

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУМУ

Последипломске студије
Менаџмент у спољној и унутрашњој трговини

Мастер рад

КРИЗНИ МЕНАЏМЕНТ

Ментор
проф. др сци Радмила Живковић

Студент
Раденко Дурковић 40/2006

Београд, децембар 2010. године

УВОД

Како се друштво развија и технологија напредује, човечанство се суочава са све различитијим и бројнијим кризама. Практични и научни значај изучавања кризног менаџмента и доношења одлука у кризним ситуацијама ван је сваке сумње. Научни значај истраживања кризе може се посматрати и на методолошкој равни, пошто се у њима превазилази јаз између теоретских и истраживачких перспектива различитих дисциплина, као и јаз између стварног живота и експерименталног амбијента.

Истраживање криза у свету данас је веома развијено. Кризни менаџмент је предмет истраживања на бројним факултетима и научним институтима у великом броју земаља. Издавачка делатност је изузетно развијена, а у оквиру богате међународне сарадње организују се бројне конференције, округли столови и симпозијуми.

Привредне компаније су одавно увиделе значај кризног менаџмента, тако да данас свака већа организација која се бави производњом роба и услуга посебну пажњу посвећује управљању кризама, препознајући то и као своју веома важну функцију и као део своје организације. Слична је ситуација и у јавним предузећима. Државе, такође, максимално развијају капацитете за управљање кризама путем оснивања посебних министарстава (нпр. Министарство за катастрофе у Русији) или државних агенција (нпр. Федерална Кризна Менаџмент Агенција у САД) координационих тела за кризне ситуације на нивоу владе, или пак посебних кризних тимова у појединим министарствима (нпр. тим за кризне ситуације у Министарству спољних послова Италије).

Чињеница је да се друштво стално мења. Али то није појава која не утиче на пословање предузећа. Паралелно са променама у друштву мења се и привреда. На све промене у окружењу предузеће не само да мора обратити пажњу, већ мора дати и адекватан одговор.

Пасивност предузећа према променама доводи га у опасност. Оно тада постаје мање конкурентно и губи своје тржиште, све док се не угрози и егзистенција предузећа. Такве негативне промене у пословању предузећа са тенденцијом даљег погоршања називају се кризом предузећа.

Несумњиво је да не доводи свака промена предузеће у опасност. Али такође је чињеница да поједина предузећа нису спремна за промене и да немају механизме који могу рано указати на опасности које се могу појавити тихо и са свих страна у исто време. Исто тако су, за нашу земљу, битне и историјске последице, које се тичу не тржишних услова привређивања у социјалистичком друштву.

Као последица овога, велики број наших предузећа налази се у кризи, при чему су презадуженост и неликвидност најчешћи проблеми.

Дакле, може се рећи да данас живимо у свету промена, али ће њих у будућности бити свакако више. Као последица тога, пре или касније, криза предузећа је неминовност. Изградња система детектовања промена и упозоравања на опасности треба да буде приоритет предузећима која желе да опстану и у овом веку.

1. КРИЗНИ МЕНАЏМЕНТ, НОВА КЉУЧНА ФУНКЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА

Појам кризе, као одступања од нормалног поретка ствари, настао је релативно касно, односно тек када су људи схватили да у природи и друштву постоји ред и законитост. Криза као одступање од нормалности, односно нарушавање уобичајеног функционисања, дуго је схватана као производ више силе или резултат божије воље, па су се људске активности у случајевима криза сводиле на магијске ритуале односно религијске обреде. Са продором рационалног погледа на свет и развојем науке, јавила су се и прва настојања људи да опишу, класификују, разумеју и објасне кризе и изграде што адекватније начине за управљање кризама. Ипак, кризни менаџмент као научно – теоријска дисциплина и рационално осмишљена пракса озбиљно ступа на историјску сцену тек у другој половини двадесетог века.

1.1. Дефинисање кризног менаџмента

Разумевање феномена кризе као процеса који има свој животни циклус захтева да одговор на кризу буде схваћен као процес. У позадини настанка кризе леже бројни узроци, што значи да она нема линеарни ток. Узроци схваћени као ризици претпостављају могућност да се њима управља на начин који ће резултовати позитивним исходом. То значи да информације о ризику морају бити правовремене, релевантне и поуздане за доношење исправних одлука. У противном, информациони дефицит, па и суфицит и немогућност да се обради мноштво информација и лоши канали комуникација, имаће као последицу екстремно лоше структуриране одлуке.

Због немогућности да се утврди прецизна демаркација почетка кризе, јављају се бројне недоумице у вези са разјашњењем појмова ризици и кризе, што се последично одражава на тешкоће разликовања менаџмента ризика и кризног менаџмента. Будући да криза представља поремећај или промену постојећег стања или вредности, а свака промена или поремећај није криза, у наредном тексту ће бити говора о природи и карактеру промена и утицаја који их производе као извора кризе. Разуме се да се врсте и обим промена и поремећаја процењују у односу на организационе циљеве и штићене вредности.

У оквиру напора да се криза спречи и избегну или ублаже њени негативни ефекти не постоји суштинска разлика између појмова управљање кризом и кризног менаџмента. Први се углавном везује за политичке кризе, док се кризни менаџмент као појам у много већој мери употребљава у организационом контексту у јавним и приватним сферама делатности.

Док су се кризе у међувремену смењивале, а кризни менаџмент добијао своје место у менаџменту организација и почео да се изучава у референтним научним и образовним институцијама, још увек није усвојен јединствен стандард за овај

термин. Већа сагласност постоји када се деле активности, које уједно могу представљати и фазе кризног менаџмента на: планирање, управљање ризицима, детекција кризе, одговор, опоравак и процена.

Првобитно, термин кризни менаџмент приписиван је политичкој сфери. Тврди се да је амерички председник Џ.Ф.Кенеди употребио овај израз током Кубанске кризе 1962. године описујући на тај начин напоре америчке администрације у управљању једном озбиљном, ванредном ситуацијом.

У области економије предузећа појам кризни менаџмент почиње да се користи тек од седамдесетих година прошлог века и отуда не треба да чуди што овај термин, као и појам кризе уопште, о оквиру теорије и праксе економије предузећа још увек није једнозначно одређен. Чини се да тешко може проћи дан без неке значајне организационе кризе. Неке кризе су неминовне, без обзира на то како је нека организација припремљена. Кризни менаџмент је и као подручје истраживања и као коорпоративна функција, још увек нов, и као резултат тога он нити је добро схваћен нити је широко прихваћен.

Тако се кризни менаџмент схвата као активност која је неопходна за савладавање ситуација које угрожавају егзистенцију предузећа, чиме се кризни менаџмент схвата као специјална форма управљања предузећем.¹

Кризни менаџмент се може означити као посебна форма управљања предузећем, чији је задатак да савлада све такве процесе који могу битно да угрозе или онемогуће даљи опстанак предузећа.

Кризни менаџмент је серија текућих, међусобно повезаних процена или испитивања врста криза и снага које могу представљати велику опасност за главне производе предузећа, услуге, процесе производње, запослене, окружење и заједницу. Осим тога, кризни менаџмент обухвата серију активности дизајна, редизајна и имплементације кључних планова, процедура и механизма за откривање, спречавање, приправност, обуздавање, опоравак и учење.

Кризни менаџмент треба схватити као посебну форму управљања предузећем од највишег приоритета, чији би задатак био да избегне или савлада све оне процесе предузећа, који би иначе били у стању да супстанционално угрозе или чак онемогуће даљи опстанак предузећа.

По мишљењу Хеса и Фечнера², појам кризни менаџмент има два значења: институционални и функционални.

Под кризним менаџментом у институционалном смислу подразумевају се особе које као заступници власника капитала или снагом закона воде предузеће у кризи са циљем његовог санирања.

Кризни менаџмент у функционалном смислу представља вођење предузећа које тежи за циљем да предузеће изведе из кризе и да га учини дугорочно способним за опстанак. Кризни менаџмент као процес управљања обухвата фазе планирања, реализације и контроле.

¹ Сенић Р., Кризни менаџмент, БМГ, 1996., стр.147.

² H.Hess, Sanierungshandbuch, 2.Auflage, Luchterhand, Neuwied, 1991., стр 30.

Када се кризни менаџмент усмери претежно на одржавање предузећа у испуњавању његовог досадашњег циља и сврхе, онда ова функција менаџмента мора да укључује и форме које неће сачувати предузеће, као што су можда одвијање стечаја или спровођење (добровољне) ликвидације. Кризни менаџмент се понекад схвата као форма менаџмента са циљем избегавања или савладавања кризе, а не и као активност иницирања кризе.

1.2. Разлози досадашњег занемаривања изучавања кризног менаџмента

Откако постоји предузеће, зна се и за кризу предузећа. Истраживање кризе је данас актуелно, али није одувек било тако. До 1973. године, до нафтне кризе, ова тема је била позната, али није играла неку значајнију улогу ни у теоријским ни у практичним разматрањима. Разлози за недостатак интересовања за изучавање криза могу бити многобројни, али се најчешће помињу следеће илузије:³

- Илузија о димензијама, наше велике димензије ће нас заштити.
- Илузија о спољњем заштитнику, нека институција споља, јавна или приватна, пружиће нам помоћ и покрити наше губитке.
- Илузија о успешности, успешне и добро вођене организације не западају у кризе.
- Илузија о неповредивости, кризе се догађају само другима.
- Илузија о подељеној одговорности, управљање кризом је посао неког другог.
- Илузија о непредвидивости, немогуће је припремити се за кризу, јер су кризе непредвидиве.
- Илузија о превисокој цени, делотворно управљање кризом није препоручљиво, јер је прескупо.
- Илузија о луксузу, кризни менаџмент је луксуз који не можемо себи приуштити.
- Илузија о квалитету, квалитет се постиже контролом, а не превенцијом.
- Илузија о изолованости криза, кризе су изоловани феномени и не појављују се често.
- Илузија о искуству, најприпремљеније организације су оне које су у прошлости преживеле бројне кризе.

Из ових и њима сличних разлога значајнији заокрет у интересовању истраживача за тематску област кризе предузећа догодио се тек од половине седамдесетих година.

³ Руковођење у кризним ситуацијама, ЦДИ, Загреб, 1991., стр. 14

1.3. Врсте кризног менаџмента

Посматрано из перспективе било којег предузећа, постоје два базична приступа кризи:

- Свако предузеће треба да настоји да спречи настанак кризе. То подразумева не само мере за одбрану од кризе, већ и рано уочавање кризе у самом њеном зачетку. Овакав приступ назива се избегавање или антиципирање кризе.
- Чак и такве превентивне мере могу да доживе неуспех или се предузеће изненада може наћи у опасности због сасвим неочекиваног развоја догађаја. Када се то догоди, веома је битна брза реакција. Овде су проблеми адресовани након што је криза постала већ очигледна. Ово је кризни менаџмент или управљање пословним заокретом.

Зангер⁴ сматра да су у научној области кризе могућа два суштинска приступа:

- Реактивни начин посматрања, који полази од постојања тенденција које изазивају кризу у развоју предузећа, односно од латентне или манифестујуће кризне ситуације.
- Превентивни начин посматрања, путем кога треба да се са успехом спречи настајање кризе.

Успешни кризни менаџмент обухвата све фазе кризе предузећа. Он има различите задатке у различитим фазама. Ако се пође од тога да процес кризе има следеће фазе: потенцијална криза, латентна криза, акутна савладива криза, акутна несавладива криза предузећа, онда то у првој фази значи планирање, спровођење и контролу циљева и стратегија ка будућности оријентисане компензације потенцијалне кризе предузећа, превентивно сузбијање латентне кризе предузећа, репулзивну одбрану од акутне савладиве кризе предузећа и ублажавање неизбежних последица акутне несавладиве кризе предузећа. Према томе, кризни менаџмент треба да поред елемената који садрже реактивне мере на већ насталу кризу обухвати и такве елементе који омогућавају активне мере против кризе која још није наступила.⁵

Очигледно да се кризни менаџмент као систем појмовно и садржински може поделити на два различита поља акције: избегавање (спречавање) кризе и савладавање кризе. На тај начин се прави разлика између две основне форме кризног менаџмента, које се могу означити као: активни кризни менаџмент и реактивни кризни менаџмент.

Активни кризни менаџмент подразумева активности које су усмерене на избегавање кризе, односно спречавање да се криза догоди. Активни кризни менаџмент има офанзивни карактер. Он се усмерава против фазе кризе, од којих још не потичу никакве непосредне опасности, потенцијална и латентна криза.

⁴ C. Zanger, Unternehmenskrisen und Produktentwicklung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1991. str. 983

⁵ U. Krystek, Organisatorische Möglichkeiten des Krisenmanagement, Zeitschrift für Organisation, 1980. str 54.

Насупрот овоме, реактивни кризни менаџмент има по тенденцији пасивни, дефанзивни карактер. Он се усмерава против криза предузећа у којима су оне, путем свог дејства, постале директно видљиве за предузеће (акутне кризе). Његов задатак састоји се у сузбијању настале кризе предузећа или ублажавању њених неизбежних, деструктивних, дејстава.

Обе основне форме могу се даље диференцирати, зависно од процеса кризе. Тако се активни кризни менаџмент, са своје стране, може даље поделити у две форме: антиципативни и превентивни кризни менаџмент, а реактивни кризни менаџмент такође у две форме: репулзивни и ликвидативни кризни менаџмент.

Антиципативни кризни менаџмент налази своје упориште у потенцијалним кризама предузећа, чија могућа дејства, ако их уопште и буде, могу да погоде предузеће тек у будућности. Основни задатак ове форме активног кризног менаџмента састоји се у смишљеном припремању против мера да би се остварио добитак у времену у случају изненадног наступа кризне ситуације.

Превентивни кризни менаџмент као даља форма активног управљања кризом има своје упориште у другој фази процеса кризе, у којој наступају процеси који су критични за опстанак у стадијуму латентне кризе. Основу превентивног кризног менаџмента представља правовремена идентификација латентне већ постојеће кризе.

Репулзивни кризни менаџмент као прва форма реактивног кризног менаџмента односи се на акутну, тј. већ насталу кризу предузећа. То је најпознатија форма кризног менаџмента, која се свакако мора ограничити на чисто реактивне мере и тиме на форме савладавања већ настале кризе.

Ликвидативни кризни менаџмент исто тако налази свој ослонац у акутним кризама предузећа, код којих на основу одговарајућих анализа и прогноза више не постоје никакве шансе за опстанак предузећа у средњем и дугом року. Основни задатак ликвидационог кризног менаџмента је да се приступи уредном повлачењу у смислу планске ликвидације предузећа, која може да заштити власника, запослене, оне са стране који су уложили капитал, купце, добављаче.

Најважнији циљ сваког руководства предузећа је обезбеђење дугорочног опстанка предузећа. Да би се у томе успело, да би могла да се спречи угроженост егзистенције, кризни менаџмент мора имати приоритет међу задацима управљања предузећем. Задаци ће сигурно бити различити за стратегијску кризу, кризу успеха, кризу ликвидности и у случају несолвентности.⁶

- Стратегијски кризни менаџмент мора да адресује и реши стратегијске проблеме;
- Оперативни кризни менаџмент мора да превазиђе пропусте у остваривању циљева продаје и профита;
- Финансијски кризни менаџмент адресује акутне финансијске проблеме;
- Кризни менаџмент током несолвентности је обично последњи покушај да се спаси фирма.

⁶ R. Muller, Corporate Crisis Management, Long Range Planning, 1985., str. 40.

1.4. Принципи ефикасног кризног менаџмента

Ефикасно управљање у кризним ситуацијама више је од рефлекса и среће. Иако криза захтева одбрамбени одговор државних службеника, ефикасно управљање у кризним ситуацијама такође укључује и мере антиципирања како би се њима омогућило да координирају и контролишу одговоре на неку ванредну ситуацију. Ефикасни менаџери у кризним ситуацијама оперишу у „троструким временским фазама“. Док се носе са неком ванредном ситуацијом, процењују акције које су предузели, предузимају акције које су нужне у том тренутку и планирају следеће акције које ће морати подузети. Основа ефикасног кризног менаџмента лежи у низу принципа који се могу примењивати пре, током и након било какве ванредне ситуације.

1.4.1. Суочавање са стварношћу

Велики број државних службеника и политичара још учествује у ономе што социолози и психолози називају процесом непризнавања. О кризним и другим ванредним ситуацијама још се увек погрешно размишља као о специфичностима неке индустријске гране или неке државе или, што је још горе, као о проблему који припада неком другом. Државни службеници и политичари морају научити да константно и систематски размишљају о стварима које могу кренути кривим путем. Што пре они схвате да било која ванредна ситуација може постати међународна криза, која се тиче неколико влада и милиона људи, тим пре ће моћи искористити технике менаџмента у спречавању припрема за одговор и опорављање од ванредних ситуација и криза.

1.4.2. Брзо и одлучно деловање

Кризна ситуација захтева брзо и одлучно деловање, у супротном, последице могу бити све веће и веће.

У јуну 1997. године Компанија Најк лансирала је нови дизајн кошаркашких патика Летњи скок са речју ваздух написаној пламтећим словима да личи на реч Алах на арапском. Схвативши могуће последице, компанија је повукла из продаје 38.000 пари патика и прекинула линију производње.

Ефикасност и брзо доношење одлука посебно су значајни када су угрожени људски животи и када неодлучност може повећати број жртава.

Овај принцип није увек лако применити пошто квалитетне одлуке зависе од количине и квалитета информација којима се располаже и од хладнокрвне и рационалне анализе ситуације. Међутим, током кризе недостају и информације и време. Мањак информација свакако не би требало да спречи брзу реакцију ако је планирање за ванредне ситуације добро обављено.

1.4.3. Заштита људи као апсолутни приоритет

Иако важна, материјална добра се за разлику од људских живота могу надокнадити. Стога је потребно ризиковати и трошкове и губитке ако је то потребно ради заштите људи.

Фирма Џонсон и Џонсон је 1982. године повукла 22 милиона бочица свога лека тилонола из свих апотека чим је уочена веза између узимања овог лека и смрти пацијената. Овај потез је компанију коштао стотине милиона долара, али је сачуван главни капитал фирме – углед компаније којој су људски животи важнији од профита. Истовремено спречене су и нове потенцијалне жртве.

1.4.4. Присуство лидера на месту догађаја

Водећи људи треба да буду физички присутни на лицу места у случају велике кризе чиме шаљу јасну поруку да је ситуација важна и да је њено решавање њихов најважнији задатак. Људи желе да виде своје лидере у кризним ситуацијама, а њихово одсуство им говори да вође имају преча посла.

Приликом потонућа руске нуклеарне подморнице Курск са 118 чланова посаде у августу 2000. године и операције спасавања, председник Путин начинио је гаф у односима са јавношћу. На почетку драме он се одмарао на Црном мору и пред камерама изјавио да је ситуација под контролом, након чега је нестао на неколико дана. Јавност и чланове посаде је разбеснело што није лично преузео управљање кризом.

Супротан је пример њујоршког градоначеника Рудолфа Ђулијанија који је након терористичких напада од 11. септембра буквално био свуда присутан, појавио се неколико минута после напада на торњеве, преузео контролу над догађајима, био доступан за медије и слично, присуствовао на десетинама погребних жртава.

То свакако не значи да председник државе или компаније мора бити на лицу места приликом сваког кризног догађаја. Ако се догоди пожар у једном објекту великог трговинског ланца, није неопходно присуство генералног директора. Њега може заменити локални менаџер, односно регионални руководилац. Реакцију увек треба одмерити према димензијама кризног догађаја.

1.4.5. Отворена комуникација

Отворено, стално и искрено комуницирање је најбољи начин да се осујете гласине и нагађања и дају неопходне информације кључној јавности. Поред садржаја информација које се дају, важан је и начин како се шта каже, као и то да организација говори „једним гласом“.⁷

⁷ Кешетовић Ж., Кризни менаџмент, Универзитет у Београду, Факултет безбедности, Службени гласник, Београд, 2008., стр.125.

За време разрешавања кризе важно је придржавати се следећих правила. Она могу варирати од инцидента до инцидента, али су углавном неизбежна:

- Једна особа на челу – У кризи нема времена за колективно одлучивање. Време за одлуке је у фази планирања;
- Успостављање команде и контроле – Учесници морају знати ко је на челу, ко има овлашћења и које су њихове улоге;
- Питање локације – Локација близу државног вођства и јавних медија;
- Планирати за дуги рок – Лакше је одузети од операције него јој додавати;
- Успоставити дисциплину – Менаџери имају очекивања што се тиче учинка;
- Водити рачуна о правним и етичким питањима – Не сме се дозволити да краткорочне потребе утичу на дугорочна разматрања инцидента и на интегритет организације;
- Контролисати кризу и не чинити је гором – Криза је довољно лоша сама по себи, не треба менаџмент да доприноси проблемима;
- Прикупљати информације – Одлуке се базирају на информацијама;
- Делити информације – Уколико се информације не деле, како је могуће доносити адекватне одлуке?
- Документовати све акције и одлуке – У каснијем свођењу рачуна или брифингу, недокументоване акције и одлуке су искривљене и изгубљене у временским ограничењима кризе;
- Бавити се чињеницама, не претпоставкама – У доношењу одлука захтевати чињеничне информације, а не субјективне оцене;
- Тим решава кризу – Тимски рад, не појединац, решава кризу;
- У случају недоумице треба се ослонити на научено кроз процес планирања и обуке, властите и организационе вредности, а понекад и на сопствене инстинкте и савете људи од поверења;
- Кад је нужно кршити правила, будући да су она углавном предвиђена за нормалне, а не кризне ситуације;
- Припрема и вежба – Припрема, обука и очекивања спречавају кризе. У решавању кризе коју покушавате спречити, фаза планирања доприноси позитивном разрешењу. Стално се припремати и вежбати што је могуће више.

Главна правила за ефикасно управљање у кризним ситуацијама јесте „научити како се утиче на кризу, а не само како на њу одговорити“. Тај приступ је познат као проативна филозофија. Проактивни менаџер за кризне ситуације спроводи процене ризика и рањивости пре ванредне ситуације, разматра алтернативе и последице различитих акција и предузима кораке антиципирања како би се стекла максимална контрола над ванредним догађајима.

1.5. Организациони аспекти кризног менаџмента

Кризни менаџмент као функција јавних власти има различите организационе облике на локалном, регионалном и националном нивоу у свакој земљи. Када је реч о профитном сектору, кризно планирање као део risk менаџмента може да буде у надлежности менаџера средњег нивоа. Одговорност одељења за људске ресурсе, односно административног одељења је да уздигну на виши ниво ову функцију. Проактивне компаније успостављају посебно одељење за кризни менаџмент или кризни центар чији шеф одговара највишем руководству. Његова надлежност је дизајнирање портфолија криза и сценарија криза, праћење и појачавање сигнала раног упозорења и упозоравање надлежних руководиоца, развој истинских кризних капацитета кроз обављање редовних контрола, организовање тренинга, инсталирање механизма за ограничавање криза и развој програма за кризно комуницирање, идентификовање и постављање алтернативних локација.

1.5.1. Стварање и развој тима за управљање кризама

Веома је важно да се пре настанка кризе успостави тим за управљање кризом са јасним ланцем командовања. Овај тим у свом саставу углавном има.⁸

Директора који има укупну одговорност за управљање и координацију активностима екипе за управљање у кризним ситуацијама. Он је задужен за састављање тима за управљање у кризним ситуацијама, његово активирање и усмеравање његових почетних расправа, усмеравање трошкова операција, извештавање о појединим ставкама акције, како се одвија, идентификовање и потврђивање приоритета приликом доношења одлука и деактивирање екипе за управљање у кризним ситуацијама;

Менаџер за операције који даје задатке особљу за спровођење операција, надгледа спровођење операција, успоставља, активира и надгледа центар за операције у ванредним ситуацијама, обавља потребне процене, тражи потребне додатне ресурсе, извештава о специјалним активностима и збивањима директора управљачке екипе за кризне ситуације;

Обавештајног менаџера који указује на битне елементе информација и других тражених обавештајних података који подржавају активности одговора и санације кризне ситуације, идентификује оно што је потребно за праћење и надгледање подручја на коме се одвија кризна ситуација, тражи, прима и обрађује информације до којих долази и ставља их на располагање особама које доносе одлуке у кризним ситуацијама;

Менаџер за логистику који организује секцију за логистику, процењује потребна постројења, материјал, транспорт и друге ресурсе за оперативне акције, учествује у планирању медицинских, комуникацијских и планских потреба,

⁸ E. Borodzick, Risk, Crisis and Security Management, West Sussex: John Wiley & Sons, 2005., str 58.

руководи захтевима за додатним ресурсима и документује активности секције за логистику;

Менаџер за планирање који је одговоран за стварање и процену плана акције у некој кризној ситуацији, прикупљање и развијање алтернативних стратегија, идентификовање потребних ресурса, развијање планова оперативне акције, као и планова за секцију за планирање и континуирано процењивање кризне ситуације и давање повремених предвиђања како ће се инцидент или кризна ситуација развијати.



Тим за управљање кризама треба да буде мешовит, да добија инпуте из свих сегмената организације, па зато у њему треба да буду представници свих организационих целина у оквиру организације. Људи који се налазе у саставу тима треба да поред менаџерских имају и способности ефективног комуницирања. Ове вештине им омогућавају да олакшавају размену идеја између различитих департмана у оквиру организације, прате мере које могу утицати на систем уверења у оквиру кризног плана, прикупе мишљења запослених о потенцијалној кризи и кризном менаџменту и поставку нове експерименте који могу допринети да се организација припреми за кризу. Тим идентификује све могуће кризе са којима се компанија може суочити, као и могуће одговоре и постојећу рањивост. Треба да се састаје сваких шест месеци и да на састанцима расправља о потенцијалним кризама и начинима одговора на њих.

Тим за управљање кризама треба да буде кохезиван са високим степеном комуникације, поверења, укључености и посвећености, уз изванредне способности за доношење одлука како у оквиру тима, тако и у односу на целу организацију. Свака од ових вештина игра веома важну улогу у организовању и дизајнирању плана, селекцији и делегирању чланова у кризне јединице и обуци групе и чланова организације у вези са кризним планом. У том смислу битна ограничења ефективности тима били би интерперсонални конфликти, субоптимални тимови и неефективно доношење одлука.

Коришћење тимова у оквиру организације постало је стандардна пракса данас међу највећим компанијама. Оне су пронашле неколико предности коришћења тима, као на пример:

- Прикупља се више информација;
- Стимулише се креативност;
- Подстиче се постизање сагласности са значајним одлукама.

С друге стране постоје и недостаци коришћења тимова као што су трошење времена, новца, енергије, ресурса, могућност настанка конфликта, притисак ка конформизму, доминација чланова и недостатак индивидуалне одговорности.

1.5.2. Ефективност тима за управљање кризама

Тим представља групу људи са различитим биографијама, образовањем, способностима и нивоом знања да би се реализовао неки задатак. Они заједно раде на постизању циљева око којих су се унапред сагласили.

Истраживачи су указали да постоје одређени индивидуални и са тимом повезани фактори који могу повећати или смањити ефективност тима. На пример, способност појединца да ради у оквиру тима повезана је са факторима као што су склоности, опште способности, поједине способности које су у непосредној вези са задатком. Да ли ће тим бити ефективан зависи и од његове организације (подела рада и овлашћења међу члановима), норми (формална и неформална правила понашања која група развија да би регулисала понашање својих чланова), састава (карактеристика групе као што су способности, вредности и потребе чланова тима које су у вези са задатком, индивидуалне различите варијабле као што су старост, пол, раса), вођство и величина тима.

Емпиријски подаци јасно указују да нису сви тимови ефективни. Сакупити групу људи и тражити од њих да ураде неки задатак не значи да ће они ефективно и обавити тај посао. Различити фактори могу утицати на ефикасност и ефективност тима, као на пример недостатак времена, информациони ресурси, процедурални конфликти, лоше вођство групе, незаинтересовани и немотивисани чланови, недостатак организационе помоћи и финансијских ресурса и измене организационих очекивања.

Претходне интеракције или групна блискост могу утицати на ефективност кризног менаџмента. Истраживања показују да чланови тима који међусобно познају ставове, понашања и способности једних и других могу слободније и отвореније комуницирати у групи, што може повећати укупну ефективност целог кризног тима.

Други фактор који може имати значајну улогу је хомогеност. Она се односи на то колико су чланови тима слични по свом систему вредности, психолошком профилу, стилу комуницирања, раси, полу, ставовима, способностима, вештинама, доношењу одлука и поседовању информација које су релевантне за успешно обављање задатака. Истраживачи налазе да је хетерогеност предност, будући да су овакве групе креативније, имају боље идеје и да доносе квалитетније одлуке.

Следеће компонента која може утицати на ефективност тима за управљање кризама је поседовање знања које се односи на задатак који треба решити. Истраживања показују да знање и информације које поседују чланови групе пре

заједничке дискусије утичу на ефективност у доношењу одлука. Тимови чији чланови нису имали претходно знање морали су да уче у ходу, нису били систематични у планирању, схватању и разумевању онога што су радили. Дакле, тимови састављени од чланова који поседују релативна знања пре могу да генеришу добре идеје од оних који та знања не поседују.

Четврти фактор од утицаја на ефективност тима односи се на лидерски стил. Од способности лидера да управља различитим понашањима чланова групе и свих запослених зависи успешност у савладавању кризе. Кризни лидер мора поседовати и демонстрирати јаке интерперсоналне вештине које ће мотивисати чланове тима и све запослене да раде на остваривању циљева организације. Шта више, он мора бити у стању да емотивно инспирише самопоуздање чланова тима и запослених да је организација у стању да се врати у нормалу. Харизматски лидер поседује визију, гради односе, користи емоције и ентузијазам. Стресне околности које носи криза, недостатак посла или преузимање фирме, дискредитују постојећу дефиницију стварности, што отвара простор за харизматског лидера који има визију. Харизматски лидерски стил може бити ефективнији у контролисању и елиминисању организационе кризе.

1.5.3. Етичка питања рада тима за управљање кризама

Етичко понашање чланова тима за управљање кризама може имати значајну улогу у настојањима организације да контролише и елиминише кризу. Иако је о етичким аспектима кризног менаџмента спроведено релативно мало истраживања, може се сасвим основано претпоставити да многе одлуке и коментари кризног тима могу погодити не само организацију, већ и интересе кључних стејкхолдера. Комуникација не утиче само на повратак организације у нормалу, већ и на њен будући углед и легитимитет. Појединачно понашање које карактерише поверење, поштење и респект може утицати на етичко окружење унутар кризног тима. Шта више, кризни тим у коме су присутна таква понашања може бити перципиран у позитивном светлу у самој корпорацији, као и у њеном спољашњем окружењу.

Да би подстакао етичко понашање током кризе, Бартон сугерише три етичка правила која би кризни тим требало да следи⁹:

Прво, чланови тима треба поштено и на време да преносе све битне чињенице стејкхолдерима, укључујући купце, запослене и представнике медија, чак и када су вести лоше.

Друго, важно је да кључне особе буду од поверења, односно поуздане онда када је то потребно. За ефективност кризног менаџмента од кључног значаја је способност тима да без одлагања и тачно обавесте званичне агенције, породице жртава и да објаве имена жртава у прикладно време. Ова процедура је посебно значајна када у кризном догађају има погинулих или повређених лица. Кризни тим мора бити свестан ситуације у којој се налазе породице жртава и дати им

⁹ L.Barton, Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Head of Chaos, South-Western Publishing Company: Cincinnati, OH, 1993., str 123.

одговарајућу потврду. Уколико се закасни у контактирању званичних агенција и породица жртава, криза може ескалирати, што се често догађа у удесима авиокомпанија. Било је случајева да се поруке о смрти чланова породица остављају на телефонским секретарицама, да недостају информације о списковима путника, идентификацији, стању и опоравку жртава. У оваквим догађајима медији извештавају брзо, а компаније могу да изгледају као неосетљиве и недовољно брижне.

Трећи принцип се односи на то да стејкхолдери имају право да знају да ли је компанија осигурана против губитака које је изазвао инцидент или мора да користи унутрашње резерве да би покрила веће трошкове. С обзиром на интересе које имају у компанији, стејкхолдери имају право да добију информације о кризи и о томе како она може погодити њихове интересе. У том смислу кризни тим треба да обезбеди не само уобичајене информације, већ и информације о томе шта је урађено да се криза превазиђе и да ли сами стејкхолдери треба да учине нешто да би се заштитили. Емитовање ових информација појачава утисак да је организација успоставила контролу над кризом и да јача њен и кредибилитет кризног тима.

Генерално посматрано, одговорност у условима кризног менаџмента односи се на меру у којој стејкхолдери осећају да је организација одговорна за инцидент и повратак у нормално стање. У том случају организација која избегава или негира одговорност за инцидент може допринети не само ескалацији кризе, већ и угрожавању интереса стејкхолдера у организацији. Упоредо са тим, етичко понашање наглашава значај одговорности, како појединачне, тако и колективне, за све учињено у моралној ситуацији. Из перспективе кризног менаџмента организација се сматра одговорним, заједно са кризним тимом, за етичко понашање и властити углед. Одговорност постоји не само током кризе, већ и пре него што она наступи, у смислу обавезе да се периодично ажурира кризни план, да кризни тим учи нове вештине, поново разматра кризни портфолио и побољшава систем кризног комуницирања. Треба напоменути и симулацију криза уз примену кризних процедура заједно са вишим руководиоцима у организацији, што представља добру прилику да кризни тим сакупи корисне податке и информације у вези са ефективности кризног плана, системом комуникација и методом за контролисање кризе.

2. ФЕНОМЕН КРИЗЕ

Реч криза је данас вероватно једна од најчешће коришћених речи у свакодневном говору. Користи се и у описивању личне, односно приватне ситуације, али много чешће да се опише стање са потенцијалним негативним консеквенцама у коме се налази друштво као целина или поједине организације и системи у оквиру њега. Но, упркос учесталој примени, нема јасног и једнозначног појмовног садржаја термина кризе, већ постоје многобројне и међусобно често различите интерпретације.

Етимолошки посматрано, реч криза потиче из грчког језика. У старој Грчкој реч криза значила је „пресуду“ или „одлуку“, то јест пресудни тренутак који одлучује о даљем позитивном или негативном развоју неке ствари или ситуације. У суштини кризе је да треба одлучити, али да није још одлучено.

У литератури се веома често понавља једна заблуда по којој на кинеском језику симбол за кризу (weidi) укључује карактере који значе опасност (wei) и прилику (di), услед чега се тумачи да је криза подједнако и добра и лоша. Синолози, експерти за кинески језик, указују да је тачан само први део, односно да логограф wei заиста значи опасност, али да други логограф di, значи промену или тачку заокрета, па истичу да је много правилнији превод овог кинеског симбола „прилика да се догоди опасност“.

Модерни концепт кризе потиче из медицинске литературе у којој означава опасно стање здравља организма из кога он не може да се опорави без перманентног оштећења и спољашње интервенције с обзиром на то да самоодбрамбени, имунолошки, механизми организма нису довољни да га извуку из кризе. Научници у области друштвених наука позајмили су наведену основну медицинску метафору да опишу кризе у економским, политичким, социјалним и културним система.

2.1. Симптоми кризе

Како би предузеће на време уочило настајање кризе и на време спровело мере за њено превазилажење нису најважнији узроци кризе већ њени симптоми. Симптоми кризе представљају видљива дејства узрока кризе, али се они не могу издвајати од узрока кризе, јер могу бити резултат више узрока кризе, а и сами могу постати узрок кризе.

Симптоми кризе представљају обележја по којима се криза у предузећу може идентификовати. Први знаци кризе најчешће се манифестују у виду пада тржишног учешћа и поручбина од стране купаца. Ово доводи до пада продаје, па затим и добити, али и ликвидности предузећа.

Природа кризе јесте да се креће експоненцијално. Што је више симптома кризе, то је предузеће дубље зашло у кризу и теже је вратити га у равнотежно

стање – стање ликвидности. Због тога је од суштинске важности уочавање најмањих сигнала (симптома) кризе и брза реакција предузећа. Уколико предузеће ништа не предузме, онда ће све више тонати у кризу, полако ће повећавати своја задуживања, а смањивати своју ликвидност, а ускоро неће моћи да исплати никакву добит.

Интензитет кризе је променљив током њеног продубљивања. Индикатори кризе који су се искристалисали кроз праксу су финансијски резултати:

- Опадајућа продаја;
- Опадајућа рентабилност;
- Повећање степена задужености;
- Опадање ликвидности.

Поред финансијских постоје и бројни други фактори који указују на постојање кризе. Од менаџера се данас тражи да благовремено открију симптоме опасности и рационално реагују на ситуацију пре него што буде прекасно.

Перфектније и брже рачуноводство свакако може помоћи у раној идентификацији кризе. У случају да рачуноводство приказује присуство кризе, нема потребе за даљим ангажовањем у другим изворима сазнања. Али други извори су итекако битни у даљим фазама анализе. Због тога је потребно да на лицу места и у разговору са радницима у предузећу, менаџмент покуша да добије реалну слику о стању у предузећу и дубини кризе. То могу бити:

- Радници – руководство најчешће занемарује искуствени и научни потенцијал који постоји у предузећу, иако је реално да су радници, ипак, ближе местима где се криза може уочити. Тако нпр. радници на монтажи могу рано идентификовати опадање квалитета производа.
- Руководство погона – представља један од најзначајнијих партнера за разговор о проблемима. Оно везује управу и раднике и може синтетизовати и пренети сва запажања.
- Надзор предузећа – изузетно је важно да менаџмент изађе из својих канцеларија сагледа стање на лицу места јер је тако идентификација проблема бржа. Тамо се могу нпр. наћи прекомерне залихе или висок степен шкарта.
- Купци, потрошачи – контакт са купцима је веома значајан. Савремени приступи пословању свакако укључују и маркетинг оријентацију предузећа. Маркетинг подразумева усмеравање пословања предузећа према потребама и жељама купаца, јер они најбоље познају слабости производа/услуге, активности и предности конкуренције и слично.
- Кредитне институције, такође могу обезбедити подршку програмима санације и изласка из кризе предузећа кроз финансијску или стручну помоћ.
- Дистрибутери – могу обезбедити информације о конкурентима, о томе шта и како они испоручују...
- Ревизори – поједина предузећа имају потребу или обавезу да своје коначне финансијске извештаје поднесу на ревизију независном телу. То тело, уколико има потребну стручност такође може идентификовати и упозорити предузеће на будуће проблеме.

2.2. Узроци кризе

Иако криза скоро никада не потиче од једног узорка, узроци кризе су класификовани на жаришта, односно врсте криза.¹⁰ Тако разликујемо:

- Кризу привреде;
- Кризу гране;
- Кризу куће.

Узроци кризе увек представљају оне факторе који директно доводе до случаја кризе. Они су свакако бројни и комплексни, па постоји и мноштво критеријума за њихово класификовање. На основу порекла промена могу се разврстати на ендogene и екзогене, где су ендогени унутрашњи, док екзогени узроци потичу из спољног окружења предузећа. Криза предузећа представља последицу недовољне способности предузећа да се прилагоди околини.

У тржишној привреди трећина кривике за банкротство јесу екзогени узроци, а две трећине су ендогени. Процењује се да је тај однос у нашој привреди нешто другачији, односно да по једна половина кривике пада на обе стране.

2.2.1. Екстерни узроци кризе

У основи, све веће промене у окружењу могу постати разлог за појаву кризе у предузећу. Као најзначајније промене у окружењу које могу негативно утицати на предузеће наводе се: оскудица, високе цене на тржишту набавке, промена курса валуте, мере у области социјалне политике, заштите средине, конкуренције, пореске политике, природне катастрофе, ратови и штрајкови. Улазак новог конкурента на тржиште, или удруживање постојеће конкуренције такође може представљати основ за избијање кризе. Технолошке промене, промене структуре тржишта и конкуренције и појаве дуготрајне рецесије које имају међународни карактер су најозбиљније опасности по предузеће. У оквиру промена на нивоу привреде јасно се издвајају две групе промена које негативно утичу на пословање: рецесије и кризе гране.

Рецесија је погоршање услова у целој привреди, али је њихово трајање ограничено одређеним временским периодом. По истеку тог времена, може се рачунати на побољшање ситуације. Предузећа са бољим менаџментом и боље опремљена предузећа лакше излазе на крај са овом појавом. Деловање рецесије на предузеће зависи и од гране привреде којој предузеће припада, пошто ефекат рецесије није исти по све гране привреде.

Криза привреде се огледа кроз негативну општу ситуацију у околини предузећа: то могу бити неповољне околности у привреди али и у политици, праву и слично. Таква се ситуација може поистоветити с олујом на мору. Е сад питање гласи: “Шта је неопходно потребно да би неки брод прошао кроз олујно невреме.” Ту су две ствари важне, чврст брод и мотивисана посада заједно са капетаном. На

¹⁰ G.Turnheim, Sanierungsstrategien, Manzsche Verlags – und Universitashandlung, Wien, 1988., str 40.

примеру предузећа чврст брод је здрава структура капитала, што значи довољна стопа самофинансирања, другим речима да предузеће није у претераним дуговима. Потребно је дакле у предузећу имати примерену стопу властитог капитала у односу на укупни капитал, као и мотивисану посаду, односно компетентан менаџмент са стручним сарадницима и стручном подршком који знају, хоће и могу.

Други узрок пословне кризе је криза гране. Симптоми кризе гране су засићење тржишта, промена жеља и потреба купаца односно потрошача. И ту се разликују успешна од неуспешних предузећа. Успешна су она која су, на време, истраживањем тржишта дошла до сазнања о промени потреба и жеља купаца. Уколико се не идентификује промена понашања купаца на време, значи да водство предузећа не зна шта се догађа у његовој грани. Такво ће предузеће бити изненађено новонасталом ситуацијом, а оно ће кривца видети у конкуренцији и грани производње јер је њему кренуло лоше.

2.2.2. Интерни узроци кризе

Трећи и најважнији извор пословне кризе је кућна криза. Истраживања у Немачкој, Аустрији и Швајцарској показују да је у око 70% кризних случајева стварни извор и узрок кризе недовољно компетентан менаџмент предузећа.

Кризе у кући јесу најопаснији узроци криза. Код оваквог типа криза најчешћа су два узрока и то су: грешке руководства и недовољна снабдевеност сопственим капиталом, затим лош избор локације или правне форме предузећа, али и преширок или преузак производни програм, погрешно донесена одлука између алтернатива производити или купити, унапређење недовољно квалификованог особља..¹¹

У случају наглог раста или смањења предузећа постојећа организациона структура такође може постати чинилац оптерећења предузећа и унутрашњи извор кризе. Криза може потећи и од руководства у случају борбе за власт или појава личних конфликта. Претерана бирократија свакако може угушити иновативне снаге или флексибилност предузећа.

2.3. Дејства кризе

Сматра се да дејства кризе имају деструктивна дејства. При том се та деструктивна дејства криза често не ограничавају само на предузеће које је погођено кризом, него се рефлектују и на непосредно окружење. Али није увек тако, јер кризе предузећа имају и конструктивна дејства која могу досезати до његовог окружења. Из овога се може извести диференцијација дејстава криза предузећа, која су оријентисана на њихов квалитет (деструктивно, конструктивно) и локализацију њиховог дејства.¹²

¹¹ J. Argenti, Corporate Planning and Corporate Collapse, Long Range Planning, 1996. str. 12.

¹² U.Krystek, Unternehmenskrisen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987., str 70.

2.3.1. Деструктивно деловање кризе предузећа

Деструктивна дејства кризе се могу приказати као неиспуњавање или недовољно остваривање циљева одређених појединаца или група, које носе процес рада у предузећу и омогућавају његову егзистенцију. Две групе су доминантне у предузећу и то су запослени и власници капитала.

Доминантан циљ запослених је осигурање сопствене егзистенције. Примарни захтев за испуњење ове потребе јесте задржавање радних места, а први ефекти кризе најчешће захтевају отпуштање радника и смањење броја радних места. Стрес услед ове појаве даље појачава дејство кризе.

Деструктивна криза за оне који су уложили капитал има многобројна дејства. Прво од њих је свакако делимичан или потпун губитак уложеног капитала. Деструктивна криза не делује само на предузеће већ и на његово окружење. Чињеница је да криза већег предузећа има погубније последице по околину. Цела привреда, тржишни партнери (добављачи, улагачи, купци, повезана предузећа и конкуренти), али и сама држава могу бити оштећени. Добављачи остају без купаца, улагачи могу имати проблем повратка уложеног капитала, купци остају без производа или полупроизвода. Државни буџет такође остаје без прилива новца по основу пореза.



2.3.2. Конструктивно деловање кризе предузећа

Деловање кризе предузећа често се посматра једнострано. Чињеница је да криза предузећа оставља дубоке ожиљке у процесу развоја предузећа. Успешно савладана криза предузећа која задржава предузеће и даље у животу чини га јачим.

Различити аутори имају различите погледе на конструктивну страну кризе. Криза се може посматрати и као нова шанса предузећа. Нови почетак се огледа

посебно у спремности за реализацију нових технологија, нових производа, али и иновација у области организационог, социјалног, као и тржишног и финансијског понашања.

За фирме у зрелим односно опадајућим гранама, ово трагање за новим решењима може значити револуцију у размишљању менаџмента и њиховом стилу. Због напредовања, нижи менаџери стручњаци за ефикасност долазе на места топ менаџера, где нису спремни да раде на проблемима идентификације кризе и реализацији дугорочних циљева. Често је криза неопходна да би руководство почело да размишља на нов начин и прихватило радикалне промене.

Нека истраживања показују да су менаџери, када се налазе под кризом и имају мале приходе спремнији за уласке у ризичне послове. То обухвата иновације производа, процеса итд. Напротив када предузеће одлично послује, оно показује и уздржаност за иновацијама.¹³

Повећана спремност да се преузме ризик често доводи до бројних иновација производа и процеса, али и у другим областима као што су организациона структура, промене у стилу управљања... За запослене ово конструктивно деловање састоји се у поређењу стања са ранијим. Из претрпљених криза предузећа неретко настају нове каријере за сараднике који су се доказали и током кризе или су тек у фази акутне кризе показали иновативне способности које до тада нису биле уобличене.

Као и код деструктивних дејстава и конструктивна дејства немају утицаја искључиво на предузеће, већ и на околину. Повезана предузећа имају користи од ликвидности датог предузећа, даваоци капитала имају повраћени новац са каматом, купци поново имају свог снабдевача, на конкуренте кроз побољшање имица гране. Држава и институције имају приливе и социјални мир.

¹³ Р.Сенић, Кризни менаџмент, БМГ, Београд, 1996., стр.139.

3. УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ

Ризик је могућност да ће се нешто штетно десити. Ризик произилази из неизвесности. Мери се терминима вероватноће догађаја и последицама. Менаџмент ризика може да се дефинише на неколико начина. Подједнако идентификовање шанси као и избегавање губитака или као систематски процес управљања изложености пословне организације ризику да оствари своје циљеве на начин који је конзистентан са јавним интересом, безбедношћу људи, факторима природног окружења и законом.¹⁴ Ова дефиниција указује да савремени менаџмент ризика као процес не води само рачуна о профиту већ и о ширим социјалним консеквенцама уклапања фирме у окружење.

По другом аутору менаџмент ризика представља систематски процес идентификације и евалуације чистих ризика којима је изложено предузеће или индивидуа као и селекцију и имплементацију адекватне методе за управљање ризиком.

Из наведених дефиниција уочавамо да су основне функције менаџмента ризика: систематско и континуирано истраживање изложености ризику губитка, затим вредновање природе, јачине и потенцијалног утицаја губитка на организацију, као и планирање и организација контроле ризика и технике финансирања ризика да би се ефикасно минимизирао утицај губитка на организацију.

Игнорисање ризика који се односи на пословање и планове, може имати утицај на:

- Здравље и сигурност запослених, потрошача, волонтера, учесника;
- Репутацију, кредибилитет и статус предузећа;
- Поверење јавности и потрошача;
- Финансијску позицију;
- Опреду и окружење.

3.1. Врсте ризика

Савремено управљање пословним системом је управљање ризицима којима је пословни систем изложен. Под ризиком се подразумева унапред позната вероватност наступа догађаја у будућности. За разлику од ризика, код неизвесности је вероватност наступа догађаја потпуно непозната.

У основне ризике којима је пословање сваког предузећа изложено могу се уврстити следећи: ризик ликвидности, ризик успешног завршетка изградње

¹⁴ Љутић Б., Менаџмент ризика и осигурање, Пословна политика, 2000., стр. 63.

инвестиције, технолошки ризик, ризик набавке сировина, валутни и финансијски ризик, политички и еколошки ризик и други.

Ризик ликвидности је вероватноћа да се у будућем пословању неће поседовати довољно новца за несметано обављање пословног процеса. Новчани дефицит последица је различитих узрока: кашњења наплате потраживања од купаца, повећање оперативних трошкова, кратког раздобља плаћања обавеза према добављачима у односу на раздобље наплате потраживања и сл.



Финансијски ризик, на финансијски ризик утиче структура извора финансирања инвестиције и врста уговорене каматне стопе. Уколико је удео дуга који је уговоран по варијабилној каматној стопи значајан и дође ли на тржишту до повећања каматне стопе, обавеза по кредиту ће се повећати, а финансијски резултат ће се смањити.

Економски ризик, након што се инвестиција оконча и пословање се одвија у складу с планираним буџетима, постоји опасност да потражња за робама, услугама или производима неће бити довољна за остваривање планираних новчаних токова и осигуравање несметаног одвијања пословног процеса, за враћање кредита и остваривање планираног. Ове околности могу наступити ако:

- Продајна цена на тржишту продаје падне;
- Цена сировина или набављене робе на тржишту набавке порасте;
- Смањи се тржишно учешће;
- Уопштено се смањи тражња за производима или услугама те врсте.

Ако наступи барем једна од наведених околности, смањује се вероватноћа остваривања планираних буџета.

Ризик завршетка изградње, одређен је тако као да инвестиција можда неће бити завршена у планираном року. Овај ризик могуће је сагледати с монетарног и технолошког гледишта. У монетарном смислу ризик завршетка изградње подразумева на пример повећање стопе инфлације изнад планиране, наступ неочекиваних одлагања изградње, непланирано повећање трошкова изградње, мања продајна цена произведених производа или услуга него што је планирана, већа цена најзаступљеније набављане робе или сировина, што све може довести у питање профитабилност целог пројекта. Техничка компонента ризика завршетка изградње обухвата техничке компоненте процеса изградње и експлоатације пројекта. Наиме током изградње могуће је утврдити да постојећа техничко-технолошка конструкција неће омогућити несметан процес експлоатације без обзира на то што је, можда мањи, пробни пројекат задовољио очекивања.

Колико је важно проценити овај ризик доказује и то да се успех пројекта углавном мери испуњењем основна три циља.¹⁵

- Довршетка пројекта у планираном времену;
- У оквирима планираног буџета;
- У оквирима планираног квалитета.

Валутни ризик, настаје онда када су приливи или одливи деноминирани у више валута, односно када су приливи деноминирани у једној, а одливи у другој валути. Ако су приходи које остварује пројекат деноминирани у динарима, а обавезе у еврима, и ако се промени однос динара за евро тако да за један евро треба исплатити више динара, сервисирање дуга уз непромењену продајну количину је отежано. Ризик се смањује тако да се обавезе уговарају у истој валути у којој се остварују приходи, и то у условима стабилних цена.

Политички ризик је ризик промена одлука и активности локалних и регионалних власти. Може наступити на два начина: увођењем нових или повећањем постојећих пореза односно експропријацијом имовине. Увођење нових или повећање постојећих пореза може повећати порезно оптерећење купаца производа, повећати трошак инпута или оптерећење финансијског резултата.

Еколошки ризик, јавља се ако пословање предузећа делује штетно по околину. Промена разних еколошких прописа може утицати на повећање трошкова ради заштите околине.

Оперативни ризик, под оперативним ризиком подразумева се ризик управљања пословним системом, тј. пројектом од фазе пројектовања преко изградње и експлоатације до завршетка пројекта. Ова врста ризика састоји се од техничке, трошковне и управљачке компоненте.

3.2. Циљеви управљања ризиком

Као најопштији циљ, из кога произилазе и остали, специфични, циљеви управљања ризиком наводи се максимизација приносне вредности предузећа, која је у функцији будућег нето новчаног тока. Само присуство ризика, односно могућност настанка економски штетног догађаја који ће смањити прилив тј. повећати одлив готовине, смањује приносну вредност. Ово смањење приносне вредности проузроковано присуством ризика назива се трошак ризика. Трошак ризика инкорпорира све губитке везане за реализацију штетног догађаја и једнак је разлици приносне вредности без присуства ризика и приносне вредности у присуству ризика. Из наведеног, закључујемо да се управљање ризиком своди на минимизирање трошка ризика јер се тиме истовремено максимизира приносна вредност фирме.¹⁶

¹⁵ www.poslovnapolitika.com

¹⁶ Harrington E. Scott, Niehaus R. Gregory, Risk management and insurance, Irwin McGraw Hill, 1999.

Поред овог општег циља постоје и бројни конкретни циљеви:

- Одржавање предузећа на тржишту - је први и најважнији циљ. Фирма настоји да, по настанку велике штете настави са обављањем барем једног дела ранијих послова како би делимично очувала тржишну позицију.
- Континуирано пословање – односно настављање рада несмањеним интезитетом, је од изузетне важности за поједина предузећа, код којих би смањење обима пословања довело до преласка купаца код конкурената.
- Стабилност прихода – односи се на настојање фирме да принос по акцији, дивиденда, остане непромењен и после настанка штете.
- Континуиран раст – раст и развој фирма остварује развојем нових производа и пробојем на нова тржишта као и припајањем других предузећа. Ризико менаџер треба да спречи негативан утицај штета на изабрану методу раста.
- Друштвена одговорност – неочекивани губици, осим на предузеће, могу имати негативан утицај и на купце, добављаче, кредиторе па је задатак управљања ризиком да ублажи утицај штете на ширу друштвену заједницу.

Одељење управљања ризиком може да има различит положај у организационој структури у зависности од величине предузећа или типа ризика коме је пословање изложено. У великим организацијама ово одељење представља посебан сектор, који је одговоран за управљање чистим ризиком и на чијем челу се налази ризико-менаџер. У неким предузећима овај сектор је подређен сектору финансија, због заједничког настојања оба сектора да заштите имовину предузећа од штета као и да нађу најповољнији начин за финансирање губитака. Без обзира на положај у организацији, ово одељење не сме да буде изоловано, већ напротив, треба да одржава комуникацију са осталим секторима и да их укључује у свој рад.

Процес управљања ризиком обухвата следећих пет фаза:

- Идентификација свих значајних ризика којима је изложено предузеће;
- Процењивање учесталости и величине потенцијалних штета;
- Избор адекватне методе за управљање ризиком;
- Имплементација изабраног метода;
- Контрола резултата примене методе управљања ризиком да би се обезбедила ефикасност програма менаџмента ризика.

3.3. Идентификација ризика и процењивање учесталости и величине потенцијалних штета

Први корак у процесу управљања ризиком је утврђивање и дефинисање потенцијалних штета. Извори информација, које менаџери користе приликом идентификације ризика су финансијски извештаји, подаци о ранијим штетама, упитници који се специјално састављају за анализу ризика и физичка инспекција погона предузећа. Пошто се ризици којима је предузеће изложено међусобно значајно разликују, након идентификације менаџер мора да их класификује и то према врсти штете коју изазивају (ризик губитка имовине предузећа, ризик

смањења прихода, ризик од одговорности, ризик крађа и проневера запослених итд).

Након што су идентификоване потенцијалне штете, следећи корак менаџмента ризика односи се на мерење утицаја који одређени ризици имају на пословање предузећа, другим речима процењује се потенцијална учесталост и величина штета. Учесталост штета је очекивани број негативних економских догађаја који ће се десити у посматраном временском периоду, док се величина штета односи на очекивану размеру штете.¹⁷

Ризико менаџер процењује учесталост и величину штета за сваку врсту ризика, да би на основу тога рангирао ризике према њиховом релативном значају. На врху листе налазе се ризици чија реализација има катастрофалне последице и може да доведе до банкрутства предузећа, па на њих менаџмент обраћа посебну пажњу, док се ризици са малим утицајем на предузеће углавном занемарују. Процена ризика је од значаја и приликом избора одговарајуће методе за заштиту од ризика. На пример, ако се одређена штета редовно појављује, тада предузеће може да је третира као уобичајен текући трошак, док за штете, које нередовно настају и тешко их је предвидети, користиће се другачији приступ.

Приликом процене ризика, треба имати у виду, да величина има већи значај од учесталости штета, јер велике штете са катастрофалним последицама могу да потпуно онеспособе предузеће за даље пословање. Због тога, менаџер мора узети у обзир све штете које одређени догађај може да проузрокује. У анализи величине штете често се прави разлика између највеће могуће штете и највеће вероватне штете. Претпоставимо да ризико менаџер анализира колика ће бити величина штете уколико фабрика страда у поплави. У том случају, он процењује да ће, уколико поплава тотално уништи фабрику укупни трошкови обнове износити 10 милиона \$ и то је највећа могућа штета. Највећа вероватна штета процењује се на 8 милиона \$ и менаџер најчешће њу узима у обзир, јер је поплава која изазива највећу могућу штету врло ретка појава и јавља се једном у 50 година.

3.4. Ризици у трговини

Трговина је сложена делатност, где се у сучељавању произвођача и потрошача отежано послује у остваривању резултата пословања.

Борба сваког трговинског, као и другог предузећа, је да остварује добит. Међутим пракса је пуна ризика који могу добит претворити у губитак. Губици су последица ризика. Ризик је могућност настанка непријатног пословног догађаја који може изазвати веће или мање штете за фирму па чак одвести фирму и у већи или мањи губитак. Најчешћи ризици су:¹⁸

- Неспособност менаџмента, посебно у избору асортимана производа и лошим односима са купцима;
- Грешке у расподели дохотка и раст зарада изнад продуктивности;

¹⁷ J.Vaughan, Fundamentals of risk and insurance, John Wiley, New York, 1996., str.169.

¹⁸ Унковић М., Показатељи успешности пословања и ризици у трговини, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007.

- Лоше уговарање са добављачима и купцима, посебно по питању избора робе, цене и валуте плаћања;
- Лоше управљање укупним трошковима предузећа;
- Непридавање значаја квалитету производа, реклами и пропаганди;
- Лоша сарадња са окружењем, посебно са добављачима и банкама;
- Лоше управљање портфолиом, капиталом, каматама и девизним курсевима;
- Ризици који су последица више силе (ратови, катастрофе, хиперинфлација, повећање пореза и доприноса и слично).

Свим ризицима, изузев ризицима проистеклим из више силе, могуће је управљати. Менаџмент управљања ризиком саставни је део савременог менаџмента у управљању предузећима.

3.5. Методи управљања ризиком

Када су претходне две фазе у процесу управљања ризиком (идентификација и евалуација ризика) успешно завршене, прелази се на трећи и најважнији корак, а то је избор адекватног метода или комбинације више метода за управљање ризиком. Методе које предузеће најчешће користи у циљу заштите од ризика могу се сврстати у следеће три групе:

- Метод контроле штета;
- Метод финансирања штета;
- Метод интерне редукције ризика.

3.5.1. Метод контроле штета

Овај метод обухвата акције у циљу смањења учесталости и величине очекиваних штета. Појам контроле штета често се меша са контролом ризика, међутим постоји значајна разлика између акција које се предузимају у циљу смањења очекиваних штета и акција којима се смањује присуство ризика као што је нпр. интерна редукција ризика.

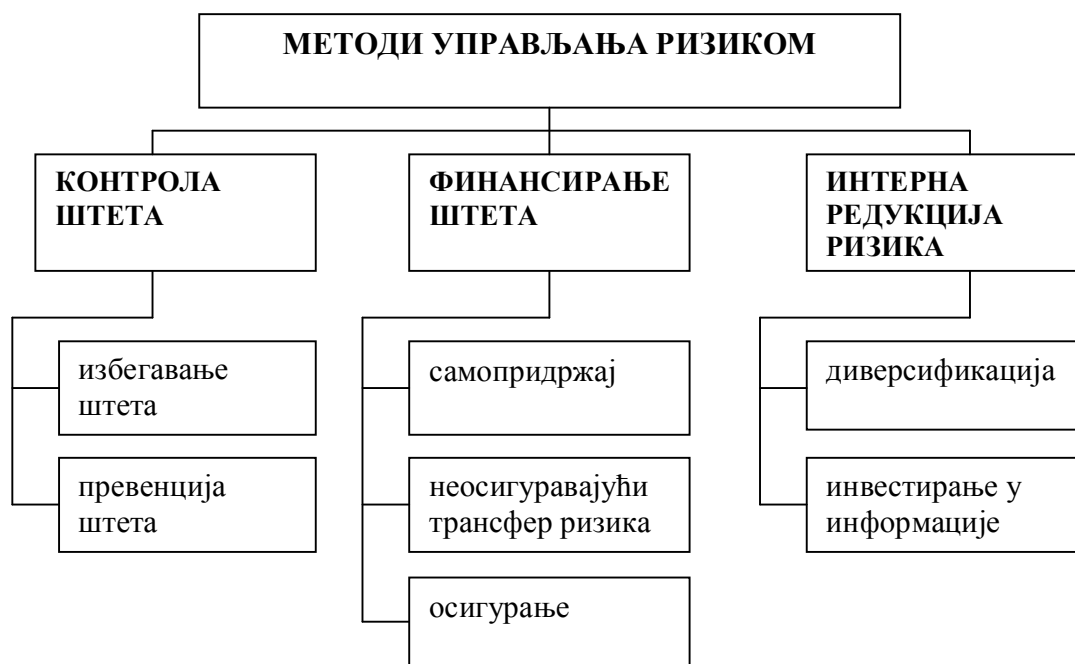
Избегавање штета

Код овог приступа, предузеће смањује изложеност ризику смањујући ниво ризичних активности које обавља. Прецизније фирма избегава да уопште започне бављење одређеном ризичном делатношћу или одлучује да напусти неку ризичну активност коју је до тада обављало. На пример, транспортно предузеће које превози токсичне хемикалије, које делују штетно на здравље људи или загађују природну средину, у циљу смањења ризика одлучује да се преорјентише на транспорт других, нетоксичних производа или да драстично смањи број ризичних испорука. Предност овог приступа је у томе што опасност од настанка економски штетног догађаја нестаје или је битно смањена.

Превенција штета

Приступ превенције штета обухвата активности предузећа којима се смањује учесталост и величина штета. За разлику од приступа избегавања ризика, у овом случају предузеће не настоји да избегне изложеност одређеном ризику, већ да одређену ризичну активност измени тако да она постане безбеднија и прихватљива за предузеће. Код овог приступа разликујемо превентивне и репресивне мере. Превентивне мере се предузимају пре настанка штетног догађаја и циљ им је да спрече и уклоне узрок који изазива губитак. Овим мерама се смањује учесталост штета. Примери превентивних мера су: изградња фабрика од противпожарних материјала, периодична контрола исправности уређаја да би се спречиле повреде радника, изградња насипа да би се смањила могућност поплаве. Ако до штете ипак дође, предузимају се репресивне мере које имају за циљ смањење величине насталих губитака.

Слика 1. Методи управљања ризиком



Извор: Љутић Б. Менаџмент ризика и осигурање

Метод финансирања штета

Основни начин заштите од ризика, код примене метода финансирања штета, је формирање фондова из којих ће се надокнадити настале штете. Код овог метода разликујемо три приступа: самопридржај, неосигуравајући трансфер ризика и осигурање.

Самопридржај представља ситуацију у којој предузеће задржава обавезу да само сноси одређене ризике. Код овог приступа предузеће генерише сопствене

фондове за покриће штета, док се код трансфера ризика (ту спада и осигурање) ризик пребацује на другу уговорну страну. Важно је правити разлику између активног и пасивног самопридржаја. Активни се односи на случај када је менаџмент предузећа свестан ризика и након детаљне анализе доноси одлуку да је најповољније да предузеће само сноси тај ризик. Код пасивног самопридржаја, ризик се задржава због незнања или неспособности менаџмента. Ова ситуација је непожељна и може да буде опасна ако је реч о ризику са катастрофалним последицама за предузеће.

Неосигуравајући трансфер ризика, обухвата склапање уговора и хеџинг стратегију као допунске технике у преносу ризика. Сам појам трансфера ризика обухвата технике којима се ризик заједно са свим његовим финансијским последицама преноси на друго правно или физичко лице. Ризико менаџери користе разне врсте уговора, да би одговорност за одређени ризик којем је предузеће изложено пребацили на другу уговорну страну. На пример, у уговору са грађевинском фирмом која треба да изгради нову фабрику за предузеће, обично стоји да је за све штете које настану на објекту у току изградње одговоран предузимач. *Клаузула о изузећу од одговорности* као део уговора такође је ефикасан начин за трансфер ризика. Ако издавачко предузеће унесе поменути клаузулу у уговор, у случају тужбе за плагијат, одговоран ће бити аутор спорног издања, а не издавач.

Хеџинг (енг, одбранити се, осигурати се против губитка) метод за трансфер ценовног, девизног и каматног ризика. Хеџинг стратегија може се илустровати једноставним примером заштите од ценовног ризика. Предузеће које користи брашно као сировину у процесу производње изложено је ризику од неочекиваног пораста цене брашна, док произвођач брашна страхује од пада цене. Да би се заштитила од ценовног ризика ова два предузећа склапају уговор, који је по својој природи термински уговор, што значи да се не извршава одмах, већ у неком каснијем року од дана закључења уговора. На дан доспећа обавезе из уговора, произвођач је дужан да испоручи купцу одређену количину брашна и то по цени која је унапред утврђена и која не зависи од тренутне цене брашна на тржишту.

Осигурање је институција чији је циљ да надокнади штете које настају услед дејства рушилачких сила у друштву и природи. Због своје специфичности, осигурање има значајне предности у односу на остале методе за управљање ризиком који нису учестали, али су потенцијалне штете велике. Према Америчком удружењу за осигурање и ризик, осигурање се дефинише као удруживање лица изложених одређеном ризику, чија реализација не зависи од њихове воље, трансфером тог ризика на осигуравача који пристаје да обештети ова лица (осигуранике) у случају реализације осигураног ризика. Осигурање је дакле само један од приступа финансирања штета, коју менаџер може да изабере у циљу заштите од одређеног ризика. Када се донесе одлука да се користи осигурање, ризико менаџер предузима следеће кораке:¹⁹

- Избор ризика који ће се осигурати;
- Избор осигуравача;

¹⁹ Љутић Б., Менаџмент ризика и осигурање, Пословна политика, 2000, стр. 95.

- Склапање уговора о осигурању;
- Упознавање запослених у предузећу са условима осигурања;
- Периодична ревизија програма осигурања.

Метод интерне редуkcије ризика

Предузеће може интерно да смањи изложеност ризику кроз диверзификацију или инвестирање у информације. Ослањање на један производ у условима сталних промена у потребама и укусима потрошача је ризик који могу да поднесу само предузећа са специфичним положајем на тржишту. Производни програм диверзификованог предузећа обухвата производе који се по технолошкој основи, тржишној намени и начину продаје међусобно значајно разликују, па тиме смањују ризик који произилази из честих промена у тржишним, техничким и друштвеним факторима. Други приступ интерној редуkcији ризика је инвестирање у информације. Применом овог приступа добијају се прецизна и тачна предвиђања очекиваних штета, па предузеће може на време да предузме превентивне мере заштите. Велика и средња предузећа најчешће самостално организују предвиђање кључних варијабли које утичу на пословање, док се мања предузећа обрађају специјализованим фирмама.

3.6. Методолошки поступак у кризној ситуацији

У предходном делу рада већ је наглашено да је ризик могућност да се нешто догоди. Сваки ризик може да се отме контроли и да постане криза, али већина неће ескалирати, ако се правилно третира. Стратешки приступ подразумева одговоре на кључна питања:

- Шта је криза? (Шта се тачно догодило?)
- Постоји ли више основних проблема? (Да ли је угрожен углед?)
- Може ли се ситуација погоршати?
- Какав је најлошији могући развој ситуације?
- Како јавност доживљава насталу кризу?
- Колико времена имамо пре него што медији почну пратити новости о догађају?
- Када је најбољи тренутак за успостављање комуникација?
- Колики је утицај кризе на предузеће? (корисници услуга)
- Можемо ли укључити савезнике?
- Ко је све укључен у кризну ситуацију?
- Можемо ли овладати кризом?

ЕСКАЛАЦИЈА ДОГАЂАЈА

РИЗИК —→ КРИЗА —→ КАТАСТРОФА

За потребе управљања догађајима дефинисано је пет основних корака.²⁰

Табела 1. Основни кораци у дефинисању ризика

КОРАК 1.	ДЕФИНИСАЊЕ ОКРУЖЕЊА
КОРАК 2.	ИДЕНТИФИКАЦИЈА РИЗИКА
КОРАК 3.	АНАЛИЗА РИЗИКА
КОРАК 4.	ЕВАЛУАЦИЈА РИЗИКА
КОРАК 5.	ТРЕТМАН РИЗИКА

Извор: Australian / New Zealand standard for Risk Management

Корак 1. Дефинисање окружења. Први корак управљања ризиком фокусиран је на окружење у којем предузеће послује. То подразумева разумевање круцијалних елемената који подржавају или ограничавају управљање ризиком. За процену ризика веома је битна сарадња са владом и стејкхолдерима (финансијским институцијама, осигуравајућим друштвима, полицијом, хитним службама, невладиним организацијама, медијима и др.) Кључно је одредити тим или агенцију која ће руководити свим активностима у управљању, ризиком/кризом/катастрофом. Крајњи елемент у првом кораку, представља одређивање критеријума за оцену ризика. Одлуке се морају доносити на основу тога, који ризици се сматрају прихватљивим и који се могу толерисати, а који ризици су неприхватљиви и који изискују третман. Одлуке се базирају на различитим оперативним, техничко-технолошким, правним, социјалним, хуманим и другим критеријумима.

Корак 2. Идентификација ризика. У следећем кораку врши се идентификација ризика. Ако се потенцијални ризик не утврди, искључиће се све даље анализе.

Корак 3. Анализа ризика. У следећем кораку врши се анализа ризика. Анализа укључује процену идентификованих ризика, тј. њихов утицај на пословање. Посматра се учесталост ризика и последице.

²⁰ Australian / New Zealand standard for Risk Management

Табела 2. Интерне методе за идентификацију ризика

Метод набављања идеја (бреинсторминг)	Појединци и групе (стејкхолдери) износе спонтана решења.
Подсетник	Скуп података који се користе за праћење учесталости догађаја. Службе за дефинисање проблема, тестирање теорије узрока проблема и анализе ефективности солуције решења
Дијаграм одвијања процеса	Графички приказ целокупног процеса
Архива	Сачуване информације (регистар) значајан извор за будуће догађаје са сврхом креирања превентивних мера
Искуство	Акумулирано знање и искуство, које може послужити у развоју различитих сценарија

Извор: Australian / New Zealand standard for Risk Management

Табела 3. Квалитативна класификација последица ризика

НИВО	ОПИС	ПРИМЕР И ДЕТАЉАН ОПИС
1.	БЕЗНАЧАЈАН	Мали финансијски губитак
2.	МАЛИ	Већи финансијски губитак
3.	УМЕРЕН	Велики финансијски губитак
4.	ЗНАЧАЈАН	Значајан финансијски губитак
5.	КАТАСТРОФАЛАН	Огроман финансијски губитак

Извор: Australian / New Zealand standard for Risk Management

Табела 4. Квалитативна класификација учесталости ризика

НИВО	ОПИС	ДЕТАЉАН ОПИС
1.	СКОРО ИЗВЕСНО	Очекује се сигурно
2.	ВЕРОВАТНО	Вероватно ће се појавити
3.	МОГУЋЕ	Можда ће некада доћи до ризика
4.	НЕВЕРОВАТНО	Мала је вероватноћа да ће се појавити
5.	РЕТКО	Може се појавити само у изузетним ситуацијама

Извор: Australian / New Zealand standard for Risk Management

Табела 5. Матрица квалитативне анализе ризика

ВЕРОВАТНОЋА	ПОСЛЕДИЦЕ				
	БЕЗНАЧАЈАН	МАЛИ	УМЕРЕН	ЗНАЧАЈАН	КАТАСТРОФАЛАН
Скоро извесно	Н	Н	Е	Е	Е
Вероватно	М	Н	Н	Е	Е
Могуће	Л	М	Н	Е	Е
Невероватно	Л	Л	М	Н	Е
Ретко	Л	Л	М	Н	Н

Извор: Australian / New Zealand standard for Risk Management

Легенда: **Е** екстреман ризик; захтева тренутну акцију; **Н** висок ризик; захтева пажњу топ менаџмента; **М** умерен ризик; мора се утврдити одговорност менаџмента; **Л** низак ризик; решава се рутинским процедурама.

Корак 4. Евалуација ризика. Овај корак укључује поређење нивоа ризика утврђеног у процесу анализе, са предходно утврђеним критеријумима ризика. Другим речима шта је прихватљиво као ризик захтева третман. За свако предузеће одлуке о томе који ризик је прихватљив, а који не мора се донети у складу са социјалним, економским и политичким приоритетима.

Корак 5. Третман ризика. Следећи корак представља третман ризика. Третман укључује рангирање расположивих опција, израду планова и деловање у складу са њима.

Опције за третман ризика:

- Избегавање ризика;
- Контрола ризика;
- Препуштање (трансфер ризика);
- Заустављање ризика.

Избегавање ризика доношењем одлуке да се не настави са активностима или бирањем другог начина да би се постигао жељени исход. Избором ове опције може се повећати ниво других ризика који већ постоје.

Контрола ризика се спроводи редуковањем вероватноће појаве ризика или последица ризика, или оба.

Стратегије редуковања вероватноће појаве ризика укључују:

- Осигурање квалитета;
- Тренинг;
- Надзор;
- Инспекција и контрола процеса;
- Мере превенције.

Стратегије редуковања последица ризика укључују:

- Планирање непредвиђених трошкова;
- Минималну изложеност извору ризика;
- Релоцирање активности;
- Постављање физичких баријера.

Трансферисање ризика препуштањем укупне или дела одговорности за ризик другима који ће га контролисати на најбољи начин. Избором ове опције јавља се нови ризик да они којима се ризик трансферише неће успешно извршити контролу ризика. Ризик се може редуковати осигурањем или уговорним препуштањем неких или свих активности другој организацији или особи уз клаузулу о ослобођењу од одговорности. На пример, можете ангажовати организацију за професионално организовање конференције уместо да преузмете ризик да сами организујете.

Заустављање ризика након прихватања се не може избећи, контролисати или трансферисати. Није увек могуће или исплативо третирати све ризике који се везују за активност. Неопходно је заустављање ризика који нису идентификовани у кораку 2 менаџмента ризика. Неопходно је пратити преостали ризик и предвидети како се трошкови могу покрити ако дође до губитка. На пример, могу се издвојити финансијска средства за потребе изнајмљивања моторног возила у случају да се моторно возило које припада организацији не може користити због кvara или несреће.

Избор најбоље опције за третман, након избора најбоље опције за третман ризика, неопходно је поредити користи и трошкове њене примене. Нема сврхе потрошити 20000\$ да би се избегао ризик који ће коштати 1000\$. Претходна табела се може користити као водич у избору опције за третман ризика. У неким случајевима неопходна је комбинација опција.

Табела 6. Избор опције за третман ризика

Вероватноћа	Последице				
	безначајан	Мали	умерен	значајан	катастрофалан
Скоро извесно	Контрола	Контрола	Избегавање или трансфер	Избегавање или трансфер	Избегавање или трансфер
Вероватно	Контрола	Контрола	Избегавање или трансфер	Избегавање или трансфер	Избегавање или трансфер
Могуће	Контрола	Контрола	Трансфер или контрола	Избегавање или трансфер	Избегавање или трансфер
Невероватно	Контрола	Контрола	Трансфер или контрола	Трансфер	Трансфер
Ретко	Контрола	Контрола	Трансфер или контрола	Трансфер	Трансфер

Извор: Живковић Р., *Кризни менаџмент у туризму*.

3.6.1. Припрема плана за третман ризика

План за третман ризика описује како ће се изабране опције за третман ризика применити. Обухвата следеће:

- Изворе ризика и ризичних догађаја;
- Анализу ризика – вероватноћа, последице и ниво ризика;
- Приоритетну листу неприхватљивих ризика;
- Избор опција за третман;
- Одговорно лице за имплементацију третмана;
- Потребне ресурсе;
- Перформансе мера;
- Временски распоред примене;
- Временски оквир оцене плана.

Приоритетна листа догађаја:

Извори ризика- како ризик може настати?

Ризични догађаји- шта се може догодити?

Ниво ризика- екстремни, висок, умерен, низак?

Третман ризика- избећи ризик, контрола ризика, трансфер ризика, зауставити ризик.

Одговорност- ко је особа задужена за имплементацију третмана ризика?

Потребни ресурси- који су физички и људски ресурси потребни за имплементацију третмана?

Перформансе мера- како ћете знати да је третман ризика ефикасан?

Временски распоред- када ће опције третмана бити имплементиране?

За имплементацију плана, неопходно је уважити следеће:

- Оперативну структуру у организацији;
- Изворе организације.

Можда је неопходно учинити структурне промене да би се подржала нека од изабраних опција за третман ризика. Промене се могу односити на развој или подешавање услуге, маркетинга, набавку или запослене да прихвате опције за третман ризика. На пример, може се именовати особа или се проширити задужења неке од запослених, да прате ризик који се односи на клијенте и учеснике.²¹

Ресурси обухватају:

- Физичке: опрема, моторна возила и намештај;
- Људске: менаџмент, запослени и добровољци;
- Финансијске: капитал, банкарски рачуни и зајмови;

²¹ Живковић Р., Кризни менаџмент у туризму, Управљање туристичким дестинацијама, Министарство трговине, туризма и услуга, ФТХМ, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007., стр. 17-35.

Изабрана опција за третман ризика може захтевати куповину нових ресурса ако их организација не поседује. На пример, због промене закона можда ће бити потребно набавити опрему за прву помоћ како би се избегла судска тужба.

Припрема плана за третман ризика укључује формулисање стратегије како би се план на најбољи могући начин пренео учесницима. Стратегија може обухватати тренинг и семинар за групе као и дискусије са појединцима.

4. АЛАТИ КРИЗНОГ МЕНАЏМЕНТА ЗА УПРАВЉАЊЕ КРИЗНОМ СИТУАЦИЈОМ

Као што смо већ истакли, кризни менаџмент се може, као и менаџмент, посматрати као процес и као институција. Као процес он обухвата фазе планирања, спровођења (реализације) и контроле. Кризни менаџмент као институција подразумева носиоце кризног менаџмента.

Процес кризног менаџмента не почиње већ у часу у којем проблем објективно настаје, него тек онда када као такав буде уочен од стране надлежних органа у предузећу, а понекад чак и од стране других (банака, купаца, добављача итд). Иза овог става стоји генерална проблематика сваког кризног менаџмента. При неправовременој идентификацији криза предузећа сужава се маневарски простор успешног кризног менаџмента због неискоришћавања маневарских могућности током времена. Отуда су поред анализа и прогноза од великог значаја специфичне информације које треба на време да опомену на приближавајућу (латентну) кризу предузећа.

Процес кризног менаџмента због оскудног времена, с једне стране, и дифузности информација, с друге стране, мање представља јасно дефинисан редослед појединих фаза које су у њега укључене, већ пре циклус решавања проблема, чије се поједине фазе могу прекривати и кроз њих се може пролазити више пута.

4.1. Спречавање потенцијалне кризе предузећа

Спречавање кризе је као доминантан задатак управљања нераскидиво повезан са сваком формом осигурања будућности предузећа и тиме једноставно са основним циљем предузетно означеног управљања. Спречавање кризе, у смислу који је овде за нас релевантан, значи не дозволити да криза нарасте до акутних стадијума стања агрегата, него да се спречи борећи се са одговарајућим мерама на бази релевантних метода прогнозе и раних сазнања против могућих или прикривених већ постојећих процеса који су критични за опстанак предузећа. Тиме постаје јасно да се спречавање кризе не може изједначити са целином свих активности управљања које су усмерене на будући развој предузећа, већ да покрива само део који се специјално односи на спречавање (избегавање) потенцијалних или латентних криза предузећа, док преостале активности управљања које се односе на будућност заокружује под аспект спречавање кризе. При оваквом начину посматрања јавља се проблем разграничавања, пошто успешан развој предузећа по себи повремено укључује спречавање криза предузећа и више није могуће јасно разграничавање између мера развоја предузећа и спречавања кризе. Упркос тога делотворно спречавање кризе у оквиру општег будућег развоја предузећа као основна активност управљања добија њен специфичан профил путем остваривања специјалног циља као и кроз стратегије и инструменте, који су на посебан начин погодни за остваривање овог циља. Такви инструменти и стратегије су тесно

синхронизовани са (регуларним) планирањем предузећа као централним инструментом за осигурање предузећа и допуњавају ово са аспекта потенцијалне или латентне кризе предузећа²².

Потенцијалне кризе предузећа као (још) реално непостојећи, него само могући процеси који су критични за опстанак нису нормално предмет активности управљања који су критични за опстанак нису нормално предмет активности управљања које су оријентисане ка будућности. Пошто се у фази потенцијалне кризе предузећа тражи почетак кризе која касније може постати акутна, то је неопходно овај феномен разјаснити под аспектом спречавања кризе и ,уз то, врло је изгледно, да би овде могло бити највеће временско растојање између спознаје кризе и (могућег) избијања кризе.

4.2.Откривање потенцијалне кризе предузећа

Откривање потенцијалних криза предузећа представља специјални, према будућности оријентисани процес тражења, који се карактерише и истовремено је отежан тиме што још не постоје никакви видљиви симптоми, индикатори или остали знаци за предстојеће кризе предузећа и отуда ово трагање услеђује у стадијуму када „нема кризе“. Суштински елементи овог процеса трагања су прогнозе потенцијалних подручја опасности као и критичко преиспитивање претпоставки регуларног планирања предузећа.

Прогноза потенцијалних подручја опасности врши се са циљем да би се открила она подручја унутар или ван сфере утицаја предузећа, која у будућности могу да генерирају опасности за предузеће чији карактер угрожава опстанак предузећа. Битно је при том да се такве прогнозе прошире и на управо таква подручја, која су до сада сматрана као безопасна или као опасна за предузеће и којима стога није посвећивана никаква посебна пажња у оквиру регуларног планирања. Сва подручја морају бити стално надгледана, јер свако од њих носи нову шансу или опасност по пословање предузећа у будућности. У даљем тексту ће се поменути, између осталих, подручје набавке, област екологије, као и систем управљања предузећем.

Дуго времена подручје набавке је важило, специјално у његовој функцији набавке сировина, као подручје које није критично, за које се веровало да неможе да генерира процесе који су критични за опстанак предузећа. Прва нафтна криза 1973. године је из основа изменила овај традиционални став и јасно ставила до знања у којој мери ово подручје може да буде осетљиво имајући у виду настанак кризе предузећа. И у будућности ће област набавке, посебно набавке сировина, због све већих политичких или економских нестабилности земаља испоручилаца сировина, бити високо рангирана област опасности и значајан узрочник избијања кризе предузећа. Последњи у низу примера представља гасна криза, изазвана неиспоручивањем гаса од стране Руске федерације.

²² U.Krystek, Unternehmenskrisen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987., str 121.

Област екологије је до 1970-их година сигурно једва и била предмет размишљања у вези са могућим генерирањем кризе. Прави талас законодавне активности у новије време у области заштите околине као и серија несрећних случајева са снажним последицама по околину променили су из основа ову процену и омогућили области екологије да постане област опасности од посебног квалитета. Примери за то су забрана или одлагање издавања дозвола за градњу постројења која угрожавају околину или примена производних поступака који загађују околину. Тек у новије време економија предузећа се почела критички бавити са овом проблематиком и може се очекивати да ће област екологије као сегмент окружења који може да индукује кризу добити још више на значају.

Систем управљања предузећем се може навести као пример једног подручја унутар предузећа, које се често још превиђа у његовом значају, при чему се овде под системом управљања подразумева свеукупност руководећих снага горњих хијерархијских нивоа. Тако на пример може изненадни губитак једног или више руководиоца можда због болести, несреће, отказа да изазове ситуацију која је критична за опстанак предузећа, и то посебно онда када су све битне руководеће активности концентрисане на само незнатан број руководиоца.

Предвиђања будућих токова догађаја у потенцијалним областима опасности могу се обавити квантитативним и квалитативним методама. Због грешака у прошлим подацима, квантитативни методи нису увек погодни, те се више користе квалитативни методи, на пример Делфи метод и посебно техника сценарија. Сценарија су могуће слике будућности изведене из садашње ситуације. Њихов значај лежи у могућности која је кроз њих дата, да се начине врло различите слике будућности и тиме да се боље удовољи ширини варијација могућих утицајних фактора и праваца развоја.

Планске претпоставке су резултат процеса предвиђања и као такве представљају основу за планирање предузећа и одлучујуће утичу на његов резултат. План не може бити бољи од претпоставки на којима почива. Ако су оне погрешне и планови су погрешни. То је посебно важно код планова са дугорочним карактером (стратегијски планови), јер кроз дејства која су они изазвали може доћи до озбиљних опасности за предузеће и тиме могу бити полазна тачка кризе предузећа. Стога је од великог значаја испитивање претпоставки (регуларног) планирања предузећа са аспекта спречавања кризе.

4.3.Осигурање од потенцијалне кризе предузећа

На бази успешног откривања потенцијалних криза предузећа, овде ће се расправљати о стратегијама и техникама, које пружају највећу могућу заштиту од потенцијалних криза предузећа. То су диверзификација или дедиверзификација и управљање ризиком.²³

²³ Р.Сенић, Кризни менаџмент, БМГ, Београд, 1996., стр. 165.

4.3.1. Диверзификација или дедиверзификација као заштита од потенцијалне кризе предузећа

Једна од најелементарнијих форми осигурања против потенцијалне кризе предузећа је изједначавање ризика путем диверзификације, у смислу широке дисперзије активности предузећа које су оријентисане на производ. Стратегије диверзификације за осигурање будућности предузећа саставни су део регуларног стратегијског планирања и управљања и отуда нису предмет инструмената који су овде релевантни за спречавање кризе. Неопходно је учинити и јасну опомену пред необузданом диверзификацијом. Погрешно схваћена или погрешно практикована стратегија диверзификације често и сама постаје елемент који изазива кризу предузећа. Ово посебно онда, када предузеће које се диверзификује прошири своје активности на подручја пословања, на којима једва да располаже или уопште не поседује довољно високи технолошки или тржишни know-how, да би се могли остварити синергијски ефекти са постојећим подручјима делатности. Примери за неуспеле стратегије диверзификације са кризним исходом за предузеће су довољно познати. Као илустрација може се навести случај несолвентности Пеликан АГ. Ово друштво је запало у процес критичан за опстанак због бесциљне стратегије експанзије. Тако је основни асортиман пред избијање кризе обухватао око 3.000 артикала док је 80% продаје остваривало са само 967 производа.²⁴

Из искуства са европским напорима у диверзификацији, Bleicher у 60-им и 70-им годинама изводи захтев за дедиверзификацијом²⁵. У интересу смењења потенцијалне кризе предузећа према његовом схватању треба одбити пословна подручја, која се не налазе у центру технолошких и маркетинг снага предузећа, а ипак узрокују високе потребе за капиталом и високе трошкове капитала.

4.3.2. Управљање ризиком као заштита од потенцијалне кризе предузећа

Ризици, којима су предузећа изложена или могу бити изложена, стално добијају на свом значају. За то се могу навести бројни примери, почевши од опасности од пожара у неком хемијском предузећу до опасности од недовољног истраживања и развоја, сувише касног уласка на тржиште, испадања или разарања централног компјутера за управљање залихама или важним местима у процесу производње или до опасности од недовољног развоја руководећих кадрова и недовољног регулисања наследства. Уосталом, све активности предузећа су повезане са ризиком.

Ако се ризици у пословању не спознају и не савладају благовремено, они могу да угрозе опстанак и успешан даљи развој предузећа, заправо да доведу до ситуације која је критична за опстанак. Отуда није никакво чудо што се управљању ризиком посебно у новије време поклања све више пажње и интереса, да би се упркос постојећих и растућих опасности успешно могли да обликују постављање и

²⁴ U.Krystek, Unternehmenskrisen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987., str 127.

²⁵ K.Bleicher, Restrukturierungen in der Rezession, Zeitschrift für Organization, 1982, str 313.

остваривање циљева предузећа. Схватање о сврси и задацима управљања ризиком делом су различита у теорији и у пракси.

Ризици су опасности које прате процес постављања и остваривања циљева предузећа и могу да утичу негативно на њега. Ради се о чињеницама, односно стањима и кретањима, који могу да нанесу штету и о којима, по правилу, због њихове комплексности постоје само недовољне и због њихове оријентације ка будућности неизвесне информације.

Процес привређивања у предузећу повезан је са мноштвом ризика. Тако се могу разликовати, према подручјима узрока, ризици из економског, еколошког, технолошког, социо-културног и политичког окружења.

Поред екстерно и интерно заснованих ризика могу се разликовати даље врсте ризика, на пример потенцијани, латентни тј. прикривени постојећи, актуелни ризици, даље ризици од којих се може и ризици од којих се не може осигурати, као и ризици на чије се узроке и последице може и не може утицати.

Развојно посматрано, управљање ризиком почело је као тзв. Risk Management, који се овде означава као специјално управљање ризиком, које се у суштини односи само на ризик који се могу осигурати. Насупрот њему, генерално управљање ризиком полази од процеса менаџмента односно руковођења и узима у обзир све ризике који су повезани са процесом управљања и процесом спровођења који му следи.

Специјално управљање ризиком је управљање осигурањем, а генерално управљање ризиком је управљање предузећем уз свесност ризика. Циљ општег управљања ризиком је осигурање опстанка и успешног даљег развоја предузећа. То значи осигурање добити и одржавање имовине, осигурање ликвидности као неопходни циљ.

Најважније фазе квантитативне анализе ризика су:

- Подела предузећа у области ризика;
- Стварање индикатора ризика за сваку област ризика;
- Утврђивање критичних вредности ових индикатора ризика.

У првој фази се најпре цело предузеће подели у области ризика. То су сектори, који су повремено изложени јединственим неизвесностима тржишта. Тако се на пример продаја, набавка, производња, истраживање и развој и финансирање могу означити областима ризика.

Али исто тако могуће је стварање кластера (скупина) према регионима (на пример активности у земљи, у Европској унији, у САД итд.) или према групама производа (производи високе технологије, производи са механичком технологијом) и томе слично. Уз то ове димензије: функција, врсте производа и регион могу се комбиновати у означавању области ризика. Раније смо већ указали на области ризика (набавка, екологија, управљање) које добијају на значају у новије време.

У другој фази за сваку област ризика одређује се по један главни индикатор ризика.

Као прво, утврђује се карактеристични број (рацио), који се може користити као индикатор стратегијског ризика. За то су погодни такви квоцијенти, чије различите вредности показују различито високе ризике. Овде ће се, поред напред наведених, као најпознатији примери још навести:

- Квота сопственог капитала (сопствени капитал / укупни капитал);
- Структура рочности капитала. То је квоцијент: дугорочни капитал / укупни капитал;
- Степен диверзификације производа. То је квоцијент: инвестиције за главни производ / збир инвестиција у производе;
- Степен регионалне диверзификације. То је квоцијент: инвестиције за главни регион продаје / збир инвестиција у производ.

Ове цифре ризика овде се утврђују као просечне годишње вредности, које су репрезентативне за временски хоризонт стратегијског планирања 5, 6 или 8 година.

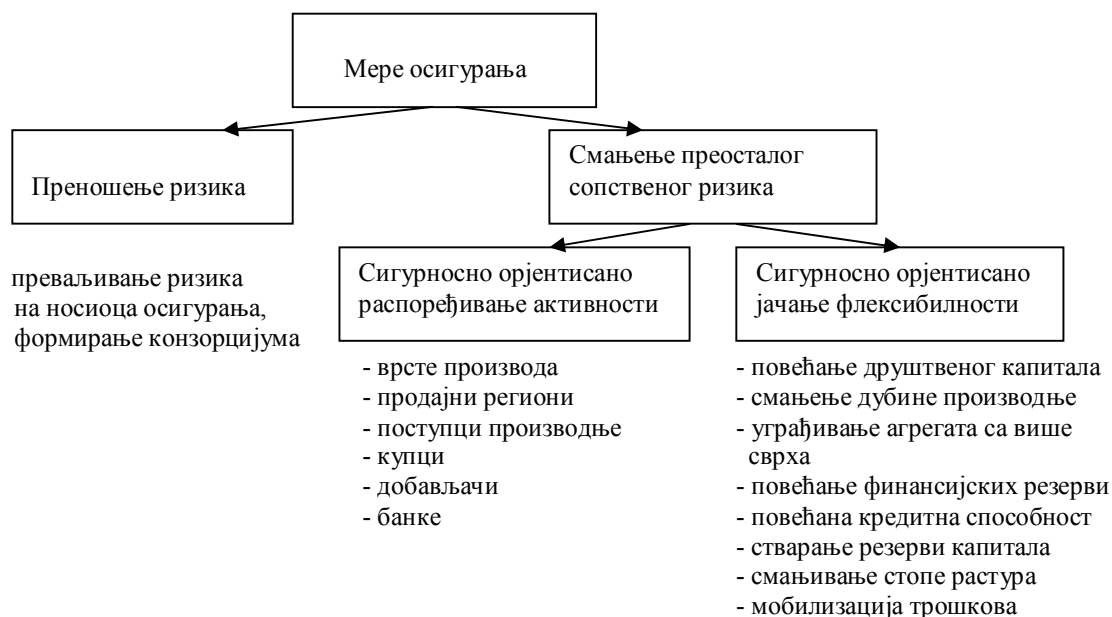
Сада се за сваку област ризика међу припадајућим индикаторима бира један главни индикатор ризика. Као такав изабраће се на пример онај који је у одређено време најобухватнији показатељ. То би на пример у области ризика финансирања била квота сопственог капитала, јер она делимично укључује и структуру рочности капитала, за набавку то би био степен диверзификације испоручилаца код главне сировине, код продаје у иностранству степен регионалне диверзификације, а код продаје у земљи степен диверзификације производа.

Уз помоћ сваког појединачног главног индикатора ризика треба да се изрази ризик предузећа који ће резултирати из несигурности тржишта дате области (набавке, продаје, капитала, радне снаге).

Коначно трећа, најкомпликованија фаза: за сваки главни индикатор ризика одредиће се критична вредност ризика. Ово се односи на наступ неповољне ситуације која се није очекивала. Као критична значиће се она вредност ризика, код које је управо осигурано даље постојање целог предузећа у овој кризној ситуацији. На основу свих информација које су добијене путем анализе ризика, сада руководство предузећа треба да донесе одлуку о томе у којем обиму треба осигурати предузеће и коју врсту односно комбинацију мера осигурања треба предузети. Могуће мере осигурања приказане су не слици²⁶.

²⁶ H. Koch, Strategische Unternehmensplanung und Risiko, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1998., str. 1047.

Слика 2, Мере осигурања



Извор: H.Koch, *Unternehmensplanung und Risiko*.

4.3.3. Алтернативно, контингентно, планирање као заштита од потенцијалне кризе

Контингентно (алтернативно, ситуационо) планирање је метод планирања оријентисан ка пракси, који осигурава организацију у односу на могуће али ипак не и вероватне догађаје и кретања који су критични за опстанак организације. Према томе, предмет овог планирања нису будуће кризе са великим степеном вероватноће, већ са великим разорним потенцијалом. Контингентни план је припремљен да би се искористио или минимизирао ефекат неког догађаја за који се сматра да је прилично невероватно да ће се догодити, али ако се догоди, да ће имати значајан утицај на способност организације да оствари своје циљеве.

Главна сврха контингентног планирања јесте да менаџере постави у бољу позицију у борби са неочекиваним током догађаја, него што би били без оваквих припрема. Оно треба да елиминише неспретност, неизвесност и временско одлагање у неопходном реаговању на непредвиђене опасности, као и да ове реакције учини рационалнијим. Корист од контингентног планирања је у томе што оно подстиче менаџере да обрате пажњу и на друге димензије у окружењу, а не само на догађај који се чини вероватним. Иако је контингентно планирање превасходно усмерено на борбу са негативним догађајима, оно не треба ни да искључи могућност за искоришћавање повољних могућности. Дакле, циљ менаџмента је да побољша будућност организације или минимизирањем опасности, или оптимизацијом бенефиција.

Три главна аргумента у прилог контингентном планирању су:²⁷

- Избегавање шока комплетног изненађења;
- Размишљање унапред о барем нерафинираном могућем одговору на ту врсту догађаја;
- Постојање познатог система реаговања.

Ако се размишља о будућим догађајима који спадају у две базичне дихотомије предвидиви и непредвидиви, који се могу и који се не могу контролисати, менаџерски напор би требало да буде усмерен као што је приказано на слици.

Слика 3, Главни догађаји и менаџерски приступ

	Предвидиви	Непредвидиви
Контролишући	Нема проблема – спроводи план	Практикуј брзо реаговање за управљање како се догађаји одвијају
Неконтролишући	Нагласи предвиђање и тако заобиђи ове догађаје	Разви систем контингентног планирања

Извор: Р.Сенић, Кризни менаџмент.

Контингентно планирање значи размишљање о незамисливом и представља допуну нормалном планирању. Оно има неколико корака. У првом кораку предмет мора бити идентификован и одређена вероватноћа њеног догађања и могуће последице кроз постављање питања, шта ако ..?. Након тога формулишу се стратегије и тактички планови за савладавање сваког од могућих догађаја. Иако сваки конкретан случај условљава детаље плана, постоји минимум елемената које би контингентни план требало да има :

- Идентификовање врло важних непредвиђених околности које ће се вероватно догодити током планског периода;
- Оцена вероватноће догађања сваког догађаја;
- Формулисање главних претпоставки за подршку процени вероватноће;
- Састављање плана акције за борбу са непредвиђеним догађајем;
- Утврђивање метода којим ће свака главна претпоставка бити праћена током одређеног периода;
- Направити преглед ресурса који су потребни за спровођење контингентног плана;
- Финансијска процена спровођења контингентног плана;
- Именовање особе која одобрава спровођење плана и особе која ће га спроводити;

²⁷ K.G.Hardy. Contingency Planning, Business Quarterly, Spring 1992. str 27.

Суштина ствари је у брзој реакцији када се догоди неантиципирани догађај. Што је реакција бржа, то би штете по организацију требало да буду мање. Отуда предузеће мора да има адекватан feedback систем који ће одмах да обавештава надлежне у случају да се главни догађаји не одвијају као што је планирано. Примери су:

- Прикупљање података о конкуренцији које континуално прати акције главних конкурената;
- Истраживање потрошача да би се откриле промене у понашању или преференцијама купаца приликом куповине;
- Континуално скенирање свих кључних компоненти екстерног окружења у којем предузеће послује;
- Континуално праћење свих главних претпоставки на којима је план заснован;
- Континуална финансијска анализа пертинентних ставки у финансијским извештајима које резултирају из одобреног плана.

Контингентно планирање се не може посматрати независно од регуларног планирања предузећа. Оно представља саставни део или допуну регуларном планирању предузећа. Због његовог изванредног значаја за осигурање опстанка целокупног предузећа, често потенцијално варирајућег карактера његових мера, његовог великог временског досега, његовог апериодичног карактера и његовог незнатног степена детаљности контингентно планирање је у суштини стратегијски орјентисано и тиме, у првом реду, саставни део или допуна стратегијског планирања. Поред тога, контингентно планирање има свакако снажне везе са оперативним планирањем и може узети само оперативни карактер (планирање за случај опасносности или катастрофе).

4.4.Спречавање латентне кризе, систем за рано упозорење

Велики број криза не настаје одједном, већ им претходи краћи или дужи период инкубације током кога се јављају, најчешће слаби, сигнали који су први симптоми надолazeћег кризног догађаја. Од нарочите је важности на одговарајући начин уочити и протумачити ове сигнале како би се на њих што брже реаговало. У ту сврху израђује се и користи систем раног упозорења (early warning system) чији је задатак да детектује знаке раног упозорења. Систем за рано упозорење данас се примењује у различитим областима друштвеног живота: војној (као на пример систем НАТО за рано упозоровања – AWACS), метеорологији, биологији, медицини, економији, геологији, техници итд.²⁸

Приликом покушаја да се идентификује потенцијална криза, могу се практично разликовати три степена:

²⁸ Ж.Кешетовић, Кризни менаџмент, Факултет безбедности, Службени гласник, Београд, 2008., стр.135.

- Рани наговештај – односи се на откривање потенцијалних кризних подручја независно од кризних симптома. Нагласак је на откривању подручја сметњи путем анализе сценарија и могућих узрока кризе;
- Рана спознаја – односи се на дефинисање кризних индикатора у претходно дефинисаним кризним подручјима и омогућава посматрање директних и индиректних мерила. Индикатори могућих сметњи су утолико нејаснији и распршенији уколико се обухватају у ранијем стадијуму, па је зато објективно отежана њихова интерпретација, с обзиром на циљеве и мере. Како у овој фази још нема јасних узрочно – последичних односа, немогуће је коришћење традиционалних каузалних и функционалних модела, али је могуће дефинисање алтернативних линија развоја ситуације и вероватноће њиховог настанка;
- Рано упозорење је трећи степен на коме се за дефинисана потенцијална кризна подручја одређују индикатори кризе, као и њихови релативни праг толеранције.

У суштини системи за рано упозоравање представљају специјалну врсту информационих система који корисницима дају информације са задатком да сигнализирају латентне опасности и ризике (али и прилике и шансе) у облику подстицаја, импулса или информације пре њихове манифестације. Њихова сврха је праћење и истраживање окружења организације у потрази за слабим сигнаlima, њихова компресија и прослеђивање менаџменту. Посебна пажња се посвећује променама претпоставки (у политичко – правном окружењу, понашању потрошача или конкуренције) на којима се заснива стратегија организације.

Основу система раног упозорења чине рани сигнали. Концепција раних сигнала заснива се на претпоставци да се дисконтинуитети у технолошком, привредном, социјалном и политичком окружењу не појављују случајно или непредвиђено, већ се најављују слабим сигнаlima, будући да такве дисконтинуитете покрећу људи и њихови интереси. Слаби сигнали су слабо дефинисане и нејасно структуриране информације које наговештавају стратегијске дисконтинуитете. Они се могу испољавати као:

- Изненадно гомилање истоврсних догађаја који јесу или могу постати стратешки релевантни за организацију;
- Ширење нових мишљења, идеја, на пример у медијима;
- Мишљења и становишта организација и друштава;
- Промена правних прописа.

Уочавање и исправно тумачење таквих слабих сигнала омогућава менаџменту да у раном стадијуму припреми стратешке правце деловања без чекања да опасности добију јасне контуре. Протоком времена, што је опасност актуелнија све више се сужава простор за деловање, као и број стратешких алтернатива.

Системи за рано упозоравање су инструментални део раног упозорења и омогућавају менаџменту благовремено потребне информације, а благовремено сазнање опасне ситуације је најважнији предуслов овладавања том ситуацијом. Квалитет раног упозорења зависи од претходна два ступња – раног наговештаја и ране спознаје.

Ови системи су нарочито подесни да се:

- Благовремено уоче и анализирају извесни нови догађаји, као и кретања, односно промене познатих варијабли који имају карактер индикатора (сигнала) латентних опасности;
- Корисницима благовремено дају разумљиве упозоравајуће информације у случају (нових) догађаја или гравитирајућих промена познатих варијабли, и тиме;
- Због временске предности таквих информација корисницима пруже прилику за предузимање превентивних мера са циљем одбране или ублажавања сигнализираних опасности.²⁹

Када је реч о привреди, практичари указују да ситуације које угрожавају предузеће трају годину и по до две пре настанка акутне кризе. У профитном сектору, односно компанијама знаци раног упозорења могу бити:

- Технички дисконтинуитет, односно суштинско превазилажење устаљене технологије (нпр. прелазак са вакумских цеви на транзисторе 1950-их);
- Отпор јавности према иновацијама (нпр. према генетски модификованој храни);
- Пад продаје и смањење промета;
- Проблеми ликвидности;
- Упозорења грађевинских, безбедносних или здравствених инспектора;
- Сталне притужбе клијената;
- Лабави менаџерски стандарди;
- Упозорења и приговори радника нижег ранга.

Тепфер сугерише да се за осмишљавање система раног упозорења користи следећи каталог питања:

На садржајно – процесном нивоу:

- Да ли су одређени индикатори ране спознаје кризе?
- Да ли су одређене мерне величине индикатора?
- Да ли постоје критичне вредности чије прекорачење активира рано упозорење?
- Да ли се редовно проверавају ваљаност индикатора, њихових мерних израза и прагови толеранције?

На информационом нивоу:

- Да ли се обухватају слаби сигнали за рани наговештај у подручјима ризика?
- Да ли се непрекидно прате и вреднују индикатори ране спознаје?
- Да ли се посматра окружење?
- Да ли се истражују релевантни медији и Интернет с обзиром на потенцијалне кризне опасности?
- Да ли се истражују потенцијална подручја опасности?

²⁹ U.Krystek, Unternehmenskrisen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987., str 140.

- Да ли се спроводе анализе сценарија узимајући у обзир узрочно – последичне односе и да ли се спроводи анализа сензитивности?
- Узимају ли се у обзир екстерне и интерне информације о ранијим случајевима?

На организационом нивоу:

- Да ли су одређена одговорна лица за задатке које подразумева информациони ниво?
- Има ли саговорника кога треба информисати о кризној опасности?
- Да ли су саговорници довољно високо на хијерархијској лествици адекватно ситуацији одлучивања?
- Да ли су саговорници особе од поверења?
- Да ли су саговорници у могућности да подстакну рано упозорење?
- Јесу ли тимови за праћење дефинисани као спаринг – партнери?
- Да ли је могуће у случају потребе управу одмах интегрисати у кризни тим?
- Постоји ли кризни тим који се може одмах активирати?

На комуникацијском нивоу:

- Достављају ли се информације значајне за кризу одговорним саговорницима у организацији?
- Информише ли се управа одмах и континуирано о релевантном развоју?
- Да ли је менаџмент обучен за област кризног менаџмента, кризне комуникације и медије?

На психолошком нивоу:

- Имају ли сарадници свест о важности ране спознаје и раних информација?
- Да ли су сарадници спремни за адекватно суделовање у избегавању кризе и благовремено саопштавање кризних сигнала?
- Постоји ли отворена култура упозоравања на грешке у којој се сарадници усуђују да саопште неповољне информације ране спознаје?

4.4.1. Адекватан информациони систем – претпоставка за заштиту од опасности

Најважнија претпоставка за савладавање опасности које прете предузећу и заштиту предузећа од кризе је правовремена спознаја опасне ситуације. У бројним прилозима се сугерише за то да предузеће треба да створи бољи информациони систем за савладавање кризе. Уз помоћ тог система требало би што је могуће раније да се спознају кризе и њихова деловања и тестирају мере за заштиту. Стара изрека каже да је спреман онај ко је унапред упозорен. Задатак система за рано упозоравање управо је у томе да пружи неопходне информације и сазнања доносиоцима одлука, чиме евентуалне тешкоће или кризе у развоју предузећа губе сваки карактер изненађења за руководство предузећа. Руководство добија времена и шансу да већ у самом зачетку спозна кризу или настанак било каквих препрека у развоју предузећа и да утиче да кретање и испољавање таквих појава што је могуће мање штетно утиче на развој предузећа.

Паралелно са три генерације раног разјашњавања настала су и три ступња појмовног и садржајног развоја: од система за рано упозоравање преко система за рано разумевање до система за рано разјашњавање.

Први ступањ развоја обухвата углавном доприносе који су орјентисани према карактеристичним бројевима и индикаторима, који треба искључиво да сигнализирају опасности, и означавају се као системи за рано упозоравање или опомињање.

Код другог ступња развоја са ознаком системи за рано разумевање или увиђање ради се већ о томе да се поред опасности такође активно трага и за латентним шансама и околностима. Истовремено се покушава да се пронађу одговори на регистроване изазове.

У оквиру трећег ступња развоја, који се називају системи за рано разјашњавање, поред правовремене спознаје опасности и шанси, у средишту пажње налази се развој стратегије и програма за искоришћавање датих околности или заштиту од опасности.

Критичне прагове раста у развоју предузећа треба правилно оценити и диференцирано савладати. Разумљиво је да се не могу дати опште важеће квантитативне вредности прагова које показују почетак опасности од кризе. Уз то предузећа и гране су веома различити. Ове вредности прагова, које изазивају неки опомињући сигнал, односно чини нужним преиспитивање тренутне стратегије, морају се утврдити индивидуално за свако предузеће. При анализи индикатора кризе могуће је ићи постепено, као што је приказано на слици.³⁰

Слика 4. Постепени поступак при анализи индикатора кризе



Извор: Р.Сенић, Кризни менаџмент

Вредност прага I: повећање пажње у односу на даља обележја и индикаторе, који се показују при гомилању или стицању будућих шанси или опасности предузећа.

³⁰ N.Wieselhuber, Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung, Auflage, Esborn, 1989., str. 24.

Вредност прага II: скраћење периода посматрања и спровођење темељне анализе за утврђивање и прогнозу знакова за рано упозоравање.

Вредност прага III: развој алтернативних стратегија за савладавање постојећих догађаја у догледном времену.

Вредност прага IV: увођење хитних мера да би се спречила криза.

4.4.2.Превентивно планирање као инструмент за спречавање латентне кризе

Информације раног упозорења као информациона основа налазе било директан приступ у стратегијском или оперативном планрању и тамо доводе до одговарајућег прилагођавања постојећег планирања или постају основа за превентивно планирање.

Превентивно планирање се при томе може схватити као специјално планирање циљева и посебно мера које су усмерене на латентну кризу предузећа, које било допуњава или замењује планирање предузећа. Оно може бити стратегијског или оперативног карактера и може се разјаснити у својој суштини посебно уз помоћ његовог разликовања у односу на алтернативно (контингентно) планирање.

Као база за алтернативно планирање служе прогностичке информације, код којих је вероватноћа наступа утврђеног будућег догађаја често врло незнатна, чији је садржај прогнозе свакако од супстанцијалног значаја за опстанак предузећа. Превентивно планирање, напротив, користи као информациону основу информације раног упозорења, које се истичу високом вероватноћом наступа сигнализираних догађаја и исто тако су од високог значаја за осигурање опстанка предузећа.

Степен конкретизације алтернативног планирања је због често само нејасних потенцијалних опасности већином релативно незнатан. Насупрот томе, превентивно планирање показује битно виши степен конкретизације, пошто су на бази информација за рано упозоравање идентификоване опасности већином диференцирано приказиве.

Временско одстојање између идентификације и избијања кризе је у случају латентне кризе предузећа по правилу краће него у случају само могуће, потенцијалне, кризе предузећа; ове чињенице могу бити од утицаја на садржај планирања релевантних мера. Пошто је временско одстојање између раног упозорења и избијања акутне кризе предузећа можда могуће одредити и понекад износити само неколико месеци, може се догодити већ описано упропашћавање алтернатива протоком времена и сузити простор за решавање који стоји на располагању.

Док се алтернативно планирање обавља као свесна супротна позиција регуларном планирању без конкретног повода, него само за „случај када-тада“, превентивно планирање има веома конкретан повод његове израде, наиме рано спознату латентну опасност.

Латентном планирању и превентивном планирању је заједничко да она у случају наступа њихових предмета планирања, мада на потпуно различитом нивоу конкретизације, постојеће планирање могу можда било да прилагоде, допуне или чак замене.³¹

4.5.Реактивни кризни менаџмент, савладавање кризе предузећа

Савладавање кризе се односи на све форме реакције на манифестоване, већ настале кризне догађаје, чија, деструктивна, дејства предузеће већ осећа. Тиме се савладавање кризе односи на акутне кризе предузећа и представља задатак управљања, који по значају и дometу једва да може бити надмашен од других задатака управљања.

Савладавање кризе је потребно због његовог акутног критичног значаја за преживљавање предузећа, постојећих притисака временом и одлучивања и не најзад због финансијских средстава која су често потребна у знатно већем износу и потпомагања екстерних служби (на пример саветника, банака, купаца, добављача, државних служби) далеко чешће него код избегавања кризе, што све скупа треба да повећа потенцијал који предузећу стоји на располагању за савладавање кризе. Па ипак, не може се у сваком случају полазити од тога да ће криза бити савладана и успешно настављан даљи рад предузећа. У многим случајевима процес кризе индивидуалног предузећа се завршава обављањем добровољне или принудне ликвидације. Из претходног јасно произилази ширина захвата савладавања кризе. Оно се протеже од успешног санирања, које омогућава наставак даљег рада предузећа, па све до принудног гашења у оквиру стечајног поступка по важећем закону. У фази акутне / савладиве кризе предузеће управо још увек располаже са довољним потенцијалом за савладавање кризе, да успешно савлада насталу кризу предузећа. Овде постаје јасно (током и нарочито после савладавања фазе акутне кризе) и конструктивно деловање кризе предузећа. Напротив, ако процес кризе доспе до његове задње фазе, у којој процес који је критичан за опстанак предузећа постаје акутна / несавладива криза, као одговор на насталу кризу остају још само стратегије ликвидације, чија реализација значи крај кризом погођеног предузећа у његовој досадашњој структури као и понекад постављених циљева и сврхе.

У средишту пажње свих санационих напора треба да стоји питање способности и спремности таквог предузећа за опстанак. Ово питање води директно до централне одлуке о наставку рада или ликвидацији кризом погођеног предузећа. Ова одлука, остати или напустити, која се односи на цело предузеће на почетку фазе савладавања кризе предузећа посматра се као типична пред одлука. С једне стране, одлука о наставку рада предузећа може се у току фазе санације показати као одлука која више није одржива, с друге стране може одлука против наставка даљег рада ревидирати у току фазе ликвидације, ако и уколико се утврди форма даљег вођења предузећа која раније није била уочена, као што је могуће код форми принудног поравнања у оквиру поступка стечаја.

³¹ U.Krystek, Unternehmenskrisen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987., str. 201-202.

4.5.1. Уочавање акутне кризе и иницирање процеса њеног савладавања

Прва важна претпоставка за успешно санирање предузећа у кризи је свесно запажање кретања догађаја који угрожавају егзистенцију предузећа. Руководство предузећа у кризи треба у начелу да буде у стању да спозна и иницира кризну ситуацију. Обележја препознавања или симптоми кризе постају временом све јаснији, тако да постепено опада нужна сензибилост за спознају ових симптома кризе.

Пракса предузећа пружа мноштво симптома, који указују на постојање кризне ситуације. Симптоми кризе који важе за објективне као што су негативно кретање добити, продаје, тржишног учешћа, смањење личних доходака, прилива поруџбина и стања залиха, недовољно коришћење капацитета и слични у почетном стадијуму могу руководству још увек изгледати сасвим безазлено.

Међутим, симптоми кризе који показују да је криза узела маха, врло често се наивно поричу, прикривају, потискују на страну или се умањује њихов значај. Стога се критично стање предузећа утврђује углавном тек при високим губицима, недостајућој спремности за плаћање или чак способности за плаћање.

Иницирање процеса савладавања кризе претпоставља најпре идентификовање кризе као такве. Бројни разлози могу довести до тога да се значај симптома кризе погрешно процени и да се не спозна сва озбиљност стварног стања. Промене у ликвидности предузећа дају повода руководству да иницира акције.

Стање акутне кризе идентификује се путем неостваривања циљева који су од значаја за опстанак предузећа (на пример добити или ликвидности). Симптоми наступајуће кризе оставили су свакако траг у рачуноводству, при чему треба напоменути да је лоше вођено књиговодство често и само узрок касног уочавања кризе. Циљ савременог управљања требало би свакако да буде да се процес кризе не уочи тек путем њеног регистровања у рачуноводству, него што је могуће пре њеног наступања, што је задатак добро организованог система за рано упозоравање. При неблаговременој идентификацији криза сужава се маневарски простор успешног кризног менаџмента, јер се временом пропуштају погодне прилике за неопходан маневар.³²

У случају акутне кризе предузећа проблематика идентификовања своди се, додуше, на опис настале кризе предузећа, али она ипак добија посебан значај због тога што од ње у највећој мери зависи одлука о даљем раду предузећа. Као класични симптоми акутне кризе предузећа сматрају се застоји у плаћању, који у њиховим екстремним испољавањима презадужености или способности плаћања воде стечају предузећа.

³² Р.Сенић, Кризни менаџмент, БМГ, Београд, 1996., стр.225.

4.5.2.Процес савладавања кризе у предузећу и мере санације

Полазна тачка сваке промене је дато стање. Развој концепта санирања отуда почиње са анализом стварног стања. Овај захтев сам по себи може да звучи како разумљиво тако и једноставно остварљиво, али га је тешко спровести у предузећу које се налази у кризи. Наравно, предузеће може без великих тешкоћа да прикупи податке о производном програму, кретању продаје, структури купаца, организационој структури, кадровима итд. Али већ није више тако једноставно прибавити екстерне податке о нпр. тржишту предузећа и о његовим конкурентима. Међутим како искуства показују, највећа тешкоћа је да се квантифицирано и тачно одреди актуелно стање предузећа. Упркос свим тешкоћама које могу наступити неминовно је да се изврши што је могуће тачније снимање ситуације у којој се предузеће налази, и то у што јемогуће краћем року.

У оквиру санације за анализу има врло мало времена. Отуда је за почетак процеса санације неопходно да се путем прве грубе анализе добије прегледна слика о предузећу које је захватила криза. На тај начин се долази до информација које су нужне за предузимање против мера.

У оквиру грубе анализе најпре се одговара на питања о способностима и спремности за санацију. На тој основи се доноси одлука да ли уопште постоји могућност за успешно санирање или да ли мора да уследи добровољна или принудна ликвидација. Даља питања су:³³

- У којој фази процеса кризе односно којем стадијуму процеса кризе се налази предузеће?
- Који су потенцијали предузећа, који могу послужити као фундамент за санирање?
- Са којим слабостима предузеће има да се бори?
- Од којих инволвираних интересних група може да се очекује подршка за спровођење санације, са којим отпорима се мора рачунати, колико је висок притисак времена?
- Које хитне мере морају да се уведу?

Резултати грубе анализе представљају основу за преговоре између различитих укључених страна, поверилаца и банака. Искуство говори да се не сме чекати са одлукама о кредитима за премошћавање ове ситуације све док се обави и детаљна анализа. Одлука о даљој подршци требало би да се донесе одмах, на основу прве, грубе анализе стања. Увођење, спровођење и праћење грубе анализе је обавеза санационог руководства.

Ако се донесе прелиминарна одлука о пружању подршке даљем раду предузећа, онда санационо руководство у другом кораку поставља примарне циљеве који ће се првенствено следити у процесу санације.

Чини се логичним да се после успешног разјашњења полазне ситуације најпре донесе базична одлука о наставку даљег рада или ликвидацији предузећа које је

³³ B.Bockenforde, Unternehmenssanierung, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, 1992., стр.56.

запало у кризу. Без такве одлуке постојеће активности предузећа на санацији могле би се водити у погрешном правцу и погрешно усмеравати ионако оскудни ресурси.

Паралелно са овом прелиминарном одлуком, а понекад чак и пре ње, у већини случајева уводе се хитне мере, које треба да омогуће само предах који је неопходан за планирање и реализацију стратегија и мера санације које у блиској будућности омогућавају савладавање кризе. Такве хитне мере често су у супротности са (временски касније) изведеним циљевима и стратегијама санирања.

У ретким случајевима се већ после исцрпне анализе ситуације и без напред наведене прелиминарне одлуке одмах одсликава сва безнадежност напора на санирању. То онда води ка непосредном увођењу мера добровољне или принудне ликвидације.

Између првих симптома кризе и покретања процеса савладавања кризе из разних разлога може проћи прилично времена. Процес активног савладавања кризе почиње онда када је криза коначно спозната и постоји сагласност о томе да се за њено превазилажење уведу хитне, ванредне мере.

4.5.3. Детаљна анализа ситуације

Док је за увођење хитних мера могла бити довољна и груба анализа ситуације, за обликовање концепта ревитализације и нове стратегијске оријентације нужна је детаљна анализа ситуације предузећа.

У кризи предузећа постоји опасност да се на бази фрагментираних информација донесу исхитрени, погрешни закључци. Стога је први корак анализе предузећа стварање поуздане основе за даље кораке у савладавању кризе. Ове базичне информације треба да прикажу садашњу ситуацију предузећа онолико објективно колико је то могуће. Тек уз то треба да уследи оцена предузећа. Да би ситуација предузећа могла објективно да се прикаже, предузеће које је запало у кризу мора се темељно анализирати. Детаљно и тиме временски интензивно прибављање информација може, напротив, да доведе до наношења велике штете актуелности догађаја; текуће погоршање ситуације предузећа доводи у питање садржај исказа дуготрајне анализе. Журба такође налаже сукцесивно сужавање могућих алтернатива, које се везују за напредовање кризе. Стога при избору обима и степена детаљности информација стално се мора имати у виду да се не изгуби у појединостима, већ да се створи целовита слика у којој зависности постају јасне и појединости налазе њихов редослед. За детаљну анализу важи правило: „Онолико детаљно колико је потребно, а не колико је могуће“.

За детаљну дијагностику предузећа потребно је, у зависности од његове величине, једна, две или више недеља или чак месеци, али по правилу она не би смела да изискује више од три месеца.

У оквиру детаљне анализе предузећа које се налази у кризи, а посебно за његову каснију ревитализацију и нову стратегијску оријентацију од посебног значаја су следећи аспекти:³⁴

³⁴ C.Pumpin, Strategische Erfolgspositionen, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, 1992., str.87.

- Како се динамички предузеће развијало у прошлости? (*Профил динамике*)
- На чему је било тежиште стратегије предузећа у прошлости? (*Профил ангажовања ресурса*);
- У којим подручјима делатности је предузеће до сада било ангажовано? (*Анализа подручја способности*);
- Са којим специфичним способностима располаже предузеће? (*Анализа способности*);
- Како изгледа структура трошкова предузећа у поређењу са осталим предузећима у грани? (*Анализа структуре трошкова*);
- У којој фази животног циклуса се налази предузеће? (*Анализа циклуса предузећа*);
- Које културне вредности и норме одређују понашање запослених? (*Профил културе*);
- Које представе о вредностима доминирају код највишег руководства? (*Профил представа о вредности*).

Када је реч о анализама које се односе на окружење, њих је могуће вршити у две фазе. У првој фази се обухватају полазна стања и важни будући трендови за сваку област окружења. У другој фази се приказују анализе шанси и опасности. Анализа окружења обухвата анализу општег окружења (привреда, технологија, екологија, политичко – правна и социјална област), анализу гране, анализу конкуренције и анализу тржишта.

Полазна тачка детаљне анализе је свеобухватна анализа информација. Ради се о томе да се фундираном анализом предузећа и анализом окружења обухвате садашње снаге и слабости предузећа и ове ставе у однос са шансама и опасностима из предвидивог развоја окружења. тек познавање снага, односно потенцијала омогућава да се постави успешан концепт санирања.

У фазу детаљне анализе спада још једна битна компонента истраживања, пре него што буде могла да уследи израда самог концепта санирања: израда сценарија, разграничење између могућег и вероватног у будућности.

4.6.Алати за управљање абнормалним кризама

Док су нормалне кризе преовладавале осамдесетих година абнормалне су постале израженије деведесетих година прошлог века, што је условило нужност изналажења алата за управљање овим врстама криза. Оно није нимало лако будући да је за већину људи тешко замисливо да би неко желео да уништи њихову организацију и пословање чак и кад то подразумева људске жртве. Прављење оваквих претпоставки уништава базичну веру у људе, друштво и пословање. Напад на Светски трговински центар натерао је многе компаније да „мисле о незамисливом“ и присиле своје запослене да прошире властити видокруг када су у питању кризе. Не ради се толико о писању нових приручника, колико о успостављању и развијању процеса учења које код менаџера ствара менталне капацитете, самопоуздање и флексибилност у сусрету са абнормалним кризама.

4.6.1.Кризни точак

Неке организације припремају се за абнормалне кризе тако што о њима размишљају насумично. Ово може бити ефективно будући да је већина менаџера заокупљена конвенционалним кризним планирањем тако да и не знају како да замисле неуобичајне опасности или су пак у стању да их анализирају само на ограничен начин. Пажљиво коришћење технике случајног избора мења њихова референтна стајалишта и извлачи их из менталног бункера. У ту сврху често се користи велики кризни точак на коме је груписано седам група нормалних, абнормалних криза и природних акцидената.

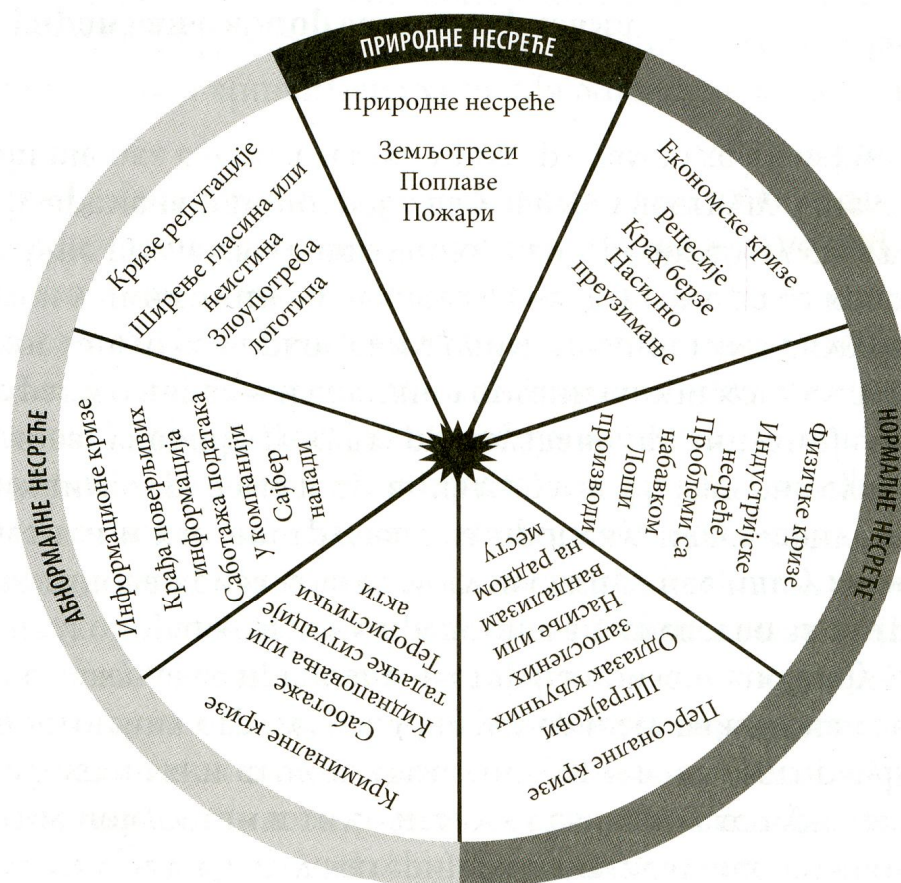
Менаџери заврте кризни точак и тамо где се заустави или где убуду чиодом док се точак окреће почињу да дискутују о свим могућим и немогућим врстама те случајно одређене врста криза које би могле задесити њихову организацију. При томе не искључују никакву могућност, ма како бизарно се чинила, пошто свака од њих руши њихова фундаментална веровања о томе да знају са каквим кризама организација може да се суочи.³⁵

У следећој фази ове верзије „руског рулета“ учесници повезују две врсте абнормалних криза да би створили још невероватнију комбиновану кризу. Ово повећава магнитуду опасности и приморава менаџере да прихвате да постоји веома широка лепеза абнормалних криза. Такође им помаже да повежу кризе на начин на који им никад неби пало на памет у вези са њиховом заједницом или организацијом. Приликом оваквих тренинга, на пример, менаџери у неким компанијама комбиновали су претње аутомобилом – бомбом и отмицом авиона да би дошли на идеју о летећој бомби, слично ономе што се касније и догодило у нападу на Светски трговачки центар.

Модел случајног избора може представљати основу за рационалну буџетску стратегију. Сваке године мудре организације усмеравају своју пажњу и ресурсе на неколико својих случајно одабраних локација, као што авиокомпаније детаљно прегледају неколико случајно одабраних путника на сваком лету. Ово смањује вероватноћу напада на целу организацију, а постепено подиже сваку сложену организацију као целину на виши ниво кризне припремљености. Уколико, рецимо, мултинационална компанија процени рањивост на терористичке нападе више од сто сто својих објеката и схвати да неможе да истовремено подигне у свима њима ниво безбедности и ниво одговора на кризу. Међутим, сав свој за ову намену расположиви буџет компанија не користи пропорционално за уклањање слабости на свим објектима. Уместо тога, половина се пласира у случајно одабране објекте, а друга половина се пласира на оне који су оцењени као најрањивији. Без повећања средстава, ефекат одвраћања је повећан.

³⁵ Ж.Кешетовић, Кризни менаџмент, Факултет безбедности, Службени гласник, Београд, 2008., стр. 148.

Слика 5, Кризни точак



Извор: Ж. Кешетовић, Кризни менаџмент.

4.7. Управљање кризним ситуацијама и програми пословног континуитета према стандарду НФПА 1600

Док је у светском пословном окружењу овај стандард присутан већ пуно година и један је од најцењенијих, на нашим просторима, кризни менаџмент као и корпорације које га примењују скоро да и не постоје.



Кризне ситуације су старе колико и човечанство. Изгнанством из раја, први потомци су се нашли окружени, једним не толико пријатним окружењем. Опасности су их вребале са свих страна и само они, који су имали могућност да их предвиде и да се адекватно припреме, опстајали су. Управо из тих првих покушаја саживљавања са окружењем, кроз векове, данас се развила једна цела наука, која има за циљ да унапреди, предвиди и заштити човека од могућих опасности, а ако се оне десе, да успешно организује правилно руковођење ресурсима

како би извршили брзу санацију, као и да обезбеди механизме да се оне не понове.

Једној кризној ситуацији увек претходи опасност. Опасност или Хазард је догађај, феномен или људска активност која се појављује у изненадном тренутку. Уколико у том тренутку нисмо у стању да реагујемо исправно, кризна ситуација врло лако може да прерасте у катастрофу.

У савременој ери пословања сусрећемо се са три кључна дешавања, опасност – криза – катастрофа. Предузеће које има разрађене процедуре у случају кризе, обично почиње борбу са њом још када је она у стању опасности, па ретко када и дође до катастрофе. Предузећа која немају никакве процедуре, не примећују опасност, па стога реагују тек када се нађу у ситуацији кризе и с обзиром на то да су неспремна, врло често наступа катастрофа. Најважније у кризним ситуацијама јесте да се одржи пословни континуитет предузећа. То захтевају и очекују сви, купци, добављачи, запослени, надлежни органи и друштво у целини³⁶.

Данас, у циљу испуњења захтева и задовољења све већих тежњи за сигурношћу у ширем смислу (економске, безбедоносна, здравствена и сл.) на међународној корпоративној сцени, превентива од опасности и деловање у случају кризе, су прерасле у стандарде. Њихов значај је најбоље осликан, применом у авионској индустрији, која је своје грешке претворила у предност и авионски саобраћај и поред великог броја опасности учинила најбезбеднијим.

Један, од најефикаснијих стандарда, за кризни менаџмент је управљање кризним ситуацијама и програми пословног континуитета (Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs) NFPA1600³⁷.

Свака организација или корпорација која имплементира стандард, мора да испуни следеће захтеве:

1. Програм у којем су јасно дефинисане следеће ставке:
 - ✓ политика, визија мисија, организација;
 - ✓ циљ или шта се жели постићи програмом;
 - ✓ план и процедуре програма;
 - ✓ јасно одређена задужења, права и обавезе као и упуства како поступити у случају кризе;
 - ✓ потребне ресурсе;
 - ✓ контролне тачке;
2. Кризни тим или особу која је задужена да прати и делује у случају кризне ситуације.
3. Кризну управу која прати, надограђује и развија систем према задатој политици.
4. Свакодневно преиспитивање и оцењивање програма.
5. Програм усклађен са важећим законима и прописима.
6. Оцењивање, мерење, анализу и праћење опасности.
7. Опасности које се испитују морају да садрже минимум:
 - ✓ анализу опасности које долазе од природних појава;

³⁶ www.sertifikacija.com

³⁷ www.nfpa.com

- ✓ анализу опасности које су изазване људским фактором, намерне или случајне;
- 8. Прецизна анализа последица.
- 9. Метод за санирање последица.
- 10. Метод пословног континуитета.

Обавеза организације је да има следеће планове деловања:

- Стратешки план у случају кризе и појаве опасности;
- План за процедуре деловања у случају кризе;
- План за спречавање и умањење кризе и штетног догађаја;
- План за преузимање контроле у случају кризе и санација;
- План пословног континуитета или осигурања да ће организација наставити да делује у току и после кризе.

Основу за управљање кризном ситуацијом представља комуникација. Важно је процедуром дефинисати, ко, када и какве информације може да да, зато што неконтролисано пуштене информације у јавност могу бити узрок панике, конфузије, неповерења, страха и слично. Предузеће увек мора да зна шта, како, када и коме рећи. Погрешна информација у погрешно време може да има дугорочне последице, док правилно управљање информацијама, може чак и у негативним ситуацијама произвести по предузеће корисне ефекте.

Исправна комуникација у случају кризних дешавања, требало би да се састоји из следећих корака:

- Обезбедити проверу да се догађај заиста десио;
- Дати прва обавештавања јавности и успоставити неопходне контакте са заинтересованим странама;
- Одговорити на питања зашто се нешто десило и шта предузимамо;
- Организовати деловање кризне управе у прикупљању информација;
- Припремити информације и добити сагласност за њихово деловање;
- Дати детаљне информације јавности путем одабраних мрежа и канала;
- Континуирано прикупљати и обрађивати информације;
- Обавештавати јавност;
- Сумирати догађај.

Од великог је значаја да кроз комуникацију покажемо да имамо контролу над штетним догађајем. Успостављање контроле је од кључног значаја за санирање последица, избегавање панике и сл. а најефикаснији начин да се оствари је применом стандарда. Важно је знати, да постоји начин, да предвидимо и спречимо могуће штетне догађаје, али морамо деловати данас за безбедно сутра.

5. УПРАВЉАЊЕ КРИЗАМА И КОМУНИКАЦИЈА

Под комуникацијом се у најширем смислу подразумева било какво вербално или невербално понашање једне особе коју примети друга особа са којом прва особа комуницира. Она може уз промену становишта примаоца утицати на његово понашање.

Комуникација значи непрекидни ток информација међу партнерима у социјалној интеракцији. Ове информације су у одређеном коду или систему знакова који омогућава пренос значења.

У условима кризе способност за ефективно комуницирање са кључним јавностима је од централног значаја. Шта треба да буде предмет комуникације, ка коме је она усмерена, ко је за њу задужен, то су све значајна питања за чланове тима за управљање кризама. Да би се сасвим разумела улога кризног комуницирања потребно је разликовати кризно комуницирање и кризни менаџмент.

Кризно комуницирање је комуницирање између организације и њених јавности пре, за време и после негативног догађаја.³⁸ Стратегије и тактике су дизајниране тако да максимално смање штету по имиџ организације. Током комуникационе фазе организација мора да држи ствари под контролом или да барем тако делује посматрачима изван корпорације. Овакво понашање ће усмерити физичке и психолошке одговоре као и утисак о организацији.

5.1. Комуникација у време кризе

Кризна ситуација јавља се изненада, често неочекивано, и захтева брзу реакцију. Криза омета уобичајене, рутинске активности и изазива несигурност и стрес. Понекад је реч о природној појави попут земљотреса или невремена, а понекад је изазивају људи. У сваком случају, криза може наштетити репутацији шефа неке организације или и самој организацији у целини. С друге стране, добра реакција у тренуцима кризе може не само сачувати нечији углед, већ га и значајно повећати.

За делотворну комуникацију у тренуцима кризе кључно је бити припремљен пре него што криза избије. Једном када се нађете у ситуацији која захтева хитан одговор, остаће вам мало времена за размишљање, а још мање за планирање. Без плана за кризне ситуације, догађаји ће вас једноставно надвладати.

„Добра комуникација у тренуцима кризе темељи се на унапред утврђеном и изграђеном систему“, каже бивши секретар за штампу Беле куће Марлин Фицвотер. „Када избије криза, збијте распоред и поправите у ходу оно што можете. Ако иначе свакодневно држите конференцију за штампу, сада ћете је држати три пута дневно. Тренуци кризе нису најбоље време за измишљање новог система.“

³⁸ Fearn-Banks, Crisis Communications, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1996. p.2.

У тренуцима кризе најбоље је бити предусетљив и искрен, и учинити све што се може како би се олакшало извештавање. Новинари ће своје извештаје написати и објавити с вама или без вас. У вашем је интересу учествовати у стварању приче, чак и кад је она негативна, како би медији исправно пренели ваш став. У супротном, новинари неће имати другог избора, већ написати како владин званичник „није био спреман одговорити на наша питања“, што само подстиче сумње и спекулације.

„У време кризе, окупите у истој просторији све кључне играче и утврдити стварне чињенице. Никада немојте рећи више него што знате, немојте нагађати и редовно ажурирајте податке које дајете новинарима“, каже Сусан Кинг, портпарол два савезна министарства у Клинтоновој администрацији. „Новинари морају доћи до информација. Ако им не дате ништа, извештаваће о гласинама.“

Пре избијања кризе:

- Негујте искрен и веродостојан однос са новинарима. Ако то учините, једном када се нађете усред кризе, новинари ће бити мање сумљичави и спремнији на сарадњу;
- Именујте некога ко ће бити задужен за координацију у време кризе;
- Нека тај сарадник прикупи податке о могућим проблематичним питањима и трендовима. Процените их, прикупите све податке које можете и затим израдите стратегије комуникације како бисте их избегли или променили њихов ток;
- Одредите ко ће бити чланови групе за управљање кризом. Дефинишите њихове улоге, мере које требају предузети и могуће сценарије догађаја. Забележите њихове бројеве телефона у канцеларији и код куће, као и бројеве мобилних телефона, имајте при руци њихове биографије. У тренуцима кризе, новинари ће вероватно хтети да сазнају више о кључним особама од којих зависи решавање кризе;
- За изабране портпароле организујте додатну обуку за рад са новинарима;
- Утврдите поруку, циљну публику и медијске куће које ће вам бити потребне у разним варијантама кризног плана;
- Сазнајте и имајте при руци бројеве телефона у канцеларији и код куће, као и рокове за предају чланка или емитовање прилога оних новинара који су задужени за извештавање о вашој организацији у тренуцима кризе;
- Имајте припремљен план за организацију кризног центра за медије. Наведеним планом предвидите набавку столова, столица, телефона, места за паркирање, струјних прикључака, места за паркирање возила са сателитском опремом, фотокопирних апарата па чак и кафе. Такође морате размислити о обезбеђивању такве просторије, што је врло важно и за ваше особље.

У тренуцима кризе:

- Када избије криза, одмах обавестите новинаре. У супротном, новинари ће о томе сазнати из других извора;
- Организујте кризни центар за новинаре који ће радити 24 сата на дан и у којем, или из којег ће се слати вести, исправљати гласине, прикупљати подаци и одржавати конференције за штампу;

- Без одлагања се обратите јавности путем увежбаног портпарола који ће медијима давати изјаве. Нека новинари а тиме и јавност, знају да предузимате одговарајуће мере за решавање ситуације;
- Реците оно што знате и ништа више од тога, немојте нагађати. Не дозволите да вас наведу на било какву изјаву која се темељи на гласинама. Ако нешто не знате, признајте. У таквом случају, одговор попут „проблем се још увек истражује“, најбољи је одговор;
- Прикупите информације што је брже могуће. Сазнајте одговоре на основна питања ко, шта, када, где и зашто;
- Људи желе видети вође, а не само портпароле. Ако у кризним тренуцима доведете најодговорније званичнике пред новинаре, тиме ћете стећи поверење јавности и показати да ваша организација проблем схвата озбиљно;
- Задржите мирно, добродушно и сусретљиво држање. Настојте не одавати утисак узбуђености или скрханости;
- Предухитрите негативан публицитет и обавестите јавност о активностима које сте предузели с циљем решавања кризе. Проверите вести пре него што их објавите;
- Побрините се за све практичне потребе новинара попут места за паркирање возила, телефона, електричних прикључака, столова и столица;
- Записујте у дневник позиве новинара, питања која су вам поставили, обећања која сте им дали, те име особе коју сте задужили за припрему одговора;
- Увек узвратите сваки позив. Ако то не учините, новинари ће информације потражити на другом месту. Своје извештаје написаће са или без ваше помоћи. Ако не будете доступни, нећете моћи задржати контролу над причом;
- За своје активности настојте обезбедити подршку трећих лица. Нађите веродостојне људе који су се већ нашли у сличним ситуацијама и који могу привући пажњу јавности, да јавно дају подршку вашим мерама;
- Ажурирајте информације често и редовно. Најавите када или колико често планирате објавити најновије податке;
- Пратите извештаје у медијима и одмах исправите све уочене нетачности;
- Отворите веб станицу како бисте људе обавестили о развоју догађаја. На страницу ставите сва саопштења за јавност, најаве, чињенице и адресе других извора информација;
- Организујте групу за анализу проблема с циљем његове превенције у будућности. Није реч о формалности, ова група људи мора имати стварна овлашћења;
- Најважније: отвореност и предусетљивост у тренуцима кризе јачају ваш углед и веродостојност међу новинарима. Гледајући дугорочно, то вам може бити од велике помоћи.

Након кризе:

- Оцените делотворност свог кризног плана и начина на који су људи реаговали;

- Исправите све уочене недостатке како се не би поновили у будућности.

Најважнији савети у време кризе:

- Припремити план за кризне ситуације;
- У тренуцима кризе обратити се јавности без одлагања, али говорити само о провереним информацијама;
- Довести у кризни прес центар највише званичнике;
- Ажурирати податке често и редовно.

5.2. Циљеви и правила комуницирања

Имајући у виду да су медији та веза која спаја PR неке организације и „шире народне масе“ битно је увек бити отворен, искрен и доступан свим медијима. Не заборавимо да управо они пласирају наше информације у јавност, посредно нам помажући да се извучемо из кризе. Уосталом, како се ми односимо према медијима, тако ће се и медији односити према нама. Треба износити битне, аргументоване, истините чињенице које иду на нашу страну, јер се тако задржава контрола над ситуацијом. Лагање, манипулације и покушаје контроле медија треба избегавати по сваку цену, јер се негативно могу одразити на кампању и неутрализовати њене ефекте. Тек повремено, PR може посегнути за неким облицима цензуре, тј. одлагања објављивања информације „off the record“, изјавама, па и „no comment“ одговорима, али ова „оруђа“ треба свести на најмању могућу меру, јер говоре да нисмо довољно припремљени или да имамо нешто да сакријемо.³⁹

Да би излазак из кризе био што бржи, а њене последице минимализоване, потребно је побољшати унутрашњу комуникацију, јер се тако обезбеђује компактан приступ према спољним јавностима. Такође, сваки медијски наступ, свака изјава мора бити перфектно припремљена, одмерена, аргументована и временски темпирана. Притом, не треба занемарити ни носиоца поруке, дакле особу која је саопштава. То мора бити, ако не професионалац, тј PR, барем особа која је способна да са новинарима комуницира на пригодан начин. Да би то било могуће, особа која комуницира са медијима мора бити потпуно спремна, дакле мора да познаје материју, али такође и да буде предусетљива, да „не шкртари“ са информацијама, већ да их пласира што је могуће више. Наравно, позитивне, тачне и аргументоване. Уколико нема времена да потпуно припреми портпарола за комуникацију са медијима, PR служба може да проба нешто друго: да предвиди могућа питања, теме, па и провокацију које би му могле бити упућене. На основу овакве припреме могу се спремити и одговори који би уједно задовољили медије, јавност, али и нас саме, тиме што нас представља у позитивном светлу.

³⁹ В. Филиповић, Односи са јавношћу, ФОН, Београд, 2003., стр. 64.

5.2.1. Припреме за кризу и кризно комуницирање

За успешно решавање кризе потребно је имати унапред разрађен генерални план који се састоји од два једнако битна елемента: плана решавања кризе и плана комуникације у кризној ситуацији. Гледајући из перспективе ефикасности, први план је значајнији утолико јер промтним решавањем кризе у њеном настојању или непосредно пре њеног настајања (ако постоји свест о потенцијалној опасности) потпуно се анулирају могуће негативне последице већих размера јер у том случају нема спољашњих назнака кризе и реакција медија на исту па стога нема ни кризне ситуације која би изискивала кризно комуницирање. Но, ако први план није уродио плодовима, квалитетно припремљеном комуникацијом у кризној ситуацији имате шансу не само минимизирати штету, већ одличном идејом и пажљиво вођеним комуницирањем, реалну могућност и за подизањем угледа.

Обзиром да први елемент (план решавања кризе) спада у пословни план и да о њему и његовом спровођењу одлучује менаџмент, њега ћемо искључити из даљег прегледа, а посветићемо пажњу плану комуникације у кризној ситуацији.

За успешно вођење кризног комуницирања најзначајније је контролисати кризу. Да би то могли, морате испунити три основна предуслова:

- Имати потпуне информације о догађају;
- Бити унапред припремљен;
- Комуницирати проактивно.

Организација мора имати разрађен план (ко, шта, зашто и када ради) непосредно пре избијања кризе и у време трајања исте и унапред припремљене и разрађене сценарије са решењем потенцијалних криза које се могу у току пословања јавити.

5.2.2. Извештавање из „Pool-a.“

У Сједињеним Америчким Државама, новинарски „pool“ врло је честа појава у Белој кући, због ограниченог простора у кабинету председника и осталим просторијама.

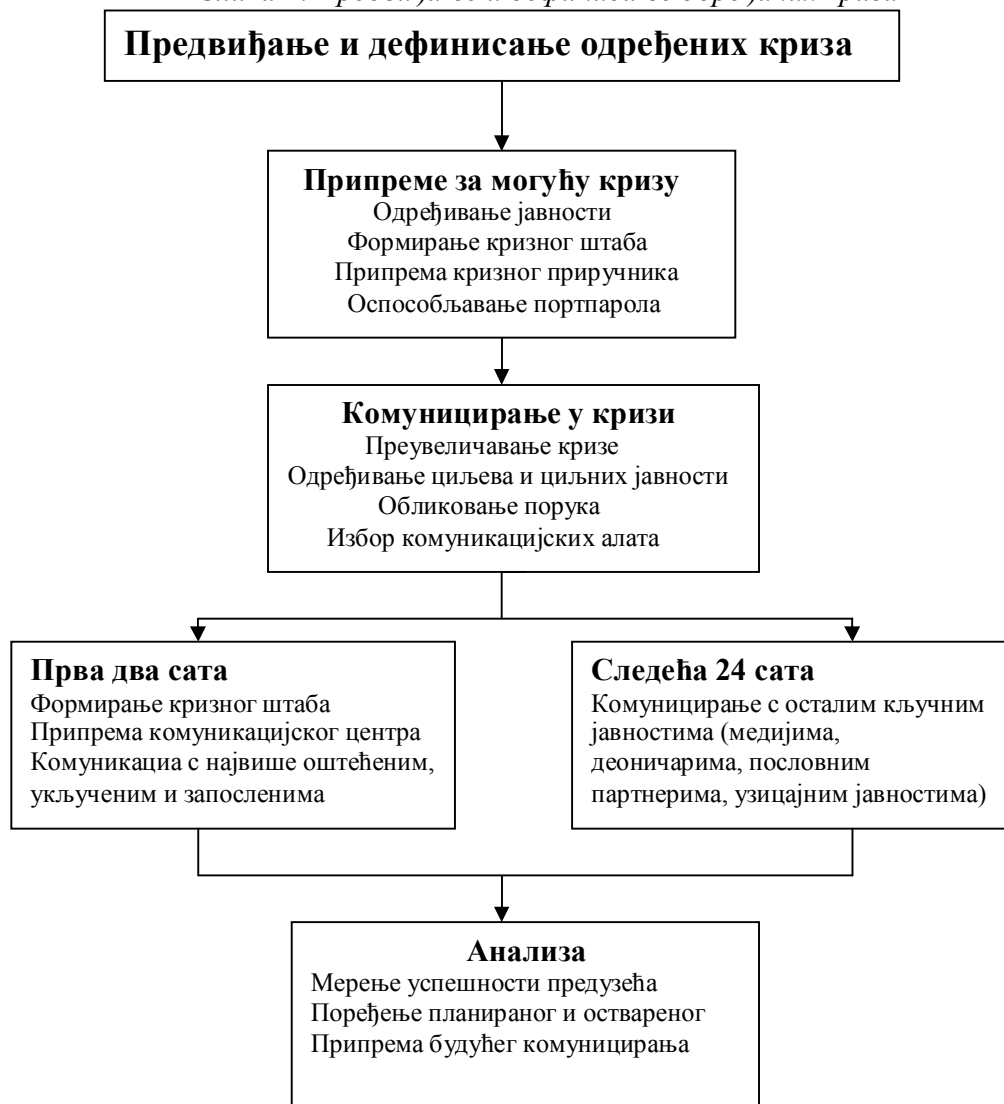
Извештавање из „pool-a“ значи да све врсте медија делегирају по једног свог представника ради удруженог извештавања са неког догађаја. Они пишу извештај или снимају догађај и стављају своје материјале на располагање свим својим колегама у новинама и електронским медијима. Материјал се даје свима у исто време и нико га не сме објавити све док га нису добили сви заинтересовани новинари. Типичан „pool“ чине по један представик новинских агенција, дневних листова и часописа и један телевизијски и радио новинар, један сниматељ, један тонски сниматељ и фоторепортер. Понекад „pool“ може чинити једна једина телевизијска камера која сними догађај, стим да се снимак директно преноси новинарима окупљеним у суседној просторији.

5.3. Модел кризне комуникације

У пракси је чест случај да организација нема никакав план за комуницирање у кризној ситуацији. У комуникацијској групи СПРЕМ развијен је практичан модел кризног комуницирања у коме су приказане главне активности које менаџмент организације мора испланирати и реализовати да би се обим и последице кризе смањили. Дакле, активности се могу груписати на:

- Оне које се предузимају пре кризе, стратешко планирање (предвиђање могућих типова криза, припреме за њих);
- Комуникационе активности током кризе (процена одређивање циљева, јавности, порука, алата, комуникација у прва два сата и следећа 24 сата);
- Активности након кризе (анализе и учења).

Слика 2. Предвиђање и дефинисање одређених криза



Извор: Живковић Р., Кризни менаџмент у туризму

Први корак у оквиру припрема за кризно комуницирање представља сачињавање пописа криза које би могле да погоде организацију (портфолио криза) при чему се има у виду потенцијална тежина њихових последица, као и вероватноћа њиховог догађања.⁴⁰

Кризе је јако тешко дефинисати. Која је, на пример, разлика између кризе и озбиљног проблема? Кризе се релевантне. Оно што је криза за једну организацију, за неку другу је тек изазов. Међутим, кризе се не могу избећи, али се са великом промишљеношћу и планирањем може максимизирати ограничење штете. Каква год да је природа кризе, све оне имају неке заједничке карактеристике:

- Непредвидљиве су;
- Утичу на репутацију;
- Укључују људе;
- Озбиљне су;
- Изазивају публицитет.

Кључна питања која се требају поставити када се процењује криза:

- Каква је криза? Шта се тачно десило?
- Да ли постоји фундаментални проблем? Је ли то видљиви део проблема?
- Могу ли се ствари погоршати? Колико лоше могу постати?
- Каква ће бити реакција?
- Колико ће потрајати да се криза открије?
- Шта је овде у опасности? Шта би смо могли изгубити?
- Да ли смо неповратно забринути?
- Можемо ли ангажовати неку подршку?
- Ко је други укључен?
- Може ли се неко други кривити?
- Можемо ли пребацити жариште негде другде?
- Какав је финансијски ефекат кризе?

5.4. Комуникацијски алати у кризном комуницирању

На приручник за кризни менаџмент се често гледа као на важан део припреме. Он може поставити упутство ко ће се чиме бавити и упутство о успостављању кризног штаба. Ипак да би био практично употребљив он мора да буде изричито оријентисан на корисника и што је могуће концизнији.

Списак ставки које треба проверити у случају кризе:

- Идентификујте менаџере који ће ући у састав тима за решавање кризе, укључујући председавајућег или директора, шефове одељења.

⁴⁰ Живковић Р., Кризни менаџмент у туризму, Управљање туристичким дестинацијама, ФТХМ, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007., стр.45.

- Постарајте се да бројеви телефона за контакт ван радног времена са руководиоцима буду доступни присутном особљу, укључујући и оне који ноћу дежурају.
- Не заборавите да обучите помоћно особље. Често позиве први примају људи из службе за односе са потрошачима, секретарице или људи који су задужени да прослеђују телефонске позиве.
- Вежбом се постиже савршенство. Виши менаџери треба да прораде симулацију кризе, укључујући и поступање са медијима када су изложени притиску.
- Развијте добре односе и успоставите редовне контакте са локалном и регионалном штампом и медијима.

Слика 3. Комуникацијски алати у кризном комуницирању



Извор: Кешетовић, Кризни менаџмент.

Подручје кризне комуникације са унутрашњом јавношћу, односно запосленима у организацији и њиховим породицама дуго је било неоправдано запостављено. Овај вид јавности и комуникација са њом су са једне стране веома комплексни, а с друге су, међутим, веома значајни пошто су запослени у једној организацији и њени представници који ситуацију објашњавају својим рођацима, пријатељима, породици. Они не смеју информације о кризи у својој организацији сазнати прво из медија, већ се морају непосредно информисати будући да је то једини начин да се спрече гласине, несигурност и паника, али и да се они придобију и мобилишу за уклањање штетних последица, исправљање грешака, давање креативних идеја и враћање у нормалу и адекватно комуницирање са окружењем у смислу објашњавања догађаја. Стога би у крајњем случају сви запослени на погодан начин требало да буду упознати са планом кризног комуницирања, како би у случају контакта са новинарима могли дати прву информацију, односно преусмерити питање на службу за односе са јавношћу.

Најзад, након завршетка кризе треба пажљиво анализирати протекле договоре и извршити евалуацију спроведеног програма кризног комуницирања, при чему посебно треба водити рачуна о учињеним грешкама. Сврха тога је да се изврше одговарајућа подешавања и извуку поуке из будуће кризе.

Највећа грешка би била да се криза одмах заборави. Искуства могу бити поучна само ако се уоче грешке и на основу њих измени систем, барем утолико да се убудуће у сличној ситуацији не чине исте или сличне грешке, односно ако се изврше одговарајуће измене у плану кризног комуницирања. Анализа почиње

одмах по престанку кризе или што је пре могуће, а у њу је корисно укључити и спољашње експерте. Она мора да обухвати све запослене који су били укључени у кризу и теме као што су интерна клима у организацији, обим услуга или производа, јавно мњење, натписи у медијима, материјална штета, могуће тужбе... Са налазима треба упознати све запослене. Приликом анализе посебно треба имати у виду следећа питања:⁴¹

- Који медији су извештавали о кризи?
- Који је био домет извештаја (локални, регионални, национални, светски)?
- Који новинари су коментарисали догађаје?
- Да ли су саопштења менаџмента интегрално и исправно пренета и да ли су била у првом или споредном плану?
- Какве су разлике између званичних изјава из организације и медијских извештаја?
- Да ли су други актери (држава, синдикати, професионална удружења и сл.) дали изјаве и које?
- Какве су финансијске последице и психолошка штета (губитак поверења) у циљним групама?

У одговору на поменута питања помаже пажљиво праћење медија (прес клипинг) и анализа њиховог садржаја, као и одговарајућа испитивања јавног мњења властитим ресурсима или ангажовањем спољних агенција. Резултат је адекватна слика кризе у јавности, као и тога који медији и новинари су наклонени организацији, што све утиче на преподешавање комуникацијских алата за наредне кризе. Цела документација која се односи на протеклу кризу мора се трајно чувати.

5.5. Садржај плана за кризно комуницирање

Кризни штаб (први корак за успешно решавање настале ситуације је оснивање кризног штаба који ће прикупивши све релевантне информације о кризном догађају, међусобном консултацијом чланова доносити кључне одлуке, а који би осим највише рангираног менаџмента у свом саставу требао имати и стручњаке за поједина подручја делатности организације).



Интерна комуникација у кризној ситуацији (да би сте кризу могли контролисати морате имати пуну информацију о томе шта се тачно и када догодило и ко је у догађају учествовао, да би се могло успешно комуницирати у новонасталој ситуацији, што значи дана прве назнаке неког могућег кризног догађаја, сваки запослени у компанији мора знати коме прослеђује информацију о томе и на који начин и ко са ким комуницира у време трајања кризе).

Одређивање и оспособљавање гласноговорника (избор гласноговорника је врло битан јер одабиром квалитетног комуникатора поруке које се шаљу ће бити

⁴¹ M. S. Mortensen, Public Relations in Crisis and Disaster. Oslo: Antlantic Press, 1997., str. 48.

веродостојно интерпретиране. Квалитет интерпретације стиче се вежбањем, зато је и значајна симулација кризне ситуације према предвиђеном сценарију).

Израда сценарија и симулација криза (колико год некоме звучало безпредметно пракса је показала да су организације које су имале у мирнодопском раздобљу изграђене сценарије могућих криза, а које су потом у симулацији истих тренирали, биле успешне у кризној комуникацији, јер и сама логика говори да је пуно лакша и бржа адаптација на познате него на нове и непознате ситуације).

Одређивање циљних јавности (врло је битно дефинисати све јавности којима ћете се обраћати, јер уколико се изостави само једна од њих може се нанети дугорочна штета, а у јавности спадају општа, медији, пословна, интерна, угледна).

Формирање кључне поруке по јавностима (сваку од јавности брине нешто друго везано уз кризу и према њима треба упућивати различите поруке, фокусиране поруке на оно најбитније везано за кризу, а што занима сваку од јавности појединачно. На пример, реч је о фирми за обезбеђење чији радници су приликом транспорта новца из хипермаркета у банку доживели оружану пљачку у којој је један од њих лакше рањен. Технички детаљи о догађају, боја гласа, висина пљачкаша, разне специфичности које занимају полицију не занимају и медије и општу јавност. Њих пре свега интересују опште информације ко, шта, где, када и колико, док интерну јавност, запослене и породице радника који су били сведоци пљачке, занима у каквом је стању повређени радник. Пословну јавност, клијента, интересује колико је тачно новца украдено и да ли је исти био осигуран, док ће остатак клијената занимати које сигурносне мере су планиране да се предузму у циљу спречавања сличних дешавања у будућности).

Одредити најбоље методе комуницирања (зависно од врсте кризне ситуације, морате одредити који су у том моменту циљни медији и који облик комуницирања треба применити, конференције за штампу, саопштења или појединачну изјаву).

Приликом одвијања комуникације одговорити на три основна питања (шта се догодило, шта се предузима, шта ће се предузети. Потребно је бити искрен и саосећајан а не арогантан и неискрен, не мора се увек баш све рећи, али никако не треба лагати, јер лаж исплива пре или касније).

Анализа (праћењем медијских објава те анализом истих промтно се могу кориговати поруке те амортизовати могућу штету, а након завршетка кризе извући поуке за будућност).⁴²

Добра организација увек има времена и начина да испуни план менаџмента у кризним ситуацијама пре него што се она појави. Прави PR је заправо PR у кризној ситуацији. У правој кризи, менаџмент у кризним ситуацијама подразумева:

- Идентификовање врсте или природе настале кризе;
- Интервенцију како би се смањила штета;
- Опоравак од кризне ситуације.

Кризни менаџмент укључује фокус на PR како би се анулирала штета начињена јавном имиџу и како би се купци уверили да је опоравак у току. Делује

⁴² Љ.Цветковић, Односи са јавношћу, ФИМ, Крушевац, 2006., стр.72.

претерано, али је много примера у свету, где су фирме или организације нестале у кризним ситуацијама. Мада телефонски позив новинару, за време трајања кризе може изгледати као непријатност, начин како се добро комуницира, зависи пре свега од тога колико се добро уради „домаћи задатак“. Кључ је у планирању унапред и сам кризни менаџмент почиње са кризним планирањем.

Амерички стручњаци за корпоративни кризни менаџмент препоручују три корака:

- Куцни у дрво (ради се о једноставној телефонској листи двоје – троје кључних људи у организацији који се позивају у случају кризе. Уколико је криза у току, ови људи ће контактирати медије, давати детаље и изабрати портпарола који ће одговарати на позиве медија);
- Именовање портпарола (именовани портпарол може бити председник компаније, професионалац у комуникацијама или менаџер кризом угроженог дела компаније);
- Формирање медијске политике (та политика би требало да буде део укупне политике, односно стратегије организације, на основу које ће запослени знати шта да раде и када да контактирају медије, увек се позивајући на своју медија политику. Она ће информисати запослене, како да одговарају на позиве медија, како ће управљати посетама новинара као и било каква друга упутства у односу компаније према медијима и њиховим позивима).

Најважнија комуникациона стратегија у кризним ситуацијама, нарочито у првих неколико сати, јесте да будете отворени према јавности тако што ћете бити доступни медијима. Bill Patterson навео је десет најважнијих правила за кризне комуникације:

- Направите детаљан план за кризне комуникације који укључује суочавање са медијима, заједницом и запосленима;
- Осигурајте се да кризни тим буде професионално обучен за проблематичне интервјуе;
- Одмах именујте портпарола и две резерве, не чекајте да се кризна ситуација појави;
- Са кризом се директно суочите, немојте се повлачити;
- Одмах одговарајте на репортерова питања, они очекују повратни позив или интервју са лица места у року од десет минута након што га затраже;
- Никада не лажите. Велика лаж би била глупа, али људи често прибегавају малим лажима;
- Никад не говорите нешто незванично. У кризним ситуацијама ионако има превише збуњености, није добро додатно доприносити томе;
- Припремите пакетиће за медије спремне за дистрибуцију;
- Вежбајте примењивање кризног плана, тако што ћете симулирати лажну кризну ситуацију једном годишње као и симулирање медијске реакције током те вежбе;
- Увек имајте мото младих извиђача у глави и окачите га на зид канцеларије, где га не можете превидети. Он гласи „Будите спремни на све“.

5.5.1. Праћење ефеката кризног PR-а

Ефекти рада кризног PR-а, као уосталом и редовног, прате се путем „press clippinga” и мониторинга електронских медија. Сваки на свој начин, оба начина, обе технике, свде се на практично праћење медијске слике о организацији у медијима. Разлика лежи у томе што се „press clipping” бави штампаним, а мониторинг електронским медијима. Ово је јако битно, јер управо учесталост спомињања организације, као и контекст у којем се она спомиње, одређује и мишљење јавности о нама. Дакле, први корак је истраживање о учесталости појављивања организације у медијима, штампаним и електронским. Други корак је анализа садржаја, тј истраживање о третману који је добијен у медијима. Тиче се дужине текста, или прилога, аутора, контекста у коме се спомиње итд.

На основу ових истраживања релативно просто можемо да измеримо конкретне резултате нашег рада.

5.6. Како различите организације реагују на кризу

Недавна истраживања су показала да организације не реагују истоветно на кризу. V. Timoti Kims сматра да реакција организације на кризу може да се креће у распону од дефанзивне до предусетљиве.⁴³ Листа комуникације у кризи коју организација може да користи садржи:

- Напад на оног који вас оптужује. Супростављате се страни која тврди да постоји криза и тврдите да су њена логика и чињенице погрешне;
- Порицање. Организација објашњава да не постоји криза;
- Изговор. Организација минимизира своју одговорност за кризу. Демантује се свака намера да се почини штета, а организација изјављује да није имала контролу над догађајима који су изазвали кризу. Ова стратегија се често користи у случају природне катастрофе или критике упућене производу;
- Оправдање. Криза се минимизира изјавом да не постоји озбиљна штета или повреда. Понекад се кривица сваљује на жртве, као у случају повлачења аутомобилских гума Фајерстон из продаје. То се често користи приликом погрешне употребе производа или несретног случаја у фабрици;
- Удовољавање. Чини се покушај да се умири заинтересована јавност. Потрошачима који се жале дају се купони за куповину или компанија даје донацију добротворној организацији. Berlington industries, на пример, дала је велику донацију добротворној организацији Human society након што се открило да је увозила капуте из Кине са крзним оковратницама направљеним од псећег уместо крзна којота;
- Корективни поступак. Предузимају се све мере да се исправи штета начињена у кризи и спречи њено понављање;
- Извињење. Организације преузимају одговорност и траже опроштај, што често подразумева компензацију у виду новца или помоћи. Извињење може бити тактичко оружје, када може довести по повећања популарности онога

⁴³ D. Wilcox, Односи с јавношћу – стратегије и тактике, Економски факултет, Београд, 2006., стр. 98.

ко је окривљен за кризу. Извињење захтева стратешко размишљање и захтева умеће. Richard Nixon није хтео да га користи 1952. године. Десет година касније, John Kennedy је преузео пуну одговорност за Залив Свиња (Bay of Pigs), и поред тога што је одговорним за грешке сматрао претходну администрацију. Али извињење је имало ефекта, и његова популарност је порасла.

5.7. Однос према потрошачима у кризним ситуацијама (примери)

Информације имају изузетан значај за стејкхолдере током кризе. Компаније морају да комуницирају у смислу дугорочних кризних комуникација, насупрот краткорочним. То значи да се изјаве у комуникацијама не дају само у вези тема које се односе на актуелно кризно стање, већ се приликом давања информација има у виду и њихов утицај на компанију у будућности. Фирма одржава комуникације са централне локације са које може одмах допрети до кључних стејкхолдера. Први утисци су од највеће важности, када до кризе дође. Најважније је информисати људе и бити поштен. У истраживању односа са јавношћу фирми у Њујорку, 95% испитаника је рекло да их више погађају лажи компаније о кризи него сама криза.

Брига је веома важна реч у услузи потрошача. Уколико организација води бригу о добробити свог особља, вреднује инпуте особља у организацији, обезбеђује им обуку и средства која су им потребна, онда особље има изворе и више подстицаја да пружа добру бригу о потрошачима, пре него да то тек онако одрађује. Уколико сви запослени разумеју циљеве и мисију организације за коју раде, то им помаже да се ближе повежу са потрошачем.

Брига такође представља скраћеницу за компоненте потребне да се омогући особљу да обезбеди добру услугу потрошача: компетентност, став, извори, емпатија (CARE- Competence- Attitude- Resources- Empathy)

Компетентност – потрошач треба веровати у компетентност и организације и њених запослених. Они воле осећати да се налазе у сигурним рукама. Сви који раде за организацију требају минимум знања о томе како организација функционише и услугама које обезбеђује. Знање би се требало користити јако опрезно, тако да се потрошач поново увери помоћу компетентности запослених, а не да се осећа инфериорно.

Став – исправан став је онај који препозна колика је важност потрошача за добробит организације.

Извори – особље би требало имати приступ општим информацијама, које се могу давати потрошачима и колико је могуће више информација о посебним рачунима пореског обвезника о којем се распитују, онолико колико то технологија која им је доступна дозвољава. Време је такође веома вредан извор. Менаџмент би требао особљу дозволити довољно времена да посвете сваком потрошачу довољно пажње.

Емпатија – се тиче разумевања. Дobar однос се формира када се особље може поставити на место потрошача и тако разумети како се они осећају. Они се идентификују са потребама, аспирацијама и фрустрацијама потрошача.

Обезбеђивање добрих услуга потрошача представља постојање здравог разума, али много труда је неопходно да се уложи од стране организације и њеног особља уколико се жели обезбедити оваква услуга. Шта све треба имати на уму:

- Морају се слушати клијенти и сазнати шта им је потребно.
- Потрошач није увек у праву, али се мора строго водити рачуна о начину на који им се то саопштава.
- Поступање са интерним потрошачима треба обављати на исти начин као и са екстерним.
- Жалбе се примају срдечно, незадовољни клијенти имају више пријатеља од задовољних.

Johnson & Johnson је повећао кредибилитет тиме што је био искрен у комуникацијама током догађаја са тиленол цијанидом када су 1983. године неке муштерије умрле због коришћења производа са овом хемикалијом. Компанија је реаговала муњевито и снажно, трошећи велика средства да повуче милионе капсула из продавница и од купаца. Пошто је показала бригу за муштерије и посвећеност етичким стандардима њен углед је чак и порастао.

Возач камиона је 1991. године ударио у **Luby-jev** ресторан у Тексасу, повредивши једну породицу. Иако компанија није сносила никакву кривицу њен председник је долетео на место догађаја, остао тамо неколико дана, а породици је дата донација од 100.000\$. Иако је ресторан био затворен пет месеци свих 42 запослена су остали на платном списку. Ово је остало препознато од локалне клијентеле тако да је ресторан био изузетно подржан кад је поново отворен.

McDonalds- ovi, бројни потрошачи су се жалили на температуру кафе, што је компанија игнорисала. Старија госпођа се полила кафом и испекла, тужила је компанију што је резултирало финансијским губитком и нарушавањем имиџа. Тако успорену реакцију нису поновили у случају болести лудих крава. Нису губили време, већ су одмах предузели мере да забране британску говедину, и да се то стави до знања јавности. Био је то класичан пример кризног менаџмента, усвајање принципа, што је сигурно сигурно је. Саветник у области кризних комуникација, Мајкл Бленд рекао је: "Цепидлачења око тога да ли је McDonalds реаговао исхитрено или превише цинично, или да ли је британска говедина заиста опасна, врло брзо ће бити заборављено. Једино што ће преостати у подсвести јавног мњења биће идеја да McDonalds не прихвата било какав ризик по здравље својих потрошача, а то је заиста најбољи утисак који неко може да остави код својих потрошача."

Intel, највећи произвођач компјутерских чипова у САД платио је велику цену свог почетног одбијања да повуче компјутерске чипове који су се показали непоузданим. Проблем је гурнут у страну и тек кад је продаја Пентиума постала угрожена, проблем је признат и почело је решавање

Године 1984. прошириле су се гласине да је *Columbia Data Sistems*, велика фирма на самом почетку индустрије персоналних рачунара, забележила финансијски губитак, почела да отпушта раднике и тражи заштиту од стечаја. Фирма је као одговор одабрала да у основи не уради ништа, верујући да ће гласине проћи. Пошто клијенти нису добили обавештења и разумевања од компаније, поверовали су гласинама престали да купују производе и у року од годину дана компанија је затворена.

У току 1997. године *Nike* избацује на тржиште нови дизајн кошаркашких патика Летњи скок, са речју ваздух (air) написаној пламтећим словима да личи на реч Алах на арапском. Након притиска повукли су 38.000 пари и прекинули линију. Фирма је била неприпремљена на кризу али је из ње учила.

Огромна моћ и утицај које има америчко друштво у светској политици и економији чине да свака криза која погоди САД може представљати окидач за кризне ситуације у светским размерама. На примеру *урагана Катарина*, који је погодио обалу Мексичког залива 2005. године, могу се уочити битне карактеристике кризне ситуације. Природна катастрофа је изазвала поремећаје у кључној инфраструктури САД и разним гранама привреде. Потенцијално и стварно су били угрожени пољопривреда, транспорт, нафтна индустрија, енергетика. Катастрофа је довела до кризе у снабдевању нације виталним производима. САД троше готово половину горива у свету за покретање више од 220 милиона моторних возила. Транспорт чак 60% америчког жита и више од 25% америчке нафте и природног гаса обавља се преко Мексичког залива. Имајући у виду да је 11% америчког увоза посредовано путем Мексичког залива, очекивани су поремећаји у националној економији, а због удела ове економије у светској размени роба и услуга, може се говорити о потенцијалној економској кризи ширих размера. У случају урагана Катарина криза се може посматрати као дуготрајан процес, са еколошким, безбедносним, социјалним, економским, политичким и другим обележјима. Према истраживањима јавног мњења, подршка Белој кући је после терористичких напада 11. септембра 2001. године порасла на 80%, а после урагана Катарине пала на рекордних 37%.⁴⁴

Пепси је применила успешну дефанзивну стратегију кризних комуникација и успела да избегне повлачење производа из продаје, када је несланом шалом националних размера створена интензивна али краткорочна криза тог произвођача безалкохолних пића.

Криза је почела кад су медији саопштили да неки човек у држави Вашингтон тврди да је у једној лименци Пепсија пронашао шприц. Када се вест проширила, људи из целе земље су сличне изјаве дали: да су у лименкама пронашли сломљену шиваћу иглу, завртањ, метак, па чак и бочицу са наркотиком. Као последица тога, повећан је број захтева за повлачењем Пепсија из продаје, што би имало озбиљне економске последице по ту компанију.

Званичници компаније су били сигурни да је убацивање страних тела у лименке на брзим, помно контролисаним линијама за пуњење практично немогуће,

⁴⁴ Кековић З., Кризни менаџмент и превенција кризе, Универзитет у Београду, ФБ, 2006., стр. 443.

па су одлучили да бране свој производ. Дакле, њихов најважнији проблем је био да убеди јавност да је производ безбедан и да су пронађена страна тела убачена у лименке након отварања.

Званичници компаније и њено особље за односе са јавношћу започели су рад на проблему уз помоћ неколико стратегија. Један од приступа био је да се нападне онај који их оптужује. Званичници Пепсија су рекли да су страни предмети доспели у лименке након отварања, па су чак објаснили да многи људи дају такве изјаве да би добили одштету од компаније. Компанија је саопштила и да ће покренути судски поступак против сваког ко даје лажне изјаве о интегритету њених производа.

Пепси је применила и стратегију порицања, говорећи да криза у ствари не постоји. Њен председник Krejg E. Vederap одмах се појавио на националној телевизији и дао је неколико интервјуа за штампу да би објаснио тврдње компаније о безбедности њених постројења за пуњење лименки. Јавност је додатно убедио и представник Уреда за храну и лекове САД Dejvid Kesler, који је изјавио да повлачење из продаје није неопходно.

Ови хитни поступци смањили су забринутост јавности, а анкете су показале да људи прихватају објашњење да је реч о неславној шали. Недељу дана након што је избила криза, Пепси је објавио рекламни оглас на целој страници новина са насловом „Пепси има част да објави...ништа.“ У огласу је још наведено и следеће: „Како је Америци сада познато, те приче о Пепсију биле су неслана шала...”

6. СТУДИЈА СЛУЧАЈА, КРИЗА И ОПОРАВАК “M&S”

6.1. Крај ере нерањивости “M&S”

Малопродајни џин Marks & Spencer је после низа година успешног пословања и доминације на тржишту, крајем деведесетих година почео да запада у кризу. Стагнација у развоју и расту профита испољена је у бизнису на домаћем и глобалном тржишту. Аналитичари су за настанак кризе кривили највише руководство компаније. Председник и генерални директор Сир Ричард Гринбери, који је педесет година провео у компанији, током 1994. године одлучује да изабере наследника између четири извршна директора. У правој борби која је настала за место водеће личности, финансијски директор Кит Оутс, у циљу да се наметне као најбољи кандидат, агресивно форсира идеју о ширењу Marks & Spencer на континентални део Европе, а без било каквих промена у ланцу снабдевања. Док су се остали трговински ланци снабдевали јефтиним, квалитетним артиклима произведеним у другим прекоморским земљама, M&S је пунио своје магацине неконкурентном робом произведеном у Великој Британији. Тако је компанија у веома кратком року постала ценовно неконкурентна. Отпочео је тежак период када су потрошачи почели да купују у конкурентским продајним објектима.



Конкуренција на тржишту Велике Британије постаје све оштрија, значајним делом и од стране познатих америчких малопродаваца. Истраживања су показала да је само америчка група GAP преузела велики део традиционалног тржишта M&S-a. Компанија се такође суочила са критикама да њене колекције одевних предмета

нису испуниле очекивања потрошача, као и да унутрашње уређење продајних објеката не држи корак са новом конкуренцијом на тржишту. Тако је компанија у веома кратком року постала рањива по кључним елементима конкурентности и стратегијске позиционираности. Све се то одразило на профитабилност компаније која је практично доведена у питање крајем прошлог и почетком овог века.

6.2. Криза M&S у интернационализацији пословања

У својој интернационалној активности компанија M&S ушла је у тешки период кризе крајем деведесетих година прошлог века. Као резултат тога продат је ланац текстила “Brooks Brothers” у САД и Јапану, затим ланац супермаркета “Kings supermarkets” у САД, док су у исто време властити објекти у Хонг Конгу дати у франшизу. Упоредо са тим, много продајних објеката у сопственом власништву затворено је у континенталној Европи.

Интернационална активност “M&S” довела је укупну компанију у кризу. У 1998. години профит је пао испод 1 милијарде фунти. Цене акција су вртоглаво падале, тако да су 3. октобра 1997. године износиле 6,6 фунти по акцији, а три године касније, тачније 20. октобра 2000. године су пале на свега 1,7 фунти по акцији. Крајње слабе резултате у интернационалној активности илуструју и следећи подаци за 2000. годину: У укупном продајном простору интернационална активност компаније је учествовала 25%, у укупном промету 17,2%, а у профиту само 1,25%. Тако је менаџерски гигант западног света запао у тешку кризу, а француско државно руководство коментарисало је понашање менаџмента као скандалом са изузетно бруталним понашањем компаније.

Бројни су разлози пропадања интернационалне активности ове компаније. Пословни модел компаније није успешно трансферисан и прилагођен локалним тржишним условима. Очигледно је да компанија није имала разрађену стратегију интернационализације своје малопродајне активности. Многи елементи који су је чинили успешним на домаћем нису били прилагођени на глобалном тржишту, тако да се криза у интернационалном бизнису није могла ублажити успешним пословањем на домаћем тржишту.

Очигледно је да искуства “M&S” показују да постоје разлике у узроцима кризе и пословних промашаја на домаћем у односу на међународно тржиште.

Почетком 2001. године менаџмент “M&S” поставља опсежан план реструктурирања своје пословне активности. Тежиште бизниса пребацује са глобалног на домаће тржиште. Након тридесет година интернационалне малопродајне активности компанија продаје већину продајних објеката или их издаје под франшизу. На овај начин компанија је престала да буде једним од лидера у интернационализацији малопродајне активности и да се укључује у елиту развоја глобалне малопродаје.

6.3. На путу опоравка и почетка нове ренесансе

Криза у коју је запала компанија Marks & Spencer захтевала је целовите пословне трансформације и репозиционирање наступа на домаћем и глобалном тржишту. Прва мера која се у тим ситуацијама с правом спроводи односи се на промену менаџмента. Није стога чудо да су три висока руководиоца, међу којима и дугогодишњи председник и генерални директор Ричард Гринбери, била приморана да напусте своје позиције.

Апострофирана су кључна подручја реструктурирања у домену набавног пословања, затим развоја односа са купцима, увођења нових канала продаје, трансформације у организационој култури и одлучном повратку основном принципу - високој вредности. Предузета је серија мера за унапређење пословања, као што су увођење директне онлајн продаје и прихватање кредитних картица.

Било је планирано да се само од реструктурирања метода набавке и дистрибуције уштеди од 450 милиона фунти до 2002. године. Даљих 400 милиона планирано је да се обезбеди продајом имовине која није директно у функцији малопродаје. Највећи заокрет учињен је по питању дугогодишњих извора набавки.

Одлучено је да се у циљу смањења трошкова тежиште стави на прекоморске добављаче. Тако, на пример, одлучено је да се прекину дугогодишње везе са појединим домаћим добављачима. То је учињено и са познатим произвођачем доњег веша “Baird clothing” који је више од тридесет година био партнер “M&S”. Синдикати су реаговали тврдњом да се “M&S” игра са угледом који је стекао како високим квалитетом своје робе, тако и, условно речено, патриотским приступом у свом набавном пословању фаворизовањем добављача из Велике Британије. Вође синдиката су упозориле да је већ 27.000 људи изгубило посао у фирмама које снабдевају Marks & Spencer.

Познато је да је компанија “M&S” дуго година одбијала да прихвати кредитне картице као средство плаћања. Насупрот томе, инсистирало је на коришћењу картица и чекова које је издавала њихова компанија. Сматрало се да компаније које издају познате кредитне картице узимају сувише велики проценат од продајне цене. Компанија је променила тај став и увела могућност потрошачима да могу куповати путем кредитних картица. Интересантно је истаћи да су месец дана раније њихови конкуренти, робне куће “John Lewis”, почеле да примају “Visa” и “Mastercard”.

Суштинско реструктурирање компаније са новом филозофијом менаџмента и маркетинга отпочиње почетком 2000. године. Тада је у потпуности измењено руководство компаније, а на њено чело долази Белгијанац Лук Вандевалде. Нови менаџмент са богатим искуством из трговине доноси нову стратегију опоравка која је акцентирана у следећем:

- Повратити доминацију у одећи и храни преводећи величину и ауторитет “M&S” у супериорни квалитет, вредност и привлачност;
- Изградити јединствени однос са потрошачима преко нових производа и услуга, посебно финансијских;
- Обликовати локације продајних објеката, малопродајних формата и укупну понуду производа тако да се изађе у сусрет променљивим потребама потрошача;
- Утврдити позицију водеће компаније у области друштвене одговорности.

Нови менаџмент доноси једну веома стратешку одлуку. Конкретно је одлучено да се напусти чувени “St.Michael” лого и да се скине са главних етикета на свим производима од кобасица до чарапа. Уместо ове, афирмише се име “Marks & Spencer”. Свака роба треба да са новим брендом буде означена великим зеленим словима.

У процесу реструктурирања компаније извршена је и велика трансформација унутрашњег изгледа свих 297 продајних објеката. Такође је извршена и промена униформи запослених, као и изглед кеса за ношење робе.

Одлучено је да се прода 78 објеката који су били лоцирани у главним улицама и то компанији за промет некретнина из Лондона. Овај посао био је вредан 348 милиона фунти. Упоредо са тим, донета је одлука да се закупе поменути објекти на период од 26 година по цени од 24,6 милиона фунти годишње. Сврха ове трансакције је била, по речима руководства, да се извуче додатна вредност из непокретне имовине.

Почетком 2001. године отпочело се са решавањем проблема продајних објеката у континенталној Европи. Дати објекти били су у потпуности у њиховом власништву, а само у претходне две године су направили губитак од око 160 милиона евра. Посебно треба нагласити да је постигнут договор са француским ланцем робних кућа “Galeries Lafayette” о продаји осамнаест објеката у Француској. Уговор је предвиђао да ниједан од 1500 радника не остане без посла. На тај начин су превазишли проблеме са синдикатима који су претили да озбиљно наруше углед компаније. Избегнуто је негативно искуство које су имали почетком 2001. године када је “M&S” продао објекте у Белгији и отпустио све запослене раднике. Тада су избили масовни протести у земљи. Компанији је чак претила и тужба од стране бивших радника због кршења закона ЕУ који обавезује послодавце да консултују запослене када су у питању стратешке одлуке.

Сличне мере предузете су и у Шпанији где је продато девет објеката највећем малопродајном ланцу “El Corte Ingles”. Свих 800 радника је задржало свој посао. Искуство са франшизом у Грчкој где су остваривани позитивни резултати узето је као модел будућег развоја мреже компаније на тржишту ЕУ.

Предузете мере новог руководства дале су у веома кратком року значајне резултате. Први знаци опоравка компаније забележени су већ у новембру 2001. године када је забележен раст профита после две године, а тиме и раст деоница на Лондонској берзи. Компанија је у 2001. години остварила пораст профита од 30%, тако да је и вредност деоница на берзи порасла чак за 90%. У 2002. години остварен је значајан раст продаје, а посебно текстила и текстилних производа. Пораст продаје приписиван је значајним побољшањима на колекцијама одевних предмета.⁴⁵

Председник Marks & Spencer, Лук Вандевалде, је преузимајући врућу столицу почетком 2000. године, у тренуцима највеће кризе кроз коју је компанија пролазила од свог настанка, ставио на коцку своју репутацију и обећао да ће поднети оставку уколико се у року од две године компанија не врати на пут успеха. У уводној речи за Пословни извештај за 2003. годину истакао је, између осталог, и следеће:



„Ми смо на путу сталних усавршавања и наше аспирације су да увек радимо боље... Наше кључне стратегије су : повратити лидерство у текстилу и специјалним прехранбеним производима; изградити јединствене односе са потрошачима у вези са новим производима и услугама, обликовати наше локације, формате и производе према потребама потрошача и поново утврдити нашу позицију као водећег друштвено одговорног бизниса. Ми знамо да конкурентско окружење постаје све теже, али и поред тога видимо много повољних прилика за даљи раст. Наш изазов се једноставно своди на сталном побољшавању сваког сегмента нашег бизниса и то сваког дана у години за сваки производ у нашем асортиману продаје.”

⁴⁵ Ловрета С., Трговински менаџмент, ЦИД, Економски факултет у Београду, 2005., стр. 593.

Главни извршни директор Роџер Холмс истим поводом у свом извештају истиче:

„Задовољан сам да смо и у овој години остварили даљи прогрес у придобијању потрошача и у изграђивању платформе за даљи раст. Но и поред тога ми знамо да морамо много тога да учинимо и да створимо прилике да привучемо наше потрошаче да купују код нас. Ми такође морамо да креирамо много ефикаснији бизнис који ће подупрети наше пословање и инвестирање у све изоштреније захтеве потрошача и израженије конкурентске услове”.

ЗАКЉУЧАК

У области економије предузећа појам кризни менаџмент почиње да се користи тек од седамдесетих година и отуда не треба да чуди што овај термин као и појам кризе уопште у оквиру теорије и праксе још увек није једнозначно одређен. Кризни менаџмент се схвата као активност која је неопходна за савладавање ситуација које угрожавају егзистенцију предузећа, чиме се кризни менаџмент схвата као специјална форма управљања предузећем. Његов задатак је да савлада све процесе који могу битно да угрозе или онемогуће даљи опстанак предузећа.

Кризни менаџмент као систем појмовно и садржински може се поделити на два различита поља акције: избегавање (спречавање) кризе и савладавање кризе. На тај начин се прави разлика између две основне форме кризног менаџмента, које се могу означити као : активни кризни менаџмент и реактивни кризни менаџмент. Ефикасни менаџери у кризним ситуацијама оперишу у „троструким временским фазама“. Док се носе са неком ванредном ситуацијом, процењују акције које су предузели, предузимају акције које су нужне у том тренутку и планирају следеће акције које ће морати подузети. Основа ефикасног кризног менаџмента лежи у низу принципа који се могу примењивати пре, током и након било какве ванредне ситуације.

Модерни концепт кризе потиче из медицинске литературе у којој означава опасно стање здравља организма из кога он не може да се опорави без перманентног оштећења и спољашње интервенције с обзиром на то да самоодбрамбени, имунолошки, механизми организма нису довољни да га извуку из кризе. Научници у области друштвених наука позајмили су наведену основну медицинску метафору да опишу кризе у економским, политичким, социјалним и културним система. Како би предузеће на време уочило настајање кризе и на време спровело мере за њено превазилажење нису најважнији узроци кризе већ њени симптоми. Симптоми кризе представљају видљива дејства узрока кризе, али се они не могу издвајати од узрока кризе, јер могу бити резултат више узрока кризе, а и сами могу постати узрок кризе.

У условима глобализације и стварања јединственог светског тржишта, ризик постаје неодољива компонента економске активности, па се предузећа морају оспособити да што безбедније преживе потресе и што ефикасније искористе шансе које настају изненадним променама у спољним факторима. Управо из овог разлога управљање ризиком постаје неопходан сегмент целокупног управљања предузећем и треба му посветити пажњу, јер неуспех и пропусти у овој области често озбиљно угрожавају опстанак предузећа. У случају остваривања ризика менаџери време посвећују санацији насталих губитака уместо новим, профитабилним пројектима. Неочекивани губици негативно утичу и на кредитни рејтинг, као и на углед менаџера и фирме у јавности.

Пасивност предузећа према променама доводи га у опасност. Оно тада постаје мање конкурентно и губи своје тржиште, све док се не угрози и

егзистенција предузећа. Такве негативне промене у пословању предузеће са тенденцијом даљег погоршавања називају се кризом предузећа. Процес кризног менаџмента не почиње већ у часу у којем проблем објективно настаје, него тек онда када као такав буде уочен од стране надлежних органа у предузећу, а понекад чак и од стране других (банака, купаца, добављача итд). Иза овог става стоји генерална проблематика сваког кризног менаџмента. При неправовременој идентификацији криза предузећа сужава се маневарски простор успешног кризног менаџмента због неискоришћавања маневарских могућности током времена. Отуда су поред анализа и прогноза од великог значаја специфичне информације које треба на време да опомену на приближавајућу (латентну) кризу предузећа.

Откривање потенцијалних криза предузећа представља специјални, према будућности оријентисани процес тражења, који се карактерише и истовремено је отежан тиме што још не постоје никакви видљиви симптоми, индикатори или остали знаци за предстојеће кризе предузећа и отуда ово трагање услеђује у стадијуму када „нема кризе“. Суштински елементи овог процеса трагања су прогнозе потенцијалних подручја опасности као и критичко преиспитивање претпоставки регуларног планирања предузећа.

У условима кризе способност за ефективно комуницирање са кључним јавностима је од централног значаја. Шта треба да буде предмет комуникације, ка коме је она усмерена, ко је за њу задужен, то су све значајна питања за чланове тима за управљање кризама. Да би се сасвим разумела улога кризног комуницирања потребно је разликовати кризно комуницирање и кризни менаџмент.

За делотворну комуникацију у тренуцима кризе кључно је бити припремљен пре него што криза избије. Једном када се нађете у ситуацији која захтева хитан одговор, остаће вам мало времена за размишљање, а још мање за планирање. Без плана за кризне ситуације, догађаји ће вас једноставно надвладати. Кризно комуницирање је комуницирање између организације и њених јавности пре, за време и после негативног догађаја. Стратегије и тактике су дизајниране тако да максимално смање штету по имиџ организације. Током комуникационе фазе организација мора да држи ствари под контролом или да барем тако делује посматрачима изван корпорације.

Брига је веома важна реч у услузи потрошача. Уколико организација води бригу о добробити свог особља, вреднује инпуте особља у организацији, обезбеђује им обуку и средства која су им потребна, онда особље има изворе и више подстицаја да пружа добру бригу о потрошачима, пре него да то тек онако одрађује. Уколико сви запослени разумеју циљеве и мисију организације за коју раде, то им помаже да се ближе повежу са потрошачем.

Успешни кризни менаџмент обухвата све фазе кризе предузећа. Он има различите задатке у различитим фазама. Према томе, кризни менаџмент треба да поред елемената који садрже реактивне мере на већ насталу кризу обухвати и такве елементе који омогућавају активне мере против кризе која још није наступила.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сенић Р., **Кризни менаџмент**, БМГ, Београд, 1996.
2. H. Hess und O. Fechner, **Sanierungshandbuch**, Auflage, Luchterhand, Neuwied, 1991.,
3. **Руковођење у кризним ситуацијама**, ЦДИ, Загреб, 1991.
4. C. Zanger, **Unternehmenskrisen und Produktentwicklung**, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1991.
5. U. Krystek, **Organisatorische Möglichkeiten des Krisenmanagement**, Zeitschrift für Organisation, 1980.
6. R. Muller, **Corporate Crisis Management**, Long Range Planning, 1985.
7. Кешетовић Ж., **Кризни менаџмент**, Факултет безбедности, Службени гласник, Београд, 2008.
8. E. Borodzick, **Risk, Crisis and Security Management**, West Sussex, John Wiley & Sons, 2005.
9. L. Barton, **Crisis in Organizations, Managing and Communicating in the Hart of Chaos**, South – Western Publishing Company: Cincinnati, OH, 1993.
10. G. Turnheim, **Sanierungsstrategien**, Manzsche Verlags und Universitashandlung, Wen, 1998.
11. J. Argenti, **Corporate Planning and Corporate Collapse**, Long Range Planning, 1996.
12. U. Krystek, **Unternehmungskrisen**, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987.
13. Љутић Б., **Менаџмент ризика и осигурање**, Пословна политика, Београд 2000.
14. Унковић М., **Показатељи успешности пословања и ризици у трговини**, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007.
15. J. Vaughan, **Fundamentals of risk and insurance**, John Wiley, New York, 1996.

16. K. Bleicher, **Restrukturierungen in der Rezession**, Zeitschrift für Organization, 1982.
17. H. Koch, **Strategische Unternehmensplanung und Risiko**, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1998.
18. Harrington E. Scott, Niehaus R. Gregory, **Risk management and insurance**, Irwin McGraw Hill, 1999.
19. **Australian/New Zealand Standard for Risk Management**, 1999.
20. Живковић Р., **Кризни менаџмент у туризму, Управљање туристичким дестинацијама**, ФТХМ, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007.
21. K. G. Hardy, **Contingency Planning**, Business Quarterly, 1992.
22. N. Wieselhuber, **Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung**, Auflage, Esborn, 1989.
23. B. Bockenforde, **Unternehmenssanierrung**, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, 1992.
24. C. Pumpin, **Strategische Erfolgspositionen**, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, 1992.
25. Филиповић В., **Односи са јавношћу**, ФОН, Београд, 2003.
26. Fearn-Banks, **Crisis Communications**, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1996.
27. M.S. Mortensen, **Public Relations in Crisis and Disaster**, Oslo: Atlamtic press, 1997.
28. Цветковић Љ., **Односи са јавношћу**, ФИМ, Крушевац, 2006.
29. D. Wilcox, **Односи са јавношћу, стратегије и тактике**, Економски факултет, Београд, 2003.
30. Кековић З., Кешетовић Ж., **Кризни менаџмент и превенција кризе**, ФБ, Универзитет у Београду, 2006.
31. Ловрета С., **Трговински менаџмент**, ЦИД, Економски факултет у Београду, 2005.
32. www.poslovnapolitika.com

33. www.sertifikacija.com
34. www.nfpa.com
35. www.managementhelp.org/crisis/crisis.htm
36. www.bernsteincrisismanagement.com
37. www.adl.org/security/crisis%20management.pdf
38. www.crisismanagement.com/
39. www.valuebasedmanagement.net/methods_crisis_management_advice.html
40. www.instituteforpr.com/essential_knowledge/detail/crisis_management_and_communications/

САДРЖАЈ

УВОД.....	2
1. КРИЗНИ МЕНАЏМЕНТ, НОВА КЉУЧНА ФУНКЦИЈА ПРЕДУЗЕЋА.....	3
1.1. Дефинисање кризног менаџмента.....	3
1.2. Разлози досадашњег занемаривања изучавања кризног менаџмента	5
1.3. Врсте кризног менаџмента	6
1.4. Принципи ефикасног кризног менаџмента.....	8
1.4.1. Суочавање са стварношћу.....	8
1.4.2. Брзо и одлучно деловање	8
1.4.3. Заштита људи као апсолутни приоритет	9
1.4.4. Присуство лидера на месту догађаја	9
1.4.5. Отворена комуникација	9
1.5. Организациони аспекти кризног менаџмента	11
1.5.1. Стварање и развој тима за управљање кризама.....	11
1.5.2. Ефективност тима за управљање кризама.....	13
1.5.3. Етичка питања рада тима за управљање кризама.....	14
2. ФЕНОМЕН КРИЗЕ	16
2.1. Симптоми кризе	16
2.2. Узроци кризе.....	18
2.2.1. Екстерни узроци кризе.....	18
2.2.2. Интерни узроци кризе.....	19
2.3. Дејства кризе.....	19
2.3.1. Деструктивно деловање кризе предузећа	20
2.3.2. Конструктивно деловање кризе предузећа.....	20
3. УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ	22
3.1. Врсте ризика	22
3.2. Циљеви управљања ризиком.....	24
3.3. Идентификација ризика и процењивање учесталости и величине потенцијалних штета	25
3.4. Ризици у трговини	26
3.5. Методи управљања ризиком	27
3.5.1. Метод контроле штета	27
3.6. Методолошки поступак у кризној ситуацији.....	30
3.6.1. Припрема плана за третман ризика	35
4. АЛАТИ КРИЗНОГ МЕНАЏМЕНТА ЗА УПРАВЉАЊЕ КРИЗНОМ СИТУАЦИЈОМ.....	37
4.1. Спречавање потенцијалне кризе предузећа.....	37
4.2. Откривање потенцијалне кризе предузећа	38
4.3. Осигурање од потенцијалне кризе предузећа	39

4.3.1. Диверзификација или дедиверзификација као заштита од потенцијалне кризе предузећа	40
4.3.2. Управљање ризиком као заштита од потенцијалне кризе предузећа	40
4.3.3. Алтернативно, контингентно, планирање као заштита од потенцијалне кризе	43
4.4. Спречавање латентне кризе, систем за рано упозорење	45
4.4.1. Адекватан информациони систем – претпоставка за заштиту од опасности	48
4.4.2. Превентивно планирање као инструмент за спречавање латентне кризе	50
4.5. Реактивни кризни менаџмент, савладавање кризе предузећа	51
4.5.1. Уочавање акутне кризе и иницирање процеса њеног савладавања	52
4.5.2. Процес савладавања кризе у предузећу и мере санације	53
4.5.3. Детаљна анализа ситуације	54
4.6. Алати за управљање абнормалним кризама	55
4.6.1. Кризни точак	56
4.7. Управљање кризним ситуацијама и програми пословног континуитета према стандарду НФПА 1600	57
5. УПРАВЉАЊЕ КРИЗАМА И КОМУНИКАЦИЈА	60
5.1. Комуникација у време кризе	60
5.2. Циљеви и правила комуницирања	63
5.2.1. Припреме за кризу и кризно комуницирање	64
5.2.2. Извештавање из „Pool-a.“	64
5.3. Модел кризне комуникације	65
5.4. Комуникацијски алати у кризном комуницирању	66
5.5. Садржај плана за кризно комуницирање	68
5.5.1. Праћење ефеката кризног PR-а	71
5.6. Како различите организације реагују на кризу	71
5.7. Однос према потрошачима у кризним ситуацијама (примери)	72
6. СТУДИЈА СЛУЧАЈА, КРИЗА И ОПОРАВАК “M&S”	76
6.1. Крај ере нерањивости “M&S”	76
6.2. Криза “M&S” у интернационализацији пословања	76
6.3. На путу опоравка и почетка нове ренесансе	77
ЗАКЉУЧАК	81
ЛИТЕРАТУРА	83