



KRIZNI MENADŽMENT MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

CRISIS MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Vladimir Grujić¹ Goran Vukadinović²

Rezime: Krizni menadžment se može odrediti kao skup funkcija ili procesa koji imaju za cilj da identifikuju, izuče i predvide moguće krizne situacije i uspostave posebne načine koje će organizaciji omogućiti da spreči krizu ili da se sa njom izbori i da je prevaziđu. Dobar krizni menadžer ima odgovore na pitanja "šta ako".

Ključne reči: Kriza, krizni menadžment, organizacija, rizik, ljudski resursi.

Abstract: Crisis management can be defined as a set of functions or processes that aim to identify, predict and investigate the possible emergency situations and to establish special ways that will enable the organization to prevent the crisis or to be with her choices and to overcome it. A good crisis manager has the answers to the questions "what if".

Keywords: crisis, crisis management, organization, risk, human resources.

UVOD

„Krizna je događaj koji može da ugrozi ili uništi celu organizaciju“

Iljan Mitrov

Menadžment uključuje znanja i veštine koje su nužni da bi se adekvatno upravljalo raspoloživim materijalnim resursima u cilju postizanja visokog kvaliteta, rasta, zadovoljstva korisnika, planiranja inovacija, i zadovoljstva zaposlenih. Menadžmentom se postavljaju standardi, koji omogućuju upravljanje preduzećem na najefikasniji mogući način. U ostvarivanju ovog cilja menadžment koristi osnovne funkcije planiranja, organizovanja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontrole, i karakteristične funkcije: odlučivanje, komunikaciju, motivaciju, koordinaciju, marketing, i odnose sa javnošću. Menadžment je sposobnost pojedinca ili grupe da se pri obavljanju poslovnih i drugih poduhvata ponašaju kao dobri domaćini pri čemu moraju da vode računa i o svojim i o zajedničkim ciljevima svih učesnika bilo da se radi o pojedincima (Mitrović, Moderni Menadžment n.d.)(Ljubiša 2009), preduzeću, državi ili bilo kom drugom obliku organizacionog sistema.

Živimo u vremenu u kome je nažalost kriza postala pratilac ali i okvir života savremenog čoveka. I zaista danas ništa nije tako izvesno kao što je kriza, ona je postala ambijent u kome deluju

¹ Van.prof. dr. Vladimir Grujić, Visoka poslovna škola strukovnih studija Čačak, Dr.Ivana Ribara 196, Novi Beograd.

² Vukadinović Goran, Vojna akademija VS, Save Kovačevića 46a, Kaluđerica, Beograd.

pojedinci, organizacije ali i društvo kao celina. U medijima, ali i u svakodnevnoj komunikaciji ljudi, reč kriza je jedna od najčešće korišćenih reči. Ona se koristi u opisu stanja sa potencijalno negativnim konotacijama u kome se nalazi društvo današnjice. Kriza, ma kakva bila uvodi nas u područje rizičnog postupanja.

Kriza se može posmatrati kao opasnost-korak do ponora ili kao mogućnost-put ka uzletu – napredku. U svakom slučaju su ključna četiri faktora koji utiču na reagovanje preduzeća na krizu: strategije preduzeća, organizaciona struktura, organizaciona kultura i karakter zaposlenih u preduzeću.

Iznećemo mišljenje da se krizni menadžment bavi planiranjem unapred, a za slučaj krize kako bi minimizirao sve moguće gubitke a na osnovu čega bi se preduzeće što brže vratilo u normalno stanje. Prema teoriji evolucije i koncepciji životnog veka proizvoda može se govoriti i o životnom veku preduzeća, o njegovom nastanku, fazama razvoja i često prestanku poslovanja preduzeća. Kao i u životu čoveka, tako i u životu preduzeća, prelazak iz jedne razvojne faze u drugu načelno znači krizu. To je razdoblje unutrašnjeg i spoljnog nesklada, razdoblje slabije prilagođenosti okolini. Kriza je nezaobilazni deo razvoja, te stoga ni jedan čovek, ni jedno preduzeće ne može preskočiti krize u svom životu. One su planirana zbivanja u životu svakog od nas. Problem nastaje onog trenutka kada nam je potreban odgovor kada će kriza prestati. Ako je tako, i zaista svako preduzeće koje se razvija prolazi kroz krize, postavlja se pitanje u čemu je razlika između uspešnih i neuspešnih preduzeća, tj. kako uspešna preduzeća prolaze kroz krize i zašto druga preduzeća, pokazaće se na kraju, ipak nisu tako uspešna te krizu ne prepoznaju kao šansu već ih kriza poslovno unazadi i nanese ozbiljne štete. Razlike nastaju tokom trajanja krize a samim tim i u očiglednosti njenih posledica. Uspešna preduzeća nisu pošteđena od krize, svakako, no ona raspoložu alatom, metodama i instrumentima kriznog menadžmenta, uz pomoć kojih se kriza može preduhitriti, pravovremeno prepoznati, ovladati njom i na kraju obuzdati je, a jasno je da što kriza traje kraće posledice su manjeg intenziteta. Poslovna kriza više nije tema samo za poslovne konsultante i savetnike, već je to izazov za svako preduzeće u korišćenju instrumenata uspešnog upravljanja krizom.

Promene sa kojima se preduzeća suočavaju od kraja prošlog veka imaju uglavnom diskontinuitetni karakter. Preduzeća se suočavaju sa novim izazovima na koje je teško uspešno reagovati internim promenama u obimu i strukturi poslovne aktivnosti. Jonh Kotter (Kotter 1995) predlaže nova pravila kojih preduzeća treba da se pridržavaju da bi bila uspešna: Ne oslanjati se na konvencije, načini na koje su se ostvarivali profiti u ovom veku (misli se na dvadeseti) više ne važe.

To znači da je najvažnije odmah početi koristiti instrumente preventivnog delovanja te instrumente identifikacije i obuzdavanja krize. Važno je u što ranijem stadijumu prepoznati krizni razvoj, preokretom krizu obuzdati i krenuti prema novom uspehu, jer, što je kriza dublja, to je zahtevnije i dugotrajnije njeno ovladavanje, a i posledice su dalekosežnije.

Kriza (grčki: krisis) znači prelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu. U savremeno doba kriza označava pre svega razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, takođe i izlaz, rešenje konflikta. U poslovnoj ekonomiji kriza označava stanje koje dovodi u pitanje opstanak preduzeća, stanje ugroženosti njegove egzistencije. Stoga se ne mogu svi neželjeni problemi označavati kao poslovna kriza. Poslovna kriza se definiše najčešće kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i može nanositi uticaj, koji šteti primarnim ciljevima, s nepredvidivim ishodom. „Pod kriznom poslovnom situacijom podrazumijeva se takvo stanje u kome su ugroženi vitalni interesi preduzeća. Takva situacija zahtijeva da se brzo reaguje što smanjuje mogućnost odabira razumne strategijske opcije. Međutim, zahtjeva se brza konkretna akcija kako bi se kriza prevazišla ili bar ublažila. Uglavnom se poseže za merama štednje i uvođenja boljeg sistema kontrole” (Drucker 1994).

Ključne karakteristike zajedničke za sve krize su:

1. Neočekivanost: Kada kriza nastane, ona je svakako neočekivana, iako su neka obeležja krize bila, ili barem mogla da budu jasno vidljiva i pre njenog nastanka. Retke su krize koje nastupaju bez ikakvog prethodnog upozorenja ili predznaka. Stepenn predvidljivosti razlikuje se obzirom na to da li menadžment krizu zaista ne može da predvidi, ili pak nije svestan nadolazeće opasnosti.
2. Nespремnost: Menadžeri su često nespремni, ponekad i nesvesni nastanka krize čemu značajno doprinosi činjenica da je okruženje istovremeno i kompleksno i nedovoljno

pouzdana. U savremenom svetu prepunom informacija menadžeri teško dobijaju one prave informacije koji imaju ključni značaj za odlučivanje. Da bi se što više smanjili nespremnost i neizvesnost, često se koriste statističke ocene o mogućim opasnim i kriznim događajima. Tada moraju voditi računa o tome da postoje događaji koji su malo verovatni, ali nose poremećaje-krize sa velikim posledicama.

3. Vremenski pritisak: Kriza je iskušenje za menadžerske sposobnosti jer u uslovima nespremnosti i prividne neočekivanosti od menadžera se zahteva još brže donošenje odluke nego inače, što predstavlja visokostresnu situaciju. Zato je za uspešno upravljanje krizom nužno potrebno da ih menadžeri budu svesni i da ih poštuju pri oblikovanju odgovarajućih programa upravljanja pre svega pri izgradnji sistema za lakše otkrivanje i krizno planiranje.

NUŽNOST PROMENA I TRANSFORMACIJA PREDUZEĆA U USLOVIMA KRIZE

„Baš zato što je promena konstantna, temelji moraju da budu izuzetno jaki. Menadžment mora da održi dinamičku ravnotežu između promene i kontinuiteta. Najefikasniji način da se uspešno upravlja promenama jeste da se one kreiraju.“

Piter Draker

Savremeni svet, privredno okruženje i same preduzeća se nalaze u stalnim promenama i turbulencijama. „Restruktuiranje, reorganizacija i druge velike promene su veoma česte u pokušajima da preduzeća rastu ili opstanu. Preduzeće u svom životnom ciklusu prolazi kroz različite faze, što nužno traži promene i prilagođavanje u svakoj od faza. U fazi rasta preduzeća, od malog ka srednjem, neizbežan je prelazak sa zakašnjenjem. Jednom rečju, transformacija organizacije se, u savremenim uslovima, predstavlja kao uslov strategije rasta i razvoja preduzeća, jednako kao i uslov njegovog oporavka i opstanka. U teoriji i praksi menadžmenta, transformacija organizacije se ipak najčešće koristi u kriznim situacijama“ (Mitrović, Moderni Menadžment). Transformacija može biti bolna i teška.

Problemima transformacije eksperti i naučnici se bave, kao posebnim fenomenom, od devedesetih godina prošlog veka do danas, iako je i ranije bilo različitih modela restrukturiranja preduzeća koji su pokazivali i dobre i loše osobine. Organizacione promene predstavljaju uvek nove izazove i zahteve za sve, od izvršnih direktora pa do radnika u proizvodnji. Obim i dubina promena od svih zahtevaju maksimalno angažovanje. Ako se promenom, posebno u uslovima krize, ne upravlja na pravi način, dolazi do dodatnih gubitaka unutar preduzeća. Takođe može doći do demoralisanja zaposlenih, poremećene komunikacije, povećanja broja stresnih situacija, odlaska kvalitetnih radnika i dr. Zaposleni žele stabilnost, a pošto promene uvek donose neizvesnost, kod ljudi se stvara otpor prema promenama koje bi trebale biti lek za kriznu situaciju. Tako dolazi do unutrašnjeg otpora u samom preduzeću te tada kažemo da preduzeće samo sebe uništava. U takvim situacijama i vlasnici i menadžment treba da objasne zaposlenima razloge, suštinu i cilj promena, kako bi se obezbedila potrebna spremnost za promene. Borba za opstanak i profit su glavni motiv i cilj vlasnika i menadžmenta preduzeća.

U situaciji kada je preduzeće u krizi, menadžment mora da ima hrabrosti da izvrši integraciju „Integracija ne znači biti dobar prema svima, integrisati znači misliti o celini“ to znači da će se menadžment odlučiti da se reši beskorisnih proizvoda, usluga, tržišta kao i beskorisnih ljudi. U protivnom i jedni i drugi će odvlačiti pažnju, energiju i vreme od onih proizvoda, usluga, tržišta i ljudi koji mogu preduzeće izvući iz krize. „Optimalna je situacija u kojoj menadžment predviđa moguće delovanje krize i ima dovoljno vremena i mogućnosti da se tome prilagodi, pažljivo birajući metode i modele transformacije preduzeća“ (Mitrović, Moderni Menadžment).

TIPOLOGIJA KRIZA

“U krizi se rađaju inventivnost, pronalasci i velike strategije“

Albert Ajnštajn

Kriza ima toliko koliko je različitih organizacija, ljudi i okolnosti u kojima organizacije deluju. Pod krizom se podrazumeva širok dijapazon događaja od udesa aviona uzrokovanog neispravnošću, finansijske propasti preduzeća, do masovnih stradanja ljudi u ratu. Krize mogu da budu izazvane različitim uzrocima: prirodnim (npr. zemljotres) i ljudskim (npr. surovi sukobi etničkih grupa, loš izbor ljudi pri zapošljavanju, brz tehnički razvoj koga ne prati sposobnost ljudskih resursa). Krize mogu imati planetarnu, nacionalnu, lokalnu i organizacionu dimenziju, ili se može raditi o njihovoj kombinaciji. One mogu nanositi štetu frontalno ili selektivno. Krize takođe mogu nastati i iz potencijalne krize (npr. ukupna nezaposlenost, loš poslovni ambijent, rat, ekološki akcidenti, ograničeno-sprečeno korišćenje energenata idr.).

Nas prevashodno interesuje kriza u okviru preduzeća koja se javlja tokom njegovog poslovanja. Klasifikacija krize je neophodan instrument i pretpostavka uspešnog upravljanja krizama i razvijanja teorije krize. Svakome ko želi da zna kako se različiti tipovi kriza razvijaju, koji problemi se pri tom javljaju i kako se oni mogu rešiti, tipologija kriza sigurno pomaže u identifikovanju zajedničkih karakteristika kriza.

Neke klasifikacije izgledaju skoro prirodne. Na primer razlikovanje prirodnih katastrofa i onih koje su uzrokovane ljudskim faktorom. Druge su nastale kao rezultat novijih istraživanja. Nakon što su označene imenom i analizirane, klasifikovanje kriza je prvi korak ka njihovom držanju pod kontrolom. Koristi od tipologije se mogu videti i u sposobnosti da se olakša izvođenje čvrstih zaključaka o krizi i preduzimanju adekvatnih protivmera. „Međutim, odgovarajuća tipologija bi trebala da:

1. bude potpuna (iscrpnja) i da obuhvati sve moguće slučajeve kriza,
2. da njene podgrupe budu međusobno isključive tj. da se ne preklapaju,
3. bude praktično primenljiva, odnosno suprotstavljanja već nastaloj krizi,
4. bude pragmatična da broj podgrupa bude upravljiv, razlike između podgrupa dovoljno široke“ (konferencija 2010).

Ukratko, tipologija krize bi trebalo da omogući jasnu alokaciju svih aktuelnih ili budućih, u jednu od međusobno isključivih klasa i da olakša upravljanje krizama. Tipologiju krize koja se najčešće koristi vrlo je teško svrstati u jedinstven, konačan broj međusobnih određenih klasa. Glavni problem je korišćenje prilično uskih kriterijuma klasifikacije. Samim tim, nove tehnologije bi trebalo da budu zasnovane na različitim tipovima klasifikacije.

U tom smislu se predlažu sledeća dva kriterijuma klasifikacije:

1. predvidljivost krize,
2. mogućnost uticaja na krizu pre njenog nastanka.

Predvidljivost spada u jednu od najznačajnijih karakteristika krize. Svaki put kada dođe do dramatične krize dolazi do javne debate o tome da li je bilo moguće krizu predvideti. Tarner je prvi uveo koncept predvidljivosti krize u naučnu arenu.

Mogućnost uticaja na krize je sledeća karakteristika značajna za njenu identifikaciju. „Međutim definisanje tih mogućnosti uticaja je daleko teže čak i od slučaja predvidljivosti, budući da je neophodno razlikovati preventivne i reaktivne mogućnosti uticaja. Nedovoljne mogućnosti uticaja na krizu mogu same biti prouzrokovane različitim uzrocima. Jedan od njih je nepredvidljiva interakcija u složenim tehnološkim sistemima. Mada po mogućnosti uticaja sigurno je najteži uticaj na prirodne sisteme, na primer zemljotres“ (konferencija 2010).

ZNAČAJ KRIZNOG MENADŽMENTA U PREDUZEĆU

„Kad god vidite uspešno preduzeće, znajte da je neko nekada doneo hrabru odluku.“

Peter F. Drucker

Potpun haos ili kriza u preduzeću mogu biti posledica tržišnih lomova (naftna kriza), tehnološkog razvoja (kompjuterizacija, telekomunikacije), potrošačkih navika. Uspeh u takvim situacijama najlakše se postiže na teret ostvarivanja etičkih načela, ali dobar menadžer mora pronaći takve puteve koji vode do poslovnog uspeha i bez moralnih kompromisa. U kriznom menadžmentu, preokret je nedvosmisleno najvažniji sastavni deo poslovanja. Prodorom racionalnog pogleda na svet i razvojem nauke, javila su se i prva nastojanja ljudi da opišu, klasifikuju, razumeju i objasne krize i razviju što adekvatnije načine za upravljanje krizama. Ipak, krizni menadžment kao naučno-teorijska disciplina i racionalno osmišljena praksa, ozbiljno stupa na istorijsku scenu tek u drugoj polovini XX veka. Poreklo termina krizni menadžment nalazi se u političkoj sferi. Naime, tvrdi se da je američki predsednik F. Kenedi prvi upotrebio ovaj izraz, tokom Kubanske krize 1962. godine, godine kada je konfrontacija SAD i SSSR, usled instaliranja sovjetskih raketa sa nuklearnim glavama na Kubi, dovela svet na ivicu rata.

Krizni menadžment može da se odredi kao skup funkcija ili procesa koji imaju za cilj da identifikuju, analiziraju i predvide moguće krizne situacije i uspostave posebne načine koje će organizaciji omogućiti da spreči krizu ili da se sa njom izbori i da je prevaziđe, uz minimiziranje posledica njenog dejstva i što brži povratak u normalno stanje. „Dakle, krizni menadžment je stenografski naziv za sve vrste aktivnosti usmerene na postupanje sa sistemom u stanju poremećaja: prevenciju, pripremu, ublažavanje i oporavak. Radi se o oblikovanju postupaka, dogovora i odluka koje utiču na tok krize i obuhvata organizaciju, pripreme mere i raspoređivanje resursa za njeno savladavanje. Krizni menadžment se obično odvija u uslovima organizacionog haosa, društvene nestabilnosti, pod pritiskom brojnih medija u stresnim okolnostima i nedostatku preciznih informacija“ (Kešetović 2006).

Uspeh postižu oni koji prvi učine vidljiv preokret: primena novih tehnologija tehnologije, uvođenje novih materijala, drugačiji pristup tržištu, osvajanje novih tržišta, okretanje obnovljivim izvorima energije, promene poslovne filozofije, bolje vrednovanje ljudskih resursa idr. Kresanje troškova kao najčešća prva reakcija na krizu ne mora uvek biti i najbolja reakcija, te može opasno ugroziti poslovanje. Samo kratkotrajni poslovni potezi nisu garancija prevazilaženja krize. Kriza nikada nije individualna, već je sveobuhvatna za sve činioce tržišne utakmice, kao i za sve delove preduzeća. Sanacija preduzeća nakon šoka je glavni i najhitniji zadatak menadžmenta, no sve radnje moraju biti u funkciji ostvarivanja prepoznatljive strategije, a ne bezglavo gašenje požara.

Krizni menadžment ispoljava punu efikasnost ako je strategija određena pravovremeno (isključivo upravljanje troškovima nije dovoljno za trajno uklanjanje poteškoća). Čak i onda kada se mora delovati brzo, jer bi odlaganje odluke izazvalo još veće poremećaje, iskusan krizni menadžment postupa po planu, a ne deluje stihijski. Svetska finansijska kriza dovela je do sloma neoliberalnog-kazino kapitalizma i zatekla je mnoge države, vlade, predstavnike lokalne samouprave i preduzeća potpuno nespremne. Mnogi još uvek ne veruju da je dubina krize tako velika i da je njeno trajanje krajnje neizvesno. Zato i ne čudi svedočenje bivšeg dugogodišnjeg guvernera FED-a Alana Grinspena, pred komisijom Kongresa, u kome je priznao da je pogrešio i da je 19 godina forsirao potpuno pogrešan ekonomski koncept.

Situacija na globalnom finansijskom tržištu se iz dana u dan pogoršava. Mere koje preduzimaju administracije SAD i EU su pogrešne i one će dodatno dovesti do pogoršavanja uslova privređivanja. Svaka članica EU traži spas samo za sebe. Island je bankrotirao. Grčka, Mađarska i Ukrajina traže finansijsku pomoć MMF-a. Isto to traže Hrvatska i Srbija. Svetske berze su u poniranju. Vol Strit je u kolapsu. Bankrotiraju preko noći nekada najmoćnije svetske investicione kompanije i banke. Finansijska kriza se kao zarazni virus širi svetom. Meksiko, Brazil i Argentina se suočavaju sa velikom nelikvidnošću. Kina planira niže stope privrednog rasta. Ruska administracija interveniše na finansijskom tržištu i povremeno zatvaraju Moskovsku berzu da bi sprečili krah sličan onom iz avgusta 1998. godine. Svetske kompanije počinju da otpuštaju radnike, zatvaraju pogone ili prekidaju

proizvodnju na nekoliko nedelja, kao u slučaju francuskog Renoa. Strah i neizvesnost tresu nekada moćne i stabilne kompanije.

Mnogi menadžeri u još uvek, nažalost, nisu svesni dubine i ozbiljnosti svetske finansijske krize. Vlade njihovih država i političari, plašeći se da ne izgube popularnost, namerno kriju istinu od građana. Nema vizije izlaska iz krize. Nema operativne strategije. Dokle će kriza delovati? Šta da radimo? Kakve će posledice biti? Gde je izlaz? U pravilnom i kvalitetnom planu rada, menadžment mora imati jasnu viziju rešenja krize i ona bi u sebi trebala da sadrži: položaj i stanje klijenta, finansijski presek stanja, proizvodno, tehnološko i tehničko stanje, analiza troškova, analiza tržišta, analiza radne snage, pravno stanje klijenta, nova procena kapitala, izrada profila klijenta, izrada biznis planova, strategija razvoja za period od 5 godina, operativni plan za narednu godinu, izrada finansijskog portfolia, otvaranje novih tržišta i poslova, privlačenje strateških investitora, izrada programa zajedničkog ulaganja, brendiranje klijenta, PR i marketinška prezentacija, edukacija i obuka top menadžera.

Svaka kriza je veliki izazov za sposobne i organizovane pojedince, pa zbog toga mnogi teoretičari smatraju da je kriza šansa za uspeh.

ZAKLJUČAK

Živimo u vremenu u kome je nažalost kriza postala pratilac ali i okvir života savremenog čoveka. I zaista danas ništa nije tako izvesno kao što je kriza koja je postala ambijent u kome deluju pojedinac, organizacija ili društvo kao celina. U medijima ali i u svakidašnjoj komunikaciji ljudi, reč kriza je jedna od najčešće korišćenih reči. Ona se koristi u opisu stanja sa potencijalno negativnim konsekvencama u kome se nalazi društvo današnjice. Kriza, ma kakva bila uvodi nas u područje rizičnog postupanja.

Ljudi imaju suštinsku egzistencionalnu potrebu da žive u organizovanoj zajednici, da planiraju svoje aktivnosti radi ostvarivanja svojih ideja i zamisli te da proizvode i raspodeljuju rezultate svog rada radi osiguranja svog opstanka preko preduzetog biznisa u uslovima opšte neizvesnosti i manjka kvalitetnih informacija. Da bi u takvim uslovima realizacija ideja, događaja ili poslovnih poduhvata bila uspešna, rizik mora biti stalno analiziran i kontrolisan sa svih aspekata: proizvodnog, komercijalnog, finansijskog, tržišnog, socijalnog, političkog, institucionalnog, međunarodnog i dr. jer, praktično svi navedeni rizici mogu ispoljiti uticaj na ostvarenje ciljeva i rezultata. Rizik kao fenomen postoji koliko i čovečanstvo. On je složena, stalna, neizbežna i neizvesna pojava, koja je sastavni deo našeg života. Rizici su sadržani u svakoj ljudskoj i poslovnoj aktivnosti. Oni se mogu smanjiti uvođenjem kvalitetnije organizacije, kontrolom kvaliteta, unapređenjem i racionalizacijom poslovanja, pravilnim izborom ljudskih resursa i njihovim stalnim obrazovanjem i obukom, zaštitom na radu i drugim merama. Kao sinonim riziku pojavljuje se naša neuverenost i nemogućnost da upotpunosti predvidimo bilo koji događaj, čak i onaj najizvesniji.

U suštini postoje dva tipa kriza "*one kojima vi upravljate i one koje upravljaju vama*" (Augsutin). Proaktivno planiranje i reagovanje omogućava menadžerima da kontrolišu, utiču na nju i rešavaju krizu, a ignorisanje mogućnosti da do krize dođe, s druge strane, vodi ka tome da kriza krene vlastitom inercijom. Donošenje odluka u uslovima stresa, uzbuđenja i opasnosti koji sa sobom nosi kriza znatno je teže od reagovanja na krizu u okvirima ranije usvojenog plana za takve situacije. Mnogi teoretičari u pokušaju definisanja izjednačavaju krizni menadžment sa postupanjem u nepredviđenim situacijama.

Krizni menadžment se može odrediti kao skup funkcija ili procesa koji imaju za cilj da identifikuju, izuče i predvide moguće krizne situacije i uspostave posebne načine koje će organizaciji omogućiti da spreči krizu ili da se sa njom izbori i da je prevaziđu. Dobar krizni menadžer ima odgovore na pitanja "šta ako". Prvi zadatak kriznog menadžera je da prepozna signale i simptome nadolazeće krize, a čim se oni pojave da proaktivno reaguje. Proaktivni menadžer za krizne situacije sprovodi procene rizika i ranjivosti pre vanredne situacije, razmatra alternative i posledice različitih akcija, te nastoji da predvidi situaciju kako bi se stekla maksimalna kontrola nad vanrednim događajima.

LITERATURA

1. "New Rules for Success"4-6Harvard Bussines School Bulletin1995
2. The Theory of the Bussines96Harvard Bussines Review1994
3. Vukadinović, Goran. "Krizni menadžment malih i srednjih preduzeća." In *Krizni menadžment malih i srednjih preduzeća*, by Goran Vukadinović. 2012.
4. Grujić, Vladimir. "Krizni menadžment malih i srednjih preduzeća." In *Krizni menadžment malih i srednjih preduzeća*, by Prof.dr.Vladimir Grujić. 2012.
5. Kešetović, Zvonimir. *Krizni menadžment i prevencija krize*. Beograd, 2006.
6. konferencija, Međunarodna naučna. "Delovanje menadžmenta u kriznim situacijama." *Menadžment 2010*. Kruševac, 2010.
7. Ljubiša, Prof.dr. Stojimirović. *Osnovi menadžmenta*. Beograd: VPS, Beograd, 2009.
8. Mitrović, Prof. dr Milan. "Moderni Menadžment." In *Moderni Menadžment*, by Prof. dr Milan Mitrović, 11. Beograd: Magazin profit.

9. Mitrović, Prof. dr Milan. "Moderni Menadžment." In *Moderni Menadžment*, by Prof. dr Milan Mitrović, 11. Beograd: Magazin profit, 2010.
10. Osnovi menadžmenta, Beograd, Visoka poslovna škola Beograd, 2009