

UVOD

U današnje vrijeme teškog sveukupnog ekonomskog okruženja, brojne branže pate od opadajućeg tržišnog volumena i prevelikih kapaciteta, tako da su preduzeća izložena stalno rastućim cijenama i pritiskom konkurencije. Najjače su pogođene ciklične industrije i industrije potrošne robe. Zbog uzdržavanja kupaca od kupovine u mnogim trgovinama je spirala rabata proširena do te mjere da se odražava i na samog proizvođača. Broj insolventnosti u svijetu je u posljednjih nekoliko godina skokovito porastao. Samo u Njemačkoj, jednoj od ekonomski najrazvijenijih evropskih država, u 2003. godini je bilo 39.700 insolventnosti (preduzeća koja su otišla u stečaj).

Primjećeno je značajan porast insolventnosti tradicionalnih preduzeća kao što je Kirch Media, Grundig ili Herlitz, koji su još do prije nekoliko godina bili tržišni lideri u svojim branžama. Pitanjem u vezi sa uzrocima preduzetničkih kriza, kao i podobnim metodama i instrumentima kriznog menadžmenta, posebno u recesivnim vremenima, posebno se bave rukovodstva preduzeća, banke i savjetnici. Tražene su preventivne strategije za izbjegavanje preduzetničkih kriza, ali i koncepti za prevladavanje i savladavanje akutnih kriznih situacija.

Ništa nije vječnije od promjene. Stalne promjene su jedina kontinuitetna pojava u našem okruženju koja se da zapaziti. Dinamika je zamijenila statiku, budući uspjeh zavisi od sposobnosti držanja koraka sa promjenama. Ekonomija i društvo su duboko obilježeni ovom činjenicom. Ophođenje i rukovanje ovim, stalno mijenjajućim faktorima, zahtijeva veliku fleksibilnost svih učesnika tržišta. Hektika za radno mjesto je sve veća, pritisak za daljim obrazovanjem je sve veći, organizacije se stapaju, reorganizuju i ponovo usitnjuju. Kao da je postalo moderno da se sve stalno raspada i iznova sastavlja.

Krize najčešće nastaju petkom. Svi dokumentovani krizni slučajevi u svijetu u periodu od 1984. - 2005. godine pokazuju da je najviše kriza bilo u energetsom i hemijskom sektoru sa 10,6%, slijede prehrambena industrija i sektor agrara sa 8,3%. Udio kriznih slučajeva u transportnoj i branži logistike je u ovih dvadeset godina iznosio 7,1%. Uzroci - Od 45 obuhvaćenih kriznih slučajeva, 19,3% su se odnosili ili su za uzrok imali greške u proizvodima i proizvodnji. Na drugom mjestu je slijedilo pogrešno ponašanje radnika sa 18,9%, izuzimajući zaposlene u vrhu. Na trećem mjestu uzročnici su fizičke prirode kao što su požari, oluje ili štete od poplave, sa 13,6%. Sa 21,3% je petak najkrizniji dan. Pred vikend značajno popuštaju koncentracija i pažnja. Ovo posebno važi za auto branžu. Za prehrambeni sektor najkritičniji je ponedjeljak. Uzrok je što se klice i bakterije zbog nedostatka higijenske pažnje preko vikenda razmnožavaju.

Zbog primijećenog trenda sve češće ih kriza u sve većem broju preduzeća razvijale su se i dalje se razvijaju nove naučne grane, novi pravci ekonomske teorije i prakse povezane sa permanentnim razvojem i dostignućima u prirodnim i društvenim naukama. Razvijen je jedan poseban način posmatranja i prihvatanja promjena u okruženju, njihovog savladavanja ili preobražavanja u sopstvenu korist, a u cilju ostvarenja što manjih gubitaka i izbjegavanja potencijalnih kriza.

Ove nove naučne discipline su se toliko razvile i usavršile da se za pojedinačne segmente jednog područja izučavanja pojavljuje niz zasebnih disciplina. U okviru ekonomske nauke i prakse poznat je fenomen preduzetničkih kriza koji nije moguće izučavati odvojeno bez uzimanja u obzir svih njegovih sastavnih dijelova. Da bi se savladala jedna preduzetnička kriza neophodno je formirati krizni menadžment koji će veoma dobro poznavati interne i eksterne faktore kao što su samo preduzeće, humani resursi, okruženje, zakonske norme i propisi,

bankarsko poslovanje i drugo. U veoma velikom broju slučajeva u jednom preduzeću nema stručnjaka koji će se uspješno baviti svim ovim oblastima, što na kraju i rezultira krizom.

Mnoga uspješna preduzeća imaju spojne saradnike-savjetnike koji su veoma vjerni poslovni partneri i pomažu preduzeću da održi kurs. Ti savjetnici se javljaju pod imenom interimmenadžeri, poslovni konsultanti i/ili turnaround menadžeri.

Oni analiziraju poslovanje, savjetuju menadžment, istražuju tržište, komuniciraju sa poslovnim partnerima, povezuju poslovne partnere, usmjeravaju procese, usavršavaju sistem i njegove dijelove.

Oblast koja se bavi izučavanjem i sprovođenjem naglih promjena u cijelom poslovnom sistemu ali i njegovim pojedinačnim dijelovima u cijelom svijetu poznata je pod nazivom Turnaround Management ili menadžment naglog zaokreta, što je i tema ovog diplomskog rada.

Razlozi za obradu ove teme su prije svega problemi u domaćoj privredi i želja da se ona što prije usmjeri u pravcu rasta, razvoja i uspjeha.

1. DEFINISANJE OSNOVNIH POJMOVA

1.1. *Krizni menadžment*

Krizni menadžment označava sistematičan pristup u kriznim situacijama. On obuhvata identifikaciju i analizu krizne situacije i razvijanje strategija, ukoliko to nije sadržano u riziko menadžmentu, a radi savladavanja krize i uvođenja i praćenja protivmjera.

Krize su postale normalni pratilac našeg svakodnevnog života. U medijima svakodnevno čujemo o političkim krizama, terorističkim udarima i kroz njih izazvanim krizama, prirodne katastrofama i internacionalnim konfliktima. Ništa drugačija nije ni situacija u ekonomskom području.

Pojam krizni menadžment ima dva značenja:

- a) U institucionalnom smislu podrazumijeva sve ljude/osobe koji su opunomoćeni od strane vlasnika kapitala ili po snazi zakona da vode/sprovode saniranje krize u preduzeću.
- b) U funkcionalnom smislu predstavlja vođstvo / rukovodstvo preduzeća, koje ima za cilj da izvede preduzeće iz krize i učini ga sposobnim da preživi u dugoročnom smislu.

Krizni menadžment bi trebao da odstrani akutnu „opasnost po život preduzeća“, a saniranje bi trebalo da obezbjedi, poboljša i očuva sposobnost preživljavanja na duži rok (dugoročnu sposobnost preživljavanja a).

1.2. *Katastrofa*

Katastrofa je fatalan slijed događaja koji se više ne može otkloniti / spriječiti. Da li katastrofa predstoji ili ne, zavisi od ličnog opažanja. Ona nije uvijek objektivno stanje, nego subjektivno gledanje stvari.

Ako pođemo od činjenice da pojam kriza sadrži jaku ambivalenciju razvojnih mogućnosti,

katastrofa bi se mogla definisati kao odlučujući preokret u pravcu lošeg, pogubnog (smrtnog) ishoda. Može se reći da se katastrofa ili ne može predvidjeti ili se od nje ne može odbraniti. Preneseno na preduzetničku sferu, katastrofa se može posmatrati kao pojava čije destruktivno djelovanje je usmjereno protiv preduzeća koje se više ne može odbraniti. Ona se završava uništavanjem preduzeća i potpunim isključivanjem mogućnosti ponovnog dizanja na noge sa starom strukturom, ciljevima i svrhom postojanja. Katastrofe se mogu razumjeti kao krajnji oblik preduzetničke krize.

U užem smislu katastrofa podrazumijeva prirodnu katastrofu ili tehničku katastrofu, koje doduše, mogu izazvati preduzetničku krizu.

1. 3. Kriza

Pojam kriza je veoma udomaćen pojam koji se odnosi kako na krizu ličnosti tako i na pojavu svih ostalih oblika kriza koje se razlikuju samo u nijansama.

U medicini pojam kriza označava vrhunac nekog teškog oboljenja i istovremeno odlučujuću situaciju između ozdravljenja i smrti pacijenta. Ovaj pojam se osim u medicini koristi i u politici, kao i u teoriji sistema u kojoj kriza uništava sistem ili njegove dijelove, pri čemu uzroci krize mogu biti intra - ili ekstra sistemske prirode (unutarnji ili vanjski u odnosu na sistem).

1. 4. Preduzetničke krize

Preduzetničke krize su gravirajući i, često potisnut problem, koji je opet u velikoj mjeri okupirao privredno-ekonomsku teoriju i praksu.

Ovo je neophodno zbog velikog porasta broja insolventija kao najizraženijeg oblika preduzetničke krize. Preduzetničke krize se moraju sagledati od samog korijena, pa i cijelo njihovo destruktivno djelovanje.

Znači, preduzetničke krize nisu novi fenomen ekonomske teorije.

Ekonomska teorija pod pojmom „kriza“ pretežno opisuje stanje koje sposobnost opstanka preduzeća stavlja u pitanje, drugim riječima stanje koje ugrožava egzistenciju preduzeća.

Preduzetnička kriza se najčešće definiše kao prijeteća situacija po život (opstanak) preduzeća (njegove radnike i kompletnu imovinu), u kojoj je osnovno pitanje, pitanje opstanka.

Noviji teoretičari definišu preduzetničku krizu kao neželjenu i neplansku, podnošljivu i/ili po likvidnost opasnu situaciju, cijelog preduzeća ili samo nekih njegovih dijelova, koja posredno ili neposredno predstavlja opasnost po život preduzeća. U ekonomiji se pojam krize usko vezuje za konjunkturalne fenomene, pri čemu se kriza posmatra kao faza konjunkturalnog ciklusa.

Preduzetnička kriza je zadnji stadijum, od strane preduzeća izazvanog procesa, u čijem razvoju su se potencijali uspjeha, čiji novi novac/imovina i/ili likvidnost toliko negativno razvijali da je egzistencija preduzeća postala akutno ugrožena.

Pod potencijalima uspjeha se podrazumijeva sveukupnost raspoloživih resursa i pretpostavki za postizanje uvećavanja kapitala/imovine. Ove pretpostavke u pravilu djeluju uvijek dugoročno.

Primjer su rentabilni i proizvodi koji imaju prođu (dobro se prodaju), kvalifikovani i angažovani radnici, racionalni načini i postupci proizvodnje, imena marki, vjerni kupci.

Prijetnje preduzeću se konkretizuju već sa obavezom prijavljivanja platežne nesposobnosti

(objava stečaja). Nakon pojave razloga stečaja pa sve do samog stečajnog procesa kriza se nastavlja, ona nastavlja da traje.