

# UZROCI I DEJSTVA KRIZE U PREDUZEĆU

## CAUSES AND EFFECTS OF THE CRISIS IN THE COMPANY

**Jelena Aleksić**  
*jelenaaleksic248@yahoo.com*

### APSTRAKT

Aktuelna svjetska ekonomska kriza zaokuplja svakog mislećeg čovjeka. Gomile stručnjaka i "stručnjaka" pokušavaju da objasne šta sve trenutna kriza jeste, koji su joj uzroci i kako iz nje treba izaći. Zbog čega preduzeća upadaju u krize? Jedan od odgovora na ovo pitanje bi bilo da se preduzeća ne prilagođavaju promjenama, jer treba imati na umu da je u ovom burnom i turbulentnom poslovanju jedina konstanta promjena i uvijek treba imati na umu prilagođavanje promjenama. Isak Adizes za krize je utvrdio: „Problemi koji se ne rješavaju prerastaju u krizu.“

**Ključne riječi:** poslovna kriza, karakteristike krize, likvidnost, analiza

### ABSTRACT

The current global economic crisis grips every thinking individual. Heaps of experts and "experts" are trying to explain what the current crisis is, as are the causes and how to get out of it. Why do companies fall into crisis? One answer to this question would be that companies do not adapt to change, because you have to keep in mind in this troubled and turbulent business the only constant is change and should always be kept in mind adapting to change. Isak Adizes the crisis has stated: "The problems are not resolved into a crisis."

**Key words:** business crisis, the characteristics of the crisis, liquidity, analysis

### UVOD

Činjenica je da se društvo stalno mijenja, a to nije pojava koja ne utiče na poslovanje preduzeća. Na promjene u okruženju preduzeće ne samo da mora obratiti pažnju, već mora i dati adekvatan odgovor. Pasivnost preduzeća prema promjenama dovodi ga u opasnost. Ono tada postaje manje konkurentno i gubi svoje tržište, sve dok se ne ugrozi i egzistencija preduzeća. Takve negativne promjene u poslovanju preduzeća sa tendencijom daljeg pogoršanja nazivaju se krizom preduzeća.

Bez sumnje, ne dovodi svaka promjena preduzeće u opasnost. Ali takođe je činjenica da pojedina preduzeća nisu spremna za promjene i da nemaju mehanizme koji mogu rano ukazati na opasnosti koje se mogu pojaviti tiho i sa svih strana u isto vrijeme. Kao posljedica ovoga, veliki broj naših preduzeća nalazi se u krizi, a prezaduženost i nelikvidnost najčešći su problemi.

Može se reći da danas živimo u svijetu promjena, ali će njih u budućnosti biti svakako i više. Kao posljedica toga kriza preduzeća u budućnosti je neminovna. Stoga, izgradnja sistema detektovanja promjena i upozoravanja na opasnosti treba da bude prioritet preduzećima koja žele da opstanu i u ovom vijeku.

Kriza nije momenat već je proces koji ima neke svoje faze kroz koje prolazi u svom zamahu. Većinu kriza moguće je predvidjeti, ali svaka iznenadi i prodorna preduzeća i lokalno i globalno. Kriza, ma kakva bila, je i reputacijska prijatna za preduzeće, jer odbija klijente, ali i zaposlene koji sve češće traže alternativno rješenje kao izlaz iz krize. Većina organizacija i institucija još uvijek ne razumije da je za suzbijanje krize potreban novi i moderniji menadžment pristup i sposobnost razmišljanja na pravi način. Kriza je problem zato što je ona rezultat, a ne uzrok problema. Da bi se riješili krizne situacije preduzeća prije svega moraju prepoznati uzrok koji je do nje doveo.

### POJAM POSLOVNE KRIZE

Pojam krize, koji vodi porijeklo iz grčkog jezika, sasvim uopšteno znači svaki iznenadan prekid do tada kontinuiranog razvoja. Kriza označava "posebno stanje u razvoju jedne pojave; obrt stvari u odnosu na dotadašnji tok" [Senić, Lukić, 2008, str. 25].

Svaka kompanija na tržištu prolazi kroz neki tok svoga poslovanja. Iako su u teoriji faze tog toka iste za sve kompanije u praksi se one dosta razlikuju. Svaka faza poslovnog procesa trebala bi kompaniji donijeti nove, bolje i krupnije rezultate, ali kroz svaku fazu kompanija se bori sa određenim problemima. U svakoj od tih faza nalazi se i krizni momenat. To je tačka do koje poslovanje mora doći, ali je na menadžmentu da pronađe način prelaska ili zaobilaska te tačke

Poslovna kriza je negativni razvoj poslovanja preduzeća, kao posljedica događaja iz okruženja i/ili pogrešnih poslovnih poteza menadžmenta, i zahtijeva restrukturiranje poslovanja. Kriza je obično posljedica ranije donesenih pogrešnih odluka menadžmenta. Može se desiti i da je menadžment donio dobru odluku, ali je u tržišnom okruženju došlo do neke promjene koja je uništila kompletnu ideju i strategiju kompanije te izazvala krizu. Najveći problem u krizi imaju oni koji od preduzeća imaju ili očekuju direktne koristi. Tako su udarom krize pogođeni vlasnici uloženog kapitala, zaposleni na svim nivoima pa čak i potrošači, jer ukoliko preduzeće ne prevlada krizu određenog proizvoda više neće biti na tržištu.

U literaturi kriza preduzeća opisuje se kao nepoželjna i neplanirana situaciju preduzeća ili neke oblasti preduzeća koja smanjuje prinos ili smanjuje likvidnost, koja predstavlja neposrednu ili posrednu opasnost za preživljavanje preduzeća, odnosno oblasti preduzeća [Senić, Lukić, 2008, str. 26].

Razlikuju se dvije temeljne krize: kriza proizvodnog procesa i kriza nedostatka potrošača [Muratović, 2006, str. 27]. Kriza proizvodnog procesa može biti uzrokovana lošim rukovodstvom, nepoznavanjem zakonskih okvira određene industrijske grane, nedostatkom inovacija, nedostatkom kvalitetnih kadrova. S druge strane, kriza nedostatka potrošača može se desiti zbog visokih cijena proizvoda ili usluge koju kompanija nudi.

### **Karakteristike krize**

U vrijeme svakodnevnog poslovanja i upravljanja organizacijom menadžeri moraju jako dobro poznavati situacije kako poslovati u normalnim uslovima i u uslovima krize, odnosno poznavati njihove glavne karakteristike. One se međusobno razlikuju ponekad po sadržaju, po trajanju, po posljedicama i drugim karakteristikama. Uprkos tome, mogu se navesti tri karakteristike za sve krize : neočekivanost (neplaniranost), nespremnost i vremenski pritisak [Keković, Kešetović, 2006, str. 27].

Neočekivanost. Krize su obično neočekivane iako su neke bile pomalo jasno vidljive prije nastanka krize. Smatra se da se one mogu teško predvidjeti ili da se svjesno ne može predvidjeti opasnost. Na primjer, ovakve krize koje se teško mogu predvidjeti su teroristički napadi, ali za vođstvo poduzeća je iznenađujuće ako se ne pripreme i mogu biti u njihovom neposrednom okruženju npr. medijima, vladi i drugim domenima.

Nespremnost je druga karakteristika krize. Menadžeri preduzeća se često nađu nespremni i ne shvataju ozbiljno nastanak krize. Često se dešava da dobijaju nekvalitetne informacije za odlučivanje u svom preduzeću.

Vremenski pritisak. U uslovima nespremnosti i prividne neočekivanosti menadžeri moraju brzo reagovati i brzo donositi odluke nego što to inače rade, što za njih predstavlja veoma visoki stres u takvim situacijama. Oni moraju biti svjesni, prilikom upravljanja u trenucima krize, i da oblikuju program upravljanja za lakše otkrivanje krize i kriznog planiranja.

S obzirom da kriza ima nebrojano mnogo lica, za detaljan opis neophodno je usredsrediti se na njene karakteristike. Kriza nije trenutno stanje, ona ima svoj početak i kraj, ali izaziva trajne posljedice. Područja poslovanja oštećena krizom mogu se sanirati, te ukloniti uzrok krize, ali će to područje trajno biti obilježeno kao slabija karika u preduzeću. Kriza napada principom kreativnog skoka pri čemu je šok izazvan zapravo dužim negiranjem problema ili nedovoljnim zalaganjem za pronalazak rješenja. Krizne tačke shvataju se kao osjetljive tačke koje ono što je do sada živjelo egzistencijalno ugrožavaju i dovode do mogućeg uništenja. S obzirom da kriza nastaje usljed manjka znanja koje zahtijeva dinamičko okruženje, da bi se riješila neophodni su resursi. Postojeći resursi su obično nesrazmjerni sa veličinom problema pa kompanija tada mora posegnuti za novim izvorima resursa. Uz stara znanja, organizaciju i resurse kriza može samo da se

produbi. Kriza je radnja, ona se događa, traje, prestaje, ponavlja se, iscrpljuje, ali i nadahnjuje [Muratović, 2006, str. 27-28].

Kriznu situaciju najčešće karakteriše [Jojić, 2002, str. 523]: (1) trajno negativno poslovanje preduzeća, (2) rasipanje resursa, dekapitalizacija i prezaduženost, (3) nelikvidnost, (4) neefikasno upravljanje, (5) nedovoljna transparentnost podataka, (6) neadekvatna kadrovska struktura, (7) nedostatak vizije i (8) loša psihološka korelacija/nezdrav ambijent.

### **Simptomi krize**

Kako bi preduzeće na vrijeme uočilo nastajanje krize i na vrijeme sprovelo mjere za njeno prevazilaženje nisu najvažniji uzroci krize, već njeni simptomi. Simptomi krize predstavljaju vidljiva dejstva uzroka krize, pa se oni ne mogu izdvajati od uzroka krize, jer mogu biti rezultat više uzroka, a i sami mogu postati uzrok krize. Zbog višestrukog uticaja različitih uzroka, ne može se uvijek uspostaviti jasna uzročno posledična veza između uzroka i simptoma krize.

Simptomi krize predstavljaju obilježja po kojima se kriza u preduzeću može identifikovati. Jedan od načina uočavanja rane krize jeste posmatranje interakcije osoba uključenih u proces poslovanja preduzeća. Neki od pokazatelja krize bi mogli biti: otaljavanje poslova, očekivanje da neko drugi obavi posao za vas, nepreduzimanje odgovornosti za svoj posao, propuštanje rokova isporuka, dijeljenje firme na neformalne grupe, napuštanje preduzeća. Ovo bi ujedno trebalo da budu indikatori koji su opomena da treba nešto preduzeti kako bi se premostila kriza koja je zahvatila preduzeće.

Jasni signali koji upućuju na postojanje krize u preduzeću su pad tržišnog učešća i porudžbina od strane kupaca što dovodi do pada prodaje, pa zatim i dobiti, ali i likvidnosti preduzeća. Simptomi krize mogu biti manje ili više izraženi, ali priroda krize jeste da se kreće eksponencijalno. Što je više simptoma krize, to je preduzeće dublje zašlo u krizu i teže je vratiti ravnotežno stanje – stanje likvidnosti. Zbog toga je od suštinske važnosti uočavanje najmanjih signala (simptoma) krize i brza reakcija preduzeća.

Postoje neki simptomi koji mogu ostati nezapaženi, ali postoje i oni koji jasno ukazuju da kriza koja ugrožava preduzeće postoji. To su prije svega finansijski pokazatelji koji su vidljivi iz računovodstvenih izvještaja, izvještaja o zalihama kao i drugih informacija preduzeća.

Indikatori krize koji su se iskristalisali kroz praksu su finansijski rezultati:

- opadajuća prodaja,
- opadajuća rentabilnost,
- povećanje stepena zaduženosti,
- opadanje likvidnosti.

Samostalno ili u grupama ovakvi pokazatelji ukazuju na krizu. Na primjer, ukoliko se pogoršava finansiranje i nastupa prezaduženost onda to povlači štetu na prinosu. Zaduzenost i nesposobnost plaćanja jasno signaliziraju postojanje krize koja ugrožava preduzeće.

Pored finansijskih postoje i brojni drugi faktori koji ukazuju na postojanje krize. To su najprije kvalitet proizvoda (koji može početi da opada), sumnjičavost dobavljača i inostranih kupaca, zanemarivanje popravki na građevinskim objektima, pa sve do ne nabavljanja inventara koji se koristi u kancelarijama.

Kasnije, tokom napredovanja krize mogu se javiti i simptomi poput:

- neadekvatnog reinvestiranja u posao,
- nedostatak planiranja,
- suprotstavljanje najvišeg rukovodstva idejama koje dolaze od drugih,
- pasivnost vrhovnog menadžmenta.

Neki simptomi krize ukazuju samo na svršen čin i u njihovom dejstvu se ne može ništa učiniti, dok drugi pretežno finansijski indikatori mogu služiti za rano naslućivanje problema do kojih preduzeće može doći.

Analiza simptoma krize polazi od pretpostavke da je preduzeće rezervoar gotovine i da mu je cilj da uspješno upravlja novčanim tokovima. Kada se taj rezervoar isprazni, smatra se da je preduzeće bankrotiralo. Ispitivanje faktora kao što su rentabilnost, rast i likvidnost treba da pruži podatke o dubini krize u kojoj se preduzeće nalazi.

Jedan od zadataka menadžmenta preduzeća jeste da uoči kada preduzeće može zapasti u nevolje. Ali to nije lako, zbog mnogih faktora uključujući i težnju preduzeća da uljepšavaju svoje rezultate (odnosno da se prikrivaju slabosti). Iako svako preduzeće u savremenom tržišnom sistemu podliježe određenim opštim kretanjima, to ne daje za pravo menadžmentu da zanemare trendove rezultata koji mogu imati kobne posljedice. Najveći broj preduzeća došao je u položaj bankrotstva zbog višegodišnjeg gomilanja gubitaka. Od menadžmenta se danas traži da blagovremeno otkriju simptome opasnosti i racionalno reaguje na situaciju prije nego što bude prekasno.

Perfektnije i brže računovodstvo svakako može pomoći u ranoj identifikacije krize. Nekada kriza nastaje iz razloga što je računovodstvo neažurno, pa se krizni razvoj događaja prekasno otkrije. U slučaju da računovodstvo prikazuje prisustvo krize, nema potrebe za daljim angažovanjem u drugim izvorima saznanja. Međutim, drugi izvori su itekako bitni u daljim fazama analize. Zbog toga je potrebno da na licu mjesta i u razgovoru sa radnicima u preduzeću, menadžment pokuša da dobije realnu sliku o preduzeću i dubini krize. To mogu biti: radnici, s obzirom da su bliže mjestima gdje se kriza može uočiti, rukovodstvo pogona, nadzor preduzeća, distributeri, kupci, potrošači.

## **UZROCI KRIZE**

Svako preduzeće je dio složenog sistema koji se sastoji od drugih preduzeća, dobavljača, partnera, potrošača, vladinih organizacija i ostalih aktera na tržištu. Prema tome ono što se događa unutar preduzeća nije posljedica samo zajedničkih namjera vrhunskih menadžera, već evolucije cijelog sistema u kojem su to preduzeće i njihovi menadžeri jedan dio.

U literaturi se pojavljuje dvodimenzionalna podjela kriza na: krize po veličini i krize po vrsti. Mnogi smatraju da ova podjela nije dovoljno konkretna i precizna. U obzir treba uzeti i specijalne krize nastale usljed kriminalnih radnji ili nekih katastrofa.

Preduzetničke krize skoro nikada ne nastaju pod dejstvom samo jednog uzroka. Obično očigledni uzrok krize nije pravi razlog postojanja latentne krize. Ako se okolina iznenada promijeni tada će se uspješna organizacija u toj okolini isto tako morati mijenjati. Prema nekim autorima uspjeh je povezan sa sposobnošću preduzeća da prikuplja i reaguje na slabe signale iz svoje okoline.

Uzroci kriza su signali koje šalje unutrašnja ili vanjska okolina preduzeća. Potrebno ih je na vrijeme uočiti i adekvatno reagovati kako preduzeće ne bi zapalo u krizu. Kod velikog broja preduzeća uočeno je da je čest uzrok krize opiranje prihvaćanju novih poslovnih trendova i poslovne politike od strane preduzeća. Fleksibilnost preduzeća i spremnost prihvatanja novih programa i nove poslovne politike uslov su opstanka na današnjem tržištu.

Postoji mnoštvo uzroka koji mogu izazvati poslovnu krizu. Kao što i na oblikovanje organizacije utiču vanjski i unutrašnji faktori, tako i uzroke kriza možemo podijeliti na unutrašnje i vanjske.

### **Unutrašnji uzroci krize**

Unutrašnji uzroci kriza su uzroci koji se nalaze unutar same organizacije, u internoj okolini. Interna ili unutrašnja okolina još se naziva i „okolinom preduzeća“ jer je, za razliku od eksterne ili vanjske okoline na koju preduzeće redovno ne može djelovati, u potpunosti pod uticajem preduzeća. Analiza interne okoline temelji se na analizi snaga i slabosti preduzeća. Ukoliko preduzeće ima neko obilježje, neku konkurentsku prednost kojom se diferencira od konkurenata, to predstavlja snagu. Ali, ukoliko preduzeću nedostaju znanja, resursi, te ukoliko nešto pogrešno radi i ne ostvaruje svoju konkurentsku prednost onda se to naziva slabošću. Značenje interne okoline je neizmjereno, budući da se baš unutar preduzeća odvijaju ključni procesi koji su bitni za opstanak preduzeća. Stoga je potrebno neprestano praćenje i analiziranje interne okoline i

njenih snaga i slabosti kako bi menadžment na vrijeme razvio adekvatnu strategiju razvoja i kako preduzeće ne bi zapalo u krizu.

Budući da organizaciju čini čitav niz organizacionih elemenata međusobno povezanih, bitno je poznavati svaki element, njegove prednosti i nedostatke, te međuzavisnost elemenata. Elementi koji su neophodni za adekvatno funkcionisanje organizacije su ,svakako, vizija, misija i ciljevi preduzeća, organizacijska struktura, zaposleni, resursi, adekvatni planovi poslovanja, te komunikacijska politika. Postojanje problema u bilo kojoj komponenti ili dimenziji interne okoline može uzrokovati poslovnu krizu. Svako negiranje vlastitih slabosti, inercija, nevjerica ili neadekvatna procjena situacije može dovesti do jačanja problema. Jedan problem neminovno vuče za sobom drugi, te vrlo brzo cjelokupni poslovni proces zapada u krizu.

Interni uzroci krize preduzeća mogu proizaći iz bilo koje faze upravljanja (planiranje, organizovanja, kontrole) ili funkcije upravljanja preduzećem (nabavka, prodaja, proizvodnja, marketing, finansije). Najčešći uzroci unutrašnjih kriza u preduzećima su: greške rukovodstva i nedovoljna snabdjevenost sopstvenim kapitalom, zatim loš izbor lokacije ili pravne forme preduzeća, ali i preširok ili preuzak proizvodni program, pogrešno donesena odluka između alternativa proizvoditi ili kupiti, unapređenje nedovoljno kvalifikovanog osoblja. [Argenti, 1996, p. 12].

U slučaju naglog rasta ili smanjenja preduzeća postojeća organizaciona struktura takođe može postati činilac opterećenja preduzeća i unutrašnji izvor krize. Kriza može poteći i od rukovodstva u slučaju borbe za vlast ili pojava ličnih konflikata. Pretjerana birokratija može ugušiti inovativne snage ili fleksibilnost preduzeća.

### **Vanjski uzroci krize**

Vanjski uzroci kriza se nalaze u eksternoj okolini koju predstavljaju svi akteri na tržištu koji utiču na poslovanje preduzeća. Wheelen i Hunger eksternu okolinu dijele na dva segmenta, a to su [Wheelen, Hunger, 1998, p. 12]:

1. Opšta i socijalna okolina. Ovo je dio okoline koja je daleko od preduzeća, pa s toga preduzeće na nju teško može uticati. Zato se ona tretira kao objektivno data, a sastoji se od prirodno-ekološke, naučno-tehnološke, ekonomske, političko-pravne i socio-kulture okoline.
2. Poslovna okolina ili okolina zadatka. Ovu okolinu čine akteri u blizini preduzeća, koji utiču na sposobnost preduzeća da opstane na tržištu. Poslovna okolina sastoji se od dobavljača, kupaca-potošača, konkurenata, dioničara, zaposlenih i sindikata, kreditora, vladinih organizacija, društvenih organizacija i strukovnih udruženja.

Eksterna okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama koje su glavne oznake današnje okoline preduzeća. Danas se okolina sve brže mijenja. Brzo se mijenjaju preferencije potrošača, povećava se broj konkurenata, sve su brže tehnološke promjene, ponuda je veća od potražnje i sl. Zbog toga je sve teže upravljati preduzećima i održati ili poboljšati svoju tržišnu poziciju. Svrha prepoznavanja vanjskih uzroka kriza je svjesno i uspješno prilagođavanje preduzeća novonastalim promjenama. Što se brže u okolini otkrije stimulans koji bi mogao ugroziti poslovanje, brže se može na njega odgovoriti i na vrijeme mu se prilagoditi.

Eksternu okolinu čine varijable na koje vrhovni menadžment ne može uticati u velikoj mjeri. Kad uticaj okoline postane dominantan u odnosu prema uticaju preduzeća na tu okolinu, tada preduzeće zapada u krizu iz koje teško može izaći. Da se to ne bi dogodilo, menadžment preduzeća mora neprestalno nadzirati tu okolinu kako bi identifikovao sadašnje i buduće prijetnje i prilike.

Kao najznačajnije promjene u okruženju koje mogu negativno uticati na preduzeće navode se: recesija, visoke cijene na tržištu nabavke, mjere u oblasti socijalne politike, zaštite sredine, konkurencije, poreske politike, prirodne katastrofe, ratovi i štrajkovi. Ulazak novog konkurenta na tržište, ili udruživanje postojeće konkurencije takođe može predstavljati osnov za izbijanje krize. Tehnološke promjene, promjene strukture tržišta i konkurencije i pojave dugotrajne recesije, međunarodnog karaktera, su najozbiljnije opasnosti po preduzeće. Djelovanje recesije na preduzeće zavisi i od grane privrede kojoj preduzeće pripada, pošto efekat recesije nije isti po sve grane privrede. Preduzeća sa boljim menadžmentom i bolje opremljena preduzeća lakše izlaze na kraj sa ovom pojavom. Zasićenje tržišta, promjene želja i potreba kupaca, odnosno potrošača,

takođe mogu biti eksterni uzroci krize. Uspješna preduzeća su ona koja su na vrijeme istraživanjem došla do saznanja o promjeni potreba i želja kupaca. Za razliku od njih, preduzeća koja ne identifikuju promjene ponašanja kupaca na vrijeme, biće iznenađena novonastalom situacijom i krivca za svoje loše poslovanje će vidjeti u konkurenciji.

## **TOK KRIZE U PREDUZEĆU**

Kriza se ne smije posmatrati kao statično stanje već dinamički kao tok odnosno proces. Klasičan proces krize započinje sa slabim i jedva vidljivim ometanjem ciljeva i vrijednosti preduzeća, a vremenom se intenzitet ometanja pojačava sve dok ne počne da ugrožava egzistenciju preduzeća. U ovoj fazi preduzeće je ugroženo, ali postoji mogućnost da se održi putem brzih protivmjera. Konačna faza krize preduzeća je razaranje preduzeća i njegov nestanak kao autonomnog tržišnog subjekta. Sa napredovanjem krize smanjuju se mogućnosti djelovanja menadžmenta na savladavanje krize, između ostalog i zbog faktora vremena.

Faze uobičajene u razvoju krize su [Jojić, 2002, str. 524]:

1. Nepriznavanje krize. U ovoj fazi menadžment nije svjestan krize, signali krize se previđaju. Kada signali krize postanu vidljivi unutar preduzeća počinje poricanje krize. Tada menadžment traži banalne razloge za „objašnjavanje krize“.
2. Poricanje krize. U ovoj fazi kriza se „ublažava“, uz vjerovanje da će ona nestati. Smatra se da nema potrebe za preduzimanjem akcije. Razlozi mogu biti „iskrena“ nekompetentnost ili preduzimanje zaštitnih mjera zbog straha od gubitka kontrole i moći.
3. Dezintegracija preduzeća. Kako se kriza produbljuje preduzeće počinje da se dezintegriše. Menadžment sada priznaje krivicu i preduzima neke akcije, ali nedovoljno snažne i efikasne. Preduzete akcije su nešto malo više od usporavanja procesa propadanja.
4. Kolaps preduzeća. U ovoj fazi opada obaveza prema ciljevima preduzeća, javlja se borba za vlast i moć u preduzeću, gubi se povjerenje u uspjeh preduzeća i najsposobniji ljudi odlaze tako da opada prosječan nivo stručnosti. Preduzeće doživljava slom.

## **DEJSTVA KRIZE PREDUZEĆA**

Smatra se da dejstva krize imaju destruktivan karakter. Međutim, nije uvijek tako, jer krize preduzeća imaju i konstruktivna dejstva koja mogu dosezati do njegovog okruženja. Što se prije pristupi analizi dejstva krize veće su šanse da se ona predupredi ili da se bar umanje njene posljedice.

### **Destruktivno djelovanje krize**

Destruktivna dejstva krize se mogu prikazati kao neispunjavanje ili nedovoljno ostvarivanje ciljeva određenih pojedinaca/grupa koji nose proces rada u preduzeću i omogućavaju njegovu egzistenciju. Dvije grupe u preduzeću koje su očigledne su zaposleni i vlasnici kapitala.

Dominantni cilj zaposlenih je osiguranje sopstvene egzistencije i to dugoročno koja je osigurana odgovarajućim nagradama za obavljanje aktivnosti u preduzeću. Primarni zahtjev za ispunjavanje ovih potreba jeste zadržavanje radnih mesta, a prvi efekti krize najčešće zahtijevaju otpuštanje radnika i smanjivanje broja radnih mesta. Stres usljed ove pojave dalje pojačava dejstvo krize. Ciljevi poput napredovanja (radnika) i zahtjevi za stručnim usavršavanjem zamrzavaju se na neodređeno vrijeme. Krize preduzeća mogu uništiti planiranu karijeru radnika.

Destruktivna kriza za one koji su uložili kapital ima mnogobrojna dejstva. Prvo kod njih je svakako djelimičan ili potpun gubitak uloženog kapitala, uključujući i odricanje od dobiti. Takođe bitno je napomenuti da rasipanje para vlasnika na sanaciju ili ukidanje finansijske podrške preduzeću takođe može razviti probleme i udaljiti preduzeće od rješenja.

Destruktivna kriza ne djeluje samo na preduzeće već i na njegovo okruženje. Činjenica je da kriza većeg preduzeća ima pogubnije posljedice po okolinu. Cijela privreda, tržišni partneri (dobavljači, ulagači, kupci, povezana preduzeća i konkurenti), ali i sama država mogu biti oštećeni. Dobavljači ostaju bez kupaca, ulagači mogu imati problem povratka uloženog kapitala (banke i kreditne institucije), kupci ostaju bez

materijala i poluproizvoda, pa čak konkurenti mogu imati problema. Državni budžet takođe ostaje bez priliva novca po osnovu poreza.

Uloga države u kriznim situacijama može biti različita. Dozvoljavanje povezivanja preduzeća u krizi sa konkurentima stvaraju monopole, štetne po državu, a opet uklanjanje jednog od konkurenata sa tržišta može imati iste neželjene posledice.

### **Konstruktivno djelovanje krize**

Djelovanje krize preduzeća često se posmatra jednostrano. Činjenica je da kriza preduzeća ostavlja duboke ožiljke u procesu razvoja preduzeća. Uspješno savladana kriza preduzeća koja zadržava preduzeće i dalje u životu čini ga jačim.

Različiti autori imaju različite poglede na konstruktivnu stranu krize. Kriza se može posmatrati i kao nova šansa preduzeća [Jojić, 2002, str. 525]. Novi početak se ogleda posebno u spremnosti za realizaciju novih tehnologija, novih proizvoda, ali i inovacija u oblasti organizacionog, socijalnog, kao i tržišnog i finansijskog ponašanja. Strategije za savladavanje krize zahtijevaju napuštanje rutine, pospješivanje inovativnih mjera, za šta je neophodna spremnost rukovodstva za inovacije za savladavanje krize. Otuda slijedi da, preduzeća baš u akutnim krizama, imaju šansu za implementacijom novih struktura.

Za firme u zrelih/opadajućim granama, traganje za novim rešenjima može značiti revoluciju u razmišljanju menadžmenta i njihovom stilu. Zbog napredovanja, niži menadžeri stručnjaci za efikasnost dolaze na mjesta top menadžera, gdje nisu spremni da rade na problemima identifikacije krize i realizaciji dugoročnih ciljeva. Često je kriza neophodna da bi rukovodstvo počelo da razmišlja na nov način i prihvatilo radikalne promjene. Neka istraživanja pokazuju da su menadžeri, kada se nalaze pod krizom i imaju male prinose spremniji za ulaske u rizične poslove. To obuhvata inovacije proizvoda, procesa i sl. Naprotiv, kada preduzeće odlično posluje, ono pokazuje i uzdržanost za inovacijama.

Povećana spremnost da se preuzme rizik često dovodi do brojnih inovacija proizvoda i procesa i u drugim oblastima kao što su organizaciona struktura, promjene u stilu upravljanja, novi i mladi rukovodeći tim.

Za zaposlene ovo konstruktivno djelovanje sastoji se u poređenju stanja sa ranijim (u vrijeme krize), što proizvodi pojačanu sigurnost postojećih radnih mjesta. Osim toga, iz pretrpljenih kriza preduzeća nerijetko nastaju nove karijere za saradnike koji su se dokazali i tokom krize ili su tek u fazi akutne krize pokazali inovativne sposobnosti koje do tada nisu bile uočene. Za davaoce sopstvenog kapitala nagrada je profit.

Kao i kod destruktivnih dejstava i konstruktivna dejstva nemaju uticaja isključivo na preduzeće, već i na okolinu. Povezana preduzeća imaju koristi od likvidnosti datog preduzeća, davaoci kapitala imaju povraćeni novac sa kamatom, kupci ponovo imaju svog snabdjevača. Država i institucije imaju prilive, socijalni mir (visoka zaposlenos), a naročito u slučajevima većih preduzeća.

### **ZAKLJUČAK**

Ništa nije vječno osim promjene i upravo je promjena ta koja omogućava da se ostvari nešto novo i nešto različito. Brzina i složenost snaga promjena, koje su pred našim poslovnim subjektima, je ogromna i zastrašujuća. Upravo promjene su ujedno i najveći izazov za naredni vijek za sve poslovne ljude koji su orijentisani ka budućnosti.

Neki krizu smatraju kao opasnost, a drugi kao mogućnost. Preduzeće koje se prilagođava promjenama na tržištu, koje je u stvari i sam inicijator promjena, krizu shvata kao mogućnost, dok ona preduzeća koja nisu zainteresovana za promjene krizu shvataju kao opasnost. Danas, u nemilosrdnoj tržišnoj utakmici, mnoga preduzeća bivaju uklonjena sa tržišta usljed krize. Druga, opet, kroz promjene koje se vrše u preduzeću za vrijeme krize, od kojih su neke radikalne, nastoje iskoristiti uočenu šansu, odnosno pronaći svoje mjesto na tržištu. Pozitivni efekti takvih promjena imaju uticaja na cijelu privredu i ekonomiju jedne zemlje. Država je, kao stejkholder, takođe uključena u ovaj proces.

Spoznati pretnje i rano reagovati na njih sa ciljem da se njihov negativni uticaj na preduzeće smanji osnovni je zadatak današnjih menadžera. Inovativnost preduzeća uvijek treba podsticati, inovativne radnike njegovati i nagrađivati, jer su oni upravo ti koji će uspjeti da se izборе za egzistenciju svoje organizacije, a samim tim i za sigurnost svog radnog mesta i zadovoljenje svojih, ličnih potreba.

Preduzeće svoju strukturu mora kreirati u skladu sa stepenom neizvjesnosti koja vlada u njegovoj sredini. Neizvjesnost onemogućuje preduzeće da predvidi promjene u okruženju, a time i da reaguje na iste. Organizacionu strukturu treba dizajnirati tako da može savladati stepen neizvjesnosti kako u opštoj tako i specifičnoj sredini. Od vitalne važnosti za menadžment preduzeća je da pravilno ocjenjuje karakteristike svog okruženja, ali i da poznaje implikacije tih karakteristika na strukturiranje preduzeća.

Prema nekim mišljenjima krizni menadžment bi trebao da se bavi planiranjem za slučaj krize u cilju minimiziranja gubitaka i što brže vraćanje na normalno poslovanje. Upravo prilagođavanje promjenama je kreirao novi koncept u savremenom poslovanju, a to je „upravljanje promjenama“ koji respektuje činjenicu da su danas brze promjene specifična oznaka vremena u kome živimo i da preduzeće ne može efikasno da posluje i da se razvija ako ne ide u korak sa promjenama i ako ih ne koristi. Ukoliko se ne prilagođavamo promjenama dolazi do problema u poslovanju, a problemi povlače pitanje krize za jedno preduzeće.

## LITERATURA

- [1] Senić, R., Lukić, S. (2008). *Krizni menadžment*, Paneuropski univerzitet Apeiron, Banja Luka.
- [2] Muratović, H. (2006). *Organizacioni preokret*, Sarajevo.
- [3] Keković, Z., Kešetović, Ž. (2006). *Krizni menadžment I-prevenција krize*, Fakultet bezbednosti, Beograd.
- [4] Argenti, J. (1996), *Corporate Planning and Corporate Collapse*, Long Range Planning
- [5] Jojić, R. (2002). *Menadžment*, Institut za ekonomiku i razvoj Republike Srpske, Srpsko Sarajevo.
- [6] Wheelen, L.T, Hunger, J.D. (1998). „*Strategic Management and Business Policy*“, Sixth Edition, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

### Internet izvori:

- [1] Dojčinović, D., (2009), *Poslovna kriza: Zašto i kako treba pratiti likvidnost?*, URL:<http://www.ebizmags.com/zasto-i-kako-treba-pratiti-likvidnost/>; 10.6.2013.
- [2] Dojčinović, D., (2009), *Uzroci poslovne krize*, URL:<http://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize/>; 10.6.2013.
- [3] Mitrović, M., (2009), *Nužnost promena Transformacija preduzeća u uslovima krize*, URL:[http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj\\_11/moderni\\_menadment,\\_prof\\_milan\\_mitrovic.147.html](http://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_11/moderni_menadment,_prof_milan_mitrovic.147.html); 15.06.2013.
- [4] Mihailović, B., Hamović, V., Cvijanović, D., (2010), *Upravljanje promenama u kriznom okruženju preduzeća*, Škola biznisa 4. URL:<http://www.vps.ns.ac.rs/SB/2010/4.8.pdf>
- [5] Galogaža, M., (2011), *Simptomi i uzročnici krize preduzeća*, URL:<http://milangaloga.blogspot.com/2011/06/simptomi-i-uzrocnici-preduzeca-u-krizi.html>, 15.6.2013.