

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Основне академске студије

Модул: Индустијски инжењеринг

Предмет: Управљање развојем

Број индекса: 64/2013

Дејана С. Дрманић

Утицај кризе на пословање предузећа

завршни рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Доцент, др Снежана Нестић - ментор

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да представи појам и утицај кризе на пословање предузећа, притом анализирајући симптоме и могуће узроке настанка кризе у предузећу. Кандидат треба да да преглед различитих стратегија за излазак предузећа из кризе. На примеру једног предузећа, кандидат треба да представи фазе кризе у пословању предузећа.

Препоручена литература:

- [1] Сенић, Р., (1993), *Управљање растом и развојем предузећа*, Савремена администрација, Београд
- [2] Сенић, Р., (1996), *Кризни менаџмент*, БМГ, Београд
- [3] Кешетовић Ж., (2008), *Кризни менаџмент*, Службени гласник Београд

Крагујевац, датум

Ментор:
Др Снежана Нестић, доцент

Abstrakt

Enterprises have a crucial role in local and regional development of a country. Enterprises are the engine of economic development, company acquired special significance in countries. The consequences of the global economic crisis has left a deep business. The reduction of demand on the market led to a decrease in marketing goods and the fall in manufacturing activity. The crisis of enterprises in most of cases as a result of deregulation. Strategy for development of enterprises is translated a strategy of recovery in which the central place belongs to the preservation of jobs, export-oriented activities that have a chance in the international market, increasing investment activities to enhance the ability of action and competitiveness.

In this paper deals out the causes of the crisis of business enterprises which come from outside the organization, reflected the lag in growth and development of enterprises, the need to focus on the recovery strategy, which should help to restore business and competitiveness in order to create conditions for growth and enterprise development.

Keywords: enterprises crisis, the impact of the crisis, phases of the crisis, the crisis strategies

Резиме

Предузећа имају значајну улогу у локалном и регионалном развоју једне земље. Она представљају главни извор запослености, и имају и значајну улогу у развоју једне земље. Последице светске економске кризе оставиле су дубок траг у пословању предузећа. Смањење потражње на тржишту довело је до смањења пласмана роба и пада активности у производњи. Криза пословања предузећа углавном је генерисана изван предузећа, као последица дерегулације на међународном финансијском тржишту. Стратегија развоја предузећа преточена је у стратегију опоравка у коме централно место припада очувању радних места, извозно оријентисаних послова који имају шансу на међународном тржишту, повећању инвестиционе активности како би се побољшала акциона способност и конкурентност.

У овом раду указаће се на узроке кризе пословања предузећа који долазе из и изван организације, рефлектују се на заостајање у расту и развоју предузећа, потреби фокусирања на стратегију опоравка која треба да помогне да се поврати пословна и конкурентска способност како би се створили услови за раст и развој предузећа.

Кључне речи: криза предузећа, утицај кризе, фазе кризе, стратегије кризе

Садржај

Увод.....	3
1. Појам кризе и управљање кризом.....	4
1.1. Појам кризе.....	4
1.2. Симптоми кризе и узроци кризе.....	5
1.3. Утицај кризе на фазе животног циклуса предузећа.....	8
1.4. Ток и фазе процеса кризе.....	11
1.5. Управљања кризним ситуацијама.....	12
1.6. Криза у глобалном окружењу.....	14
2. Одговор менаџмента малих и средњих предузећа на кризу.....	16
2.1. Стратегија заокрета.....	17
2.1. 1. Стратегија реструктурирања.....	17
2.1. 2. Кризни менаџмент	19
2.1. 3. Стратегијске опције заокрета.....	20
2.2. Стратегије контракције.....	21
2.2. 1. Концепт стратегије смањења.....	22
2.2. 2. Концепт стратегије сужавања.....	22
2.2. 3. Стратегија "жетве".....	22
2.2. 4. Стратегија ликвидације.....	23
2.2. 5. Стратегија дезинвестирања.....	23
3. Студија случаја: Криза у компанији <i>Nokia</i>	24
3.1. Историјат и разлози настанка кризе у компанији <i>Nokia</i>	24
3.2. Криза у компанији <i>Nokia</i>	25
3.3. Природа управљања кризом компаније <i>Nokia</i> и њене фазе.....	26
3.3. 1. Прелиминарна фаза.....	27
3.3. 2. Акутна фаза.....	27
3.3. 3. Хронична фаза.....	28
3.3. 4. Фаза резолуција	29
4. Утицај кризе на пословање предузећа у Републици Србији.....	30
Закључак.....	31
Литература.....	34

Увод

Привредно окружење и сама предузећа се налазе у сталним променама. Реструктурирање, реорганизација и друге велике промене су веома честе у покушајима да предузећа расту или опстану.

Предузеће у свом животном циклусу пролази кроз различите фазе, тражи промене и прилагођавање у свакој од фаза. У фази раста предузећа, од малог ка средњем, неизбежан је прелазак са предузетничке на менаџерску организацију. Трансформација организације је услов стратегије раста и развоја предузећа, једнако као и услов његовог опоравка и опстанка.

Борба за опстанак и профит су главни мотив и циљ власника и менаџмента предузећа. Оптимална је ситуација у којој менаџмент предвиђа могуће деловање кризе и има довољно времена, али и могућности да се томе прилагоди, пажљиво бирајући методе и стратегије. Различите околности подразумевају и различите шансе и опасности, односно стратегијске ситуације за које менаџмент предузећа треба припремити план реаговања. Избор стратегије треба да помогне предузећу да конкретизује своје понашање, да изабере правац и инструменте деловања на основу којих ће кроз делатност дате пословне јединце остваривати задовољавајуће стопе профита и приноса. За опстанак потребно је да менаџмент добро дефинише циљеве, пронађе добру стратегију и процени да ли он може да спроведе ту стратегију. Проблеми са којима се предузећа суочавају тешко се могу добро решити без успешних предузећа, а предузећа не могу бити успешна без ефективног лидерства.

У кризној ситуацији предузеће има на располагању више модела трансформација за опстанак. Који ће модел бити изабран зависи од узрока, карактера и обима кризе. Предмет овог рада је утицај кризе на пословање предузећа и анализа могућих стратегија у условима кризе и пада перформанси организације.

У првом делу рада дефинисана је криза у предузећу и дати су начини управљања кризом. С обзиром да организационе промене представљају нове изазове и захтеве за све запослене, ако се овим променама, посебно у условима кризе, не управља на прави начин, долази до додатних губитака унутар предузећа. У другом делу рада дат је преглед могућих стратегија за управљање кризом као одговор менаџмента предузећа на кризу. Трећи део рада односи се на студију случаја управљања кризом у компанији *Nokia*. Циљ овог дела рада је да се бави трансформационом кризом управљања, која се односи на тешкоће традиционалног произвођача мобилних телефона као што је *Nokia*, када конкурентна предузећа представе нове производе. Термин трансформациона криза се користи у овом контексту да криза може да се посматра и као могућност за одређене промене и развој самог предузећа. Четврти део рада обухвата утицај кризе на пословање предузећа у Републици Србији и њихов значај у привреди Србије.

1. ПОЈАМ КРИЗЕ И УПРАВЉАЊЕ КРИЗОМ

На почетку процеса промена пословања у свим привредама су се појавили слични проблеми. Почетни резултати су били готово идентични, карактерисали су их висок степен макроекономске стабилности, пад производње, пад друштвеног производа и раст незапослености. Ни монетарна равнотежа није успостављена у првим годинама транзиције, дошло је до трансформационе кризе.

Земље које се баве више успешно са питањима опоравка и раст се нису фокусирали само на денационализације државних средстава, већ и на развој предузетништва.

Предузећа имају значајну улогу у креирању економске политике у циљу смањења стопе незапослености, привредног раста и развоја. Предузећа су економски системи који кроз своје пословање, раст и развој обављају све економске активности које чине националну, као и светску економију. Предузећа у развоју друштва и цивилизације имају значајне и неекономске функције.

1. 1. Појам кризе

Феномен *криза* пробудио је пажњу научника из различитих дисциплина, па отуда и није чудо што је појам *криза* присутан у литературе из области друштвених наука, посебно економији, али и медицини, историји итд. *Криза је ситуација која је достигла критичну тачку, одлучујући моменат, критичан тренутак или заокрет ка бољем или лошијем* [1].

Наводе се следећа типична обележја дефиниције: угрошавање, изненађење, притисак времена, стрес, изазивач процеса далекосежних промена итд. Термин *криза* се користи када се неко сматра угроженим, односно када се налази у опасности. Узроци кризе су догађаји који наносе штету предузећу на начин који угрожава његову егзистенцију.

Савремени свет, привредно окружење и сама предузећа се налазе у сталним променама. Реструктурирање, реорганизација и друге промене су веома честе у покушајима да компаније расту или опстану. Савремене услове привређивања предузећа, у мање-више свим земљама света, карактерише комплексност и флукуација. Посебни услови привређивања учинили су да више од једне деценије велики број предузећа показује стално смањење својих зарађивачких способности и погоршавање финансијског положаја. Реч је о својеврсној кризи пословања предузећа у привредно-системском амбијенту. Откривање и спречавање, односно савладавање кризе, су у домену активности менаџмента предузећа. У таквим околностима, менаџмент предузећа добија обележја кризног менаџмента као специфичне форме управљања предузећем.

У теорији и пракси менаџмента трансформација организације се ипак најчешће користи у кризним ситуацијама. Трансформација може бити болна и тешка. Организационе промене представљају изазове и захтеве од извршних директора до

радника у производњи. Ако се променом, посебно у условима кризе, не управља на адекватан начин, долази до додатних губитка унутар предузећа. Такође може доћи до деморалисања запослених, повећања броја стресних ситуација, одласка квалитетних радника и сл.

У ситуацијама када је компанија у кризи тешко се може очекивати њихова претерана брига за све запослене. То се оправдава рационалношћу и ефикасношћу, а у тежим кризним ситуацијама спашавањем оног што се спасти може. Оптимална је ситуација у којој менаџмент предвиђа могуће деловање кризе и има довољно времена и могућности да се томе прилагоди пажљиво бирајући методе и modele трансформације предузећа.

Рачуноводствени извештаји представљају један битан и најпоузданији инструмент кризног менаџмента у препознавању, спречавању и селектирању мера за савладавање кризе предузећа. Они по форми, садржају, пореклу, обухватности, могу бити бројни и различити.

Класификација криза предузећа може бити извршена према различитим критеријумима, као што су према: локацији и броју узрока кризе, трајању процеса, врсти деловања, локацији и др. критеријумима [1].

1.2. Симптоми кризе и узроци кризе

Како би предузеће на време уочило настајање кризе и на време спровело мере за њено превазилажење, важни су узроци кризе, али и њени симптоми. Симптоми кризе представљају видљива дејства узрока кризе, али се они не могу издвајати од узрока кризе. Због вишеструког утицаја различитих узрока кризе, не може се увек успоставити јасна узрочно-последична веза између узрока и симптома кризе.

Актуелна економска криза јесте само један јак талас који погађа мала и средња предузећа. Ефекти кризе неће подједнако утицати на мале, средње и велике компаније, на стабилне или мање стабилне компаније. Некада се у пракси, без обзира на спољне или унутрашње разлоге развоја кризе, криза у предузећу се не јавља нагло већ кумулативно и много чешће у појединачним областима а не у свим паралелно. Због тога, кризу је могуће и предвидети и благовремено предупредити. Сигнали кризе, чак и они слаби се не смеју игнорисати. Здравље компанија је слично као и код људског организма, што се болест пре открије лакше се лечи. Уколико је криза узела маха, а у међувремену се акције нису предузимале одговорност је искључиво на менаџменту.

Чест је случај да неколико показатеља лошег пословања изазивају различити фактори који нису увек у директном односу са правим узроцима лошег пословања, зато је веома тешко дати једноставну формулу за уочавање лошег пословања у почетном стадијуму. У почетном стадију проблеми су незнатни, а касније су све више видљиви и све више узимају маха. Што је пословање лошије, то су показатељи кризе јаснији, због чега постаје теже враћање предузећа на претходно стање [2].

Симптоми кризе представљају обележја по којима се криза у предузећу може идентификовати. Први знаци кризе се манифестују у виду пада тржишног учешћа и поруџбина од купаца, што доводи до пада продаје, па затим добити, као и ликвидности

предузећа. Уколико има више симптома кризе, то је предузеће дубље зашло у кризу и теже је вратити га у равнотежно стање, односно стање ликвидности.

Интензитет кризе је променљив, али није лако уочити ране симптоме кризе, јер се они могу различито интерпретирати и могу имати више узрока. Индикатори кризе могу бити [3]:

- опадајућа продаја;
- опадајућа рентабилност;
- повећање степена задужености;
- опадање „cash flowa“ и
- опадање ликвидности.

Један од задатака менаџмента предузећа јесте да уочи када предузеће може запасти у невоље, што није лако, због многих фактора, укључујући и тежњу предузећа да се прикривају слабости. Од менаџмента предузећа се очекује да благовремено открије симптоме опасности и реагује на ситуацију, пре него што буде прекасно. Неки симптоми кризе указују само на крајњи чин и у њиховом дејству се не може ништа учинити, док финансијски индикатори могу служити за рано уочавање проблема до којих предузеће може доћи у одређеном тренутку.

Када се криза идентификује, онда се предузеће фокусира са симптома на узроке кризе. Самом утврђивању узрока кризе не треба посветити много пажње, јер се претерано бави прошлошћу и садашњим стањем, уместо фокуса на будућност, али и премало сазнавања о узроцима може се негативно одразити на отклањање и савладавање кризе.

Узроци кризе представљају оне факторе који доводе до случаја кризе. Узроци кризе су бројни и комплексни, управо због тога постоји много критеријума за њихово класификовање. На основу порекла, кризе се могу разврстати на **интерне и екстерне**, где су интерни унутрашњи, док екстерни узроци потичу из спољног окружења предузећа. Криза предузећа представља последицу недовољне способности предузећа да се прилагоди околини.

Велике промене у окружењу могу постати разлог за појаву кризе у предузећу. Као најзначајније промене у окружењу, које могу негативно утицати на предузеће су промена курса валуте; мере у области социјалне политике; конкуренција; пореска политика и сл.

Да не би доживело колапс, предузеће односно његов менаџмент мора пронаћи путеве и договоре на дејство из окружења различитом врстом стратегије, променом пословне политике и сл. На утицаје из окружења много је теже реаговати и наћи одговарајућа решења. У тој ситуацији решења се најчешће налазе у прилагођавању новонасталим условима привређивања.

Када се говори о екстерним узроцима криза, могу се набројати следеће [4]:

1. *Екстерне стратегијске кризе у које спадају:* промене у понашању потрошача, опадајућа куповна моћ, контрактиван развој целе привреде, промене у политици залиха тржишних учесника, сезонска колебања, засићеност тржишта, екстремна зависност од једног купца или добављача, кризе гране, промена курса и политичке кризе, војни обрачуни.

2. *Екстерне кризе успеха подразумевају:* политички индукована поскупљења сировина, штрајкови, пораст тражње за кредитима, високе тарифне ставке, тражње за радном снагом, повреда права на марку или патента, фискалне мере, јефтинија цена конкурентског производа, производи супститути, дириговани захвати, неиспитано одобравање кредита и штрајкови.

До кризе предузећа не мора доћи само због поремећаја у екстерном окружењу. Многе компаније су пропадале највећим делом услед својих интерних проблема. У суштини много значајнији узроци пропадања предузећа су интерног карактера. За разлику од претходног компанија може лакше и ефикасније утицати на њих како би зауставила слабљење перформанси компаније, лоше пословне резултате и у крајњој линији спречила колапс и пропаст фирме. Кризе, изазване у предузећу су најопаснији узроци криза. Код интерних узорака кризе најчешћа су два узрока, то су: грешке руководства и недовољна снабдевеност сопственим капиталом. У случају наглог раста или смањења предузећа постојећа организациона структура такође може постати оптерећење за предузећа и унутрашњи извор кризе. Поред тога, шпекулације, поткрадања, утаје и подмићивања од стране појединих чланова предузећа могу довести предузеће до озбиљних проблема.

Узроци настанка кризе у предузећу могу бити надувана организациона структура са непрегледним хијерархијским испреплетеностима; дуга заседања са много некорисних учесника; ужурбана активност путовања; предимензионирана служба извештавања која прави гомилу интерних података, истовремено неизвештавајући о променама на пољу тржишта; некомпетентност руководећег особља; гломазне административне процедуре; оскудица јасних циљева; страх од неприлика и конфликта; недостатак ефикасног комуницирања, и застарела организациона структура.

Када се говори о интерним узроцима криза, могу се набројати следеће [4]:

1. *Интерне стратегијске кризе* у које спадају: избор лоше локације; ширина асортимана; погрешна предвиђања будућности; сезонска колебања; погрешна политика диверзификације; нејасна организациона структура; погрешан систем циљева; нејасне надлежности менаџмента по нивоима; неповољна кадровска структура; неспособности топ-менаџмента; карактерни недостаци врховног руководства; недостатак способности за интерно прилагођавање; стихијски развој производа; инвестиције; једнострана зависност; недовољна контрола квалитета; вишак капацитета; недовољна технолошка опремљеност; постпродајне услуге; погрешне финансијске калкулације и манипулације и мали сопствени капитал.

2. *Интерне кризе успеха подразумевају:* трошкови развоја новог производа услед непредвиђених околности; неповољни однос цена/корисност; застарели производи; превисока цена услед превеликих трошкова; продаја по ценама испод цене коштања; велики пројекти који доносе губитке; пораст трошкова; опадање продаје; нерентабилност појединих производа или линија; куповина нерентабилних предузећа; погрешна пропаганда; лоше материјално пословање; високи персонални трошкови; високи трошкови камата; недовољно осигурање, и варање, поткрадање, подмићивање.

3. *Интерне кризе ликвидности подразумевају:* финансирање дугорочних инвестиција; недостатак резерви; лоша диспозиција финансирања; недовољан надзор дужника; превелики ризик; превелике инвестиције у непродуктивне области; песимистичке изјаве руководства; отицање ликвидности куповинама нерентабилних фирми; високе залихе услед опадања продаје, и привремено застајање продаје.

1. 3. Утицај кризе на фазе животног циклуса предузећа

Предузеће у свом животном циклусу пролази кроз различите фазе, што захтева промене и прилагођавање, у свакој од фаза. У фази раста предузећа од малог ка средњем неизбежан је прелазак са предузетничке на менаџерску организацију. Једном речју трансформација организације се у савременим условима представља као услов стратегије раста и развоја предузећа једнако као и услов његовог опоравка и опстанка.

Покретање сопственог бизниса најчешће је производ жеље и тежње појединца да оствари снове и реализује своје предузетничке идеје, што је пут којим су многи кренули али је мали број на том путу успео. У литератури се често наводи да просечан животно век малих и средњих предузећа није дужи од 5 година, односно да више од половине нових предузећа не преживи првих 5 година постојања.

Неуспех у раним фазама развоја предузећа последица је одсуства менаџерских способности и недостатка финансијских средстава. Да би бизнис био успешан потребно је да предузетник има добру идеју, као и да поседује енергију и да располаже финансијским средствима. Бити успешан у приватном бизнису значи бити у стању да препознаш потребе и проблеме и на њих одреагујеш на прави начин и у право време. Није ретко да се пословни људи, који су били изразито успешни у великим компанијама, опробају као предузетници и да не успеју. Разлоге томе треба тражити у чињеници да они умеју добро да делегирају задатке, али не и да их сами обављају. Један од могућих начина за разумевање ниске стопе опстанка малих и средњих предузећа узрока појаве кризе, која је у одређеној фази развоја иманентна сваком предузећу и која неретко за резултат има гашење предузећа, јесте сагледавање концепта животног циклуса. Модели раста према којима предузећа у току свог живота пролазе кроз унапред познате фазе, при чему се у свакој сусрећу са специфичним проблемима и изазовима, је веома корисно оруђе које менаџерима и предузетницима помаже да антиципирају, припреме се и спроведу промене на начин који ће обезбедити преживљавање и даљи раст и развој предузећа.

Концепт животног циклуса предузећа заснован је на аналогiji између предузећа и биолошких организама, односно на становишту према којем предузећа пролазе кроз сличне фазе развоја као жива бића и то кроз фазу рађања и детињства, младости, зрелости, старења и умирања. Ток промена које се у току животног циклуса дешавају унутар предузећа је предвидив, а промене су кумулативне и проузроковане интерним факторима.

Сваки предузетнички подухват еволуира током времена пролазећи кроз унапред познате фазе од *startup* фазе преко фазе раста и развоја до опадања и затварања. У свакој од фаза раста дешавају се промене у карактеристикама предузећа, а управљање тим променама захтева различите вештине, структуре и ресурсе. Покретање бизниса

може да буде различито, али након оснивања постоји одређен степен сличности између свих предузећа која се налазе на истом стадијуму развоја. У почетним фазама развоја највећи проблеми предузећа су у домену финансија и маркетинга, а у каснијим фазама у домену стратегије и менаџмента, што је приказано на слици 5.



Слика 1. Животни циклус производа [5]

Удварање је прва фаза развоја предузећа. У фази удварања, компанија још увек није рођена. Она постоји као зрак у оснивачевом оку. Фаза удварања је базирана на сновима и могућностима, циљ ове фазе је да се изгради ентузијазам оснивача и посвећеност његовом сну. Што је већи ризик, потребна је већа посвећеност.

Друга фаза је афера. Удварање, које није тестирано на реалности са којом се суочава сваки нови посао, може лако да деградира у аферу, у којој оснивачева посвећеност испарава на први знак проблема.

Незрелост је трећа фаза. Незрелост почиње оног тренутка када је финансијски ризик предузет и оснивач напусти свој посао, потпише документа за кредит или обећа 40% компаније инвеститорима. Незреле организације су нужно акционо оријентисане и воде се шансама. Фокус се одмах мења од идеје до акције. Неуспех се јавља ако компанија није у могућности да настави да финансира његов негативан новчани ток, уколико начини грешку која води у непоправљив губитак ликвидности или ако кључни оснивачи изгубе своју обавезу и заинтересованост за њихову бебу. Продужена незрелост може да створи неуспех, када оснивачи коначно схвате да после година борбе, они имају врло мало да покажу од свог напорног рада и патње и тада одлуче да прекину.

Го-Го организација - Организација у топ форми има визију и агресивност Го-го организације, са могућношћу контроле и предвидивим спровођењем планова. Компанија не само да преживљава, већ и цвета. Кључни купци луде за производима и поручују још. Го-Го компаније могу да се брзо крећу и све изгледа занимљиво.

Подстакнуте њиховим почетним успехом, Го-Го организације мисле да могу да савладају готово све што им долази на пут.

Оснивачева или породична замка - Оснивачева замка настаје када Го-Го компанија није у стању да се ослободи зависности од оснивача. Компанија је заробљена уским могућностима и ограничењима од стране њеног оснивача. То се може десити, јер организација није у стању да развије способности потребне да замени јединствене вештине оснивача.

Адолесценција - У Стадијуму адолесценције компанија се поново рађа. Ово у ствари значи да се компанија одваја од свог оснивача, емоционално рађање. Овде се појављују проблеми делегирања ауторитета, промене руководства и померања циљева. Решавањем ових проблема долазо до конфликта између различитих интересних група, што може довести до развода, односно до незадовољства предузетника, односно оснивача и власника, а затим и до прераног старења организације која још неко време убира плодове претходног замаха и предузимљивости, али никада не доспева до врхунца могућности. Када организација доспе до врхунца својих могућности, онда се она налази у топ форми, односно оптималној тачки животног циклуса, када остварује равнотежу између самоконтроле или флексибилности. Током адолесцентне фазе животног циклуса организације, компанија је препорођена. Ово друго рођење је емоционално време, где компанија мора наћи живот, неvezано за оснивача. Адолесцентна компанија је на клацкалицы између успеха и пропасти. Када инфраструктура крене да пропада, продаја успори, трошкови крену да расту или профит опадне, почиње озбиљно указивање прстом.

Развод или прерано старење - У тренутку када компанија која је у топ форми почиње да губи креативност, иновација и спремност који су је довели у топ форми, она прелази у фази стабилности. Стабилна фаза је први стадијум старења у животном циклусу организација. Комапанија је још, али почиње да губи флексибилност. Ако је креативност довољно дуго успавана, то почиње на способност компаније да задовољи захтеве купаца и онда предузеће прелази у следећу фазу животног циклуса, аристократију.

Златно доба - Организација у златном добу је оптимална позиција у животном циклусу, где организација коначно постиже равнотежу између контроле и флексибилности. Ово није једна тачка на кривој животног циклуса. Уместо тога, најбоље је представљена као сегмент криве, који укључује и растуће услове, као и оне који старе. То је зато што су флексибилност и самоконтрола неспојиви и не постоји стабилна равнотежа. Понекад је организација у златном добу флексибилнија него што може бити контролисана, а понекад није довољно флексибилна.

Стабилност - Компаније, које су у стабилној фази, почеле су да губе своју виталност и кренуло је старење. Када организација први пут почиње да стари, симптоми се неће појавити на њеним финансијским извештајима. Стабилне компаније су често снабдевене кешом и имају јаке финансијске извештаје.

Аристократија – Карактеристике предузећа и овој фази су да имају готовину, да показују интересовања за освајање нових тржишта, технологије и ширење граница,

да су заинтересовани за смањивање ризика, да инвестирају много више на контролним системима, бенефитима и могућностима;.

Бироократија - Иако је требало да буде мртва, компанија у бирократској фази одржава се захваљујући вештачкој подршци. У бирократској фази, компанија је углавном неспособна да генерише довољно средстава да се одржи. То оправдава њено постојање једноставном чињеницом да организација служи сврси, која је од интереса за друге политичке и пословне ентитете, спремне да је подрже. Бирократска организација има много система и правила и ради по навици, а не по разуму, има лидера који немају довољан осећај контроле. Једна од карактеристика је да је интерно неповезана, као и да ствара препреке да се смањи поремећај из окружења.

Смрт - На темељима ефикасног управљања, за сваку организацију је основна истина да све организације, као и сви живи организми, имају век трајања и пролазе кроз веома предвидљиве и понављајуће обрасце понашања у току раста и развоја.

Вођење организације кроз животни циклус није лако, нити је очигледно. Исте методе, које стварају успех у једној фази, могу да створе неуспех у следећој. Фундаменталне промене у руководству и управљању су потребне, са приступом који деликатно балансира количину контроле и флексибилности потребних за сваку фазу. Лидери који не разумеју шта је потребно могу спречити развој њихових компанија или их уронити у прерано старење.

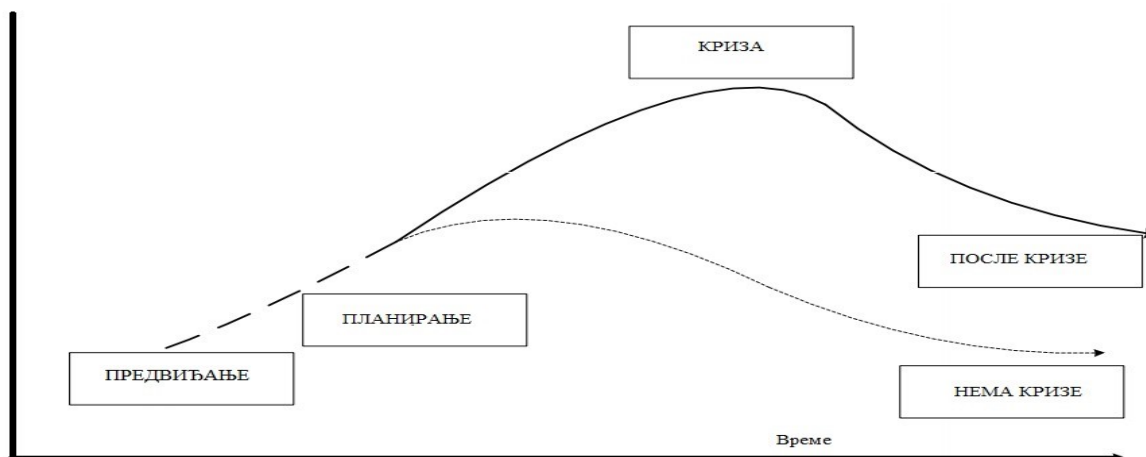
Изазови, које свака организација мора превазићи у свакој фази развоја, прво се манифестују као проблеми, који проистичу из раста и успеха компаније и од спољних промена на тржишту, од конкурената, технологије и општег пословног и политичког окружења.

1.4. Ток и фазе процеса кризе

Криза се не може посматрати као непомично стање, мора се сагледавати као ток односно процес. Процеси представљају развојне догађаје који мењају постојећу структуру односа, решавају је и формирају нову. Кризе предузећа се могу схватити и приказати као процеси који су временски ограничени. Процеси кризе предузећа имају различито временско трајање. Као екстремне форме наводе се процеси кризе који су дуготрајни, који се само постепено убрзавају и процесе кризе који наступају муњевито, са убрзањем и екстремно кратким трајањем процеса, што је приказано на слици 3.

Да би се објаснио појам процеса кризе предузећа неопходно је да се изврши рашчлањавање процеса кризе у различите фазе. Класичан процес кризе почиње са слабим, једва приметним ометањем циљева и вредности предузећа. Ова фаза кризе не угрожава егзистенцију предузећа, али се мора радити на стагнацији и плановима да не дође до продубљивања кризе.

Фаза угрожавања подразумева да предузеће долази до стања презадужености и неспособности плаћања. Фаза кризе која уништава егзистенцију предузећа је последња фаза и више није могуће даље управљање предузећем.



Слика 2. Ток кризе [5].

Предузимањем мера за избегавање кризе је неопходно, да не би дошло до последње фазе кризе, међутим, кризни менаџмент увек мора бити корак унапред и да има мере којима ће покушати да реши кризу.

Уобичајене су четири фазе кризе:

- непризнавање кризе,
- порицање кризе,
- дезинтеграција предузећа и
- колапс предузећа.

У првој фази, менаџмент није свестан кризе. Када сигнали кризе постају видљиви унутар предузећа почиње порицање кризе. Менаџери често верују да су још увек на исправном путу, да је њихова стратегија исправна и да су сви проблеми по својој природи пролазни. Порицање кризе може бити и због жеље менаџера за самозаштитом. У овој фази се могу предузети мере везане за штедње, међутим некада изостанак акција менаџера може да доведе до побољшања пословања. Како се криза продубљује, одлагање акција у фази ретко доводи до побољшања пословања, структура предузећа се дезинтегрише, што представља трећу фазу кризе. Менаџери тек сада признају да постоји криза и предузимају одређене мере. Они су под притиском, њихово понашање се мења и тиме се смањује квалитет одлучивања. Менаџери се у овој фази често одлучују на смањење броја лица која учествују у доношењу одлука, што је погрешна одлука јер се смањује број идеја и креативности. Организационе пукотине изазивају колапс, што представља трећу фазу. Менаџери су доносили погрешне одлуке и јављају се сумње да они могу управљати кризом. Највиши менаџери постају немоћни и морал пада, предузећа доживљавају колапс. Резултат је несолвентност, изузев уколико нови менаџери не спроведу одговарајуће стратегије предузећа.

1.5. Управљања кризним ситуацијама

Управљање кризним ситуацијама прати све фазе животног циклуса кризе, помаже у избегавању криза деловањем или настоји да ублажи последице кризе када је она већ наступила. За управљање кризом потребна је способност предвиђања

потенцијалних криза и рањивих тачака компаније, вештина планирања стратегије за одговор на могуће кризне сценарије, уочавање кризе у раним фазама и способност тренутне реакције.

Циљ менаџмента у кризној ситуацији је смањење ризика у пословању, стварање прилика и успешно управљање угледом организација, да помаже у заустављању негативних ефеката кризе као што су повреде запослених, потрошача и других циљних јавности, али и повреде угледа, имовине и пословања организације. Кризни менаџмент обухвата све активности планирања и примене кључних планова, процедура и механизма за откривање, спречавање и заустављање кризе, као и опоравак организације након кризе када долази до учења нових начина мишљења и деловања услед кризе. Успешан кризни менаџмент подразумева брзо деловање у циљу утврђивања и отклањања узрока кризе, уз што мању штету по функционисање предузећа.

Прави се разлика између две основне форме управљања кризом: активно и реактивно управљање кризом што је приказано на слици 3 [5].



Слика 3. Форме управљања кризом [5].

Активно управљање кризом има офанзивни карактер, усмерава се првим фазама процеса кризе, од којих још не потичу никакве опасности. Основни задатак активног управљања кризом је да потенцијалне или већ постојеће процесе кризе по могућству спречи путем мера опреза и компензација које су орјентисане ка будућности или путем раног упозоравања и превентивног сузбијања.

Ретроактивно управљање кризом има дефанзивни карактер, усмерава се против криза предузећа у фазама у којима су постале директно видљиве за предузеће. Његов основни задатак огледа се у сузбијању настале кризе предузећа или ублажавању њених неизбежних дејстава.

Ове две основне форме управљања кризом се могу даље диференцирати, али у зависности од фазе процеса кризе. Према томе активно управљање кризом се може поделити у две форме, антиципативни и превентивно управљање кризом.

Антиципативно управљање кризом налази свој ослонац у могућим кризама предузећа, чија дејства могу да погоде предузеће у будућности. Задатак антиципативног управљања кризом састоји се у припремању мера против кризе у облику алтернативних планова.

Превентивно управљање кризом има свој ослонац у другој фази процеса кризе, у којој наступју процеси који су критични за опстанак предузећа. Задатак превентивног управљања кризом је да планира, реализује и контролише превентивне мере на основу релевантних циљева.

И реактивно управљање може се даље поделити у две форме, репулзивно и ликвидативно управљање кризом. Основа ових форми је одлука и даљем раду предузећа упркос кризе предузећа.

Репулзивно управљање кризом се сматра да је сузбијање кризе могуће и ако постоје минималне шансе за успех предузећа у будућности.

Ликвидативно управљање кризом налази свој ослонац у кризама предузећа код којих не постоје никакве шансе за опстанак предузећа.

Дакле, криза је за менаџмент организације двоструки изазов, потребно је знати како избећи кризу, а затим, ако већ наступи, како је искористити и преокренути у могућност опстанка предузећа. Зато се каже да криза може бити преокрет у животу организације, прилика да руководство да промени начин размишљања, уведе новитете, уведе потребне организационе промене, да „освежи“ вођење, оснује нове секторе, направи ревизију улога и одговорности чланова управе, побољша контролу и уведе нову организациону културу.

1. 6. Криза у глобалном окружењу

Светска привреда у последњих стотинак година пролазила је различите периоде успона и падова. Ти падови су некад попримали карактер депресије са катастрофалним последицама на глобалном, националном, корпоративном и индивидуалном плану. За актуелну нарастајућу глобалну финансијско-економску кризу експерти процењују да може имати још веће размере и негативне последице у односу на кризу 30-их година прошлог века. Разлог томе је и велика зависност и осетљивост националних економија од глобалних, наднационалних финансијских и економских центара моћи, као и од институција и механизма функционисања глобалног финансијског тржишта. Овоме би требало додати и прекомерно поверење и очекивање и великих и малих играча за успех на берзама широм света.

Повезаност и међузависност привредних субјеката као последица економске глобализације довела је и довешће и све друге привредне субјекте у озбиљне тешкоће и кризу. Из овог тока неће бити искључена ни наша земља, њене институције и привредни субјекти са мањим или већим последицама. Можда је за нас позитивна

околност што наше компаније, без обзира на величину, стицајем различитих околности, нису биле укључене у глобална тржишна кретања. Па ипак веома брзо је и наше тржиште осетило ударе у области курса динара, услова за добијање кредита, тржишта некретнина, смањење прилива инвестиција. Директне последице наведеног врло брзо осетиће и сами привредни субјекти, предузећа у готово свим привредним гранама, а такође и сами грађани.

Одговори на кризу се морају тражити и добити на свим нивоима и секторима привређивања. Што се пре приступи анализи дејства кризе утолико су веће шансе да се она предупреди или барем умање њене последице.

Фактори раста динамичких предузећа све више ће зависити од стратегије развијања система знања. Предузећа и њихов менаџмент нису хазардери, ризик треба да сведу на минимум. Менаџмент, да би повећао продуктивност, ресурсе мора комбиновати, што захтева континуирано интензивно учење. Компаније морају да уче и минимизирају ризик.

Привредни раст сваке привреде се базира на расту предузећа, економска политика подстиче њихов раст и ствара услове за њихов раст. Предузећа су представљала окосницу раста и развоја. Подстицање развоја предузетништва представља приоритетни стратешки циљ укупног развоја земље. Транзиционим променама започео је и процес стварања све повољније предузетничке климе, пре свега, у области привредног, институционалног и регулаторног амбијента.

2. ОДГОВОР МЕНАЏМЕНТА ПРЕДУЗЕЋА НА КРИЗУ

Полазећи од цикличног карактера савременог привредног развоја, од посебне важности је напоменути да су мала и средња предузећа у условима кризе много осетљивија и рањивија од великих предузећа. Када је привреда у рецесији проблеми малих и средњих предузећа, међу којима се посебно истиче недостатак потребног капитала, се додатно продубљују а појављују се и нови и то пре свега у домену тражње за производима и услугама. Рањивост малих и средњих предузећа у условима кризе објашњава се следећим њиховим карактеристикама [6]:

- мала и средња предузећа много теже од великих предузећа спроводе поједине активности реструктурирања или *downsizing-a*
- низак степен диверсификације пословних активности,
- слаба финансијска структура
- низак кредитни рејтинг,
- зависност од кредита, као основног екстерног извора финансирања и
- доступност мањег броја алтернативних извора финансирања.

Могућност прибављања капитала је кључна детерминанта опстанка, раста и развоја ових предузећа. Ослањање превасходно на сопствена средства је проблематично услед њихове ограничености и немогућности да задовоље растуће потребе предузећа за капиталом, нарочито у каснијим фазама животног циклуса. Позајмљена средства из различитих извора су много мање доступна малим и средњим него великим пословним системима. Као најчешће препреке коришћењу банкарских кредита издвајају се: недостатак одговарајућих средстава обезбеђења кредита, непостојање документације о пословном подухвату, одсуство знања да се пројекат на одговарајући начин представи кредиторима.

Обезбеђивање потребних средстава посредством приватних инвестиционих фондова, фондова ризичног, углавном је резервисано само за иновативна мала и средња предузећа са високим потенцијалом раста. Прикупљање капитала на берзи, путем иницијалне јавне понуде акција, је једна од могућих алтернатива за финансирање малих и средњих предузећа која је такође проблематична из разлога што је већина ових предузећа недовољно атрактивна за инвеститоре. У условима поменутих ограничења у приступу изворима финансирања, од изузетне је важности да мала и средња предузећа буду упозната са свим доступним алтернативама као и њиховим појединачним предностима и недостацима.

У кризној ситуацији управа предузећа имају на располагању више могућих модела трансформације организације као начин изласка из кризе. Који ће модел бити изабран и примењен зависи од узрока, карактера и обима кризе. Тако се могу применити парцијални или свеобухватни модели који значе радикалну стратегију заокрета, дубоке трансформационе промене. У неким ситуацијама прибегава се оним методама трансформације која дају брза и краткорочна решења.

Пре него што се донесе одлука о примени одговарајућег модела изласка из кризе најчешће се уводи *кризни менаџмент* који не претпоставља само промену постојећег менаџмента или довођење новог, већ успостављање таквог амбијента у компанији који захтева брзу и усмерену акцију свих нивоа предузећа. Постојећи менаџмент се често

мења због улоге коју је имао у неблаговременој идентификацији појаве и раста кризе, сопствених грешака које је чинио из немара или незнања. Тешко је очекивати да исти менаџмент буде способан да да решење изласка из кризе.

Кризни менаџмент прво идентификује ситуацију и даје дијагнозу стања, анализира производне, тржишне и финансијске карактеристике предузећа па тек онда предузима мере изласка из кризе или стратегију заокрета.

Најчешћи признати модели су реорганизација предузећа или промена организационе структуре, *downsizing* или смањење величине организације, различити модели ревитализације или оздрављења компаније, а врло често се користи модел реструктурирања организације као начин комплексног заокрета и изласка из кризе.

2.1. Стратегија заокрета

Када се тржишна позиција промени, неопходно је да се размотри стратегијска опција заокрет. Менаџмент мора да уочи потребу заокрета у пословној оријентацији предузећа на нова тржишта, нове производе, нове технологије. Други битан узрок стратегије заокрета је промена менаџерске структуре у предузећу [7].

Стратегија заокрета је изводљива у предузећу које хоће да побољша свој портфолио и реструктурира своју делатност, односно да се усредсређује на решавање проблема нерентабилних подсистема. Тиме се извори са једних реалоцирају на друге подсистеме, тиме ће дати боље ефекте.

Предузећа која не могу да превазиђу проблеме уколико се не припоје другом предузећу које је у стању да га реструктурира такође може да примени ову стратегију.

2.1. 1. Стратегија реструктурирања

Реструктурирање се може дефинисати као процес доношења сета управљачких одлука и предузимања серија акција, које имају за циљ остваривање корених промена постојеће структуре, стратегије и позиције предузећа [8]. Реч је о процесу, заснованом на анализи постојеће пословне ситуације, који је усмерен ка тражењу стратегија за побољшање позиција, кроз елиминисање слабости и кризе, стварање и одржавање конкурентских предности, промене у организационој структури, ефективнијем управљању и ефикаснијем функционисању свих структура и система у предузећу.

Реструктурирање организације је модел који обухвата знатно шири асортиман мера, како би дошло до подизања унутрашње способности организације и њене тржишне конкурентности. Ширина реструктурирања организације полази од широког спектра мера, као што су: затварање или продаја непрофитабилних делова предузећа, контрола и редукција свих трошкова, чврста финансијска контрола, редукција броја радника, пресељење неких производних линија на друге, јефтиније локације, реорганизација организационе структуре, реструктурирање дугова и сл.

Поред ових, дефанзивних стратегија, укључује се и читав низ офанзивних стратегија за унапређење пословања, као што су: очување и развој здравог језгра

компаније, додатно инвестирање у развој и нове производе, ангажовање новог менаџмента, фокусирање на одређене производе и нова тржишта, унапређење продаје, удруживање са другим компанијама и сл [1].

Огроман број програма реструктурирања пословања предузећа који је у теорији изгледао веома добро и који је од стране стручне јавности оцењен као целисходан, никад у пракси није заживео. Отуда није редак став, који првенствено заступају поједини менаџери, да је много лакше конципирати неки програм, него га у пракси реализовати и учинити да промене заиста почну да се дешавају.

Спровођење реструктурирања треба да буде примерено специфичној ситуацији у којој се предузеће затекло, затим утврђеним циљевима, предвиђеној стратегији и интензитету структурних промена. Оцењује се да би се процес реструктурирања, усмерен ка унапређењу ефикасности и ефективности пословања, могао спровести на бази следећег концепта промена [8]:

Прва фаза - дијагноза затечене пословне позиције предузећа треба да има разумевање новог тржишног амбијента, преиспитивање досадашње развојне стратегије, сагледавања атрактивности пословног портфолија, конкурентске позиције и конкуренције. Ова фаза треба да обухвати детаљну аналитичку слику пословања путем спровођења дубинске анализе, треба извршити стратегијску анализу глобалну процену укупне пословне позиције, спознати шансе и опасности, као и јаке и слабе стране предузећа, уз њихово довођење у везу са анализом критичних фактора успеха и ланца вредности. Тиме би се утврдили релевантни, информациони инпути за даље планирање.

Друга фаза - планирање промена подразумева дефинисање визије и мисије, а пре свега сета циљева реструктурирања, доношења одлука о утврђивања базичних праваца реструктурирања, односно пројектовања и избора метода и мера које ће бити садржане у стратегији путем које жељене промене треба да се остваре. У овој фази је неопходно дефинисати различите алтернативе како остварити дефинисане циљеве и извршити њихову правилну оцену. Од посебног значаја у склопу ове фазе је буџетирање, односно састављање финансијског плана неопходног за спровођење успешног реструктурирања.

Трећа фаза - имплементација и мониторинг која подразумева спровођење програма реструктурирања. Она је од посебног значаја и обухвата развој читавог сета мера из нових дистинктивних способности, знања и компетентности, те институционализацију новог стила управљања и стварања повољне пословне културе за савлађивање отпора и спровођење промена. Коначно, од великог значаја за континуално успешно пословање је развој климе и способности да се након процеса имплементације фундаменталних промена, настави са праћењем реализације, перманентним унапређењем пословања и евентуалном ревизијом усвојене стратегије реструктурирања.

Да би се реструктурирање успешно реализовало, потребно је спровести низ фундаменталних промена у пословној клими и култури предузећа. То подразумева стицање читавог низа нових способности, знања и вештина у кључним сферама пословања и формирање битно другачије организационе културе која преко њеног утицаја на интерпретативне шеме и понашање чланова организације учествује у

обликовању осталих компоненти организације и менаџмента. У зависности од вредности и норми које садржи организациона култура, менаџмент бира стратегију и дизајнира организациону структуру, менаџери обликују свој стил управљања, запослени дефинишу своје мотиве и потребе.

2.1. 2. Кризни менаџмент

Кризни менаџмент обухвата организацију, припрему, мере и распоређивање ресурса за савладавање кризе. Под појмом кризе подразумева се одступање од нормалног поретка ствари.

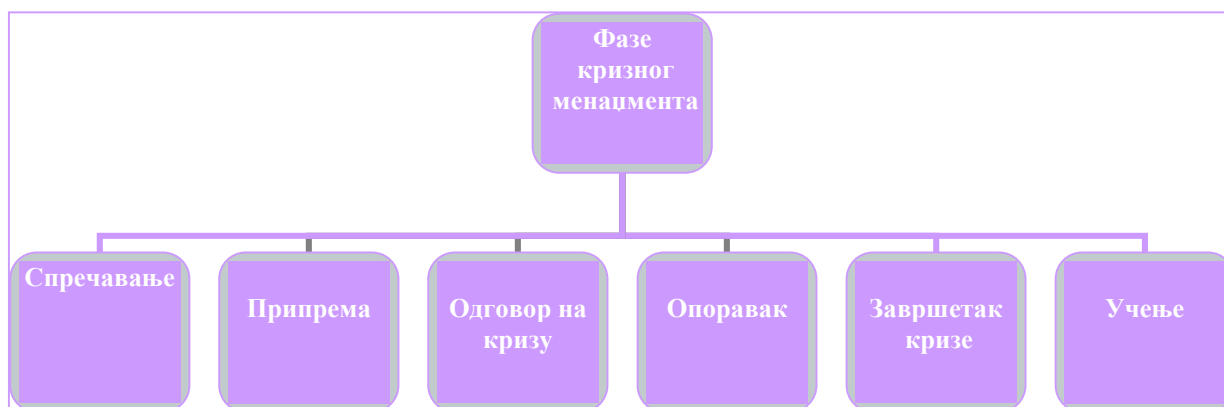
У пословном веку предузеће може предвидети кризну ситуацију. Има два избора, да се припреми за брзо и ефикасно реаговање на изненадну појаву кризе или да реагује пре него што се криза стварно догоди. На основу начина спречавања кризе, кризни менаџмент се дели на [9]:

- активни кризни менаџмент
- реактивни кризни менаџмент

У активном кризном менаџменту активности су усмерене на спречавање могућности да се криза догоди. Усмерен је против потенцијалне и скривене кризе предузећа. Против потенцијалне се користе смишљене мере опреза са циљем да спрече могуће или већ постојеће али прикривене процесе кризе. Код скривене кризе циљ је рано упозоравање и превентивно сузбијање.

Реактивни кризни менаџмент усмерен је на сузбијање акутне кризе или ублажава ситуацију када је криза видљива, има дефанзивни карактер. Противмере су: планирање, реализација и контрола мера санације.

Кризни менаџмент је скуп функција или процеса који имају за циљ да идентификују и предвиде могуће кризне ситуације и установе посебне начине који ће предузећу омогућити да спречи кризу или да се са њом избори и да је превазиђе уз минимизирање њених последица и да се обезбеди што бржи повратак предузећа у нормално стање. Фазе кризног менаџмента су приказане на слици 4.



Слика 4. Фазе кризног менаџмента [9]

Спречавање обухвата активности које се односе на избегавање или смањење вероватноће могућих губитака од кризних догађаја. Ове активности предузимају се пре кризе. Припреме укључују прецизирање овлашћења и одговорности за поступке у кризним ситуацијама и обезбеђење ресурса који то поступање омогућавају.

Одговор на кризу садржи активности којима се мора одговорити на кризу, јер криза представља озбиљну претњу, захтева брзо одлучивање, које прати несигурност. Често формална правила и процедуре уступају место неформалним правилима и импровизацији. Постоји пет корака одговора на кризу; упозорење и обавештења, узбуна, заштита живота и имовине, обезбеђивање јавне добробити и обнова [1].

Ове активности подразумевају континуитет. Објекти и опрема се морају стално одржавати, машине и уређаји проверавати и тестирати, запослени морају проћи обуку. Ради провере функционисања периодично се организују вежбе, тестови и симулације. План кризних операција садржи све елементе који су повезани. У плановима су описане активности које су дужни да преузму поједини сектори, службе и руководиоци у случају да се криза предупреди и у време кризе. Основни план садржи приступ кризном менаџменту, укључујући политику, планове и процедуре.

2. 1. 3. Стратегијске опције заокрета

Слејтер је идентификовао десет генеричких стратегија које се имплементирају да би се извршио заокрет у пословним резултатима компаније [10]:

- промена менаџмента, што је потребно да би се ревитализовала и обезбедила нова перспектива за предузеће,
- ригорозна, детерминисана финансијска контрола је претпоставка за успешан заокрет, јер постоји потреба да се инаугурише стриктна финансијска контрола,
- организационе промене могу бити потребне уколико је компанија, у сигнификантној мери и централизована, што остварује неки баланс са потребом установљавања финансијске контроле,
- увођење нових производа је битан фактор да се спречи опадање пословне активности,
- побољшање маркетинга, посебно у подручју продаје и цена,
- повезана диверсификација представља решење за компетентне компаније,
- смањење aktive је интегрални део новог производа, што може бити ограниченог или већег обима,
- стратегије снижења трошкова су потребне да се повећа рентабилност производа,
- реструктурирање дугова је битно код презадужених компанија, што се мора радити у договору са кредиторима.

Стратегију заокрета треба имплементирати у ситуацији када је компанија у тешкоћама. Потребно је идентификовати праве узроке да се установи да ли је могуће да се иде на стратегије заокрета или ићи на благовремену ликвидацију компаније. Тешко

је пронаћи стратегијску опцију заокрета у ситуацији када опада пословна активност на пословном подручју које чини инхерентну страну пословања компаније.

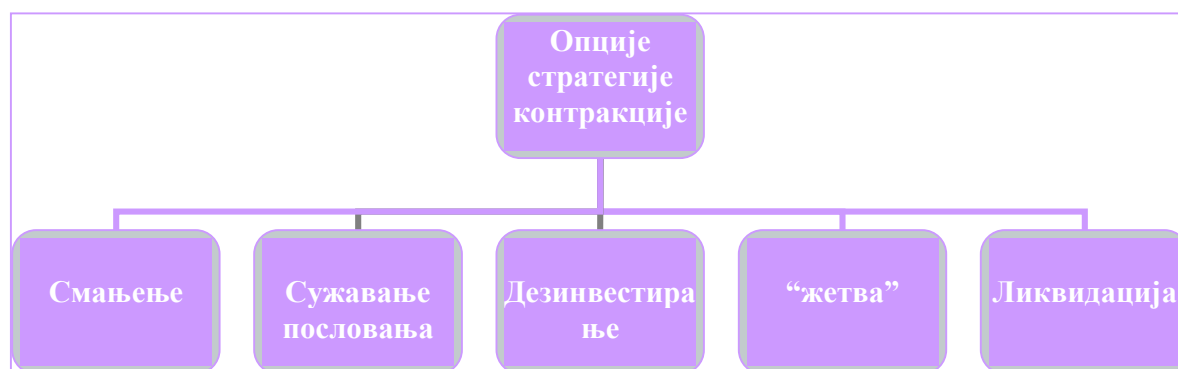
Слејтер је идентификовао једанаест фактора који су најчешћи узроци лоших перформанси компаније [11]:

- слаб менаџмент,
- недовољна финансијска контрола,
- конкуренција,
- неповољна структура трошкова,
- промене у тражњи,
- неповољна кретања у нивоима цена производа,
- неадекватан маркетинг напор,
- велики пројекти,
- лоша припајања дотле самосталних компанија,
- неадекватна финансијска политика и
- погрешно бављење пословима компаније.

По њему су далеко најхитнија прва два фактора: слаб менаџмент и неадекватна финансијска контрола. Компаније, често, зависе само од једног човека на њеном челу, уз то су извршни директор, председник управног одбора исто лице, што има за последицу парализован управни одбор. Неадекватна финансијска контрола подразумева неспособност компаније да идентификује на којим пословима остварује профит, а на којим губитак.

2. 2. Стратегије контракције

Стратегија контракције представља дефанзивну реакцију предузећа на дешавања у окружењу у којој обавља своју пословну активност. Менаџмент предузећа је принуђен да под стицајем различитих околности бира између неких опција контракције. Контракција је стратегија којом се смањује величина предузећа, циљ је поновно сврставање ресурса и имовине како би се створиле претпоставке за квалитетно стратешко репозиционирање предузећа. Опције стратегије контракције су приказане на слици 5.



Слика 5. Опције стратегије контракције [12].

2. 2. 1. Концепт стратегије смањења

У теорији стратешког менаџмента концепт стратегије смањења, односно „*downsizing*” је врста трансформације организације која иде на смањење пословних активности предузећа, напуштање одређених активности, сужавање асортимана производа, затварање појединих погона, а у складу са тим и смањење броја запослених.

Концепт стратегије смањења се често своди на ону врсту смањења организације која доводи до смањења броја запослених. Циљ овакве стратегије је директно смањење трошкова кроз елиминацију неконкурентних производа, укључујући и смањење трошкова за плате отпуштених радника. Стратегија смањења броја запослених може довести и до негативних ефеката, поготово за оне који остају у предузећу, јер се од њих очекује да својим радом надокнаде и рад бивших запослених, што често доводи до повећања интензитета и обима рада и продужења радног времена.

У теорији стратешког менаџмента *downsizing* је она врста трансформације организације која иде на смањење пословних активности предузећа, напуштања одређених активности, сужавање асортимана производа, затварање појединих погона, а у складу са тим и смањење броја запослених. Претња отпуштањем радника може створити стрес и несигурност код свих запослених али и до тога да борба за своје радно место у кризним условима буде појачана.

2. 2.2. Концепт стратегије сужавања

Концепт стратегије сужавања се напушта када се услови побољшају, када предузеће процени да може да покрене неке нове инхерентне пословне иницијативе. Стратегија сужавања може бити реализована на два начина. Први начин представља преферирање имплементације интерне економије. Други начин се опетује у сепарацији најслабије пословне карике компаније, са циљем елиминисања или пословног оживљавања.

Прави се разлика између смањења пословања и сужавања пословања. Редуковање пословања има за резултат смањење броја запослених, као и броја пословних јединица предузећа. Сужавање пословања је манифестовано кроз редуковање ширине пословања, односно, затварање пословних јединица које нису могле бити инволвиране у пословни концепт менаџмента предузећа.

2. 2. 3. Стратегија "жетве"

"Жетва" представља стратегијску опцију којом се врши редуковање тржишног партиципирања, са циљем реализовања краткорочног тока готовине или добити.

Стратегија „жетве“ се користи у следећим ситуацијама [13]:

- када је тржиште у фази зрелости;
- када је производ просечног квалитета;

- када постоји значајно тржишно учешће;
- када је цена просечна или изнад просека.

Од изузетног значаја је генерисање разлика између споријег и пропулзивнијег спровођења поменуте стратегијске опције. У првом случају, иде се на сукцесивно снижење издатака у детерминисани део пословања. Интенција је максимизирање тока готовине у времену уз пролонгирање пада продаје, као и тржишног партиципирања. У другом случају, иде се на повећање нивоа цена, са циљем да се максимизира краткорочни ток готовине. Реперкусија се манифестује у оштром паду обима продаје, као и тржишног партиципирања, што имплицира акцелераторски концепт гашења тог дела пословања. На стратегију жетве требало би ићи када стопа продаје опада.

2. 2. 4. Стратегија ликвидације

Стратегија ликвидације укључује престанак пословне активности компаније, било продајом активе, било затварањем производно - пословних јединица. То је атрактивна стратегијска опција за менаџмент компаније.

Прави тренутак за ликвидацију процењује се констатовањем менаџмента компаније да иста више вреди „мртва“ него „жива“.

У пропулзивно прогресивним тржишним привредама на ту варијанту ликвидације иду, углавном, мале компаније чији власници имају интенцију да уђу у неко друго подручје пословања. Приликом генерисања одлуке од значаја је извршити добру процену ликвидационе вредности активе власника. Тржишна вредност те активе се назива "ликвидациона вредност" минус доспела потраживања.

2. 2. 5. Стратегија дезинвестирања

Стратегија дезинвестирања односно стратегија отуђивања дела активе се користи у следећим ситуацијама:

- када стратегија сужавања не даје очекиване резултате и портребна је много већа подршка;
- када је стратегијска пословна јединица одговорна за слабе перформансе предузећа у целини;
- када предузеће жели да избегне акције државе отуђењем дела имовине.

Стратегија дезинвестирања подразумева продају дела активе, одвајање јединица која може да функционише као посебна целина и раздвајање предузећа, односно када две јединице постају посебне правне личност.

3. СТУДИЈА СЛУЧАЈА: КРИЗА У КОМПАНИЈИ *NOKIA*

Када криза дође, утиче на пословање предузећа, околина их третира различито, од начина на који их третира зависи да ли је криза погодила јавну сцену или појединце. На јавној сцени је много већи степен надзора, који потиче из различитих праваца. Међутим, пословна криза се често сматра као могућност предузећа да уклони проблем и да побољша начин унутрашњег управљања и организационих процеса.

Позитивна трансформација руководства у управљању кризама се огледа у виду појединаца који су оријентисани и који су стално у потрази за проблемима који се могу претворити у могућност за напредак организације, чиме се обезбеђује средства за креативну и смислену стратегију развоја.

Криза се јавља без упозорења, било када, било где, без обзира да ли су мала, средња или велика предузећа. Ако се ова реалност прихвати, онда ће лакше и брже доћи до решавања проблема. Кинези су прихватили ову идеју, симбол њихове речи за кризну је комбинација две речи: "опасност" и "прилика."

Постоји значајна разлика између менаџмента и лидерства, али треба признати да су обе улоге изузетно важне. Управљати значи водити, остварити, спровести одређене планове. Разлика између менаџмента и лидера је од кључног значаја када је у питању успешно преображење кризе.

Менаџери такође могу бити лидери када је у питању ефикасно суочавање са кризама. Ово се односи на то како да разумеју и извршавају своје обавезе. Они који су успешни себе виде као лидере, а не само као менаџере. Давање другима могућности за значајније укључивање у вези са успешним управљањем кризама је примарни тест ефективне кризе лидерства.

3. 1. Историјат и разлози настанка кризе у компанији *Nokia*

Финска компанија *Nokia* је основана 1865. године, у почетку свог постојања бавила производњом папира за различите намене, након тога је почела да се бави производњом гуме, односно производа направљених од гуме. *Nokia* је 1910. године правила врхунске пнеуматике, само две године касније, основала је огранак који је производио каблове и који је дистрибуирао електричну енергију свим домаћинствима у Финској. *Nokia* је 1963. године решила да заплови у воде телефоније, односно телекомуникација преко *VHF* радио сервиса. Након тога *Nokia* је у неколико пута представљала своја телекомуникациона решења и изуме, где је 1981. године покренула прву интернационалну мобилну мрежу која је своје прве уређаје произвела 1985. године, а то су били *portabl* телефони.

Историјски тренутак по компанију *Nokia* је био 1991. године, када је компанија представила *GSM* мрежу и телефон. Први *SMS* је послат већ наредне године, а *Nokia* је наставила да ређа успехе представљајући нове телефоне. Пословање *Nokia* компаније је било јако успешно све до првог представљања телефона, *Nokia 7710*, са екраном на додир 2004. године. Овај уређај је неочекивано доживео комерцијални неуспех, што многи аналитичари сматрају кључним за касније пропадање компаније. До 2011. године

Nokia је наставила са развојем *Symbian* платформе, која је почела да губи популарност. *Nokia* је 2012. године обуставила подршку за *Symbian* и преузела *Windows Phone* платформу, надала се да ће успети да остане на ногама са *WP* платформом, али то је кратко трајало и није давало позитивне резултате. *Microsoft* је откупио све патенте компаније *Nokia* везане за бизнис са мобилним телефонима и *GPS* навигационим системима. После свега *Nokia* је остала синоним за квалитет, истрајност, добру камеру на телефону и телефон са *Windows* платформом.

3. 2. Криза у компанији *Nokia*

Корпоративна култура компаније *Nokia* и морал запослених био је стабилан, фокусиран на пројектовање, производњу и продају мобилних телефона. Међутим, прелазак на смарт телефоне који користе интернет платформу није био прихватљив за традиционалу културу саме компаније.

Улагање у нове технологије и нова знања представљале су изазов за управљање компанијом, као што су ангажовање софтвера, инжењера и истраживача потребних за иновације и развој паметних телефона заједно са интернет апликација и тиме да побољшају конкурентску позицију фирме да на тржишту. У 2001. години, када су *Apple* и *Tunes 1.01* увели опцију да обезбеде песме и видео датотеке за *Apple Computer* корисницима путем интернета, *Nokia* није реаговала, што је било показатељ да се криза приближава. Циљ компаније *Nokia* је у то време био да се произведе боље и јефтиније мобилне телефоне, што је била грешка. До 2007. године, *Apple* је почео да доминира *high-end* продају паметних телефона. Укупно седам критичних година је прошло пре него што *Nokia* припремила сличан сајт на *iTunes*. Интернет продавница је била организована тако што су само купци *Nokia* телефона могли да преузму бесплатну музику и видео снимке, док је *Apple* и *iTunes* продавница за све била бесплатна и доступна са рачунаром. *Apple* је био испред *Nokia* у интернет технологијама и развили су најбоље програме су омогућили корисницима да бесплатно кориисте све садржаје.

Nokia је и даље је остала иза *Apple* у септембру 2009. године. Значајан елемент кризе која је највећим делом непримећен у компанији *Nokia* је потреба не само да произведе најбоље смарт телефоне, него и да се развије платформа базе *free software*, слично као *iTunes* и апликација које може да повеже паметне телефоне директно на интернету [14].

На основу анализираних ситуација приметно је да преовладава мишљење које почива на идеји да је компанија *Nokia* прошла кроз главна обележја кризе упозорење, тј. кроз прелиминарну фазу и сада се налази иза акутне кризне ситуације, што захтева хитну лидерску пажњу и акцију.

3. 3. Природа управљања кризом компаније *Nokia* и њене фазе

Важно је разумети шта се подразумева под управљањем кризом, а шта не. Кризни менаџмент је добар вид управљања кризом. Често, услед неодговарајућег или неадекватног планирања или уопште одсуства било каквог суштинског планирања, компаније имају уобичајене реакције на кризне ситуације. Без одређених приоритета, менаџери ретко знају које ситуације захтевају хитну пажњу а које не. Трансформационо управљање кризом треба да се састоји од систематског приступа за поступање са стварним кризама, тако да та организација наставља да нормално функционише, док у исто време идентификују могућности за будућност. Кризни менаџмент не треба само да брзо дође до решења, мора да предвиђа, идентификује и поступа по кризним питањима.

Постоји велика разноликост услова и околности када се говори о управљању кризама. Употреба термина "криза" подразумева да се прекину нормалне делатности предузећа. Осим тога, неке организације ће радије да замене реч "криза" са речју "питање". Уместо назива "кризни менаџмент", може да се користи назив "питање управљања". Међутим, етикета није важна ствар, оно што је битно је начин на који предузеће систематски и континуирано контролише њену околину и операције у свим организационим подручјима.

Такође се дефинишу осећања панике, страха, опасности или шока. Менаџери морају да схвате да ће свака криза бити другачија и да они морају прилагодити и одговорити на јединствен начин у свакој ситуацији. Поред тога, иста ситуација може бити криза у једном тренутку, али не у другом.

Важно је да руководство у компанији *Nokia* покаже да може преузети одговорност у кризној ситуацији, да ће се предузети акција које на одговарајући начин информисе појединце о адекватном управљању.

Власници фирме треба да буду информисани о свим питањима која се односе на кризу као и било који елемент који има потенцијал да постане проблем. У кризним ситуацијама, топ менаџмент и други изабрани људи треба да буду обавештени што је брже могуће ако су директно укључени. Другим речима, све одговарајуће заинтересоване стране треба да буду адекватно информисане.

Прави изазов је да се препознају рани знаци упозорења на кризу у циљу решавања следећих питања:

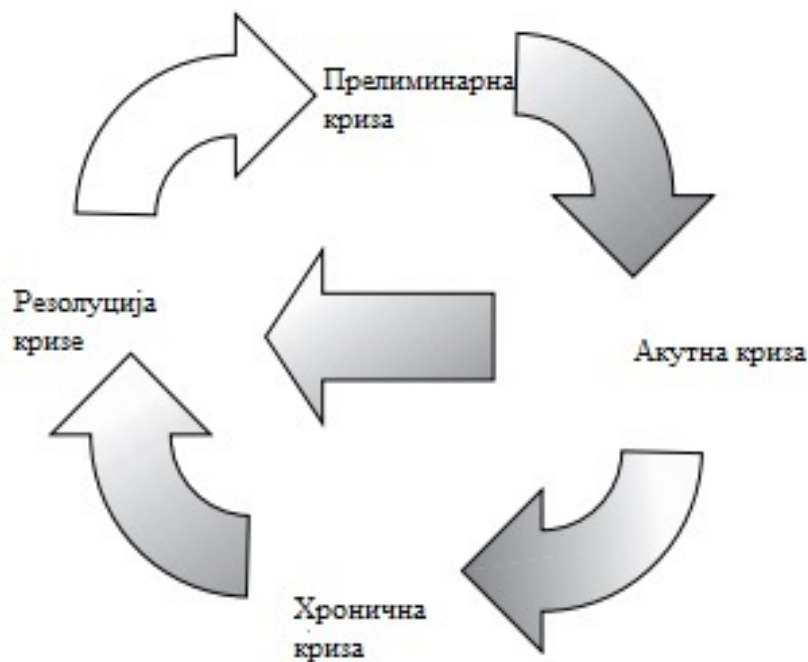
- Који су рани знаци упозорења на могућност кризе?
- Које анализе служе да се добије рано упозорење на промене и могућност будуће организационе кризе?

Опет, прави је изазов да се препозна криза и да се комплексни фактори ставе у фокус тако да појединци могу да разумеју и распоређују пажњу одређеним ситуацијама.

Кризе се обично јавља у ситуацијама које су нестабилне. Често је то прекретница за боље или горе, одлучујући моменат или пресудан моменат. Криза може такође бити описана као критична ситуација или ситуација која је достигла критичну

фазу. Криза је, дакле, нестабилано време или стање у коме је одлучујућа промена тек предстоји. Управљање кризним ситуацијама, планирање за кризу је уметност и увелико смањује ризик и неизвесност, чиме се омогућава да се постигне већа контрола над судбином једне организације, и на тај начин креативно остварив улога вођства управљања.

Компанија *Nokia* је прошла кроз четири фазе кризе, што је приказано на слици 6.



Слика 6. Фазе кризе у компанији *Nokia* [14].

Фазе кризе у компанији *Nokia* су прелиминарна, акутна, хронична и резолуциона фаза. Ове фазе ће у даљем тексту бити детаљније објашњене.

3. 3. 1. Прелиминарна фаза

Компанији *Nokia* је било веома тешко за управљање кризом 2001. године када је *Apple* представио *iTunes*. Међутим, када је *Apple* представио *iPod* и отворену верзију *iTunes*, то је требало да упозори менаџере *Nokia* да би било релативно лако за *Apple* да произведе и мобилни телефон.

Прелиминарна кризна фаза у компанији *Nokia* је препозната кроз раст компаније *Apple*, *iTunes*, *iPhone* и апликације које испоручују садржај од Интернета директно на *iPhone*. На жалост, одговарајући кораци нису предузети, што је проузроковало продубљивање кризе у компанији *Nokia* [14].

3. 3. 2. Акутна фаза

Почетак акутне фазе за компанију *Nokia* догодио се 2007. године када је *Apple* почео да доминира продајом паметних телефона помоћу *iTunes* платформа, *iPhone* и апликација. Овај период представља тачку без повратка у вези са управљањем кризом. На продубљивање кризе у компанији *Nokia* утицала је и интернет продавница. Највећа грешка је што су музику и апликације могли да преузимају само власници *Nokia* телефона, док конкуренти као што су *Apple* имају исту продавницу, али њихове садржаје су могли да преузимају сви које поседују рачунар. Ово је био тренутак када је од акутне кризе компанија доспела у хроничну фазу. Да би компанија адекватно одговорила на кризу, морала је да направи план о томе како да превазиђе кризне ситуације.

У већини случајева, прелиминарна фаза кризе омогућава управљање у припреми за акутну фазу која ће уследити и у неким случајевима брже се креће од акутне фазе. Нажалост, то није био случај у компанији *Nokia*. Иако је руководство требало да има планове о томе како да рукују акутном кризном фазом, то није учињено, а фирма је управо због тога доспела у хроничну фазу кризе.

3. 3. 3. Хронична фаза

Хронични фаза у компанији *Nokia* захтевала је нову стратегију, високо квалификоване раднике, али и виши ниво технологије која је била неопходна. Кључ за решавање кризе у компанији *Nokia* је одговор на хроничну фазу, чак и ако се унутрашње или спољашње околности промене у њихову корист [14].

Поред тога, *Nokia* је у стању да одговара технолошку супериорност комбинација *Apple* и *iPhone*, *iTunes* интернет платформи, и софтверских апликација да које испоручују дигитални садржај на *iPhone*. *Nokia* не може себи да приушти да напусти *high-end* смарт телефон или садржај на интернету и апликације продаје. Због тога, *Nokia* је остала заробљена у хроничној фази кризе. Током хроничне фазе кризе, криза би требало да је под контролом, али може бити дугог трајања и захтева значајна финансијска средства. Док се *Nokia* бори са кризом, *iPhone* и *iTunes* наставили су да повећавају своју продају.

Када се хронична фаза приближава свом крају, треба да се припреме за фазу резолуције. Када и ако дође до фазе резолуције, вешти управљачки лидери у компанији *Nokia* треба да користе овај пут за даље планирање и управљање кризама – да анализирају шта је било добро или шта је пошло наопако, као и предузимање одговарајућих мера.

Са добрим трансформационим способностима за управљање кризним ситуацијама, овај период треба на крају да буде време за честитање на успешно превазишеној кризи.

3. 3. 4. Фаза резолуције

У фази резолуције кризе циљ топ менаџмента компаније је да се фокусира на кризу у дугом року. Међутим, уколико прелиминарна криза пролази кроз акутну фазу до хроничне фазе, као што је био случај са компанијом *Nokia*, радње и одлуке том менаџмента морају остати фокусиране на управљање хроничном фазом. Ако се хронична фаза не може контролисати, компанија ће остати тамо где јесте.

Nokia је сада у хроничној фази, где се нова криза представља у виду продаје и употребе музике, videa, и другог садржаја преко интернета. Ово показује да светло на крају тунела кризног менаџмента може врло лако бити прелиминарно упозорење.

Кризе у технолошким компанијама су реалност и морају да се адекватно третирају. Било би бескорисно улагање времена и енергије уколико би менаџери проводили много времена дочаравајући све могуће кризе њихове компаније са којима би се она потенцијално могла суочити у будућности. Листа ће вероватно бити бесконачана. Оно што је разумније, и много лакше за управљање, јесте да се идентификују процеси који су неопходни за идентификацију, процену и управљање будућим кризама када се појаве. У језгро тих процеса су одговарајући информациони системи, процедуре планирања и технике одлучивања.

Nokia је добро цењена међу мобилним телефонима и има доминантан инжењеринг и производни капацитет. Она је признала кризу тек када је *iPhone* остварио невероватне резултате продаје. Међутим, пошто се прелиминарној и акутној фази кризе није адекватно управљало, *Samsung* је ухватио корак.

Менаџмент компаније *Nokia* је заостајао у припремама за управљање и контролу кризом кроз прелиминарну фазу, а сада се налази иза акутне фазе. Такође је постојала потреба да се одреди који људи би били најугроженији у случају кризе и њених последица. Менаџери морају да размишљају креативно и да осигурају све одговарајуће заинтересоване стране организације.

4. УТИЦАЈ КРИЗЕ НА ПОСЛОВАЊЕ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Предузеће се може дефинисати као самостална организација економских ресурса, која трансформише уложене ресурсе у резултате и на тај начин ствара вредност на тржишту, основни циљ предузећа је стварање профита. У савременој пословној теорији устаљени су термини малих, средњих и великих предузећа. Критеријуми за ту поделу предузећа, утврђени Законом о рачуноводству и ревизији, а односе се на просечан број запослених, висину годишњег прихода и вредност имовине.

Мала предузећа су она код којих је број запослених ≤ 49 , годишњи приход не прелази 2.500.000 ЕУР а просечна вредност пословне имовине није већа од 1.000.000 ЕУР. У средња се разврставају она код којих је просечан број запослених од 50 до 249; годишњи приход од 2.500.000 ЕУР до 10.000.000 ЕУР; просечна вредност пословне имовине од 1.000.000 ЕУР до 5.000.000 ЕУР у динарској против вредности.

Велика предузећа су она која запошљавају више од 250 запослених, остварују годишњи приход већи од 10.000.000 ЕУР и вредност имовине прелази 5.000.000 ЕУР.

У Републици Србији дефиниција малих и средњих предузећа не подудара се са дефиницијом која је препоручена од стране Европске комисије. Према прописима Европске уније мало предузеће је оно које запошљава мање од 50 запослених и чији годишњи приход и вредност имовине не прелази 10.000.000 ЕУР; средње предузеће - запошљава мање од 250 запослених и годишњи приход и вредност имовине не прелази 50.000.000 ЕУР.

У Србији, у периоду од 2000. године до појаве светске кризе 2009. године сектор малих и средњих предузећа је био најефикаснији сегмент привреде. Повећањем учешћа у индикаторима националне економије, мала и средња предузећа су обезбедила носиоца привредног раста и развоја, док се велика предузећа нису прославила. У периоду од 2004. до 2008. године, у сектору малих и средњих предузећа је остварен динамичан раст запослености што је у одређеној мери допринело смањење броја запослених у великим предузећима, као и смањењу социјалних тензија у земљи. У 2008. години мала и средња предузећа учествовала су са 43,2% у укупној запослености, 35% у бруто друштвеном производу и 45,5% у укупном извозу земље. У 2010. години упркос негативним тенденцијама које су условиле успоравање развоја сектора малих и средњих предузећа, ова предузећа представљала су значајан фактор опоравка домаће привреде генеришући око 2/3 запослености, промета и бруто друштвеног производа и око 50% извоза, увоза, као и профита и инвестиција. Процењује се да је у 2011. години сектор малих и средњих предузећа учествовао са око 33% у бруто друштвеном производу Републике Србије [15].

Обрачуном макроекономских агрегата обухваћено 93 150 предузећа у Републици Србији. Од тог укупног броја предузећа у Србији – север, 2014. године пословало је 65 339 предузећа – што чини 70,1%, а у Србији – југ 27 811 – што чини 29,9%. Од укупно 93 150 предузећа у Републици Србији, у 2014. години било је: 81 327 микро (87,3%), 9 198 малих (9,9%), 2 131 средње (2,3%) и 494 велика (0,5%).

Од укупно 65 339 предузећа лоцираних на територији Србије – север, у 2014. години било је: 57 697 микро (88,3%), 6 009 малих (9,2%), 1 309 средњих (2,0%) и 324 велика (0,5%). На територији Србије – југ било је 27 811 предузећа у 2014. години, од чега: микро 23 630 (84,9%), малих 3 189 (11,5%), средњих 822 (3,0%) и великих 170 (0,6%). Посматрано по секторима КД на нивоу Републике Србије, највеће учешће у укупном броју предузећа имале су: трговина на велико и мало и поправка моторних возила (35,0%), прерађивачка индустрија (17,9%), стручне, научне, иновационе и техничке делатности (11,2%), грађевинарство (8,0%), саобраћај и складиштење (5,6%) итд.

Када се посматра територијални размештај оствареног промета предузећа, уочава се да су предузећа са територије Србија – север остварила 76,0%, а предузећа са територије Србија – југ 24,0%. Према величини предузећа, остварени промет у Републици Србији дистрибуиран је на следећи начин: микро (16,6%), мала (21,0%), средња (23,8%) и велика (38,6%). У предузећима из Србије – север распоред оствареног промета јесте следећи: микро (16,7%), мала (20,7%), средња (23,7%) и велика (38,9%). За предузећа из Србије – југ учешћа у оствареном промету су следећа: микро (16,4%), мала (22,1%), средња (24,0%) и велика (37,5%).

Убрзана динамика повећања нивоа развијености и конкурентности прекинута је 2008. године. Успорен опоравак овог сегмента нефинансијског сектора у посткризним годинама, показује да је раст и развој на почетку транзиционог периода резултат њихове ниске стартне развојне основе. У целокупном транзиционом периоду предузећа нису прерасла у покретачку и развојну снагу укупног привредног напретка земље. Велика предузећа са незавршеним структурним реформама и нерешеним кумулираним развојним проблемима, имају велики утицај на функционисање нефинансијског сектора.

За разлику од 2012. године у којој су мала и средња предузећа остварила боље пословне резултате од великих предузећа, у 2013. години ситуација је потпуно другачија. Мала и средња предузећа су исказала опадајуће индикаторе пословања, што је великим делом резултат успешно реализованих страних инвестиција, пре свега у аутомобилску индустрију.

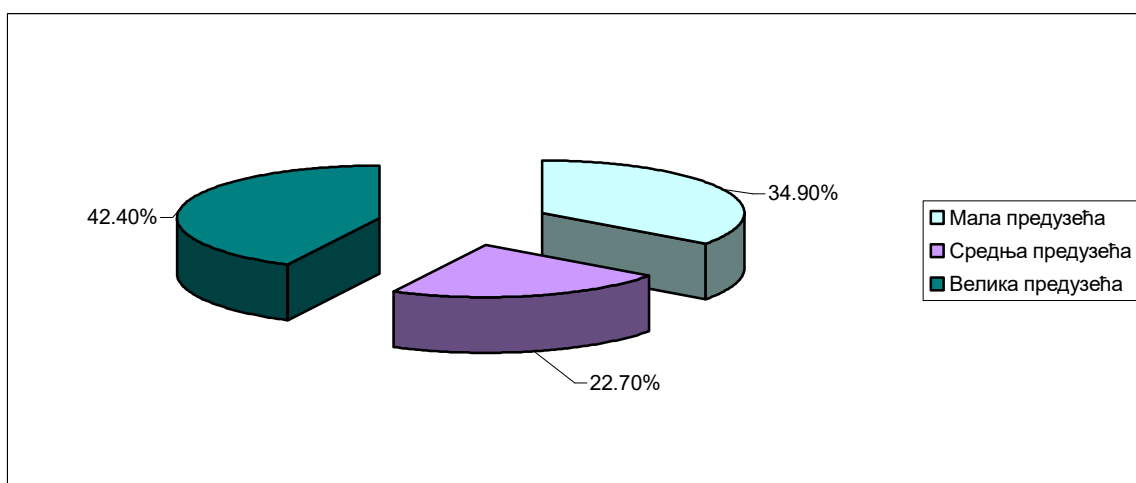


График 2. Број запослених према величини у Републици Србији у 2016. години у % [15].

Током 2013. године у Републици Србији је било укупно 93754 предузећа (од тога 99,5% малих и средњих предузећа). У односу на 2012. годину повећан је број малих предузећа за 2,5%, а смањен број средњих и великих предузећа за 0,5% односно 2,4%. Смањење запослености евидентно је у свим типовима предузећа: малим за 2,3%, средњим за 0,5% и великим за 0,9%. Остварени промет је већи у средњим предузећима за 3,2%, у великим за 5,2% а мањи у малим предузећима за 1,6%.

Највећи део активности у привреди одвијао се у великим предузећима, тако да су она исказала укупне приходе односно расходе који су чинили око 58% прихода (расхода) укупног броја предузећа Републике Србије (2013. година). Приходи односно расходи остварени у малим предузећима чинили су око 24% укупно остварених у Републици Србији. Учешће прихода (расхода) средњих предузећа износило је око 18%.

ЗАКЉУЧАК

Ако привреду посматрамо као један сложен динамички, стохастички и бројним спрегама повезан систем, онда је неизбежно очекивати њене успоне и падове. Предузеће као интегрални део привредног система, током развоја доживљава одређене осцилације, које у условима дубљих поремаћаја могу да доведу до криза пословања са изгледима да прерасту у опасност која озбиљно може да угрози тржишну позицију, конкурентност и сам опстанак предузећа.

Примарни задатак сваког предузећа које је запало у тешкоће у пословању је изналажење модалитета и сценарија изласка из кризне ситуације. Сходно степену исказане кризе, бирају се и одговарајуће стратегије опоравка. Обично, сваки опоравак предузећа у кризи неминовно доводи до промене менаџмента. И низ других стратегија опоравка спроводи се код предузећа која су у кризи. Криза јесте проблем, али и прилика за изналажење решења како би се проблеми елиминисали. Организационе промене представљају нове изазове и захтеве, од извршног директора до радника у производњи. Ако се променом, посебно у условима кризе, не управља на прави начин, долази до додатних губитака унутар предузећа. Такође може доћи до деморалисања запослених, лоше комуникације, повећања броја стресних ситуација, одласка квалитетних радника и слично.

Многа предузећа бивају уклоњена са тржишта услед кризе, нека опет могу искористити шансе и уклопити се у ново окружење и пронаћи своје место на тржишту. Услед промена које се догађају на тржишту предузећа су приморана да се мењају да би опстала. Кроз промене које се врше у предузећу за време кризе, од којих су неке радикалне, предузеће се прилагођава околини како би даље искоришћавало уочене шансе. Позитивни ефекти таквих промена имају утицаја на целу привреду и економију једне земље.

Управљање кризама је комбинација погођених оперативних јединица системски заснован да се окупило ефикасно управљање посебне ситуације. И на крају, криза не захтева да сво особље, па чак и велики број особља, престане да функционише.

Осим тога, систематско управљање кризама ствара основу за рано откривања кризе. Многе кризе се могу спречити, или бар ублажити системским управљањем. Поред тога, компаније као што је *Nokia* би требало да искористе експертизу одговарајућих појединца из различитих оперативних подручја за планирање и управљање кризне ситуације када се она појави. Компанија *Nokia* је имала прилику да се кроз развој и имплементацију лидерске стратегије ефикасно носи са кризом. Суочени са потребом да главне инвестиције буду у паметне телефоне, интернет садржаје и апликације које користе смарт телефоне *Nokia* требало да привуче и задржи најбоље ИТ стручњаке, софтверске инжењере, истраживаче, а самим тим и купце. Компанији је потребно да развије план за коришћење најсавременије технолошке иновације и продају Интернет садржаја.

Литература

1. Сенић, Р., (1996), *Кризни менаџмент*, БМГ, Београд
2. Сенић, Р., (1993), *Управљање растом и развојем предузећа*, Савремена администрација, Београд
- 3.
4. Wang, K.C., Guild, P.D., (1995), *The Strategic Use of Organizational Competencies and Backcasting in Competitive Analysis*, the Pennsylvania State Univerity
5. Малинић, С. (1995), *Рачуноводствени извештаји као диспозитивни и контролни инструменти у реализацији основних циљева предузећа*, Монографија: Менаџмент и трансформација предузећа, Економски факултет и ИЕИ Крагујевац
6. Дмитровић-Шапоња, Љ., (2011), *Рачуноводство*, Универзитет у Новом Саду, Нови Сад
7. Мајић, Д., Мајић, Т., (2011), *Управљање кризом*, ДКУ - Зборник радова: IV међународна конференција „Дани кризног управљања”, Велеучилиште Велика Горица, Хрватска, стр. 47-60.
8. Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development, OECD, *The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship, Financing and Policy Responses*, 2009.
9. Кешетовић Ж., (2008), *Кризни менаџмент*, Београд: Службени гласник
10. Ерић, Д., Стошић И., (2013), *Корпоративно реструктурирање*, Београд: Институт економских наука, Београдска банкарска академија, Чигоја
11. Видаковић С., (2009), *Основи кризног менаџмента*, 1. Научни скуп са међународним учешћем Синергија 2009, Београд: Универзитет Синергија, стр. 201-204
12. Slater, S., (1984), *Corporate Recovery*, Harmonoswort: Penguin Book
13. Михајловић, Д., Плавшић, А., (2012), *Стратегијски менаџмент, ауторизована предавања*, Зајечар: Мегатренд универзитет Београд, Факултет за менаџмент
14. Ерић, Д., Бераха, И., Ђуричин, С., Кеџман, Н., Јакшић, Б., (2012), *Финансирање малих и средњих предузећа у Србији*, Институт економских наука, Београд,
15. McCray, J.P., Gonzalez, J.J., Darling, J.R., (2011), *Crisis management in smart phones: the case of Nokia vs Apple*, European Business Review Vol. 23 No. 3, стр. 240-255
16. Републички завод за статистику, Радни документ “Предузећа у Републици Србији према величини” за 2013. годину