

# Predgovor

## Krizni menadžment

Otkad postoji preduzeće, zna se i za krizu preduzeća. Međutim, interesovanje naučne i stručne javnosti za dosljednu obradu kompleksa *kriza preduzeća* naglo je poraslo početkom 1970-ih godina, kada je sa pojavom naftne krize došlo do usporavanja stalnog rasta privrede poslijeratnih godina i ušlo u stanje mirovanja ili opadanja privredne aktivnosti. Talasi nesolventnosti preduzeća izazvani takvim kretanjem privrede pomjerali su problem u sam centar pažnje teoretičara i praktičara iz ove oblasti, jer su rastući broj i kumulacija nesolventnosti imali značajne negativne posljedice po samu privredu. Broj nesolventnih preduzeća kontinuirano je rastao. Tako je npr. u Njemačkoj, taj broj porastao od 4.200 u 1970. godini na oko 18.000 po godini krajem 1980-ih godina, da bi 1995. godine bio zabilježen rekord od 22.500 nesolventnih kompanija. Štete su ogromne. Samo se u 1988. godini štete za privredu Njemačke procjenjuju na oko 26 milijardi maraka.

Nelikvidnost i nesolventnost su problemi sa kojima se suočava i sve veći broj preduzeća. Prema posljednjim podacima Zavoda za obračun i plaćanja Srbije, krajem maja 1996. godine 16.279 firmi je bilo nelikvidno, a još njih 8.570 je imalo povremenih teškoća u izmirenju obaveza. Ukupno blizu 25.000, tačnije 24.849 preduzeća u Srbiji u kojima je zaposleno 730.000 radnika traže načina da se izbore sa nelikvidnošću. Zakon nalaže da Zavod za obračun i plaćanja podnosi prijavu za pokretanje stečajnog postupka, ako je preduzeće nelikvidno neprekidno 60 dana ili sa prekidima 75 dana. Po toj osnovi, odnosno zbog dvomjesečne blokade računa, Zavod je do kraja maja dao predlog nadležnom sudu za pokretanje stečajnog postupka za 14.281 preduzeće iz privrede. Blizu 15 hiljada nelikvidnih preduzeća nije izmirilo obaveze u visini od 2.716.679 hiljada dinara, što je 86,2% od ukupno neizmirenih obaveza cijele privrede krajem maja 1996. godine.

Slična je situacija i u ostalim Republikama bivše SFRJ. Prema podacima Okružnih sudova u Republici Srpskoj / BiH zaključno sa 2008. godinom u privatizovanim preduzećima je pokrenuto 160 predstečajnih postupaka, 190 stečajnih postupaka i 120 preduzeća je likvidirano. Bez posla je ostalo preko 70.000 radnika. Identična situacija je i u Federaciji Bosne i Hercegovine.

U 2008. godini svjetska ekonomija prolazi kroz najtežu finansijsku krizu u posljednjih 80 godina. Kriza je najprije zahvatila američki finansijski sistem – kreditiranje nekretnina, a postupno se širila na bankarski sistem, osiguranje, fondove, berze itd. Iz američkih finansija kriza se proširila na evropske finansije, bankarstvo i berze. Ima dosta znakova koji upozoravaju da se globalna privreda kreće prema ozbiljnoj recesiji.

Svijet koji znamo, postaje svijet kakav još nismo upoznali.

Za spasavanje Volstrita simbola „slobodnog tržišta“ SAD intervenišu sa 700 milijardi dolara. Svjetski finansijski sistem je u haosu. Za samo nekoliko sati akcije na Njujorškoj berzi su izgubile tržišnu vrijednost u iznosu od 1200 milijardi dolara, što predstavlja prvi bilionski gubitak u njenoj istoriji.

Kriza izazvana smanjenjem priliva kapitala prijeti državama od Baltika do Afrike, jer one zavise od stranog novca kojim pokrivaju sopstveni deficit. Krenule su

## Krizni menadžment

djelimične nacionalizacije banaka širom Evrope i SAD, otkupom akcija, a sve sa ciljem da se umiri svjetsko finansijsko tržište. Drama Volstrita izaziva globalni lom pa se traži globalni pakt protiv krize. Listom posrću berze širom svijeta naročito u Evropi i Japanu. Americi prijete „duga i bolna recesija“, čime SAD rizikuje da sklizne u finansijsku paniku, koja bi mogla imati pogubna dejstva po obične građane zbog usporavanja privrede, masovnog gubitka radnih mjesta, osiromašjenja nacije itd.

Kriza je zahvatila zemlje Eropske unije i preduzeća u njima, koja dobijaju novac iz zajedničke evropske kase. Očekivano usporavanje privrednog rasta stvara bojazan da će preduzeća morati masovno da vraćaju dotacije iz fondova EU, pa ista traže da se finansijska kriza zvanično označi kao viša sila, poput zemljotresa, poplava ili drugih elementarnih nepogoda, koja sprečavaju korisnike fondova da ispune efekte projekta.

Dalje negativne posljedice - koje je monetarno teško obuhvatiti - mogu se pregledno prikazati kroz sljedeće kritične faktore: stanje zaposlenosti, sklonost ka investicijama, sklonost ka štednji, kupovnu moć potrošača, politiku kreditiranja, imidž grane, politiku stabilnosti itd.

Iako je broj nesolventnih firmi, kako u razvijenim zemljama Zapada, tako i u zemljama čije se privrede nalaze u tranziciji, dostigao opasan nivo, iako se širom svijeta događaju krize u firmama svih kategorija: velikim i malim, sa visokom i niskom tehnologijom, u oblasti proizvodnje i usluga, iako su gubici privrede zbog nesolventnosti veoma visoki, iako je broj radnih mjesta koja su ugašena zbog krize sve veći, još uvijek očito ne postoji jedan zaokruženi prikaz realnog fenomena *krize preduzeća*, mada ima zaista veliki broj izvanrednih pojedinačnih doprinosa na ovu temu. Ovaj rad nastoji da bar djelimično popuni tu prazninu.

Ovdje se akcenat ne stavlja na to da se kriza preduzeća detaljno istraži sa svih ekonomskih i pravnih aspekata, niti čine naponi da se brojnim teorijskim doprinosima dodaju novi, već pokušaj da se ponudi jedan *cjelovit prikaz* kompleksa kriznog menadžmenta i, posebno, sanacije preduzeća. Rad treba da posluži kao *putokaz i pomoć* pri odlučivanju kod svih vrsta kriza, počev od potencijalne preko latentne, do akutne savladive (gde je neposredno ugrožena egzistencija preduzeća) i akutne nesavladive krize preduzeća, kada preduzeće pada pod stečaj i ide u likvidaciju.

Pažljivim pregledom strane literature (jer domaće gotovo i da nema, što je još jedan - ako ne i glavni - razlog za pojavu ovog rada), može se konstatovati da je ona pretežno posvećena centralnom zadatku *sanacije preduzeća* bilo samo u pravnom, radnopravnom, finansijskom pogledu, ili pojedinim područjima preduzeća, ili aspektima stvaranja i funkcionisanja organizacije i daljeg vođenja preduzeća u krizi.

U osnovi, mogla bi se napraviti razlika između dvije grupe doprinosa u literaturi. U jednoj grupi su oni teorijski doprinosi ekonomista i pravnika, koji većinom na upadljivo jasan način rasvjetljavaju ovu temu, ali kojima dijelom nedostaju mogućnosti praktične primjene, pošto, s jedne strane, polazne pretpostavke koje su teorijski prihvatljive, ne postoje u čistoj formi u praksi i, s druge strane, akademski iskazani doprinosi rješavanju problema su suviše apstraktni za praktičare, koji se često nalaze pod pritiskom vremena i uspjeha.

## Krizni menadžment

U drugoj grupi se nalaze brojni izvještaji praktičara sa bogatim iskustvom, koji se odlikuju (ponekad čak pretjeranim) pragmatizmom, realnošću situacije, socijalnim pritiscima i situacijama odlučivanja u uslovima velike neizvjesnosti. U ovim izvještajima nedostaje mogućnost metodološke uopštenosti, jer su pojedinačno orijentisani da izveštavaju o savladavanju konkretnih stadijuma krize i sanacije.

Sanacija preduzeća, pored mjera za korekturu finansijske strukture, zahtijeva takođe strategijski i operativno novu orijentaciju preduzeća u sagledavanju njegove cjelovite perspektive. Dosadašnji doprinosi nisu udovoljavali ovom zahtjevu. Oni se prije ograničavaju na jednostrana, izolovana i sužena rješenja. U to se ubrajaju, između ostalih, preporuke za instaliranje sistema za rano upozoravanje, obimni empirijski prikazi uzroka kriza i nesolventnosti, izolovani funkcionalno-operativni paketi sanacionih mjera sa mnoštvom formula i hodograma, sanaciono orijentisane normativne strategije, koje su izvedene iz poznatih starih koncepcija portfolia, obimne sanacione kontrolne liste, koje su rezultirale iz bogatog iskustva pojedinih autora, kao i izlaganja koja ulaze u specijalne funkcionalne i/ili instrumentalne probleme sanacije. Ako se posmatraju sva ova izolovana, jednostrana i sužena rješenja, onda se dolazi do mozaika, koji se sastoji iz različitih aspekata sanacije.

Umjesto ovog izolovanog obrađivanja sanacije, koje je ograničeno na parcijalne aspekte, mora se inicirati jedan sveobuhvatan, integralan, opštevažeći način razmišljanja. Bez takvog cjelovitog koncepta nastaviće se sa jednostranom optimizacijom parcijalnih rješenja. Cjelovito posmatrano, suboptimalna rješenja mogu da pospješe ono što sprečava uspješnu sanaciju preduzeća. Otuda se postavlja zadatak da se formuliše sveobuhvatan, metodološki prikladan i iskazno sposoban koncept za upravljanje preduzećem u uslovima krize.

Ekonomija preduzeća se prilično dugo bavi pitanjima samog nastanka i savladavanja krize preduzeća. Ona je dala svoj doprinos teorijskoj sistematizaciji i objašnjenju uzroka nesolventnosti, tokova i dejstava kriza u preduzeću i u njegovom okruženju. Težište se dalje stavlja na rano uočavanje simptoma krize. Istraživanje se do sada snažnije koncentrisalo na aspekte upravljanja krizom nego na analizu strategija za sanaciju. Upravo kombinacija oba područja, kao što je to u ovom radu dato, proširuje perspektive saznanja i omogućava davanje određenih preporuka za praksu preduzeća.

Preduzeće koje je zapalo u krizu, po svim pravilima, radi sa gubitkom; iza njega je vjerovatno već još nekoliko godina poslovanja sa gubitkom. Eroziya kapitala je daleko odmakla, likvidnost je stalno napregnuta. Egzistencija preduzeća je ozbiljno ugrožena, pri čemu nije teško predvidjeti kada će nastupiti kolaps, ako se ozbiljno ne prione na posao i preduzeće ne dovede na kurs kojim se može izvesti iz gubitaka, a time i iz krize.

Razvoj za to pogodnog koncepta i strategije za sprovođenje tog koncepta mora polaziti od ciljeva, koji treba sanacijom da se ostvare. Koncept i strategija moraju dalje voditi računa o datoj situaciji u preduzeću i njegovom okruženju, a osim toga o šansama koje iz toga proističu, ali i o ograničenjima i rizicima kao i sposobnostima preduzeća za sprovođenje programa mjera, koje većinom zahtijevaju značajne promjene u unutrašnjoj strukturi preduzeća, u njegovom vođenju i ponašanju u odnosu na okruženje u kojem obavlja svoju djelatnost.

## Krizni menadžment

Namjera autora ovog rada bila je da se prikaže cjelovit koncept kriznog menadžmenta i posebno sanacije preduzeća, imajući u vidu metodološke, institucionalne i sadržajne aspekte, koji treba da predstavlja putokaz za one koji su u teoriji odgovorni za pomjeranje granica naučnih saznanja, kao i one koji u praksi odgovaraju za uspješno vođenje poslovanja preduzeća. To, uz neophodne dimenzije krize, čini sadržaj rada.

Rad nastoji da spoji naučna saznanja i praktična iskustva, tako da sinteza koja iz toga nastaje može biti od pomoći, kako teoretičarima tako i praktičarima u svakodnevnom radu. Teoretičari pronalaze vrste, žarišta, stadijume krize, faze procesa analize (dijagnoze i predviđanja), ocjene, odlučivanja i sprovođenja da bi dopunili praktične primjere i kataloge mjera.

Jasno je da je praktičar često (pritisnut nevoljom) prisiljen na najjednostavniju analizu ili postupak odlučivanja, zato što računovodstvo preduzeća, što je prije pravilo nego izuzetak kod preduzeća u krizi, ne može da ponudi relevantne podatke i samo se često smatra značajnim uzrokom krize. Praktičarima u preduzeću treba pružiti teorijska znanja, neophodnu naučnu aparaturu, kako bi im se olakšala primjena stečenih iskustava u svakom, pa i teškom slučaju krizom zahvaćenog preduzeća. I to je zadatak ovog rada.

Iako se posebna pažnja posvećuje sanaciji preduzeća (kriznom menadžmentu u fazi akutne savladive krize preduzeća), u radu su detaljno obrađeni svi aspekti kriznog menadžmenta - od izbjegavanja ili sprečavanja do savladavanja krize preduzeća ili njegove likvidacije. Krizni menadžment ima svoja pravila. Sve važnija osobina mu je nedostatak vremena, koji ne dozvoljava da se urade temeljne analize, da se diskutuju varijante koncepcije i da se rasvijetle posljedice u svim detaljima. On traži brze nalaze, koji otkrivaju srž problema. Dalje, traži jasan, lako razumljiv strategijski pravac napada sa nekoliko glavnih ciljeva. I konačno, traži brzo i konsekventno djelovanje u okviru unaprijed datih strategijskih smjernica, pri čemu se mora ostaviti dovoljno manevarskog prostora za kasnije mjere korekture i optimizacije.

U mehanizmu kriznog menadžmenta važnija je komponenta odlučivanja *odozgo naniže* nego komponenta *odozdo naviše* koju preduzeće inače praktikuje u normalnim situacijama. Stvari se moraju brzo mijenjati, neki do tada važeći običaji napustiti, nema se mnogo vremena za konsenzus, za prijateljska ubjeđivanja. Ključni ljudi se moraju identifikovati sa zadatkom, moraju da iz savladavanja krize stvaraju motivaciju. Otuda je ovdje zaista potrebno da pravi čovjek dođe na pravo mjesto, u pravo vrijeme i na pravi način. Greške u izboru kadrova ovde brže dolaze na svjetlost dana nego u normalnim situacijama, korekture moraju da uslijede brzo, a kompromisi su uvijek pogrešni.

Krize uopšte, i krize preduzeća posebno, uglavnom se osjećaju kao destruktivne i disfunkcionalne po svom dejstvu. Pri tom se često previda snaga za konstruktivnu promjenu, koja je njima takođe svojstvena, za prevazilaženje okoštalih formi, za *stvaralačko razaranje*. Posmatranje krize preduzeća kao šanse za obnovu, novi početak, a ne jednostrano kao „krajnje stanice“ pogrešno vođenog razvoja preduzeća, očito je još uvek veoma strano i sumnjivo. Ovaj rad se suprotstavlja takvom stavu,

## Krizni menadžment

orijentaciji na krizu kao „krajnju stanicu“ na putu bez povratka. Ovdje se kriza preduzeća prije shvata kao *blagi povjetarac katastrofe*. Pri ovakvom načinu posmatranja, kriza preduzeća ne mora da bude kraj razvoja preduzeća, već se u većini slučajeva posmatra kao epizoda u razvoju preduzeća, kao proces u meta-pro-cesu, čiji ishod može biti krah, ali i oporavak preduzeća.

Posmatrano ekonomski, granica sanacije povučena je tamo gdje likvidaciona vrijednost prelazi vrijednost daljeg vođenja preduzeća. Dalji rad preduzeća koje nije sposobno za opstanak bio bi, i pri najvećem mogućem zalaganju, samo kratkotrajno uspšan. Bio bi besmislen i, uz to, vrlo skup. Bezvrijedno je vezivati kapital i zaposlene za preduzeće koje nije efikasno, odnosno nije sposobno da opstane. Ako jedno takvo preduzeće propada, onda njegova aktiva treba da pređe u platežno sposobne i efikasne ruke, koje će znati da je bolje iskoriste u budućnosti. Teorija alokacije faktora proizvodnje nam govori da je u svakom slučaju povoljnije da se likvidira nesolventno preduzeće i da se još neiskorišćeni proizvodni faktori prepuste drugim preduzećima, o čemu svakako treba voditi računa kada se unutar postojeće organizacije preduzima nova orijentacija proizvodnih faktora, odnosno sanacija.

Ovaj rad je pisan sa namjerom da pobudi pažnju teoretičara i praktičara. Koncipiranje tako da predstavlja most između teorije i prakse, pa ipak se ne može koristiti kao gotov recept, iako u sebi sadrži bezbroj terapija, nego kao prilog razmišljanju, kao pomoć u razmišljanju i podsticaj menadžerima.

Sa ovom porukom obraćam se čitaocima i studentima viših godina studija na ekonomskim fakultetima i poslovnim školama, kojima ovaj rad treba da omogući brzo i logično ulaženje u kompleks *kriznog menadžmenta*, ali istovremeno i menadžerima, koji su se direktno ili indirektno konfrontirali ili se mogu konfrontirati sa krizom preduzeća. Savjetnicima preduzeća, upravicima poravnjanja i stečajnim upravicima, koji su obično ekonomisti ili pravnici, ovaj rad može biti od pomoći u boljem razumijevanju njihovih krizno orijentisanih aktivnosti.

Rad je rezultat dugogodišnjeg istraživanja autora u oblasti kriznog menadžmenta. Autori će sa zahvalnošću primiti sve primjedbe, prijedloge i kritike od angažovanih čitalaca, koji idu u prilog poboljšanja rada.

Želimo da izrazimo duboku zahvalnost za neophodnu i nesebičnu podršku svima, koji su nas na bilo koji način pratili na putu do djela koje je pred vama. Za dragocjene pobude i smjernice u ovom radu zahvaljujemo recenzentima prof. dr Draganu Đuričinu, redovnom profesoru Ekonomskog fakulteta u Beogradu i prof. dr Stevi Janoševiću, redovnom profesoru Ekonomskog fakulteta u Kragujevcu. Zahvaljujemo se mr Slavici Lukić, Slađani Popović, dipl. menadžeru bankarstva, finansija i trgovine i Živani Kljajić, dipl. menadžeru bankarstva, finansija i trgovine za pokazano strpljenje i pomoć kako bi ova knjiga došla do čitalaca.

Banja Luka, novembar 2008. godine

Autori