

УВОД

Криза у предузећима за производњу обуће, и то у великим и средњим предузећима, која су сада претежно у дрштвеној својини, се не сме посматрати као неко непомично стање, већ се мора сагледати њен ток, односно процес. Та предузећа су у годинама били велики произвођачи обуће и извозници, што је доносило Југославији значајне девизне приливе. Чињеница да се привреда уопште, грана производње, као и појединачна предузећа за производњу обуће налазе у кризи, наметнула су потребу да се феномен кризе објасни, а одговорни у тим предузећима охрабре на предузимање акција за спасавање предузећа.

Истраживања кризних стања су показала да су персоналне карактеристике и квалитет менаџерског тима одлучујући фактор у процесу дијагнозе постојеће позиције предузећа и дефинисање стратегије изласка из кризе.

Кризни менаџер мора да има на уму неке елементе приликом преузимања деликатног задатка:

- Развој предузећа се не одвија праволинијски, већ предузеће у свом развоју у току времена доживљава одређене осцилације, које могу да доведу до погрешног развоја и да се изроде у велику опасност која угрожава постојање предузећа.

- Раст предузећа је и шанса и ризик за развој предузећа, јер се појављује мноштво интерних и екстерних прагова (кочница, препрека). Ако су прагови правилно протумачени оно могу да воде ка новим успесима и новом расту предузећа, односно да буду препрека, ако се правилно не дешифрију.

- Ако се неко прихвати решавања кризе у предузећу, за то су потребна посебна знања, стратегија и тактика, као и посебан начин руковођења.

- Правилно дијагностицирање кризе је основ за предузимање било какве акције.

- Излазак из кризе се обавља поступно, у фазама, а према плановима за превладавање кризе, који се доносе у предузећу

Кризни менаџмент, као одговор на кризу, се може означити као посебна форма управљања предузећем, чији је задатак да савлада све такве процесе који битно могу да угрозе или онемогуће даљи опстанак предузећа. Његова најглобалнија подела је на активни и реактивни кризни менаџмент,

Реактивни кризни менаџмент има дефанзиван карактер. Он се усмерава против кризе предузећа у фазама у којима су оне, путем свог дејства, постале директно видљиве за предузећа (акутне кризе предузећа).

Његов задатак састоји се у сузбијању настале кризе предузећа или ублажавању њених неизбежних (деструктивних) дејстава .

Обе основне форме кризног менаџмента могу се даље диференцирати , зависно од фазе процеса кризе . Тако се активни кризни менаџмент , који има офанзиван карактер , може даље поделити у две форме : 1) антиципативни кризни менаџмент и 2) превентивни кризни менаџмент , а реактивни кризни менаџмент такође у две форме : 1) репулзивни кризни менаџмент и 2) ликвидативни кризни менаџмент .

Репулзивни кризни менаџмент , као форма реактивног кризног менаџмента , односи се на акутну , већ насталу , кризу предузећа . Таква криза се са аспекта предузећа сматра савладивом , па се прибегава одбијању (репулзији) кризе . Ово је и централна форма процеса за опстанак предузећа . У нашем раду бавићемо се претежно овом формом кризног , реактивног, менаџмента.

Мотив аутора је био да се на основу теоретских поставки разради модел за излазак из кризе у предузећима за производњу обуће , и ако је методолошки могуће да се сличан модел разради и у предузећима из других грана .

Међутим, обликовање начелних решења за дефинисање стратегије изласка из кризе предузећа у области обућарства је *spiritus movens* ове књиге.