

PREGLJEDNI NAUČNI RADOVI

UDK 005.334: 658](497.6)

KRIZNI MENADŽMENT U FUNKCIJI SAVLADAVANJA KRIZE POSLOVANJA BOSANSKOHERCEGOVAČKIH PREDUZEĆA

ADIL TRGO, IRMA DEDIĆ*

CRISIS MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF OVERCOMING BUSINESS CRISIS OF BOSNIAN COMPANIES

***Abstract:** Modern managerial literature the issue of crisis management puts in the peak of management theoreticians' and practitioners' interest. Crisis management is a discipline which has been almost completely neglected, despite the fact that every company, no matter how large or successful it is, can become a company with symptoms of a business crisis, especially if we consider the unpredictability and dynamic nature of today's business environment. Special interest for the aforementioned discipline raises because of its applicability in the field of prevention of crisis situations (when it comes of those entities whose business has not been showing serious symptoms of the crisis yet), but also in the field of reactive activities in order to overcome the crisis of those entities whose business is already showing serious symptoms of the crisis. Growing number of companies that are in a state of crisis necessitates the application of new concepts to overcome crisis situations. The research objectives are systematized through the theoretical aspects of crisis management, and the results of empirical research dimension of business crisis with a focus on companies operating in domestic conditions and simultaneously undergoing reform processes of reconstruction, restructuring and transition.*

***Keywords:** business crisis, the characteristics of a business crisis, crisis management, crisis prevention, overcoming the crisis, Khandwalla's concept of organizational turnaround*

* prof. dr. Adil Trgo, Ekonomski fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru; viši asistent mr. Irma Dedić, Ekonomski fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru

Sažetak: *Savremena menadžerska publicistika težište interesovanja teoretičara i praktičara menadžmenta stavlja na problematiku kriznog menadžmenta. Krizni menadžment predstavlja disciplinu kojoj u domaćim krugovima dosad nije posvećivana odgovarajuća pažnja, uprkos činjenici da svako preduzeće, ma koliko veliko ili uspješno bilo, može doći u situaciju poslovne krize, pogotovo uzmu li se u obzir nepredvidivost i dinamičnost današnjeg poslovnog okruženja. Poseban interes pomenuta disciplina pobuđuje zbog svoje aplikativnosti u domenu sprječavanja kriznih situacija u kojima se preduzeća potencijalno mogu naći, ali i u domenu reaktivnog djelovanja u cilju izlaska iz krize onih subjekata čije poslovanje već pokazuje ozbiljne simptome krize. Sve izraženiji trend rasta broja preduzeća koja se nalaze u stanju krize, nameće potrebu primjene novih koncepata za prevazilaženje kriznih situacija. Ciljevi istraživanja su sistematizirani kroz teorijske aspekte problematike kriznog menadžmenta, te rezultate empirijskih istraživanja dimenzija poslovne krize s akcentom na preduzećima koja posluju u domaćim uslovima i simultano prolaze kroz reformske procese obnove, restrukturiranja i tranzicije.*

Ključne riječi: *kriza poslovanja, karakteristike poslovne krize, krizni menadžment, sprječavanje krize, savladavanje krize, Khandwalla-ov koncept organizacijskog preokreta*

Uvod

U radu će biti predstavljen teorijski koncept krize, počev od definiranja samog pojma krize poslovanja i navođenja njenih bitnih karakteristika. Nadalje se teorijska elaboracija odnosi na krizni menadžment, disciplinu kojoj u domaćim krugovima dosad nije posvećivana odgovarajuća pažnja, kako u teorijskom tako i u praktičnom smislu, uprkos činjenici da svako preduzeće, bez obzira koliko veliko ili uspješno bilo, može doći u stanje poslovne krize, pogotovo uzmu li se u obzir neizvjesnost i turbulentnost današnjeg poslovnog okruženja. U ovom dijelu je relativno detaljno teorijski obrađena tema kriznog menadžmenta, od definiranja pojma, prikazivanja grube podjele kriznog menadžmenta na anticipativni (sračunat na preventivno uočavanje i djelovanje na krizu poslovanja) i reaktivni (sračunat na savladavanje već nastale krize), te su u konačnici prezentirane i metode reaktivnog kriznog menadžmenta sračunate na sprovođenje organizacionih promjena u svrhu savladavanja poslovne krize, s posebnim akcentom na Khandwalla-ovom konceptu

organizacionih promjena. Khandwalla je autor najnovije, a ujedno i najdetaljnije analize strategije zaokreta. Njegova studija obuhvatila je analizu 120 slučajeva zaokreta i revitalizacija preduzeća u krizi. Pomenuti autor je izdvojio osam strategija, čija je primjena u službi izlaska iz poslovne krize.

Posljednji dio rada posvećen je analizi poslovanja preduzeća u FBiH, koja se prema relevantnim pokazateljima nalaze u stanju krize. Na temelju prikupljenih, analiziranih i sintetiziranih sekundarnih i primarnih podataka, bit će prezentirane odgovarajuće smjernice i rješenja u domenu reaktivnog djelovanja (u smislu izlaska iz krize onih subjekata čije poslovanje već pokazuje ozbiljne simptome krize), odnosno kroz primjenu Khandwalla-ov koncept organizacionog zaokreta ukazat će se na moguće pravce revitalizacije poslovanja.

Teorijski koncepti krize i kriznog menadžmenta

Fenomen krize zasigurno pobuđuje pažnju naučnika iz različitih oblasti, što implicira prisutnost pojma „kriza“ u literaturi kako iz oblasti prirodnih, tako i društvenih nauka. Savremeno terminološko određenje krize potječe iz medicinske literature, prema kojoj kriza označava opasno stanje zdravlja organizma iz kojeg se on ne može oporaviti bez permanentnog oštećenja i vanjske intervencije s obzirom na činjenicu da samoodbrambeni, imunološki mehanizmi organizma nisu dovoljni da ga izbave iz kriznog stanja.

Teoretičari u oblasti društvenih nauka posudili su navedenu osnovnu medicinsku metaforu kako bi opisali krize u ekonomskim, političkim, socijalnim i kulturnim sistemima, pa tako u poslovnoj ekonomiji kriza označava stanje koje dovodi u pitanje opstanak preduzeća, stanje ugroženosti njegove egzistencije. Prema Osmanagić – Bedenik N. poslovna kriza definira se najčešće kao „... neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom”.¹

¹Osmanagić Bedenik, N. (2007), Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 2. promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 12. (Vrlo široka lista precizira primarne ciljeve preduzeća, kao što su: pozitivno poslovanje, što podrazumijeva postizanje minimalne dobiti, odnosno pokrića troškova; očuvanje neprestane likvidnosti i zadovoljavajuće periodične uspješnosti (operativni ciljevi); održavanje nivoa kapaciteta proizvodnje i/ili usluga iznad zone gubitka, zadovoljavajući nivo zaposlenosti kadrova;

Najkompletniju definiciju krize preduzeća (ili bolje rečeno poslovne krize) dao je poznati njemački autor(itet) u ovoj oblasti Urlih Krystek. On smatra da se krize preduzeća mogu shvatiti kao procesi koji su neplanirani i neželjeni, vremenski ograničeni i na koje se uslovno može utjecati, čiji je ishod ambivalentan i može da znači uništenje ili restituciju (i metamorfozu). One ugrožavaju dalji opstanak pogođenog preduzeća nanošenjem znatne štete ciljevima koji su relevantni za opstanak preduzeća. Krize preduzeća - svakako u njihovim akutnim fazama - dalje se karakterišu iznenađenjem, pritiskom vremena i pritiskom na odlučivanje.²

Prethodne definicije krize poslovanja nameću potrebu identificiranja osnovnih karakteristika krize, pri čemu bi najznačajnije bile sljedeće:

1. Ugroženost egzistencije;
2. Ambivalentnost ishoda;
3. Ugroženost primarnih ciljeva;
4. Procesni karakter;
5. Problematika upravljanja;
6. Iznenađenje;
7. Vremenski pritisak;
8. Nejasnoća-neodređenost;
9. Gubitak mogućnosti djelovanja;
10. Snaga za metamorfozu.

Ovdje treba naglasiti da su karakteristike od 1 do 5, te karakteristika pod rednim brojem 10 obilježja svih poslovnih kriza preduzeća, dok su obilježja od 6 do 9 specifična samo za određene faze kriza poslovanja, te iz tog razloga nisu pogodne za generalno karakteriziranje kriza preduzeća.

Savremena publicistika iz oblasti menadžmenta u sami vrh interesovanja teoretičara i praktičara menadžmenta postavlja problematiku kriznog menadžmenta. Za potrebe razumijevanja koncepta kriznog menadžmenta moguće je identificirati četiri kategorije poslovne krize, i to:³

- Postepeno nastajuće krize, eksterni uzrok (može uključivati ekonomske cikluse (depresije), izranjanje konkurentskih prijetnji kao što su veće

održavanje kvaliteta proizvoda i usluga i tržišnog učešća.)

² Prilagođeno prema Senić R., Lukić S. (2008), Krizni menadžment-prvi dio, Ekonomski fakultet, Banja Luka, str. 49.

³ Babić M., Simić M., Šunje A., Puljić M. (2008.), Korporativno upravljanje, principi i mehanizmi, Revicon, Sarajevo, str. 307-308.

tehnološke promjene, nove marketinške strategije konkurenata, strateški savezi najvažnijih konkurenata, ili regulatorne promjene koje ograničavaju poslovnu praksu i proširuju mogućnost konkurencije.

- Postepeno nastajuće krize, interni uzrok: kao primjer ovakve vrste krize mogu se navesti neke strateške pogreške (npr. Loše osmišljene kupovine firmi) ili, u najvećem broju slučajeva, propusti u vođenju operativnog poslovnog procesa.
- Iznenadne krize, eksterni uzrok (zemljotresi, poplave, teroristički napadi i sl.)
- Iznenadne krize, interni uzrok (podrazumijeva situacije iznenadne smrti ili ostavke jednog ili više ključnih menadžera i izvršilaca, podbačaj kritičnih tehnoloških procesa, štrajk radnika i sl.)

Krizni menadžment podrazumijeva intenzivnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za predusretanje, te ovladavanje kriznom situacijom i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta. U kontekstu prethodno rečenog, moguće je navesti i grubu podjelu kriznog menadžmenta na anticipativni (sračunat na preventivno uočavanje i djelovanje na krizu poslovanja) i reaktivni (sračunat na savladavanje već nastale krize), te u konačnici navesti i koncepte reaktivnog kriznog menadžmenta sračunate na sprovođenje organizacionih promjena u svrhu savladavanja poslovne krize.

Istraživanje aspekata savladavanja krize poslovanja kroz primjenu organizacionih promjena, imperativno nalaže detaljniju elaboraciju Khandwall-ovog koncepta organizacionih promjena. Khandwalla⁴ je u okviru svog koncepta najprije identificirao deset komponenti strategije zaokreta, od kojih svaka sama po sebi obuhvata skup određenih aktivnosti usmjerenih na promjene koje je neophodno sprovesti u organizaciji kako bi ona nastavila svoju egzistenciju. Organizacione promjene, odnosno aktivnosti koje pomenuti autor ističe jesu:

1. Promjena menadžmenta (M). Promjena, prije svega generalnog direktora, ali i nivoa odmah ispod njega.
2. Značajnija redukcija troškova i imovine (TI): dezinvestiranje, otpuštanje radnika, smanjivanje organizacije, zatvaranje neprofitabilnih jedinica.

⁴Khandwalla P. (2001.), Turnaround Excellence: Insights from 120 cases, New Delhi, Response Books, citirano Jančićević N. (2004), „Upravljanje organizacionim promenama“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd. str. 104.

3. Čvršća finansijska kontrola i finansijska injekcija (FKI): čvršće kontrolisanje tokova gotovine, nabavki, zaduživanja i uzimanja kredita, potraživanja, zaliha, redukcija dugovanja, a sa druge strane uzimanje kredita, prodaja hartija od vrijednosti i sl.
4. Transformacione promjene (TR) ekspertska dijagnoza stanja, uključivanje stakeholdera, mobilizacija zaposlenih, postizanje kohezije, promjena kulture.
5. Restrukturiranje i osnaživanje (empowerment) zaposlenih (RE); kreiranje centara odgovornosti i decentralizacija autoriteta ka njima, smanjenje boja hijerarhijskih nivoa, upotreba timova i matrične strukture, promjene u sistemu upravljanja ljudskim resursima.
6. Strategijski zaokret (S); merdžeri, akvizicije, joint venture, ulazak u nova tržišna područja sa višim profitni maržama, tehnološke inovacije.
7. Refokusiranje proizvoda i tržišta (RPT): promjene u miksu proizvoda ka proizvodima veće profitne marže i odgovarajuće promjene u kapacitetima.
8. Unaprjeđenje prodaje (P): promotivne kampanje, povećanje motivacije prodavaca, promjene cijena proizvoda.
9. Unaprjeđenje operativne efikasnosti (OE): unaprjeđenje produktivnosti, povećanje kvaliteta proizvoda, bolja logistika, uklanjanje uskih grla, automatizacija, bolji informacioni sistem, reinžinjerinng poslovnih procesa, uvođenje sistema kvaliteta.
10. Ušteda (van otpuštanja radnika) (U): smanjenje plata, smanjenje izdataka na održavanje, smanjenje troškova propagande itd.

Autor je deset opisanih komponenti grupirao u osam strategija zaokreta, onako kako su se one dešavale u praksi:⁵

- I. Strategija finansijske kontrole, refokusiranje proizvoda i tržišta i transformacije (FKI-RPT-TR). Organizacija pokušava da istovremeno smanji troškove kroz povećanu finansijsku kontrolu i povećá prihode kroz repozicioniranje na tržištu, a sve je to praćeno organizacionom transformacijom.
- II. Strategija promjene menadžmenta (M). Očigledno je da u ovim slučajevima vlasnici procjenjuju da je ključni izvor problema - nekompetentnost menadžmenta i njegovom promjenom nastoje otkloniti uzroke krize.

⁵Khandwalla P. (2001.), Turnaround Excellence: Insights from 120 cases, New Delhi, Response Books, citirano Janićijević N. (2004), „Upravljanje organizacionim promenama“, Op.cit. str. 104-105.

- III. Strategija finansijske kontrole i injekcije (FKI). Pretpostavka je da se preduzeće nalazi na dobrom tržištu i da je izvor problema loša finansijska kontrola i nedostatak finansijskih sredstava.
- IV. Strategija operativne efikasnosti (OE). Zaokret se sprovodi kroz unaprjeđenje kvaliteta uz istovremeno smanjenje troškova i vremena proizvodnje.
- V. Strategija redukcije troškova i imovine, transformacije, restrukturiranja, operativne efikasnosti i ušteda (TI-TR-RE-OE-O). Ovo je najsveobuhvatnija strategija zaokreta koja kombinuje mnoge tvrde i mehke komponente. Osnovna intencija je smanjenje troškova, povećanje produktivnosti kroz organizacionu transformaciju i restrukturiranje.
- VI. Strategija restrukturiranja i ojačavanja zaposlenih uz unaprjeđenje prodaje (RE-P). Ova je strategija bazirana na ideji uvećavanja prihoda i podizanja nivoa kompetencija zaposlenih.
- VII. Strategija strateških promjena i ušteda (S-U). Strateški zaokret preduzeća se podržava smanjenjem troškova kroz štednju.
- VIII. Strategija promjene menadžmenta, operativne efikasnosti i ušteda (M-OE-U). Strategija se oslanja na interne promjene: novi menadžment, unaprjeđenje kvaliteta i produktivnosti uz štednju.

Khandwalla je u svom radu izvršio i analizu uspješnosti strategija zaokreta, te je u svrhu donošenja suda koje su od pomenutih strategije naj(ne)uspješnije mjerio njihove performanse. Kriterijum uspješnosti zaokreta bio je povrat na uloženi kapital (Return on Investment - ROI), standardni pokazatelj uspješnosti preduzeća, kao i stopa ROI odnosno vrijeme koje je bilo potrebno da bi se ROI popravio u preduzeću. Ispostavilo se da su najefikasnije strategije I, IV i V, odnosno:

- Strategija finansijske kontrole, refokusiranje proizvoda i tržišta i transformacije (FKI-RPT-TR). Organizacija pokušava da istovremeno smanji troškove kroz povećanu finansijsku kontrolu i poveća prihode kroz repozicioniranje na tržištu, a sve je to praćeno organizacionom transformacijom.
- Strategija operativne efikasnosti (OE). Zaokret se sprovodi kroz unaprjeđenje kvaliteta uz istovremeno smanjenje troškova i vremena proizvodnje.
- Strategija redukcije troškova i imovine, transformacije, restrukturiranja, operativne efikasnosti i ušteda (TI-TR-RE-OE-O). Ovo je najsveobuhvatnija strategija zaokreta koja kombinuje mnoge tvrde i mehke komponente. Osnovna intencija je smanjenje troškova,

povećanje produktivnosti kroz organizacionu transformaciju i restrukturiranje.

Prema Khandwalla-i, najmanje uspješne (što ne znači i neuspješne) su bile strategije III, VI, VII i VIII. Ovdje se postavlja pitanje šta je razlikovalo uspješne od manje uspješnih strategija? Odgovor na ovo pitanje daje recept strategije zaokreta. Tri su faktora uspjeha strategije zaokreta:

- Uspješne strategije zaokreta sadrže više promjena odnosno promjena u više komponenti. Jednostavno rečeno, uspješan zaokret zahtjeva više promjena u organizaciji. „Bez muke nema nauke“.
- Uspješne strategije su balansirane. Uspostavljanje balansa između tvrdih i mekih komponenti kao i internih i eksternih jedan je od recepata za uspjeh zaokreta.
- Sve uspješne strategije zaokreta su sadrže transformacione promjene. Dakle, organizaciona transformacija je ključ za uspjeh zaokreta. Očigledno da se bolji rezultati, naročito u dugom roku, postižu sveobuhvatnim mjerama nego palijativnim, brzim rješenjima.

Savladavanje krize poslovanja bh poslovnih subjekata⁶

Istraživanje načina savladavanja krize poslovanja će biti urađeno na temelju ranije pomenutog Khandwall-ovog koncepta organizacionih promjena. Rezultati istraživanja koje se odnosilo na pitanje savladavanja poslovne krize

⁶Prikupljanje primarnih podataka provedeno je kroz organizirano istraživanje na terenu primjenom dopisne ankete u kombinaciji sa ličnim intervjuom top menadžera preduzeća iz uzorka. Istraživanje je bilo dominantno fokusirano na 50 preduzeća iz FBiH, koja su iskazala negativan poslovni rezultat. Od instrumenata za prikupljanje podataka korišten je specijalno kreiran upitnik sa struktuiranim i nestruktuiranim pitanjima. Upitnik je uključivao pitanja koja su kreirana u vidu zatvorenih pitanja sa kombinacijom višestrukih izbora (Likerova skala), čime se respondentu pruža veći dijapazon ponuđenih odgovora što mu daje mogućnost davanja konciznijeg odgovora.

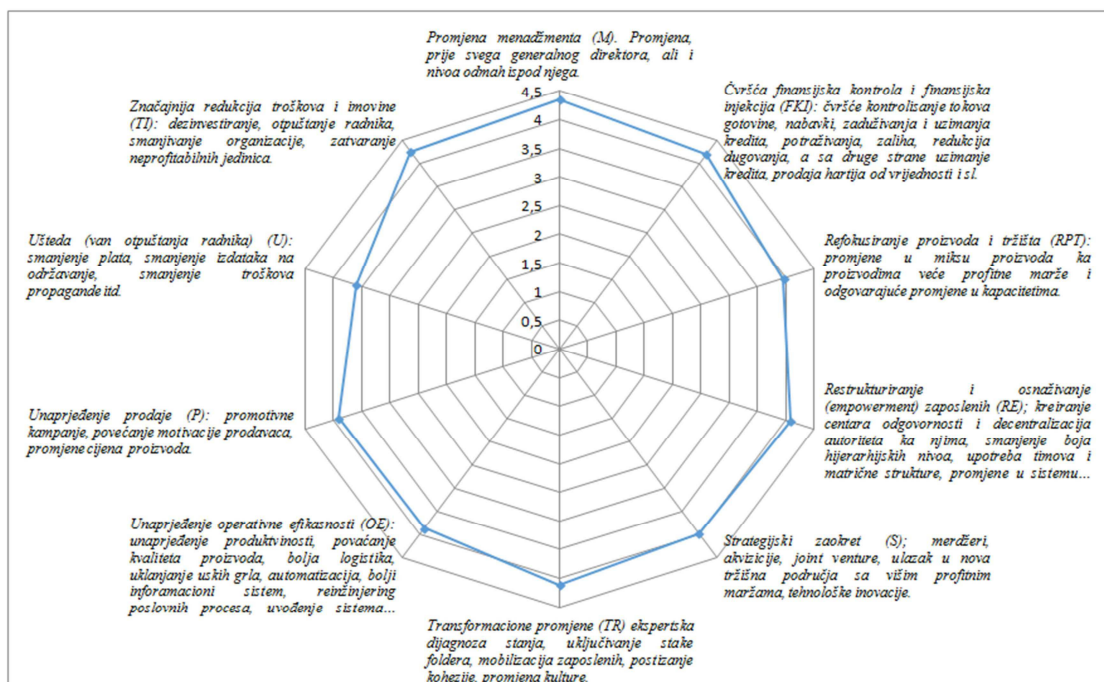
Upitnik zajedno sa kratkim predstavljajem rada je distribuiran e-mailom, na adrese 83 preduzeća, da bi nakon ponovljenog upita bila postignuta željena brojka od 50 respondenata, što čini cca 60%-tnu stopu responsivnosti, i ujedno obezbjeđuje reprezentativnost uzorka. Anketni upitnik je popunjavala samo kompetentna osoba-direktor preduzeća. Imena i nazivi kompanija nisu navedeni, zbog insistiranja respondenata na anonimnosti, s tim da autori raspoložu informacijama i procesiranim dokumentima sa obavljenih intervju. Ciljevi istraživanja i suština rada su transformirani u upitnik, koji je zbog lakše distribucije i manjih troškova napravljen u elektronskom obliku na ESURVEYSPRO internet stranici.

bit će prezentirani u više podsegmenata koji obuvataju posmatranje, statističku analizu, te detaljnu elaboraciju relevantnih aspekata analize aktivnosti i strategija za izlazak iz poslovne krize, i to:

- Značaj (važnost) aktivnosti i strategija za izlazak iz poslovne krize,
- Sprovođenje aktivnosti i primjenjenost strategija za izlazak iz poslovne krize.

U kontekstu navedenih aspekata i pomenutog Khandwall-ovog koncepta, od respondenata se tražilo da iskažu stavove⁷ o značaju i implementaciji aktivnosti i strategija za izlazak iz krize poslovanja.

Grafikon 1.: Ocjena važnosti aktivnosti za izlazak iz krize poslovanja



Izvor: Obrada autora rada izvršena na temelju rezultata ankete

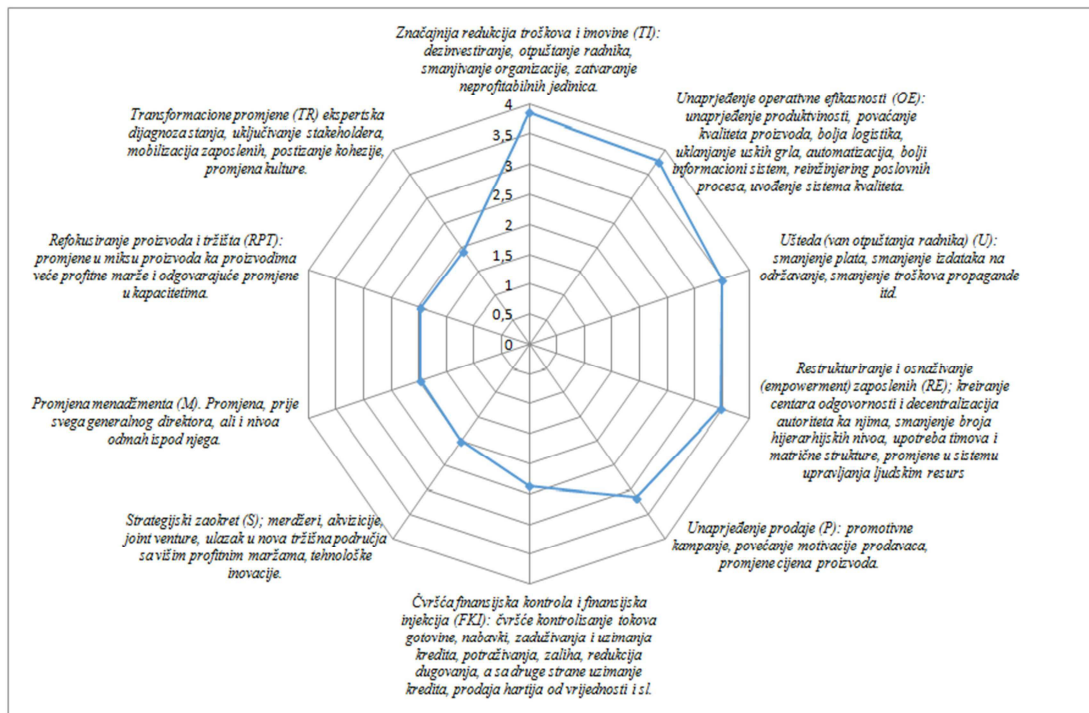
Na temelju prezentiranih rezultata moguće je napraviti rang listu aktivnosti prema kriteriju značaja, odnosno važnosti za izlazak preduzeća iz poslovne krize. Dakle, prema kriteriju prosječne vrijednosti ocjena, rang lista aktivnosti koje bi prema mišljenju respondenata trebalo poduzimati u svrhu savladavanja

⁷ Respondenti su trebali izvršiti gradaciju primjenom Likertove skale od 1 do 5, pri čemu je jedinica implicirala izuzetno nevažnu aktivnost, a petica izuzetno važnu aktivnost izlaska iz poslovne krize.

krize poslovanja, izgleda kako slijedi:

1. *Promjena menadžmenta (M)*. Promjena, prije svega generalnog direktora, ali i nivoa odmah ispod njega.
2. *Značajnija redukcija troškova i imovine (TI)*: dezinvestiranje, otpuštanje radnika, smanjivanje organizacije, zatvaranje neprofitabilnih jedinica.
3. *Čvršća finansijska kontrola i finansijska injekcija (FKI)*: čvršće kontrolisanje tokova gotovine, nabavki, zaduživanja i uzimanja kredita, potraživanja, zaliha, redukcija dugovanja, a sa druge strane uzimanje kredita, prodaja hartija od vrijednosti i sl.
4. *Transformacione promjene (TR)* ekspertska dijagnoza stanja, uključivanje stakeholdera, mobilizacija zaposlenih, postizanje kohezije, promjena kulture.
5. *Restrukturiranje i osnaživanje (empowerment) zaposlenih (RE)*; kreiranje centara odgovornosti i decentralizacija autoriteta ka njima, smanjenje boja hijerarhijskih nivoa, upotreba timova i matrične strukture, promjene u sistemu upravljanja ljudskim resursima.
6. *Strategijski zaokret (S)*; merdžeri, akvizicije, joint venture, ulazak u nova tržišna područja sa višim profitni maržama, tehnološke inovacije.
7. *Refokusiranje proizvoda i tržišta (RPT)*: promjene u miksu proizvoda ka proizvodima veće profitne marže i odgovarajuće promjene u kapacitetima.
8. *Unaprjeđenje prodaje (P)*: promotivne kampanje, povećanje motivacije prodavaca, promjene cijena proizvoda.
9. *Unaprjeđenje operativne efikasnosti (OE)*: unaprjeđenje produktivnosti, povećanje kvaliteta proizvoda, bolja logistika, uklanjanje uskih grla, automatizacija, bolji inforamacioni sistem, reinžinjerung poslovnih procesa, uvođenje sistema kvaliteta.
10. *Ušteda (van otpuštanja radnika) (U)*: smanjenje plata, smanjenje izdataka na održavanje, smanjenje troškova propagande itd.

Grafikon 2.: Ocjena implementiranosti aktivnosti za izlazak iz krize poslovanja



Izvor: Obrada autora rada izvršena na temelju rezultata ankete

Na temelju prezentiranih rezultata moguće je napraviti rang listu aktivnosti prema kriteriju sprovođenja, odnosno primjene u svrhu savladavanja poslovne krize. Dakle, prema kriteriju prosječne vrijednosti ocjena, rang lista aktivnosti koje se prema odgovorima respondenata poduzimaju u njihovom poslovanju u svrhu savladavanja odnosno izlaska iz krize poslovanja, izgleda kako slijedi:

1. **Značajnija redukcija troškova i imovine (TI):** dezinvestiranje, otpuštanje radnika, smanjivanje organizacije, zatvaranje neprofitabilnih jedinica.
2. **Unaprjeđenje operativne efikasnosti (OE):** unaprjeđenje produktivnosti, povećanje kvaliteta proizvoda, bolja logistika, uklanjanje uskih grla, automatizacija, bolji informacijski sistem, reinženjering poslovnih procesa, uvođenje sistema kvaliteta.
3. **Ušteta (van otpuštanja radnika) (U):** smanjenje plata, smanjenje izdataka na održavanje, smanjenje troškova propagande itd.
4. **Restrukturiranje i osnaživanje (empowerment) zaposlenih (RE):** kreiranje centara odgovornosti i decentralizacija autoriteta ka njima,

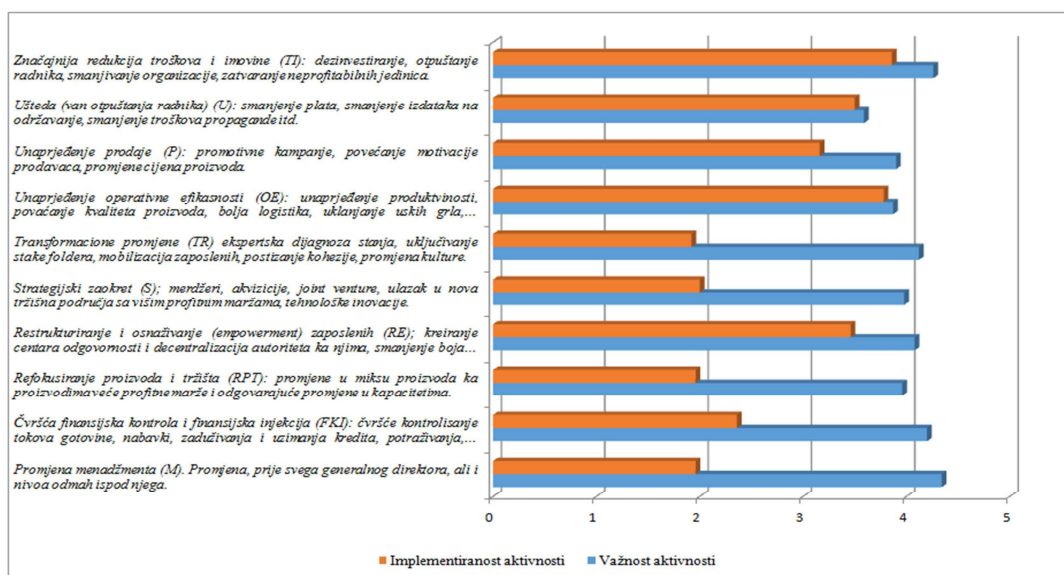
- smanjenje broja hijerarhijskih nivoa, upotreba timova i matrične strukture, promjene u sistemu upravljanja ljudskim resursima.
5. *Unaprjeđenje prodaje (P)*: promotivne kampanje, povećanje motivacije prodavaca, promjene cijena proizvoda.
 6. *Čvršća finansijska kontrola i finansijska injekcija (FKI)*: čvršće kontrolisanje tokova gotovine, nabavki, zaduživanja i uzimanja kredita, potraživanja, zaliha, redukcija dugovanja, a sa druge strane uzimanje kredita, prodaja hartija od vrijednosti i sl.
 7. *Strategijski zaokret (S)*: merđžeri, akvizicije, joint venture, ulazak u nova tržišna područja sa višim profitnim maržama, tehnološke inovacije.
 8. *Promjena menadžmenta (M)*. Promjena, prije svega generalnog direktora, ali i nivoa odmah ispod njega.
 9. *Refokusiranje proizvoda i tržišta (RPT)*: promjene u miksu proizvoda ka proizvodima veće profitne marže i odgovarajuće promjene u kapacitetima.
 10. *Transformacione promjene (TR)* ekspertska dijagnoza stanja, uključivanje stakeholdera, mobilizacija zaposlenih, postizanje kohezije, promjena kulture.

Komentar: Na kraju ovog dijela istraživanja neophodno je posebno naglasiti kako su respondenti dodijelili relativno visoke ocjene važnosti prije svega sljedećim aktivnostima: promjena menadžmenta (M), značajnija redukcija troškova i imovine (TI), čvršća finansijska kontrola i finansijska injekcija (FKI): te transformacione promjene (TR) (prosječne ocjene su se kretale od 4,00 do maksimalnih 4,34). Prethodno navedeno ukazuje na visoko razvijenu svijest respondenata kada se radi o potrebi provođenja određenih aktivnosti na izlasku iz krize poslovanja. Međutim, ono što je ovdje indikativno jeste činjenica da su respondenti u svojim odgovorima dominantno potencirali značaj aktivnosti koje impliciraju tzv. „stezanje kaiša“ (uglavnom nauštrb zaposlenika), te traženje finansijske pomoći, dok su znatno slabije ocijenjene aktivnosti koje se odnose na svojevrsna unaprjeđenja poslovanja kroz restrukturiranje i osnaživanje (empowerment) zaposlenih (RE), unaprjeđenje operativne efikasnosti ili uštede (koje ne podrazumijevaju otpuštanja radnika) (U). Prezentirani tabelarni i grafički pregledi impliciraju relativno nezadovoljavajuće rezultate kada je u pitanju mjerenje (prema stavovima respondenata) sprovođenja aktivnosti na izlasku iz krize poslovanja (u prilog ovome govore i vrijednosti prosječnih ocjena koje se kreću od 1,92 do maksimalnih 3,86 za najbolje rangirane). Među aktivnostima su se prema

kriteriju efekata implementacije izdvojile: značajnija redukcija troškova i imovine (TI), unaprjeđenje operativne efikasnosti (OE): ušteda (van otpuštanja radnika) (U): restrukturiranje i osnaživanje (empowerment) zaposlenih (RE). Ovakvi rezultati ostavljaju prostora za sumnju u iskrenost odgovora respondenata, pogotovo uzme li se u obzir prethodni komentar koji elaborira rezultate ispitivanja važnosti aktivnosti na izlasku iz poslovne krize. Naime, ranije smo mogli vidjeti kako su respondenti na liniji razmišljanja kako je tzv. „stezanje kaiša“, odnosno otpuštanja radnika, smanjenja organizacije kroz redukciju organizacionih nivoa i druge aktivnosti reduciranja u poslovanju, najadekvatniji način izlaska iz krize, međutim rezultati koji se odnose na aktivnosti koje se sprovode u preduzećima iz uzorka ukazuju na provođenje procesa unaprjeđenja operativne efikasnosti koja podrazumijeva unaprjeđenje produktivnosti, povećanje kvaliteta proizvoda, bolju logistiku, uklanjanje uskih grla, automatizacija, bolji informacijski sistem, reinženjering poslovnih procesa, uvođenje sistema kvaliteta, te aktivnosti restrukturiranja poslovanja, što u određenoj mjeri podrazumijeva i investiciona ulaganja, odnosno možemo kazati kako se javlja kontradikcija u odgovorima.

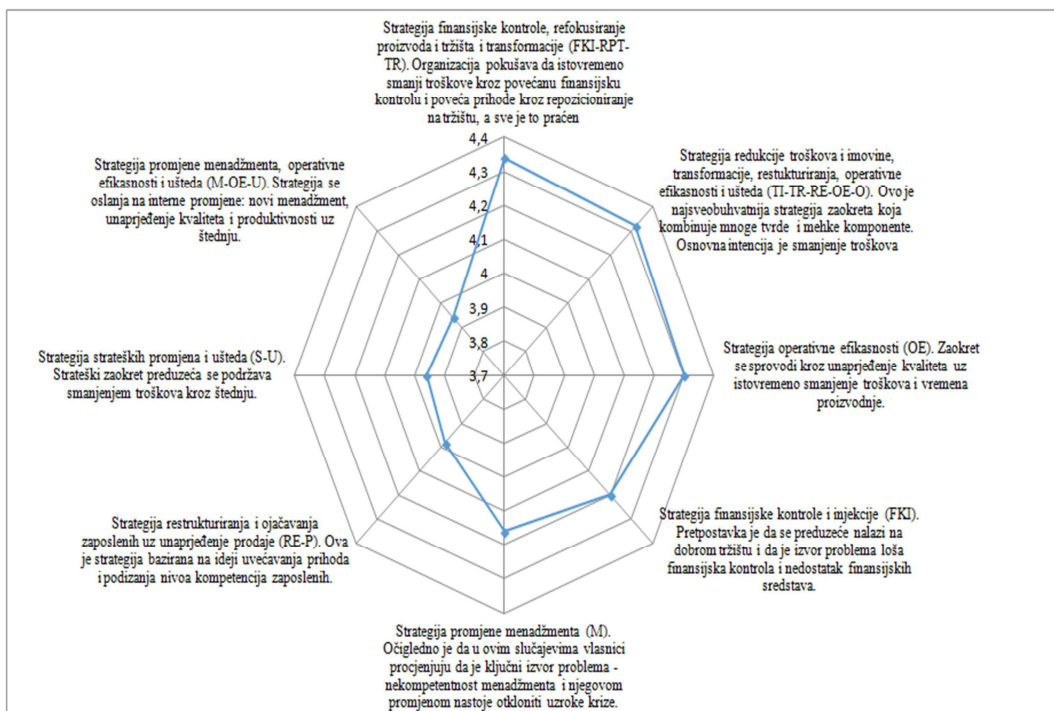
Na samom kraju ovog dijela istraživanja bit će predstavljen uporedni prikaz ocjena važnosti i implementiranosti aktivnosti za izlazak iz krize poslovanja.

Grafikon 3.: Uporedni prikaz ocjena važnosti i implementiranosti aktivnosti za izlazak iz krize poslovanja



Izvor: Obrada autora rada izvršena na temelju rezultata ankete

Grafikon 3.: Ocjena važnosti strategija za izlazak iz krize poslovanja



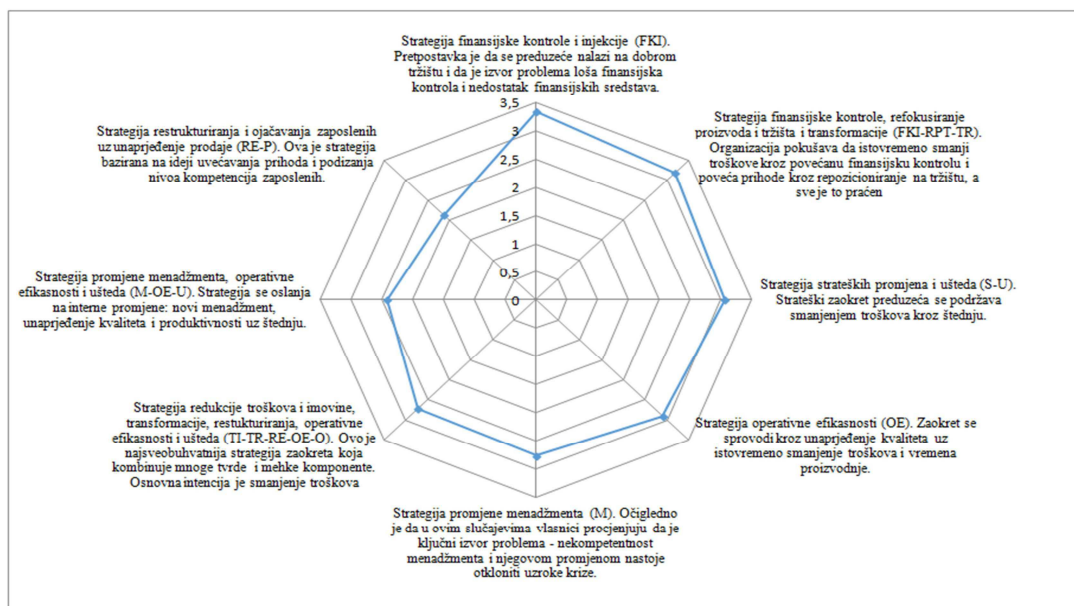
Izvor: Obrada autora rada izvršena na temelju rezultata ankete

Rang važnosti strategija za izlazak iz krize poslovanja

1. *Strategija finansijske kontrole, refokusiranje proizvoda i tržišta i transformacije (FKI-RPT-TR)*. Organizacija pokušava da istovremeno smanji troškove kroz povećanu finansijsku kontrolu i poveća prihode kroz repozicioniranje na tržištu, a sve je to praćeno organizacionom transformacijom.
2. *Strategija redukcije troškova i imovine, transformacije, restrukturiranja, operativne efikasnosti i ušteda (TI-TR-RE-OE-O)*. Ovo je najsveobuhvatnija strategija zaokreta koja kombinuje mnoge tvrde i mehke komponente. Osnovna intencija je smanjenje troškova, povećanje produktivnosti kroz organizacionu transformaciju i restrukturiranje.
3. *Strategija operativne efikasnosti (OE)*. Zaokret se sprovodi kroz unaprjeđenje kvaliteta uz istovremeno smanjenje troškova i vremena proizvodnje.

4. *Strategija finansijske kontrole i injekcije (FKI)*. Pretpostavka je da se preduzeće nalazi na dobrom tržištu i da je izvor problema loša finansijska kontrola i nedostatak finansijskih sredstava.
5. *Strategija promjene menadžmenta (M)*. Očigledno je da u ovim slučajevima vlasnici procjenjuju da je ključni izvor problema - nekompetentnost menadžmenta i njegovom promjenom nastoje otkloniti uzroke krize.
6. *Strategija restrukturiranja i ojačavanja zaposlenih uz unaprjeđenje prodaje (RE-P)*. Ova je strategija bazirana na ideji uvećavanja prihoda i podizanja nivoa kompetencija zaposlenih.
7. *Strategija strateških promjena i ušteda (S-U)*. Strateški zaokret preduzeća se podržava smanjenjem troškova kroz štednju.
8. *Strategija promjene menadžmenta, operativne efikasnosti i ušteda (M-OE-U)*. Strategija se oslanja na interne promjene: novi menadžment, unaprjeđenje kvaliteta i produktivnosti uz štednju.

Grafikon 4.: Ocjena primjenjenosti strategija za izlazak iz krize poslovanja



Izvor: Obrada autora rada izvršena na temelju rezultata ankete

Rang primjenjenosti strategija za izlazak iz krize poslovanja izgleda ovako:

1. *Strategija finansijske kontrole i injekcije (FKI)*. Pretpostavka je da se preduzeće nalazi na dobrom tržištu i da je izvor problema loša finansijska kontrola i nedostatak finansijskih sredstava.
2. *Strategija finansijske kontrole, refokusiranje proizvoda i tržišta i transformacije (FKI-RPT-TR)*. Organizacija pokušava da istovremeno smanji troškove kroz povećanu finansijsku kontrolu i poveća prihode kroz repozicioniranje na tržištu, a sve je to praćeno organizacionom transformacijom.
3. *Strategija strateških promjena i ušteta (S-U)*. Strateški zaokret preduzeća se podržava smanjenjem troškova kroz štednju.
4. *Strategija operativne efikasnosti (OE)*. Zaokret se sprovodi kroz unaprjeđenje kvaliteta uz istovremeno smanjenje troškova i vremena proizvodnje.
5. *Strategija promjene menadžmenta (M)*. Očigledno je da u ovim slučajevima vlasnici procjenjuju da je ključni izvor problema - nekompetentnost menadžmenta i njegovom promjenom nastoje otkloniti uzroke krize.
6. *Strategija redukcije troškova i imovine, transformacije, restrukturiranja, operativne efikasnosti i ušteta (TI-TR-RE-OE-O)*. Ovo je najsveobuhvatnija strategija zaokreta koja kombinuje mnoge tvrde i mehke komponente. Osnovna intencija je smanjenje troškova, povećanje produktivnosti kroz organizacionu transformaciju i restrukturiranje.
7. *Strategija promjene menadžmenta, operativne efikasnosti i ušteta (M-OE-U)*. Strategija se oslanja na interne promjene: novi menadžment, unaprjeđenje kvaliteta i produktivnosti uz štednju.
8. *Strategija restrukturiranja i ojačavanja zaposlenih uz unaprjeđenje prodaje (RE-P)*. Ova je strategija bazirana na ideji uvećavanja prihoda i podizanja nivoa kompetencija zaposlenih.

Komentar: Komparirajući rang liste važnosti i primjenjenosti strategija za izlazak iz poslovne krize (analogno prethodnoj komparaciji važnosti i implementaciji aktivnosti) možemo konstatirati da su varijacije neznatne (uglavnom se ogledaju u visini prosječnih ocjena, a ne u redoslijedu strategija). Naime, detaljnijim analiziranjem rang listi uviđamo kako su u fokusu strategije koje podrazumijevaju finansijsku kontrolu, uštede, finansijske injekcije, dok su marginalizirane (kako po važnosti tako i po primjeni) strategije restrukturiranja i ojačavanja zaposlenih uz unaprjeđenje prodaje (RE-P), strateških promjena, kao i promjena menadžmenta, što je

svakako zabrinjavajuće s obzirom da ukazuje na nerazvijenost svijesti domaćih menadžera za iznalaženje kreativnih rješenja izlaska iz krize, što posljednje spomenute strategije podrazumijevaju u većoj mjeri od onih prvih. (Prije svega se misli na nespornost za primjenu strategija promjena menadžmenta, koje na neki način podrazumijevaju i primjenu ostalih strategija sračunatih na poduzimanje radikalnih promjena u svrhu savaladavanja krize. Naravno, ovdje treba naglasiti kako promjena menadžmenta ne znači automatski i boljitak za preduzeće, ali ukoliko se ispostavi da je upravo (ne)rad menadžera (bilo koje linije) doveo preduzeće do stanja poslovne krize, ili da je angažovanje menadžera drugačijeg profila (profesionalnog ili ličnog) bolje rješenje za savaladavanje krize u koju je kompanija zapala, primjena strategije promjene menadžmenta nameće se kao neminovnost. U nastavku je također kao i kod aktivnosti, grafički prezentiran uporedni prikaz ocjena važnosti i implementiranosti strategija za izlazak iz krize poslovanja.

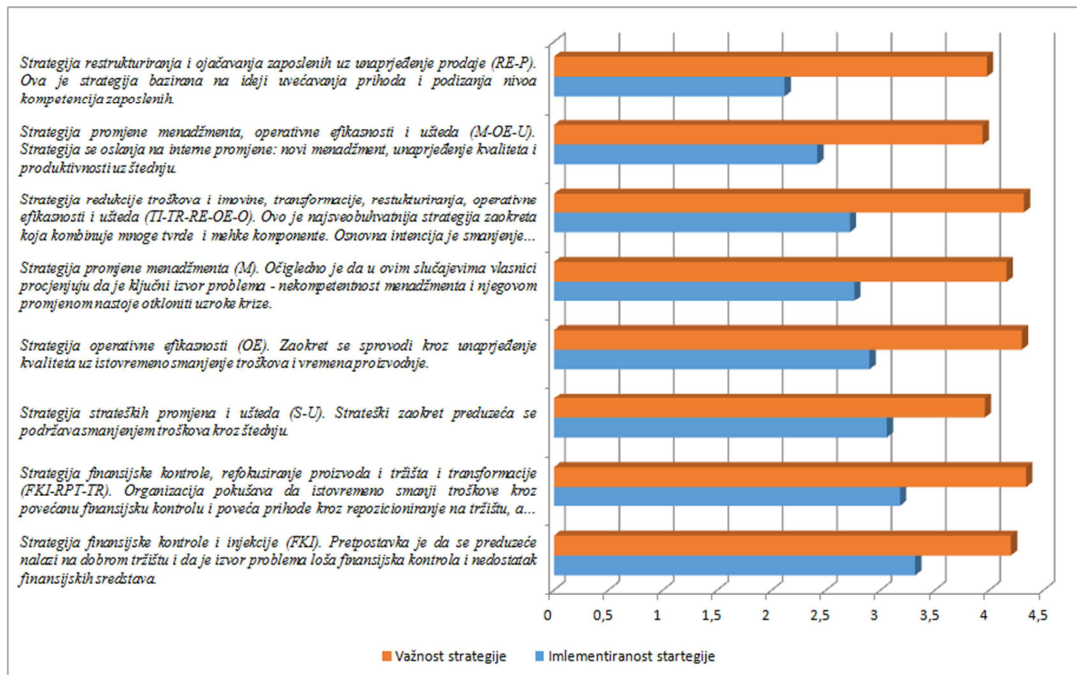
Rang primjenjenosti strategija za izlazak iz krize poslovanja izgleda ovako:

1. *Strategija finansijske kontrole i injekcije (FKI)*. Pretpostavka je da se preduzeće nalazi na dobrom tržištu i da je izvor problema loša finansijska kontrola i nedostatak finansijskih sredstava.
2. *Strategija finansijske kontrole, refokusiranje proizvoda i tržišta i transformacije (FKI-RPT-TR)*. Organizacija pokušava da istovremeno smanji troškove kroz povećanu finansijsku kontrolu i poveća prihode kroz repositioniranje na tržištu, a sve je to praćeno organizacionom transformacijom.
3. *Strategija strateških promjena i ušteda (S-U)*. Strateški zaokret preduzeća se podržava smanjenjem troškova kroz štednju.
4. *Strategija operativne efikasnosti (OE)*. Zaokret se sprovodi kroz unaprjeđenje kvaliteta uz istovremeno smanjenje troškova i vremena proizvodnje.
5. *Strategija promjene menadžmenta (M)*. Očigledno je da u ovim slučajevima vlasnici procjenjuju da je ključni izvor problema - nekompetentnost menadžmenta i njegovom promjenom nastoje otkloniti uzroke krize.
6. *Strategija redukcije troškova i imovine, transformacije, restrukturiranja, operativne efikasnosti i ušteda (TI-TR-RE-OE-O)*. Ovo je najsveobuhvatnija strategija zaokreta koja kombinuje mnoge tvrde i mehke komponente. Osnovna intencija je smanjenje troškova, povećanje produktivnosti kroz organizacionu transformaciju i restrukturiranje.

7. *Strategija promjene menadžmenta, operativne efikasnosti i ušteda (M-OE-U)*. Strategija se oslanja na interne promjene: novi menadžment, unaprjeđenje kvaliteta i produktivnosti uz štednju.
8. *Strategija restrukturiranja i ojačavanja zaposlenih uz unaprjeđenje prodaje (RE-P)*. Ova je strategija bazirana na ideji uvećavanja prihoda i podizanja nivoa kompetencija zaposlenih.

Komentar: Komparirajući rang liste važnosti i primjenjenosti strategija za izlazak iz poslovne krize (analogno prethodnoj komparaciji važnosti i implementaciji aktivnosti) možemo konstatirati da su varijacije neznatne (uglavnom se ogledaju u visini prosječnih ocjena, a ne u redoslijedu strategija). Naime, detaljnijim analiziranjem rang listi uviđamo kako su u fokusu strategije koje podrazumijevaju finansijsku kontrolu, uštede, finansijske injekcije, dok su marginalizirane (kako po važnosti tako i po primjeni) strategije restrukturiranja i ojačavanja zaposlenih uz unaprjeđenje prodaje (RE-P), strateških promjena, kao i promjena menadžmenta, što je svakako zabrinjavajuće s obzirom da ukazuje na nerazvijenost svijesti domaćih menadžera za iznalaženje kreativnih rješenja izlaska iz krize, što posljednje spomenute strategije podrazumijevaju u većoj mjeri od onih prvih. (Prije svega se misli na nesprijetnost za primjenu strategija promjena menadžmenta, koje na neki način podrazumijevaju i primjenu ostalih strategija sračunatih na poduzimanje radikalnih promjena u svrhu savladavanja krize. Naravno, ovdje treba naglasiti kako promjena menadžmenta ne znači automatski i boljitak za preduzeće, ali ukoliko se ispostavi da je upravo (ne)rad menadžera (bilo koje linije) doveo preduzeće do stanja poslovne krize, ili da je angažovanje menadžera drugačijeg profila (profesionalnog ili ličnog) bolje rješenje za savladavanje krize u koju je kompanija zapala, primjena strategije promjene menadžmenta nameće se kao neminovnost. U nastavku je također kao i kod aktivnosti, grafički prezentiran uporedni prikaz ocjena važnosti i implementiranosti strategija za izlazak iz krize poslovanja.

Grafikon 5.: Usporedni prikaz ocjena važnosti i implementiranosti strategija za izlazak iz krize poslovanja



Izvor: Obrada autora rada izvršena na temelju rezultata ankete

Ovdje je interesantno napraviti komparaciju rezultata istraživanja sa rezultatima, odnosno strategijama koje je Khandwalla izdvojio kao najuspješnije. Naime, rezultati istraživanja provedenog u ovom radu ukazuju na sljedeće:

Prema važnosti za poslovanje najznačajnije strategije za izlazak iz krize poslovanja su:

1. *Strategija finansijske kontrole, refokusiranje proizvoda i tržišta i transformacije (FKI-RPT-TR)*. Organizacija pokušava da istovremeno smanji troškove kroz povećanu finansijsku kontrolu i poveća prihode kroz repozicioniranje na tržištu, a sve je to praćeno organizacionom transformacijom.
2. *Strategija redukcije troškova i imovine, transformacije, restukturiranja, operativne efikasnosti i ušteda (TI-TR-RE-OE-O)*. Ovo je najsveobuhvatnija strategija zaokreta koja kombinuje mnoge tvrde i mehke komponente. Osnovna intencija je smanjenje

troškova, povećanje produktivnosti kroz organizacionu transformaciju i restrukturiranje.

3. *Strategija operativne efikasnosti (OE)*. Zaokret se sprovodi kroz unaprjeđenje kvaliteta uz istovremeno smanjenje troškova i vremena proizvodnje.

Prema uspješnosti primjene u poslovanju sa liste istih strategija, najznačajnije su:

1. *Strategija finansijske kontrole i injekcije (FKI)*. Pretpostavka je da se preduzeće nalazi na dobrom tržištu i da je izvor problema loša finansijska kontrola i nedostatak finansijskih sredstava.
2. *Strategija finansijske kontrole, refokusiranje proizvoda i tržišta i transformacije (FKI-RPT-TR)*. Organizacija pokušava da istovremeno smanji troškove kroz povećanu finansijsku kontrolu i poveća prihode kroz repozicioniranje na tržištu, a sve je to praćeno organizacionom transformacijom.
3. *Strategija strateških promjena i ušteda (S-U)*. Strateški zaokret preduzeća se podržava smanjenjem troškova kroz štednju.

Možemo zaključiti kako se odgovori po pitanju važnosti strategija za izlazak iz poslovne krize upotpunosti podudaraju sa Khandwallovom tvrdnjom o uspješnosti strategija, dok kod odgovora anketiranih u vezi implementiranosti pojedinih strategija uočavamo određena odstupanja od Khandwallovog koncepta (o mogućim razlozima implementiranosti konkretnih strategija je već ranije bilo riječi).

Na osnovu svega prezentiraniranog možemo konstatirati da postoje adekvatni koncepti stabilizacije poslovanja, odnosno uspješnog savladavanja krize preduzeća. Naime, utvrđeno je da postoje aktivnosti i strategije za savladavanje, stabilizaciju i povratka u normalno stanje preduzeća koje je zadesila kriza. Posebna pažnja treba biti posvećena rangiranju pojedinih aktivnosti i strategija, njihove važnosti i konkretne primjene u preduzećima.

ZAKLJUČAK

Upoznavanje sa konceptom, te uspješna implementacija instrumentarija kriznog menadžmenta u poslovnoj praksi domaćihposlovnih subjekata predstavlja prvi korak u razvoju snažnijeg kapaciteta za pružanje adekvatnog

odgovora na sveprisutnost i neminovnost krize poslovanja.

Kako je to već naglašeno, krizni menadžment podrazmijeva s jedne strane aktivnosti sračunate na sprječavanje, a s druge aktivnosti sračunate na izlazak iz krize poslovanja. Savladavanje poslovne krize se odnosi na sve forme reakcije na manifestirane, ranije nastale krizne događaje, čija destruktivna dejstva preduzeće već uveliko osjeća. Sami proces savladavanja krize potrebno je sprovesti zbog njegovog kritičnog značaja za preživljavanje preduzeća. Postojeći vremenski pritisci, pritisci donošenja važnih poslovnih odluka, neophodnost pribavljanja finansijskih sredstava koja su u kriznom periodu potrebna u znatno većem iznosu, te osiguranje pomoći eksternih interesnih skupina (savjetnika, banaka, kupaca, dobavljača, državnih službi) impliciraju neminovnost provođenja procesa savladavanja poslovne krize i spašavanja preduzeća iz „ralja sigurne smrti“. Pa ipak, ne može se u svakom slučaju polaziti od toga da će kriza biti savladana i uspješno nastavljen daljnji rad preduzeća. U mnogim slučajevima proces krize individualnog preduzeća završava obavljanjem dobrovoljne ili prisilne likvidacije. Iz prethodnog jasno proizilazi širina obuhvata procesa savladavanja krize.

U radu je prezentirana primjena i Khandwalla-ovog koncepta organizacionih promjena na primjeru domaćih preduzeća. Khandwalla je autor najnovije, a ujedno i najdetaljnije analize strategije zaokreta. Njegova studija obuhvatila je analizu 120 slučajeva zaokreta i revitalizacija preduzeća u krizi. Pomenuti autor je izdvojio osam strategija, čija je primjena u službi izlaska iz poslovne krize, i to: Strategija finansijske kontrole, refokusiranje proizvoda i tržišta i transformacije (FKI-RPT-TR). Strategija promjene menadžmenta (M); Strategija finansijske kontrole i injekcije (FKI); Strategija operativne efikasnosti (OE); Strategija redukcije troškova i imovine, transformacije, restrukturiranja, operativne efikasnosti i ušteda (TI-TR-RE-OE-O); Strategija restrukturiranja i ojačavanja zaposlenih uz unaprjeđenje prodaje (RE-P); Strategija strateških promjena i ušteda (S-U); Strategija promjene menadžmenta, operativne efikasnosti i ušteda (M-OE-U).

Rezultati istraživanja koje se odnosilo na pitanje savladavanja poslovne krize prezentirano je u više podsegmenata koji obuhvataju posmatranje, statističku analizu, te detaljnu elaboraciju relevantnih aspekata analize aktivnosti i strategija za izlazak iz poslovne krize bosanskohercegovačkih preduzeća (uzorkom je bilo obuhvaćeno 50 preduzeća koja posluju u većem bh entitetu), i to: Značaj (važnost) aktivnosti i strategija za izlazak iz poslovne krize;

Sprovođenje aktivnosti i primjenjenost strategija za izlazak iz poslovne krize. U kontekstu navedenih aspekata i u radu obrađenog Khandwall-ovog koncepta, od respondenata se tražilo da iskažu stavove o značaju i implementaciji aktivnosti i strategija za izlazak iz krize poslovanja

Na osnovu prezentiranih rezultata možemo konstatirati da postoje adekvatni koncepti stabilizacije poslovanja, odnosno uspješnog savladavanja krize preduzeća. Utvrđeno je da postoje aktivnosti i strategije za savladavanje, stabilizaciju i povratak u normalno stanje preduzeća koje je zadesila kriza, s tim da je posebna pažnja posvećena rangiranju pojedinih aktivnosti i strategija, njihove važnosti i primjene u preduzećima.

LITERATURA

I Knjige

Babić M., Simić M., Šunje A., Puljić M. (2008), Korporativno upravljanje, principi i mehanizmi, Revicon, Sarajevo.

Janićijević N. (2004), „Upravljanje organizacionim promenama“, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.

Muratović, H. (1999.), Organizacijski preokret, OKO, Sarajevo.

Osmanagić Bedenik, N. (2007), Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 2. promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb.

Osmanagić-Bedenik N. (2003), „Kriza kao šansa“, Školska knjiga, Zagreb

Senić R. (1996), Krizni menadžment, BMG, Beograd.

Senić R., Lukić S. (2008), Krizni menadžment-prvi dio, Ekonomski fakultet, Banja Luka.

Softić S. (2011), Simptomi i uzroci krize preduzeća u BiH, Ekonomski fakultet, Sarajevo.

Stacey, R. D. (1997), Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate,

Zagreb.

Šunje, A. (2002), Top - menadžer vizionar i strateg, Tirada, Sarajevo.

II Članci

J. M. Harris, Corporate Turnaround Strategy, u K. J. Albert, ed. (1983), The Strategic Management Handbook, McGraw-Hill Book Company, New York.

Mitroff I., Anagnos G. (2001), Managing Crises Before They Happen, Amacom, New York.

Osmanagić-Bedenik N. (2010), Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta, Zagreb.