
OSNOVI KRIZNOG MENADŽMENTA**Slavko Vidaković**

Univerzitet Sinergija

Raje Baničića

Telefon: +387-066/771-530

E-mail: slavko.vidakovic@gmail.com

Sažetak: *Krizni menadžeri su one osobe ili grupe ljudi koji su nosioci planiranja, sprovođenja i kontrole ciljeva, strategija i mjera za sprečavanje ili savladavanje krize preduzeća u periodu koji je kritičan za opstanak preduzeća. Zadatak kriznog menadžmenta jeste da preduzeće, koje treba sanirati, izvede iz krize i da ga dugoročno osposobi za život. U pojedinostima to znači da osigura: likvidnost, osiguranje kapitala i supstance preduzeća u srednjem roku.*

Ključne riječi: *Sprečavanje, kriza preduzeća, , likvidnost, osiguranje kapitala i supstance preduzeća, srednji rok.*

Abstract: *Risk managers are persons or a group of people who carry out the planning, implementation and control of the aims, strategies and measures for preventing and overcoming the crises of a company in a time which is critical for the survival of the company. The task of the risk management is to lead the company which is to be put on a sound basis out of the crisis and to enable it to function long term. In detail, it means to ensure: solvency, capital protection and the substance of a company in mid term.*

Key words: *Preventing, company crises, solvency, capital protection and the substance of a company, mid term*

1. UVOD

Krizni menadžment i zaštita sredine su dvije od „novih ključnih funkcija preduzeća” koje su se pojavile u proteklih pet do deset godina. Preduzeće danas posluje u globalnom i turbulentnom okruženju, u kome su snage koje djeluju na preduzeće, međusobno povezane i međuzavisne kao nikad prije. Do sada je „dobro” upravljanje bilo u žiži interesovanja iz oblasti upravljanja. Danas se pažnja sve više poklanja preduzećima koja su zapala u krizu, jer se došlo do spoznaje da su krize neminovnost koja postoji i da je samo pitanje vremena kada će izbiti na površinu. Iz navedenih razloga krizni menadžment bi se mogao definisati kao skup aktivnosti u okviru posebne forme upravljanja preduzećem sa ciljem da se spriječe ili savladaju procesi koji mogu bitno da ugroze ili onemoguće dalji opstanak preduzeća.

2. VRSTE KRIZNOG MENADŽMENTA

Svakom preduzeću mora biti jasno da može doći u kriznu situaciju zbog iznenadnih, urgentnih i nepoznatih promjena. Zbog toga svako preduzeće treba da se priprema za takva iznenađenja. Pripreme mogu da se vrše na dva načina i to:

- pripreme za brzo i efikasno reagovanje na iznenadnu pojavu krize
- pripreme za reagovanje prije nego se kriza stvarno dogodi

Na osnovu načina pripremanja krizni menadžment dijeli se na:

1. Aktivni krizni menadžment
2. Reaktivni krizni menadžment

Aktivni krizni menadžment podrazumijeva aktivnosti koje su usmjerene na sprečavanje mogućnosti da se kriza dogodi.. Aktivni krizni menadžment ima ofanzivni karakter. On se usmjerava protiv potencijalne i latentne krize preduzeća. Protiv potencijalne krize preduzeća koriste se smišljene mjere opreza i kompenzacije sa ciljem sprečavanja mogućih ili već postojećih, ali prikrivenih procesa krize. Protiv latentne krize preduzeća koriste se smišljene mjere sa ciljem ranog upozoravanja i preventivnog suzbijanja.

Aktivni krizni menadžment dijeli se na:

- 1. anticipativni krizni menadžment**
- 2. preventivni krizni menadžment**

Anticipativni krizni menadžment ima za cilj preduzimanje protivmjera potencijalnoj krizi čije dejstvo može pogoditi preduzeće u budućnosti, ako ga uopšte bude. Glavne protivmjere su: alternativno ili kontingentno planiranje, da bi se dobilo na vremenu u slučaju iznenadnog nastupa krize.

Preventivni krizni menadžment ima za cilj preduzimanje mjera za pravovremenu identifikaciju latentne, već postojeće krize preduzeća. Pravovremena identifikacija ostvaruje se pomoću sistema za rano upozoravanje, a zatim se na osnovu takvih informacija vrši: planiranje, sprovođenje i kontrola mjera za izbjegavanje ili sprečavanje latentne krize preduzeća.

Reaktivni krizni menadžment obuhvata aktivnosti usmjerene na suzbijanje akutne krize preduzeća ili ublažavanje njenog destruktivnog dejstva tj. u situaciji kada je kriza vidljiva za preduzeće. Reaktivni krizni menadžment ima defanzivni (odbrambeni) karakter.

Reaktivni krizni menadžment dijeli se na:

- 1. repulzivni krizni menadžment**
- 2. likvidativni krizni menadžment**

Repulzivni krizni menadžment je najpoznatija forma kriznog menadžmenta sa zadatkom preduzimanja mjera za odbijanje (repulziju) i savladavanje već nastale akutne krize preduzeća, te na taj način obezbjeđuje opstanak preduzeća. Najznačajnije protivmjere ovog karaktera su: planiranje, realizacija i kontrola mjera sanacije. Mjere sanacije imaju za cilj očuvanje preduzeća bilo da se one sprovedu sudskim ili van sudskim postupkom (poravnanje, stečaj).

Likvidativni krizni menadžment označava preduzimanje mjera za plansku likvidaciju preduzeća koja su zahvaćena akutnom krizom takvog intenziteta da ne postoje nikakve šanse za dalji opstanak preduzeća u srednjem ili dugom roku. Likvidacijom preduzeća zaštićuju se: vlasnici, zaposleni, ulagači kapitala, dobavljači i ostale grupe od još većeg gubitka.

Mjere koje preduzima likvidativni krizni menadžment su: planiranje, realizacija i kontrola mjera likvidacije. Da bi se obezbjedio opstanak preduzeća kroz sprečavanje ugroženosti egzistencije, kriznom menadžmentu se mora dati prioritet u upravljanju preduzećem, a što se ostvaruje kroz određivanje konkretnog zadatka za krizni menadžment u zavisnosti od vrste krize. Konkretni zadaci određuju se za: strategijsku krizu, krizu uspjeha, krizu likvidnosti i za slučaj nelikvidnosti. O strategijskoj krizi se radi kada su ozbiljno ugroženi, potrošeni ili nisu stvoreni nikakvi novi potencijali preduzeća (ljudski resursi, tehnologija, distribucija i sl.) koji bi se mogli koristiti dugoročno. Pravci savladavanja strategijske krize su:

- povlačenje iz onih segmenata proizvod / tržište u kojima je ugrožena egzistencija preduzeća, koji se više ne mogu štititi i postali su kanal za odliv (eroziju) resursa preduzeća, a što se postiže kroz smanjenje kapaciteta i kadrova.
- ostajanje u dosadašnjim područjima djelatnosti uz poboljšanje penetracije tržišta, te sniženje troškova (strategija konsolidacije tj. intenziviranja).

- ekspanzija na nove segmente proizvod / tržište putem diverzifikacije, a ako je nužno i putem akvizicije i zajedničkih ulaganja. U današnjoj situaciji sve više preduzeća je prisiljeno da pribjegava strategiji konsolidacije tj.intenziviranja.

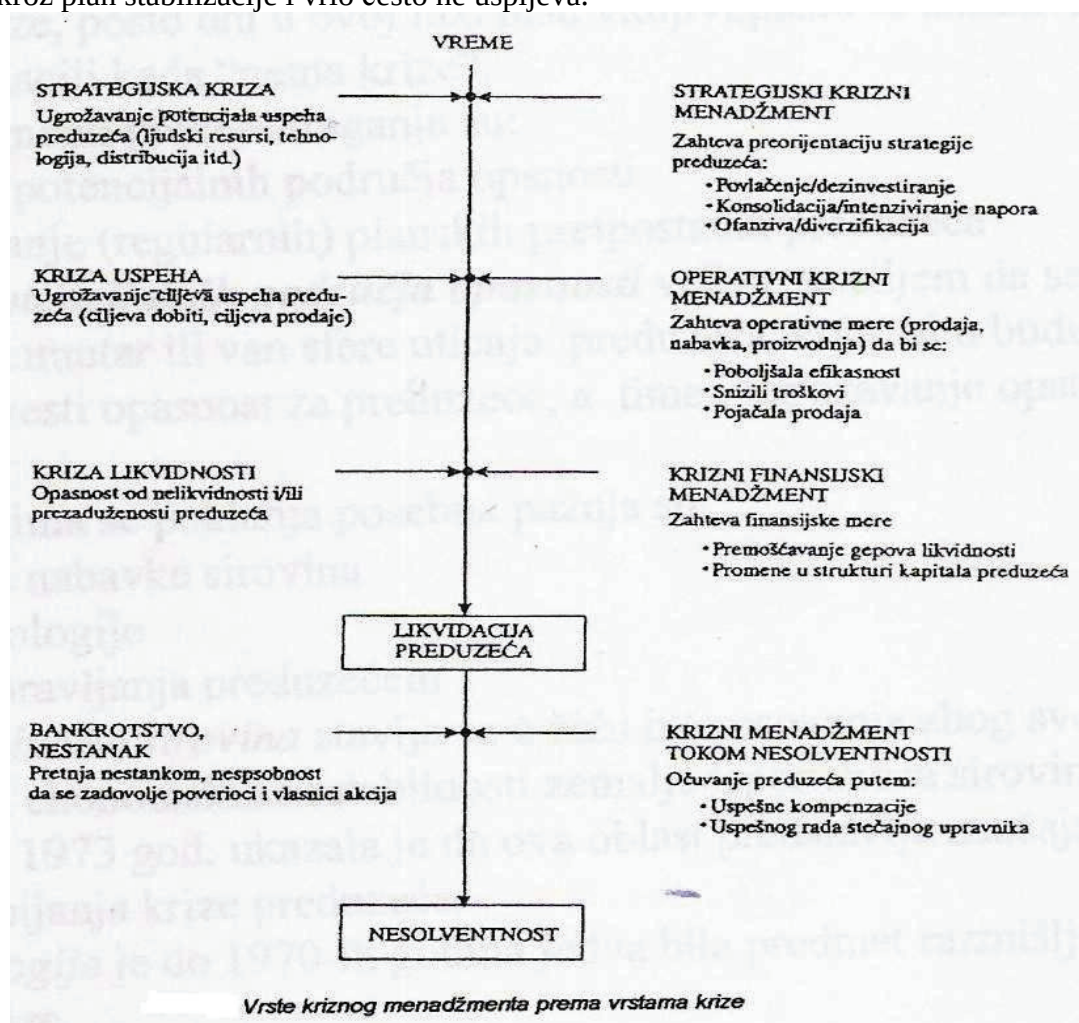
Kriza uspeha često se naziva i operativnom krizom. Ovaj tip kriznog menadžmenta otklanja prepreke u ostvarivanju ciljeva prodaje ili profita ili ukoliko to nije moguće, da uspostavi takvo stanje prihoda koje će garantovati pokrivanje nastalog gubitka i dugoročni opstanak preduzeća. Mjere za savladavanje operativne krize su:

- sniženje troškova (sniženje opštih troškova i zaliha)
- stimulisane potražnje

Krizni menadžment za popravljavanje likvidnosti ima za cilj savladavanje kratkoročne ili srednjoročne ugroženosti plaćanja preduzeća ili kada prijeti prezaduženost.

Mjere koje se preduzimaju su: pribavljanje novih kredita, usporavanje planiranog odliva kapitala i ubrzanje naplate potraživanja.

Krizni menadžment tokom nelikvidnosti ima za cilj da poslije nastanka nelikvidnosti i prezaduženosti osigura dalji opstanak preduzeća ili njegovih zdravih dijelova koji su sposobni za život. Ovo je moguće ako se u postupku poravnanja uspije zadovoljiti zahtjeve povjerilaca u nekom minimalnom obimu. Čak i nakon otvaranja procesa stečaja, preduzeće može nastaviti sa radom na duži rok umjesto njegove likvidacije, uz uslov da još ima dovoljno: kvalifikovano osoblje, čvrsto povjerenje kupaca, patente, licence i sl.Ovo je poslednji pokušaj da se spasi sama firma kroz plan stabilizacije i vrlo često ne uspijeva.



3. ZAKLJUČAK

Krizni menadžment koji učestvuje u spasavanju krizom pogodjenog preduzeća veoma je bitno da:-potiskuje ili neshvata nužnost saniranja- saniranje bez izgleda na uspjeh-dominacija hitnog nad bitnim-opasnost od brzog uspjeha sanacije-pogrešno dimenzioniranje sanacije-sanacija koja je monogo orijentisana na slabosti,a suviše malo na snage-zanemarivanje najvažnijeg faktora:čovjeka.

LITERATURA

1. R.Senić, krizni menadžment, Beograd 1996
2. U.Krystek, Unternehmungskrisen, Gabler verlag, Wiesbaden, 1987.
3. E. Gabele, Ansatzpunkte für eine betriebswirtschaftliche krisenmanagement, Zeitschrift für Organisation, Nr. 3/1981
4. H.Hess und O. Fechner, Sanierungshandbuch, 2. Auflage, Luchterhand, Neuwied 1991
5. Rukovođenje u kriznim situacijama, CDI, Zagrb, 1999.