

1.UVOD

Kriza je pojam grčkog porijekla. Potiče od riječi *krizis* što znači preokret, obrt, poremećaj. Fenomen kriza se u teoriji i u realnom životu definiše/interpretira na različite načine. U ekonomskoj, sociološkoj i medicinskoj nauci navode se tipični atributi krize: ugrožavanje, iznenađenje, stres i početak procesa obimnih promjena. Termin *kriza preduzeća*, uglavnom, označava teškoće preduzeća (uzrokovane internim i/ili eksternim faktorima) koje se postojećim resursima, organizacionom i upravljačkom strukturom ne mogu trenutno prevazići. U tom smislu, to su destruktivni i disfunkcionalni procesi koji prijete opstanku preduzeća, i koji ugrožavaju ili su ugrozili glavne ciljeve i vrijednosti preduzeća. Na određen način, kriza preduzeća se može razumjeti kao proces čiji ishod može biti uništenje ili restitucija (metamorfoza) preduzeća.

No, posmatranje krize preduzeća kao eventualne šanse za obnovu i novi početak još uvijek je veoma rijetko.

Kriza preduzeća kao realan fenomen postoji od kada postoji preduzeće. Međutim, ozbiljnije interesovanje i bavljenje krizom preduzeća

naglo je poraslo 1970-ih godina sa pojavom naftne krize i usporavanjem i opadanjem privrednog rasta. Broj nesolventnih preduzeća iz godine u godinu stalno je rastao. Samo u Njemačkoj, taj broj je porastao sa 4.200 (1970. godine) na 22.500 (1995. godine). Šteta za njemačku privredu bila je ogromna i 1988. godine procijenjena je na približno 26 milijardi maraka.

Nema preduzeća koje je imuno na krizu. Ima samo više i manje (ne)uspješnih preduzeća u borbi sa krizom. Uspješna preduzeća se prepoznaju po tome koliko rano se hvataju ukoštac sa krizom, a ne po otpornosti na krizu. Zanemarivanje krize neminovno dovodi do nagomilavanja problema, što upravljanje krizom čini težim i neizvjesnijim. Suočavanje sa realnošću je prvi korak u savlađivanju postojeće krize. S druge strane, kontinuirano prilagođavanje realnoj stvarnosti - put je sprečavanja moguće krize preduzeća. Upravljanje rizicima, ocjena boniteta, politika fleksibilnosti i izgradnja sistema ranog upozorenja, preduslovi su uspješnog prilagođavanja/upravljanja promjenama i sprečavanja krize. Pripremiti se za krizu - znači izgraditi informacijski sistem sa signalima ranog upozorenja koji nam pomaže u odgovoru na pitanja:

- Da li nailazi krizno razdoblje?
- Da li je kriza nastupila, kako je prepoznati i koje je snage?

Savlađivanje krize znači odgovoriti na pitanja:

- Šta sad?
- Šta učiniti kako bi se uspješno izašlo iz krize?

Operativno i strateško prilagođavanje ili likvidacija preduzeća su mogući ishodi, odnosno načini izlaska iz krize. Uz sve ostalo, posebna pažnja se posvećuje komunikaciji, jer je uspješna komunikacija jedan od načina pretvaranja krize u šansu.

Sam pojam i fenomen upravljanja krizom počeo se najprije koristiti u politici. Njegova se pojava povezuje sa američkim predsjednikom Dž. Kenedijem i kubanskom krizom 1962. godine. U ekonomiji su se poslovne

krize ranije posmatrale u kontekstu ukupne privrede, poput uticaja svjetske ekonomske krize (1929-1933.). Porast privredne dinamike i njene kompleksnosti podstakli su 1970. godine korišćenje tog pojma i u poslovnoj ekonomiji, poznatog kao *krizni menadžment*. Brojni stečajevi preduzeća i očekivanja da će ih biti i više, učinili su nužnim znanje o kriznom menadžmentu, odnosno o poslovnoj krizi, njenim obilježjima i izvorima, kao i instrumentima pogodnim za sprečavanje i savlađivanje krize.

Poslovna kriza nije samo tema za konsultante i savjetnike, nego je to tema koja je prisutna u samim preduzećima. Umijeće upravljanja krizom je od životnog značaja za preduzeće, ne samo za njegov opstanak, nego i za rast i razvoj preduzeća. Zato sva preduzeća moraju posvetiti dužnu pažnju glavnim osobinama krize, odnosno njihovom poznavanju i prepoznavanju. Moraju izgraditi instrumente za efikasno upravljanje krizom i osposobiti se za pravilno i pravovremeno korišćenje raspoloživih mehanizama u borbi sa krizom. U suštini, to znači da preduzeća moraju imati instrumente preventivnog djelovanja, a, uz to, i instrumente i mehanizme identifikacije i savlađivanja krize.

Prvo i osnovno je da se kriza, po mogućnosti, izbjegne, odnosno spriječi. U suprotnom, bitno je da se kriza prepozna u samom začetku, odnosno ranoj fazi nastajanja, da se odgovarajućim mjerama efikasno savlada i da se zaokretom stvore uslovi za uspješno poslovanje preduzeća. Izgleda lako i jednostavno, međutim - nije. U čemu je onda problem?

Brojni su primjeri u privrednoj praksi koji ukazuju na relevantnost kriznog menadžmenta i neophodnost uvođenja upravljanja krizom u gotovo svim preduzećima. Samo u posljednjih deset godina broj insolventnih preduzeća u Evropi je utrostručen. Strukturna kriza/recesija devedesetih godina uništili su milion preduzeća. Stvarna ili potencijalna opasnost ugrožava sva preduzeća, neka manje, a neka više. U opasnosti su i mala i velika preduzeća. Nije nikakvo čudo da se svjetski poznata preduzeća nalaze na listi nelikvidnih,

čime učvršćuju naše uvjerenje da ne postoje „nepotopivi brodovi”. Svakodnevne informacije nas argumentovano ubjeđuju da je danas kriza postala neizbježan i „normalan” način života mnogih preduzeća (O. Zotter, 1996.). U Njemačkoj se 1997. godine 34.100 preduzeća nalazilo u stečaju (G. Picot, 1999.).¹⁾ U Srbiji je 1996. godine 24.840 preduzeća imalo krizu nelikvidnosti. Kriza likvidnosti u Hrvatskoj zahvatila je 2002. godine blizu 50.000 preduzeća. Za Bosnu i Hercegovinu ne postoje relevantni statistički podaci o broju preduzeća pod stečajem. Međutim, postoje podaci da je približno 28.000 radnika zaposleno u problematičnim preduzećima (Bilten Komore BiH, br. 3/2004.), kojima prijeti otvaranje stečajnih postupaka.

Empirijska istraživanja (R. Kas, 1986; E. F i Uipo, 1989; Y. Cornion, 1996.)²⁾ pokazuju da mala i srednja preduzeća učestvuju između 65 i 75 procenata u ukupnom broju preduzeća u svijetu (od toga učešće malih preduzeća iznosi cca 60 procenata). Istovremeno, ova preduzeća učestvuju u kreiranju novih radnih mjesta/zaposlenja između 70 i 75 procenata. Uzme li se u obzir broj zaposlenih, mala preduzeća proizvode dva i po puta više inovacija nego velika i srednja preduzeća. Osim toga, poslije II svjetskog rata mali biznis je imao više od polovine novih proizvoda i inovacija u oblasti usluga, što je izazvalo razvoj novih industrija i kompanija (npr. pronalazak brzog zamrzavanja hrane izazvao je stvaranje velikih lanaca trgovine hranom). Uz sve to, ukupna privreda dobija na značaju po svojoj diverzifikaciji i komplementarnosti. Mala privreda, odnosno preduzeća malog biznisa, pretežno vrše uslužnu djelatnost. Ona prodaju benzin, gas, cvijeće, novine, hranu, izdaju časopise i udžbenike. Prodaju građevinski materijal, sladoled i kompjuterske programe. Mali privrednici/preduzetnici proizvode vino, filmove i odijela visoke mode, održavaju čistoću i prevoze putnike i robu. Oni su nezamjenjivi u proizvodnji novog namještaja i u restauraciji starog, u izvođenju građevinskih i

¹⁾ Bedenek N., Kriza kao šansa, Zagreb 2003. str. 11

²⁾ Op. cit. pod 1. str 12.

zanatskih radova... U malom biznisu popravljaju se zubi i reciklira otpad, iznajmljuju auta, uzgajaju se rasni psi i mačke, mali biznis bavi se otkupom i preradom ljekovitog bilja, organizuje svadbe i sahrane, fotografiše i fotokopira, proizvodi kompjuterske komponente i održava kompjutere, popravlja televizore i mašine, održava aparate i uređaje... Na taj način mala preduzeća vrše snažan uticaj na ekonomiju zemlje.

Međutim, i pored velikog značaja, mala preduzeća nisu bez problema. Istraživanja B. Rena 1987. godine pokazuju da preko 50 procenata malih preduzeća bankrotira u prvoj godini svog postojanja (u BiH/RS taj procenat je iznad 60).

Brzo prilagođavanje promjenama, pored prednosti, ima i svoje nedostatke: davanje prednosti taktici otežava izgradnju dugoročne strategije i ugrožava stabilnost preduzeća na tržištu. Kada je "Beskrajni Mislilac" razmišljao o drvetu sekvoje, nije izazvao trenutno formiranje zrelog drveta, nego je mobilisao sve snage, potrebne da se, kroz "subjektivnu mudrost" koja se nalazi u sjemenu, proizvede drvo.

Nema puno razlike ni u realnom biznisu, moraju se prije izazivanja šansi i ostvarenja poduhvata pustiti u pogon sve snage koje se nalaze u "subjektivnom umu", da bi se odgovorilo na izazove okruženja. Možete birati poslovne partnere, ali ne i konkurente - surova je realnost tržišne privrede. Mala firma stalno se sudara sa različitim firmama ili grupama. U toj gužvi, sva preduzeća imaju određene pojedinačne interese, koji su često dijametralno suprotni i međusobno suprotstavljeni. U tom ambijentu, malo preduzeće je izloženo riziku greške, koja ga, zbog oskudice odgovarajućih resursa, najčešće finansijskih, može odvesti u bankrotstvo. Promjena ekonomske politike brzo pogađa mala preduzeća, pošto ona teže dolaze do dodatnog kapitala potrebnog za prilagođavanje novoj ekonomskoj politici. Nestabilno državno okruženje dovodi do permanentne krize malih preduzeća, pored ostalog, zbog poteškoća

sa planiranjem poslovnih aktivnosti, naravno, uz uslov da se menadžment bavi planiranjem biznisa.

Istovremeno, nepripremljenost, nekompetentnost, nedostatak menadžerskog znanja i iskustva, prevare, nedostatak odgovarajućih resursa, nejasna vizija i strategija - česti su uzroci propadanja malih preduzeća. Sve su to izazovi na koje treba dati odgovor uvođenjem kriznog menadžmenta.

Ne može se govoriti o krizi malih i srednjih preduzeća, a da se ne odgovori na pitanje - šta je malo i srednje preduzeće? Zašto? Zato što su takva preduzeća objekat istraživanja. Kako identifikovati malo i srednje preduzeće? (“Želiš li sa mnom da razgovaraš, najprije mi reci šta podrazumijevaš pod svojim izrazima”, kaže Dekart.). U teoriji i praksi postoje izgrađeni relativni kriterijumi koji pomažu u definisanju veličine firme. Opšta kategorizacija na velika, mala i srednja preduzeća nije od naročite koristi.

S druge strane, opšteprihvaćeni kriterijumi: (1) godišnji ukupan prihod od prodaje, (2) broj zaposlenih, (3) profit i (4) ukupna vrijednost firme, često su nedovoljni da bi se u raznim sferama biznisa izvršilo razgraničenje malih, srednjih i velikih firmi. Najčešće su potrebni dodatni kriterijumi.

Svjesne značaja malog biznisa, SAD su još 1950. godine definisale kriterijume za utvrđivanje veličine preduzeća, s ciljem da podstaknu njegov razvoj. Small Business Administration (SBA) je dala definiciju koja polazi od nivoa ekonomske snage preduzeća u okviru određene djelatnosti. Interesantno je da ti kriterijumi nisu čvrsti i da se koriguju kada se želi unaprijediti poslovanje malih firmi. U narednoj tabeli dati su standardi po kojima SBA definiše veličinu malog preduzeća u odabranim industrijama u SAD (Y. Corman, 1996.)³

³) Corman J., Small Business Management, 1996/Irwin Chicago p. 5.