

1.UVOD

Otkad postoje privredna društva, zna se i za krizu privrednih društava. Međutim, interesovanje naučne i stručne javnosti za dosljednu obradu kompleksa kriza privrednih društava i kriznog menadžmenta u okviru toga, naglo je poraslo početkom 70-ih godina prošlog vijeka, kada je sa pojavom naftne krize došlo do usporavanja rasta privrede i opadanja privrednih aktivnosti. Broj nesolventnih privrednih društava u svijetu kontinuirano je rastao. Štete su bile ogromne. Slična je situacija i u Bosni i Hercegovini, posebno od 2008. godine u kojoj svjetska ekonomija prolazi kroz najtežu finansijsku krizu u poslednjih 80 godina. Svijet koji znamo, postaje svijet kakav još nismo upoznali. Kriza je zahvatila zemlje Evropske unije. Traži se da se krize privrednih društava detaljno istraže sa svih i ekonomskih i pravnih aspekata. Vrše se pokušaji da se ponudi jedan cjelovit prikaz kompleksa kriznog menadžmenta.

Namjera autora ovog rada bi bila da se prikaže barem dio koncepta kriznog menadžmenta i njegova uloga u upravljanju krizom privrednih društava, kao i neophodne dimenzije kriza.

U ovom radu autor će pokušati krizu privrednih društava prikazati kao šansu za obnovu, novi početak, a ne jednostavno kao „krajnje stanice pogrešno vođenog razvoja privrednog društva“. Naravno, sve uz pomoć adekvatno odabranog kriznog menadžmenta.

1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja

Formulisanje naziva teme trajalo je nešto duži period, počev od izbora naučnog područja, preko definisanja problema, definisanja predmeta i objekta istraživanja, utvrđivanja hipoteza, do konačnog izbora i definisanja teme. Polazna osnova je interes kandidata za naučno-teorijsku oblast kriznog menadžmenta, a posebno privrednog društva u krizi, poslije, slobodno se može reći, neuspjele i loše privatizacije u Bosni i Hercegovini. U okviru tako širokog dijapazona interesovanja trebalo je utvrditi tačan, logičan i prihvatljiv naziv teme, pri čemu se kandidat držao već poznatih metodoloških pravila, prema kojima tema mora biti vezana za jedan zaokružen domen, dovoljno neistražena i malo provokativna.

Otkad postoji privredno društvo, zna se i za krizu privrednog društva. Međutim, interesovanje naučne i stručne javnosti za dosljednu obradu kompleksa ***kriza privrednog društva*** naglo je poraslo početkom 70-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 privrednih društava 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 privrednih društava kontinuirano je rastao.

Problem koji smo uočili je nedovoljno znanje o krizama, kriznim situacijama, rješavanjima problema u kriznim situacijama od strane rukovodstva privrednog društva. Motiv za dalje istraživanje, postavljanje predmeta istraživanja, preko objekta istraživanja i ciljeva istraživanja je kako doći do adekvatno postavljene i utemeljene hipoteze, koju treba dokazati ili opovrgnuti. Drugim riječima, dokazati ili opovrgnuti da je nedovoljno znanje menadžmenta uzrok krize u privrednom društvu. Problemi u privrednom društvu, ako nisu na vrijeme uočeni, prepoznati,

zatim prepoznati uzroci nastalih problema, kako bi se otklonili uzroci, a ne posljedica, privredno društvo neminovno dolazi u veoma tešku situaciju i vrlo često dolazi do likvidacije ili stečaja.

Predmet ovog rada je uloga menadžmenta u savladavanju krize privrednih društava u Bosni i Hercegovini. Samim odabirom teme, već je načelno dorađen i utvrđen predmet rada i formulisan problem istraživanja. Interes i radoznalost u ovoj oblasti podstiče činjenica što se na jednoj strani brzo razvija nauka i aktiviraju nova saznanja, a na drugoj strani praktična primjena tih znanja se teško provodi i nedovoljno koristi i primjenjuje. Taj proces i talas promjena u društvu, počev od privatizacije i velikog broja privrednih društava, koja su otišla u stečaj, veliki broj otpuštenih radnika, snažan je motiv za dalja istraživanja u ovoj oblasti.

Motiv za izradu ovog rada – oblast kriznog menadžmenta, je iz razloga što je praksa pokazala da se pogrešnom privatizacijom veliki broj privrednih društava u Bosni i Hercegovini nalazi u izuzetno teškoj situaciji. Tim privrednim društvima edukovani kadrovi iz oblasti kriznog menadžmenta mogu pomoći u prevazilaženju problema i ozdravljenju privrednog društva.

Objekt istraživanja je krizni menadžment u institucionalnom smislu (krizni menadžeri koje angažuju vlasnici preduzeća ili imenuju državni organi) u prevazilaženju nastale krize u preduzećima, kao i u funkcionalnom smislu kako se upravlja procesima proizvodnje u kriznim situacijama.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja u oblasti kriznog menadžmenta je produblјivanje suštine predmeta istraživanja i po mogućnosti, rješavanje tog problema. To znači da je cilj nešto postići, doći do novog saznanja o pitanju koje je predmet istraživanja, to jest doći do saznanja pojava, svojstava, suštine problema i prakse u cjelini.

Cilj se može postići:

- analizom stanja u privredi, analiziranjem preduzeća u krizi,
- analizom mjesta i uloge kriznog menadžmenta u postavljanju dijagnoze „bolesti“ privrednog društva, kao i samog prevazilaženja krize privrednog društva,
- prikazom modela koje krizni menadžment primjenjuje u praksi za prevazilaženje kriznih situacija u privrednim društvima i
- iznalaženjem novih modela za prevazilaženje kriznih situacija u privrednim društvima.

Dakle, opšti ciljevi ovog rada su saznanja u kojoj mjeri krizni menadžment može efikasno da utiče na oživljavanje privrednih društava koja su zapala u krizu.

1.3. Radna hipoteza i pomoćne hipoteze

Kriza može zahvatiti samo dijelove ili čitav organizam, odnosno organizaciju. Preslikamo li to na poslovne aktivnosti i djelovanje menadžmenta pri tome, vidimo da nema razlike, možemo biti vodeća kompanija, a da istovremeno doživimo „bliski susret“ s krizom. S naglaskom na navedena područja, prateći dosadašnje doprinose i literaturu, shvatili smo kompleksnost problema postizanja trajnog uspjeha i mogućnosti ovladavanja krizom, te izazove vezane za umijeće pretvaranja poslovne krize u novu poslovnu mogućnost za uspjeh, odnosno novu šansu.

Čitajući djela autora koji se bave menadžmentom, uspješnim menadžmentom i menadžmentom privrednih društava u krizi, analizirali smo brojna pitanja vezana za razlike menadžmenta u uspješnim privrednim društvima i privrednim društvima u krizi.

Nakon što je definisan problem i predmet istraživanja, utvrđen objekt istraživanja, te određeni istraživački ciljevi rada, postavili smo jednu generalnu i dvije pomoćne hipoteze:

GH – Uvođenje kriznog menadžmenta, kao odgovor na krizu u privrednom društvu, povećava šanse za ozdravljenja poslovanja privrednog društva.

Ovako postavljena radna hipoteza implicira dvije pomoćne hipoteze (kraće: P.H.):

P.H.1. – Uloga i funkcije menadžera u uspješnim privrednim društvima bitno se razlikuju od uloge i funkcija menadžera u privrednim društvima u krizi.

P.H.2. – Da bi mogao uspješno da ostvari svoju ulogu u privrednom društvu u krizi menadžer mora da posjeduje specifične sposobnosti, znanja i vještine.

1.4. Metode istraživanja

Sprovođenje istraživanja

Da bi dokazao postavljene hipoteze sprovede se istraživanje.

Sprovođenje istraživanja će obuhvatiti distribuciju 60 anketnih upitnika i to ciljano usmjerenih na privredna društva u krizi i privredna društva koja uspješno posluju. Kriterij razlikovanja uspješnih od neuspješnih privrednih društava zahvaćenih krizom, biće uvid u finansijske izvještaje tokom proteklih pet godina, koji će predstavljati primarni izvor podataka. Razgovor sa menadžerima i njihova procjena uspješnosti poslovanja privrednih društava biće sekundarni izvor podataka. Istraživanja će se provoditi u periodu od 2006–2011. godine u 10 privrednih društava koja uspješno posluju i 10 privrednih društava koja su bila ili su trenutno zahvaćena krizom.

Tako će se koristiti sljedeće metode:

- Dijalektička metoda – koja će se koristiti kao generalna i opšta osnova. Upravo ovom metodom poći će se od teze, zatim analize anketnih upitnika i konačno će se doći do sinteze i rezultata, na osnovu kojih će se potvrditi ili opovrgnuti postavljene hipoteze.
- Analiza sadržaja – usko je povezana sa metodom sinteze. Analiza sadržaja je razvijena kao način sređivanja kvantitativnih podataka. Tu se javljaju kvalitativne analize pisanih (anketa) i usmenih komunikacija (razgovor sa menadžerima).
- Deduktivna i induktivna metoda će se koristiti u istraživanju (prikupljeni podaci iz ankete i razgovora će se rasčlaniti na više elemenata). Polaziće se od niza konkretnih, pojedinačnih činjenica i tako će se doći do odgovarajućeg zaključka.
- Komparativna metoda, koja je neizbježna u izradi ovog rada, jer bez upoređivanja privrednih društava u okruženju koja su u krizi, ne bi mogli doći do adekvatnih rezultata. Vršiće se upoređivanje privrednih društava koja su u krizi sa onima koja nisu u krizi.
- Statistička metoda će se koristiti prilikom analize kvantitativnih podataka.

1.5. *Struktura rada*

Nadalje prikazujemo kratak sažetak poglavlja, cjelina, međusobno povezanih iz kojih će proizaći rezultati istraživanja.

Prethodno je već obrazložen predmet, problem i objekt istraživanja, kao i glavna i dvije pomoćne hipoteze istraživanja, uz svrhu i ciljeve istraživanja, zatim su predstavljene naučne metode koje će biti korištene u naučnom istraživanju. Naime, samim definisanjem problema i predmeta istraživanja, a i utvrđenim hipotezama zainteresovaćemo budućeg čitaoca ovog rada, a naročito rukovodstvo privrednih društava da nastave dalja istraživanja u ovoj oblasti, budući da je ova oblast nova i dovoljno neistražena, mada ovakvi problemi postoje u privrednim društvima otkad postoje i sama privredna društva.

U drugom poglavlju rada s naslovom „*Relevantne činjenice o krizi, kriznom menadžmentu i strategije izlaska iz krize*” biće definisani pojmovi i dimenzije krize i kriznog menadžmenta, detaljnije razrađeni unutrašnji i vanjski uzroci krize, kao i simptomi koju ukazuju na nadolazeću krizu, te će se dati osnovni podaci o mogućim strategijama izlaska iz krize. Ovo poglavlje treba da pokaže kriznim menadžerima kako da prepoznaju nadolazeću krizu i preduprijede je, prije nego ona postane nesavladiva.

Treći dio, koji se odnosi na samu temu rada pod naslovom „*Krizni menadžment – temeljna poluga uspjeha ozdravljenja poslovanja preduzeća*“ analizira uspjeh kriznog menadžmenta u kriznim situacijama poslovanja, te ukazuje na ulogu kriznog menadžmenta u ozdravljenju poslovanja privrednog društva, budući da menadžment treba da predstavlja temeljnu polugu u uspjeha ozdravljenja poslovanja privrednog društva. Potrudimo se u ovom radu da opišemo profil menadžera, njegove stručne i lične sposobnosti i vještine. Dakako da nije isto rukovoditi privrednim društvom u situacijama kada ono nije u kriznoj situaciji i kada jeste u kriznoj situaciji. Svakako da krizni menadžer treba imati mnogo više praktičnog iskustva, treba poznavati pravni okvir kriznog menadžmenta i znati proces savladavanja krize. Koje mjere će krizni menadžer primijeniti, zavisi od detaljne analize, odnosno dijagnoze i poznavanja stanja u privrednom društvu. Krizni menadžer uglavnom nije isti menadžer koji je bio u privrednom društvu do krize privrednog društva. Zato je najzahtjevniji posao, koji će kriznom menadžeru oduzeti mnogo vremena, upravo dijagnoza privrednog društva.

Prepoznavanje i izbjegavanje krize je temelj modernog poslovanja. Ali kriza ne mora uvijek da rezultira negativnim rezultatima. Kriza može da bude šansa, ukoliko se zna upravljati u kriznim situacijama. Zato je uloga menadžera u privrednim društvima u krizi veoma velika. Ukoliko menadžment izabere adekvatan model izlaska iz krize, privredno društvo ozdravi i ono postane samoodrživo, tada kriza predstavlja šansu za privredno društvo. Uz sposoban menadžment da upravlja privrednim društvima, privredno društvo ima šanse za ozdravljenje. Propadanje i krah privrednog društva je krajnja faza krize. Svaka kriza vodi ili u propast ili je ona nova šansa, što u velikoj mjeri zavisi od menadžera koji su na vrhu upravljačke strukture.

U rješavanju krize u privrednom društvu svakako treba posebnu pažnju posvetiti finansijama, menadžmentu nabavke, marketingu, kontroli i ljudskom resursu. I pored toga što ljudski potencijali predstavljaju najvažniji faktor uspjeha restrukturiranja privrednih društava, a ukupne ljudske sposobnosti, znanje i kreativni potencijali postaju najvrijednije strateško oružje privrednih društava, isti su potpuno podcijenjeni i zanemareni.

Četvrti dio s naslovom „**Prijedlog aktivnosti kriznog menadžmenta u funkciji ozdravljenja poslovanja privrednog društva**“ daje prikaz aktivnosti na unapređenju kriznog menadžmenta u cilju reagovanja na potencijalnu krizu, te aktivnosti državnih ustanova i institucija.

Posebna pažnja u ovom radu će biti posvećena restrukturiranju privrednog društva, kako finansijskom, tako i organizacionom restrukturiranju. Svako privredno društvo kada se nalazi u fazi krize teži da smanji troškove putem eliminisanja prezaduženosti, poboljšanja bilansnih relacija, fleksibilnosti finansiranja, poboljšanja finansijskog imidža, uspostavljanja konkurentnosti na tržištu, strožijeg ekonomisanja sa obrtnim sredstvima, prodaje dijela aktive, smanjenja planiranih investicija, odricanjem dividende, pokrivanjem gubitaka iz rezervi i zaliha, unošenjem sopstvenog i tuđeg kapitala u privredno društvo, pomjeranjem roka dospijeca obaveza, pretvaranjem kratkoročnih u dugoročna dugovanja i novim zaduživanjem.

Kada je riječ o organizacionom restrukturiranju, teži se ka promjeni organizacione strukture i preraspodjeli radnog vremena putem fleksibilnog radnog vremena, ciljanog planiranja godišnjeg odmora, korištenjem neplaćenog odsustva, premještanjem zaposlenih na druga radna mjesta, spajanja ili razdvajanja dijelova privrednog društva, promjene menadžerske strukture, donošenjem i primjenom socijalnih programa, napuštanja neprofitabilnih poslova, prodajom ili zatvaranjem filijala, dislokacije pojedinih dijelova privrednog društva, uvođenja novih proizvoda, razdvajanja određenih funkcija (npr. funkciju direktora marketinga od prodaje), itd.

Peti dio rada će se odnositi na rezultate primarnog istraživanja, koji nosi naslov „**Rezultati istraživanja privrednih društava u krizi i uspješnih privrednih društava**“. U ovom poglavlju biće prikazana analiza podataka iz anketnog upitnika, koji je sastavio i proveo autor ovog rada i koji jasno i nedvosmisleno sadrže pitanja koja daju mogućnost izvođenja korisnih zaključaka vezanih za istraživanje. Prilikom sastavljanja upitnika bili smo potaknuti idejom da spoznamo nauku o menadžmentu i da napravimo što razumljiviji anketni upitnik, kako bi i oni menadžeri koji ne posjeduju teorijska znanja o menadžmentu mogli jednostavno na njih dati odgovore. Smatrali smo da je anketni upitnik kao instrument istraživanja najprihvatljiviji i najjednostavniji.

Anketni upitnik sadrži 20 pitanja podjeljenih u četiri tematske cjeline:

1. Osnovni podaci o privrednom društvu.
2. Pokazatelji poslovnog uspjeha.
3. Pitanja vezana za krizne situacije u privrednom društvu .
4. Pitanja povezana sa poslovnim uspjehom.

Šesti dio rada s naslovom „**Zaključci i preporuke za buduća istraživanja**“ sinteza je rezultata istraživanja kojima će biti dokazivane ili opovrgnute radne hipoteze.

1.5.1. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Iako je broj nesolventnih privrednih društava, 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 privrednim društvima 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 privrednog društva*, mada ima zaista veliki broj izvanrednih pojedinačnih doprinosa na ovu temu. Ovaj rad nastoji da bar djelimično popuni tu prazninu.

Rezultati koji će biti izneseni u ovom radu treba da predstavljaju doprinos:

- Sistematizaciji zadataka i postojećih rješenja za oblast kriznog menadžmenta.
- Rješavanju aktuelnog zadatka koji je postavljen kao cilj rada.
- Primjeni postojećih dostignuća u rješavanju kompleksnog stručnog zadatka, jer ova oblast je nedovoljno istražena, odnosno nije joj se posvećivalo dovoljno pažnje ni u teoriji, a ni u praksi.

1.5.2. Očekivani rezultati i doprinos istraživanja

Pojava kriza u poslovanju postala je poslovna svakodnevnica. Danas u sve turbulentnijoj okolini organizacija se suočava sa neprestanim promjenama, kojima se neminovno mora prilagođavati, kako bi održala svoju konkurentsku prednost. Svaka promjena može biti potencijalni uzrok krize, ukoliko preduzeće na nju ne odgovori adekvatno. Pravilnim uočavanjem i praćenjem poslovnih promjena, te unaprijed pripremljenim načinima odgovora na krizu, kriza se može spriječiti i izbjeći, što je preduslov opstanka privrednog društva na tržištu i temelj efikasnog upravljanja modernog menadžmenta.

Rezultati koji se očekuju izradom ovog rada, pokazaće da je restrukturiranje privrednog društva u kriznim situacijama odlučujući činilac uspjeha, a samim tim i činilac bržeg i boljeg razvoja privrede u cjelosti.

Opravdanost istraživanja modela restrukturiranja i upravljanja privrednim društvom u kriznim situacijama ogleda se u proširivanju i produbljivanju znanja o svim pitanjima predmeta istraživanja i utvrđivanju tih saznanja u teorijski fond nauka o preduzetništvu, menadžmentu, kriznom menadžmentu. Istraživanje modela restrukturiranja i njene primjene, takođe, omogućuje kritiku i usavršavanje saznanja o brojnim modalitetima inovativnosti. Značajan osnov svoje opravdanosti ovaj rad ima i u pokušaju usavršavanja metoda istraživanja, metodološko-teorijskih postavki, izbora metoda i procedura izrade i primjene samih instrumenata istraživanja problematike upravljanja privrednim društvima u kriznim situacijama u domaćim privrednim društvima.

1.5.3. Primjena rezultata istraživanja

Kao sastavni dio procesa ekonomskog oporavka Bosne i Hercegovine, mnoga privredna društva koja su ranije bila u državnom vlasništvu su privatizovana sa ciljem da se broj suvišnih radnika u ovim privrednim društvima u kratkom roku svede na minimum, a da se dugoročno gledano, poveća nivo zaposlenosti i prihodi od poreza. Prenos vlasništva predstavlja samo dio promjena. Budući da su ovakva privredna društva sada pridošlice u privatnom sektoru, potrebna im je pomoć, kako bi opstala i rasla. Neka od njih su preko strateških ulagača došla do ove pomoći, međutim većina privrednih društava nije imala pristupa ovakvoj vrsti pomoći, tako da jedan dio njih uspješno restrukturiran, drugi dio je u procesu sanacije i stečaja, a jedan dio je likvidiran.