENT IN SITUATIONS

mr Zorel Rujan¹

Rezime: Osnovni cilj istraživanja je delovanje menadžmenta u kriznim situacijama. Na osnovu analize relevantne literature i empirijskih istraživanja menadžmenta u kriznim situacijama istraživanje smo podelili na: krizu, vrste, tipove i uzroke nastanka krize koje jedan rukovodilac mora da poznaje kako bi prepoznao simptome krize u kojoj se njegova organizacija nalazi. Kada krizna situacija nastupi, menadžer mora da analizira situaciju, da razvije mere antikriznog delovanja kako bi što efikasnije upravljao kriznom situacijom i kako bi sprečio da se kriza rasplamta i dovede organizaciju do likvidacije. Veoma bitan korak koji menadžer mora osmisliti je program za izlazak iz krize.

U kriznim situacijama, menadžer, mora pre svega da, analizira, formuliše i testira sve alternative, da postepeno izvodi nove saznanje zaključke i da na osnovu toga polako menja utvrđene koncepte i postavi nove.

Ključne reči: kriza, menadžment, antikrizne mere, strategija, menadžer

Abstract: The main goal of research is management in crisis situations. Based on analysis of relevant literature and empirical research in crisis management, research is divided into: crisis, species, types and causes of the crisis that a leader must know, so he could recognize the symptoms of the crisis in which his organization is located. When the crisis performances, the manager must analyze the situation, to develop measures in order to more effectively manage crisis situations and to prevent wider crisis that would lead to the liquidation of the organization. A very important step that the manager must create is a program for exiting the crisis. In crisis situations, the manager must first of all that, analyze, formulate and test all the alternatives, to gradually performe new cognitive conclusions, and based on that slowly change established concepts and set new ones.

Keywords: crisis, management, Measures, Strategy Manager

UVOD

Kriza je sastavni deo poslovnog veka svake organizacije. Ne postoji organizacija koja nije zapala makar u neku manju poslovnu ili finansijsku krizu. Minimalna pažnja menadžera uslovlila bi da se mnoge krize izbegnu a njihove organizacije sačuvaju od lomova (poslovnih, finansijskih, psiholoških i drugih) koje kriza izaziva.

Iskustva nas uče da kriza može da pogodi celu privredu (opšta ekonomska i društvena kriza), neke grane preduzetništva, neke preduzetničke firme ili samo neke delove većih preduzetničkih organizacija.

„Kriza jeste poznavanje delovanja i kriznog procesa kroz faze:

- **potencijalnu krizu** - situacija u kojoj krizu nije moguće ustanoviti niti ona postoji.
- **latentnu fazu** - kriza se ispoljava ali je nije moguće identifikovati kvantitativnim merenjem.
- **fazu akutne krize** - primetni efekti i organizacija teži da ih suzbije.

¹ Opština Alibunar Opštinska Uprava - Sekretarijat za finansije, Trg Slobode 4, Alibunar

U sva tri slučaja su vrsta, obim i vidljivost promena ključni za određivanje životnog ciklusa krize.²

Većina kriza potiče od jedinstvene kombinacije individualnih grešaka, organizacionih propusta i uticaja iz sredine.

Menadžer, (rukovodilac, preduzetnik) mora posedovati veliku analitičku sposobnost i pažnju kako bi na simptome krize, mogao blagovremeno da utiče.

Borba preduzetnika u kriznim situacijama započinje proučavanjem svih karakteristika krize koja pogađa njihovu organizaciju i sagledavanjem svih pozitivnih mogućnosti antikriznog delovanja, kao i preduzimanje mera da se njihova organizacija održi i u kriznim uslovima poslovanja. Takođe je veoma bitno i da moralno, idejno i koncepcijski ojača za period koji dolazi posle krize.

Preduzeće u krizi karakterišu višegodišnji niski profiti, nagomilani gubici i kriza novčanih tokova. Ukoliko menadžment ne preduzme odgovarajuću akciju preduzeće će postati nesolventno. Dalji oporavak preduzeća zavisi od adekvatne strategije a to podrazumeva rešavanje fundamentalnih problema, rešavanje uzroka krize a nikako bavljenje simptomima krize. U centru primene strategije oporavka treba da budu problemi koji ugrožavaju sam opstanak preduzeća.

1. VRSTE, TIPOVI I UZROCI KRIZE

Postoji više vrsta i tipova krize koje praksa poznaje a ima ih koliko ima i preduzetničkih organizacija. Neki od češćih tipova krize su: **kriza rukovođenja tj. kriza menadžmenta; kriza kreativnog upravljanja; finansijska kriza; socijalna kriza; organizaciona kriza; kriza promocije i distribucije (plasmana); kriza poslovnog ciklusa; institucionalno uslovljena kriza; opšta ekonomska i/ili društvena kriza (kriza globalnog karaktera).**

- Kriza rukovođenja tj. kriza menadžmenta obično nastupa prva. Pokazatelj prisutnosti ove krize je uzastopni (višemesečni ili višegodišnji) neuspeh.

- Kriza kreativnog upravljanja je kriza u osmišljavanju, kreaciji, pripremi i implementaciji inovativnih i atraktivnih programa za tržište. Ova kriza je jedan od najozbiljnijih tipova krize u preduzetničkoj oblasti stvaralaštva.

- Finansijska kriza nastupa zbog niskog rentabiliteta poslovanja u preduzetničkoj organizaciji. Posledice su niska profitna stopa, niske zarade zaposlenih, nelikvidnost, nikakav ili slab investicioni razvoj i dr. pokazatelji negativnog ekonomskog poslovanja.

- Socijalna kriza je posledica loših međjuljudskih odnosa.

- Organizaciona kriza se pojavljuje u preduzetničkim firmama dolaskom novih ljudi na odgovorna mesta i promenom menadžmenta poslovanja i prelaskom preduzetničke organizacije iz jedne faze razvoja i rasta u drugu.

- Kriza promocije i distribucije (plasmana). Najčešći uzrok je neprimenjena komunikacijska interakcija između firme i kupaca, dobavljača i dr. komintenata.

- Kriza poslovnog ciklusa. Do krize ovog tipa dolazi usled fluktuirajućeg poslovnog ciklusa grane poslovanja firme.

- Institucionalno uslovljena kriza nastaje kada se firma koja posluje u određenoj oblasti stvaralaštva, nadje u krizi određenih političkih, ideoloških, državno-administrativnih i dr. razloga na koje menadžeri ne mogu uticati.

- Opšta ekonomska i /ili društvena kriza je globalnog karaktera i može zauzeti čitavu zemlju ili više zemalja ili ceo svet. Što se tiče ovog tipa krize menadžer mora da poznaje njene četiri dimenzije koje u bilo kom obliku mogu uticati na poslovanje preduzeća. A to su: sadržaj (karakter) krize; njeno trajanje; dubinu i rasprostranjenost.

Uzroci krize mogu biti poreklom iz organizacije ali mogu biti i spolja nametnuti.

U spoljašnje uzroke krize na koje organizacija nema značajan uticaj spadaju:

- a) opšte promene na tržištu, b) promene u branši, c) globalne ekonomske krize, d) političke promene, e) promene zakonodavstva, f) prirodne nesreće.

² Zoran Keković, KRIZNI MENADŽMENT I Prevencija krize, Krize i krizni menadžment kao proces, (2006) str. 444

Često se uzroci krize nalaze u samoj organizaciji. Navešćemo neke od uzroka:

- a) neadekvatna osposobljenost rukovodstva i nestručnost rukovodstva, b) neefikasno delovanje upravljačkih funkcija, c) slaba organizaciona kultura, d) nezadovoljstvo zaposlenih, e) loša organizacija rada i dr.³

Što se tiče posledica krize, postoje tri moguća rezultata krize za organizaciju a to su da organizacija izadje iz posla, dok je moguće i da bude tužena, a njeni rukovodioci optuženi za krivična dela; druga mogućnost je da organizacija ostane u poslu, sa narušenim ugledom i oštećenim imidžom u očima javnosti i finansijskim gubicima; ili kao treću mogućnost ima da nakon naporene bitke povrati ili čak unapredi svoju poziciju u očima javnosti. Od delovanja i strategije organizacije kao i od tipa i težine krize koja ju je zadesila zavisi koji će ishod nakon svega preduzeće imati.

1.1. Karakteristike organizacije kao predispozicija za krizu

Šta neka organizacija može da uradi kako bi identifikovala potencijalne krizne situacije, minimalizovala rizik, ograničila krize i katastrofe? Odgovoran i oprezan rukovodilac će biti spreman za krizu i odlučan u usvajanju bezbednosne kulture.

Organizacije su različite. Razlike koje postoje između organizacija odražavaju se na njihove organizacione kulture, verovanja i pretpostavke. Prema tome se organizacije mogu rasporediti na skali od otporne na krizu do organizacije pripremljene na krizu. Organizacije koje su sklone krizi doživljavaju je kao nesreću jer je njihova karakteristika egocentričnost i ovakav njihov pogled ograničava njihovu spremnost i pripremnost za krizu. Organizacije pripremljene na krizu veruju u usvajanje i planiranje akcija kako na tehničkom tako i na nivou ponašanja radi uspešnog prolaska kroz krizu.

2. ZNAČENJE POJMA „KRIZNI MENADŽMENT“

Da bi ublažili ili sprečili negativne efekte krize ne treba tražiti razliku između pojmova upravljanja krizom i krizni menadžment. Dok se upravljanje krizom uglavnom vezuje za političke krize, krizni menadžment se kao pojam vezuje za organizacije javne i privatne sfere delatnosti. „Nije važna kriza, već vaš odnos prema njoj!“

Prvobitno se termin krizni menadžment pripisivao političkoj terminologiji. Postoje tvrdnje da je američki predsednik DŽ. F. Kenedi upotrebio ovaj izraz tokom Kubanske krize. Na taj način je hteo da opiše napore američke administracije u upravljanju jednom ozbiljnom, vanrednom situacijom.

Vremenom kako su se krize smenjivale međusobno, i krizni menadžment je dobijao mesto u menadžmentu organizacija. Jedinstveni standard za ovaj termin još uvek nije usvojen.

Kao jedna od najboljih prevencija u borbi protiv krize jeste analiza poslovanja organizacije (preduzeća) nezavisnom revizijskom kontrolom. „Dinamička analiza uspešnosti poslovanja kompanije uporednom analizom bilansa stanja i bilansa uspeha koju koristi revizija, pruža odgovor na pitanje: „U kojoj fazi razvoja se nalazi kompanija u analiziranom trenutku i da li je ona ušla u vrtlog krize?“⁴ Kompanije kojima je pokazatelj tj. stopa rentabilnosti niža nego u prošlom periodu, one koje svoju poziciju zadržavaju na dnu lestvice tržišne uspešnosti, kao i one kod kojih se pokazuje tendencija opadanja-imaju simptome potencijalnog kriznog stanja. Radi njenog blagovremenog prepoznavanja potrebno je kontinuirano pratiti i analizirati profitnu stopu kompanije i njenog neposrednog i šireg okruženja.

Preduzeće danas posluje u globalnom i turbulentnom okruženju. Mnogi uticaji deluju na preduzeće negativno. Poslovanje preduzeća (menadžment) je pod velikim pritiskom posebno poslednjih godina pod uticajem ove poslednje ekonomske krize. Zato je sve veće interesovanje za poslovanje preduzeća koja su zapala u krizu. „Iz navedenih razloga krizni menadžment bi se mogao definisati kao skup aktivnosti u okviru posebne forme upravljanja preduzećem sa ciljem da se spreče ili savladaju procesi koji mogu bitno da ugroze ili onemoguće dalji opstanak preduzeća.“⁵ Kada

³ Zvonimir Kešetović, KRIZNI MENADŽMENT I Prevencija krize, Teorijski koncept krize, (2006), str. 41-42

⁴ Slović Krčadin Ivana, Revizija i krizni menadžment, naučna monografija, Beograd, 2005. str. 31

⁵ Slavko Vidaković, Osnovi kriznog menadžmenta, Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2009.,

nastupi kriza u nekom preduzeću, najčešće se menja dotadašnji sistem upravljanja (menadžment) i na scenu stupa krizni menadžer. Razlog smene je dotadašnje neuspelo rukovodjenje preduzećem. Da se isti sistem i način upravljanja ne bi ponavljao, pošto nije dao rezultate, uvodi se krizni menadžment. Za krizne menadžere bismo mogli reći da su oni osobe ili grupe ljudi koji su nosioci planiranja, sprovođenja i kontrole ciljeva, strategija i mere za sprečavanje ili savladavanje krize preduzeća u periodu koji je kritičan za opstanak preduzeća. Kao glavni zadatak kriznog menadžmenta je da preduzeće koje je u krizi, iz nje izbavi i da ga dugoročno osposobi za dalje poslovanje.

2.1. Vrste kriznog menadžmenta

U poslovnom veku preduzeće može predvideti kriznu situaciju. Ima dva izbora, da se pripremi za brzo i efikasno reagovanje na iznenadnu pojavu krize ili da reaguje pre nego što se kriza stvarno dogodi.

Na osnovu načina sprečavanja krize, krizni menadžment se deli na:

1. Aktivni krizni menadžment (AKM)
2. Reaktivni krizni menadžment (RKM)

U **Aktivnom kriznom menadžmentu (AKM)** aktivnosti su usmerene na sprečavanje mogućnosti da se kriza dogodi. Usmeren je protiv potencijalne i latentne krize preduzeća. Protiv potencijalne se koriste smišljene mere opreza sa ciljem da spreče moguće ili već postojeće ali prikrivene procese krize. Kod latentne krize cilj je rano upozoravanje i preventivno suzbijanje.

AKM se deli na anticipativni krizni menadžment koji ima za cilj preduzimanje protivmera potencijalnoj krizi čije dejstvo može pogoditi preduzeće u budućnosti. Preventivni ima za cilj preduzimanje mera za pravovremeno prepoznavanje latentne, već postojeće krize preduzeća.

Reaktivni krizni menadžment (RKM) usmeren je na suzbijanje akutne krize ili ublažava situaciju kada je kriza vidljiva. RKM ima defanzivni karakter i deli se: 1. Repulzivni krizni menadžment i 2. Likvidativni krizni menadžment.

Repulzivni krizni menadžment je forma nastale akutne krize preduzeća. Time se obezbeđuje opstanak preduzeća. Protivmere su: planiranje, realizacija i kontrola mera sanacije. Mere sanacije čuvaju preduzeće od sudskih postupaka (poravnanje, stečaj).

Likvidativni krizni menadžment označava mere za plansku likvidaciju preduzeća zahvaćenu akutnom krizom. Likvidacijom preduzeća zaštićuju se: vlasnici, zaposleni, ulagači kapitala i dobavljači od još većeg gubitka. Mere koje preduzima likvidativni krizni menadžment su: planiranje, realizacija i kontrola mera likvidacije.

3. TESTIRANJE ANALITIČKOG OKVIRA-EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Analitički okvir je istraživanje pomoću pitanja u određenom delu strukture preduzeća. Osnovni ciljevi istraživanja treba da utvrde da li se analitički okvir može koristiti u praksi, da bi se izvršila strategija oporavka preduzeća u Srbiji. Treba identifikovati ključne faktore koji utiču na izbor četiri ponudjene strategije oporavka. Izabrana preduzeća regionalnog značaja kapitala i broja zaposlenih obezbeđuju reprezentativnost uzorka. Prikom istraživanja njihovi menadžeri su pružili obimne informacije i obezbedili reprezentativnost uzorka. Dva izabrana preduzeća učestvovala su u istraživanju. Prvo preduzeće nalazi se u fazi izabrane strategije koja još nije dala rezultate. Drugo preduzeće pokazuje uspešne napore u prevazilaženju krize.

Prikupljanje informacija izvršeno je putem upitnika poslatog menadžerima preduzeća putem interneta. Od ispitanika se očekivalo da odgovore na pitanja.

Testiranje bitnih odgovora obavljeno je na osnovu analize iz dobijenih upitnika. Empirijska istraživanja preduzeća u krizi su složenija od istraživanja uspešnih. Menadžeri uspešnih preduzeća opširnije opisuju redosled događaja i radne obaveze. Menadžeri neuspešnih preduzeća nemaju vremena a ni želje da se posvete istraživačima. Oni se posvećuju radu na planu izvlačenja preduzeća iz krize.

3.1. Rezultati istraživanja

Rezultate prikazujemo kao kratke izveštaje o ključnim faktorima izabranih strategija oporavka u preduzećima A i B.

Preduzeće A čini grupa povezanih preduzeća spojenih u holding koji se sastoji iz matičnog preduzeća i dva manja preduzeća koja posluju na preradi metala. Matično preduzeće pravi metalne šipke različitih dimenzija za građevinarstvo. Priključeno im je manje preduzeće-pogon koje proizvodi razne vrste limarije (oluke, kandelabri itd.). Treće preduzeće-pogon bavi se otkupom, popravkom i prodajom polovne bele tehnike.

Od identifikovanih uzroka krize značajan deo imaju visoki troškovi poslovanja, neadekvatna finansijska kontrola i loša finansijska politika. Najjači uticaj na nastanak i razvoj krizne situacije imala je zastarela tehnologija. Menadžment je neadekvatno organizovao strukturu poslovanja. Ovi uzroci su odavno prisutni pa je došlo do ozbiljne krize. Ako menadžment izabere adekvatnu pozitivnu strategiju počće oporavak preduzeća i postoji verovatnoća njegovog opstanka. Ako se primene neadekvatne mere oporavka preduzeće mora ići u postupak stečaja i likvidacije. Preduzeće je u fazi opadanja i ima manjak nivoa resursa. Ima slabu konkurentnost a nalazi se u privrednoj grani (građevinarstvo). Poverioci su zainteresovani za reprogramiranje dugova. Banke ne odobravaju nove kredite jer imovina i sredstva preduzeća nisu dovoljna. Izabrane strategije oporavka su sledeće: 1. Eksterne strategije, 2. finansijsko restrukturiranje, 3. promene menadžmenta i 4. Interne strategije.

Preduzeće B se bavi proizvodnjom vatrostalnog materijala i elektrotehničkih proizvoda. Bilo je organizovano kao jedinstveno nedeljivo preduzeće u društvenoj svojini.

Uticaj na nastanak krize bila je neadekvatna finansijska kontrola i loša finansijska politika. Menadžment je takodje uticao na nastanak krize ali je on bio osrednji zbog zastarelosti tehnologije i neadekvatne organizacione strukture. Preduzeće se nalazi u srednjoj fazi krize. Ona postepeno postaje faza bez povratka. Kriza se desila i glavni cilj je limitiranje štete. To se postiglo prodajom preduzeća u privatno vlasništvo. Trebalo je izbeći birokratizovano i centralizovano upravljanje u velikom broju odeljenja sa malim delokrugom poslova. Preduzeće ima nizak nivo resursa. Menadžeri misle da zauzimaju srednju konkurentsku poziciju u privrednoj grani. Do odlaska preduzeća na tender poverioci su bili zainteresovani za reprogramiranje dugova a prodajom je došlo do investiranja novog kapitala. Privatna kompanija je izabrala sledeću strategiju oporavka: 1. Uvodjenje većeg finansijskog kapitala, 2. Promene menadžmenta, 3. Dovodjenje eksterne snage i 4. Isplata i smanjenje interne snage.

4. MERE ANTIKRIZNOG DELOVANJA

Mere antikriznog delovanja treba da budu usmerene prema kupcima i tržištu na kome organizacija obavlja svoje posao. Moraju biti uskladjene za prevazilaženje svake krize. Strateške mere preduzeća ogledaju se u ekstremnom marketingu.

Organizacije preduzimaju uobičajeni marketing kada se opredele za sezonska snižavanja cene. Menadžer mora proceniti kada to treba učiniti. U poslu okrenutom tržištu sve polazi od kupaca pa i rešavanje krize. Cena i plasman proizvoda ulažu napore da očuvaju naklonost tržišta i postojećih kupaca.

5. PROGRAM ZA IZLAZAK IZ KRIZE

Preduzeća i preduzetnici kreiraju antikrizni program i njegovo delovanje na firme.

Elementi programa	Krizni plan	Stabilizacioni plan	Plan razvoja
Ciljevi	Opstanak	Revitalizirajte organizacije na postojećem ali zdravim osnovama	Stvaranje uslova za prosperitetan razvoj i rast na novim perspektivnim osnovama
Strategija	Likvidacija nerentabilnih projekata, poslova i proizvoda- Oslobođanje od balasta koji izazivaju krizu	Unapredjenje postojećih procesa i projekata koji posluju ili mogu da posluju na zdravim osnovama	Razvoj novih rentabilnih proizvoda, novih unosnih poslova, novih tržišta, prijem novih kadrova, kreiranje nove filozofije razvoja firme
Taktike	Razne	Razne	Razne
Izveštavanje i kontrola	Dnevne o stvarnim zadacima i rezultatima, lično izjašnjenje podređenih saradnika i neposredni lični uvid	Nedeljno i mesečno preko knjigovodstvenih, blagajničkih i drugih operativnih izveštaja	Kvartalno preko svih dostupnih izveštaja i sprovedenih ekspertiza

Program antikriznog delovanja u organizaciji koja je u krizi.

ZAKLJUČAK

Na zalasku XX veka došlo je do velikih promena u međunarodnoj zajednici i stvaranja novog poretka. Došlo je do raspada socijalističkih zemalja. One su pojedinačno ušle u tranziciju koja još uvek traje. Republika Srbija je 2000. godine izvršila demokratske promene. Formirala je vlast čiji je cilj ulazak u Evropsku Uniju. Uspostavljeno je stabilno stanje posle sankcija i bombardovanja od strane EU. Bilo je potrebno stvoriti pravne regulative da se zemlja oporavi. Uništena je privreda i infrastruktura. Nastupila je kriza. Zakoni i podzakonska akta daju osnovu za stvaranje pojedinačnih programa za borbu protiv krize u preduzećima.

Krize koje se događaju su uglavnom ekonomskog karaktera i kreću iz velikih kapitalističkih država. Tako je i velika hipotekarna kriza iz SAD krenula u svet. Republika Srbija je doživela privredni udar koji je izazvao krizu u zemlji.

Struktura kapitala i finansijska politika imaju značajnu ulogu u procesu izbora strategije oporavka preduzeća a sprovode se sledećim aktivnostima: čvršća finansijska kontrola, promenjeni uslovi finansiranja i izbegavanje dodatnih finansijskih sredstava.

LITERATURA

1. Prof. dr Jokić Dragoslav, Preduzenišтво, udžbenik, Užice, 2002.
2. Keković Zoran, KRIZNI MENADŽMENT I Prevencija krize, Krize i krizni menadžment kao proces, Beograd, 2006.
3. Kešetović Želimir, KRIZNI MENADŽMENT I Prevencija krize, Teorijski koncept krize, Beograd, 2006.
4. Slović Krčadin Ivana, Revizija i krizni menadžment, Naučna monografija, Beograd, 2005.
5. Vidaković Slavko, Osnovi kriznog menadžmenta, Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija, Bjeljina, 2009.