

ULOGA MENADŽMENTA PREDUZEĆA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Rezime

U radu je analiziran odnos menadžmenta preduzeća prilikom donošenja strateških odluka u uslovima krize, sa ciljem očuvanja životne sredine. Veliki broj strategija koje preduzeće može odabrati, kako bi obezbedilo opstanak u otežanim uslovima poslovanja zahteva pažljivo razmatranje i donošenje pravovremenih odluka. Težnja za profitom često dovodi do zanemarivanja nekih aspekata poslovne politike, poput očuvanja životne sredine. Između velikog broja koncepata uspešna preduzeća se često odlučuju za totalni menadžment kvalitetom (TQM), koji i pored velikih troškova daje celoviti koncept strategije menadžmenta. U toj situaciji i država svojim merama pomaže preduzeća, kako bi se zajedničkim naporima ostvarili ciljevi zaštite životne sredine.

Ključne reči: menadžment, kriza, totalni menadžment kvalitetom, životna sredina.

UVOD

Čovečanstvo se tek početkom XXI veka suočilo sa problemom sopstvenog opstanka ne samo zbog opasnosti izbijanja trećeg svetskog rata, već zbog očajničke trke za profitom koja je nanale nenadoknadivu štetu prirodi. Neviđeni tehnološki razvoj i ekonomski prosperitet zahvaljujući industrijskoj i informatičkoj ekonomiji koji uslovljavaju moć i neodgovorno ponašanje ekonomskih sila u pogledu održivog razvoja doveli su do još jedne ekonomske krize koja se odrazila i na poslovanje većine preduzeća. Suočavajući se sa opadanjem profita i velikim gubicima većina preduzeća u uslovima krize i sama doživljavaju kolaps poslovanja što uslovljava da zanemare pitanje životne sredine, zarad opstanka i ostvarivanja zarade.

Ako svako preduzeće koje se razvija prolazi kroz krize, postavlja se pitanje u čemu je razlika između uspešnih i neuspešnih preduzeća, tj. kako uspešna preduzeća prolaze kroz krize, a da pri tom ne zanemare jedno od najvažnijih pitanja današnjice „društveno odgovorno ponašanje i zaštita životne sredine“. Razlika je u trajanju krize i njenim posledicama: uspešna preduzeća nisu pošteđena krize, ali ona raspolazu alatom - metodama i instrumentima kriznog menadžmenta - pomoću kojih se kriza predusreće, pravovremeno prepoznaje i ovladava, tj. u takvim preduzećima kriza nastupa ređe, traje kraće i posledice su manjeg intenziteta, ali često na štetu očuvanja životne sredine.

Odgovori na krizu se moraju tražiti i dobiti na svim nivoima i u svim sektorima privređivanja. Što se pre pristupi analizi dejstva krize, utoliko su veće šanse da se ona predupredi ili barem umanje njene posledice. Spoznati pretnje i rano reagovati na njih sa ciljem da se njihov negativni uticaj na preduzeće smanji osnovni je zadatak današnjih menadžera. Primena koncepta menadžmenta totalnog kvaliteta (TQM) nudi mogućnost uspešnog vođenja jedne poslovne organizacije pripremajući ih za krizne sistuacije. Međutim, činjenica da zahteva usklađivanje tehnoloških i ekonomskih zahteva sa očuvanjem životne sredine neminovno vodi smanjenju profita pa mnoga preduzeća odustaje od primene navadenog koncepta.

1. DEFINISANJE KRIZE I KRIZNOG MENADŽMENTA

Kriza je reč koja je u poslednje vreme najčešće korišćena ne samo kod ekonomista, nego i kod drugih, a pre svega političara, sociologa, psihologa. Kriza u principu znači opasnost, a za optimiste ona znači i šansu. I pored gotovo svakodnevne upotrebe ove reči, još uvek ne postoji jasno razumevanje njenog pojmovnog sadržaja.

Razni autori su različito i definisali krizu. Beker smatra da kriza preduzeća postoji kada je ugrožena njegova egzistencija, odnosno kada mu pretila nesolventnost. (Jovičić i Stavrić, 2011)

Za Forda kriza je situacija koja ispoljava dve karakteristike (Senić i Lukić, 2008):

- 1) opasnost i
- 2) pritisak vremena.

Opasnost zato što učesnici u krizi osećaju da neće biti sposobni da postignu, ostvare ili zadrže vrednosti, resurse ili ciljeve koje smatraju važnim. Ove opasnosti po svojoj prirodi mogu biti lične (kao što

³ Docent, dr Snežana Krstić, Univerzitet odbrane, Vojna akademija, Pavla Jurišića Šturma 33, Beograd, Srbija, E-mail: snezanakrstic17@gmail.com

⁴ Dalibor Krstić, M.A., Univerzitet odbrane, Vojna akademija, Pavla Jurišića Šturma 33, Beograd, Srbija

je karijera), organizacione (kao što je tržišno učešće) ili socijalno-nacionalne (kao što je ekonomska stabilnost). Opasnost obuhvata kako veličinu ili vrednost potencijalnog gubitka, tako i verovatnoću realizovanja tog gubitka. Što su vrednosti verovatnoća gubitka veći, to je, logično, i pretnja veća.

Druga karakteristika, pritisak vremena, je zapažanje od učesnika u krizi o dužini vremena koje im stoji na raspolaganju za istraživanje, razmišljanje i preduzimanje akcije pre nego što počnu da se događaju ili eskaliraju gubici. Vreme raspoloživo za akciju pod uticajem je faktora kao što su kompleksnost problema, nivo stresa koji se oseća i karakteristika individualnih učesnika. U načelu, što je problem kompleksniji i što je veći osećaj stresa, to je kraće vreme za reagovanje i, logično, veći pritisak vremena.

U skladu sa navedenim, kriza ima nekoliko prepoznatljivih obeležja:

- ugrožava sistem, odnosno usporava njegov rast i razvoj ili u najgorem scenariju dovodi do kolapsa sistema;
- kriza kao nastupajući rizik ne mora da znači da se mora pojaviti iznenada i da kao takva dovede do naglog „šoka“ ili stresa sistema. Ona može da ima postepen tok, da bude vidljiva i prepoznatljiva. Na menadžmentu preduzeća je da je vrednuje, odnosno da proceni njenu opasnost po sistem i da u skladu sa tim preduzme i odgovarajuće mere;
- kriza može da znači i šansu. Kriza može da pokrene mehanizme u organizaciji koji mogu da uspostave novi vid organizovanja, da redefinišu planske ciljeve, da poboljšaju kadrovsku strukturu, da uđu u normativne procese i drugo. Prema tome, dobro razumevanje poruke koja može da pošalje nastupajuća kriza, može da bude i velika šansa da organizacija krene putem oporavka i razvoja.

Kriza je razdoblje kada su ugrožene temeljne vrednosti preduzeća (likvidnost, uspešnost, rentabilnost i potencijali uspeha). Kriza potencijala uspeha znači ne samo to da preduzeće ima gubitke, nego uopšte nema proizvod ili uslugu s kojom bi ostvarilo poslovni uspeh. To su temeljne vrednosti i veličine za preduzeće, a iz toga se izvode tri različite vrste poslovne krize (Bakić i Zeljić, 2011):

- kriza likvidnosti,
- kriza uspeha i
- kriza potencijala ili strategijska kriza.

2. SIMPTOMI KRIZE

Zbog različitih simptoma koji ukazuju na mogućnost pojave krize, odnosno različitih faktora i uticaja od kojih zavisi većina simptoma, ponekad je teško izvršiti jasnu identifikaciju uzroka krize. Što su uočljiviji simptomi krize, to je izvesnije da je preduzeće već u krizi i da su potrebni značajni naponi da se oni otklone.

Za preduzeće je mnogo bitnije da na vreme prepozna simptome krize, jer onda na vreme može uočiti proces nastajanja krize i na vreme sprovede mere za njeno prevazilaženje. Simptomi krize predstavljaju vidljiva dejstva uzroka krize, s tim da se oni ne mogu izdvajati od uzroka krize. Simptomi mogu biti rezultat više različitih uzroka, a i sami mogu postati uzrok krize. Zbog višestrukog uticaja različitih uzroka krize, ne može se uvek uspostaviti jasna uzročno-posledična veza između uzorka i simptoma krize.

Postoji jako mnogo simptoma koji ukazuju na moguću pojavu krize ili da je ona već tu. Mogu se grupisati u (Weikrich, Koontz, 1998):

- finansijske pokazatelje,
- pokazatelje u vezi sa proizvodom i
- pokazatelje u vezi sa međuljudskim odnosima.

Priroda krize jeste da se kreće eksponencijalno. Što je više simptoma krize, to je preduzeće dublje zašlo u krizu i teže je vratiti ga u ravnotežno stanje – stanje likvidnosti. Zbog toga je od suštinske važnosti uočavanje najmanjih signala (simptoma) krize i brza reakcija preduzeća. Ukoliko preduzeće ništa ne preduzme, onda će sve više tonuti u krizu, polako će povećavati svoja zaduživanja, a smanjivati svoju likvidnost, a uskoro neće moći da isplati nikakvu dobit.

Jedan od zadataka menadžmenta preduzeća jeste da uoči kada preduzeće može zapasti u nevolje. Ali to nije lako, zbog mnogih faktora uključujući i težnju preduzeća da ulepšavaju svoje rezultate (odnosno da se prikrivaju slabosti). Iako svako preduzeće u savremenom tržišnom sistemu podleže određenim opštim kretanjima, to ne daje za pravo menadžmentu da zanemare trendove rezultata koji mogu imati kobne posledice. Najveći broj preduzeća došao je u položaj bankrotstva zbog višegodišnjeg gomilanja gubitaka. Od menadžmenta se danas traži da blagovremeno otkriju simptome opasnosti i racionalno reaguje na situaciju pre nego što bude prekasno.

Neki simptomi krize ukazuju samo na svršen čin i u njihovom dejstvu se ne može ništa učiniti, dok drugi pretežno kao finansijski indikatori mogu služiti za rano naslućivanje problema do kojih preduzeće može doći. Perfektnije i brže računovodstvo svakako može pomoći u ranoj identifikaciji krize.

2.1. Faze procesa krize

Prema Krišteku svaka kriza ima četiri faze i to (Sikavica i dr., 2008):

- potencijalna kriza,
- latentna kriza,
- akutna/savladiva kriza,
- akutna/nesavladiva kriza.

U fazi potencijalne krize postoji odsustvo jasnih simptoma krize i ovo je u principu neka faza kvazinormalnog stanja preduzeća. U ovoj fazi se nalaze gotovo sva preduzeća. U samom preduzeću kao i u okruženju, postoji dovoljno „potencijala“ koji može da izazove krizu. Ova faza podrazumeva još uvek sasvim dovoljno manevarskog prostora menadžmenta da se izbegne dalji tok krize. Međutim, menadžment mora imati sposobnost prepoznavanja signala koji kazuju na mogućnost širenja elemenata krize u preduzeću.

Latentna kriza se označava kao stalna prikrivena kriza. Kada se uđe u ovu fazu, jasno je da je kriza tu, i da se svesno ili nesvesno prikrivaju signali koji ukazuju na to. Ako se ništa ne preduzme, kriza će se razviti u svim svojim pojavim oblicima. I ova faza pruža dovoljno mogućnosti onima koji odlučuju, da preduzimanjem adekvatnih i odlučnih mera spreče dalje širenje negativnih efekata krize. Ovde je situacija već kompleksnija u odnosu na prvu fazu. Složenost se ogleda u tome da je kriza sa svim svojim elementima prisutna u preduzeću i da odluke koje menadžment treba da donese moraju biti daleko složenije i zasnovane na mnoštvu informacija. Rezultati menadžmenta u ovoj fazi krize mogu biti vrlo efikasni, jer još nije nastupila složenija faza krize, a manevarski prostor je sasvim dovoljan da se mogu donositi efikasne odluke.

Faza akutne savladive krize je već faza kada kriza uveliko utiče na dalju sudbinu preduzeća. Više nema mogućnosti da se prikriva prisustvo elemenata krize. U takvoj situaciji najveći deo potencijala preduzeća se usmerava na savladavanje i neutralisanje elemenata krize. Osnovna preokupacija je zaustaviti negativne trendove koji ugrožavaju sam opstanak preduzeća. Taj potencijal, koji stoji na raspolaganju menadžmentu preduzeća u ovoj fazi krize je još uvek dovoljno jak da može da skrene tok krize, odnosno da usmeri preduzeće ka oporavku.

I na kraju ako ne uspe da iz faze akutne/savladive krize uđe u fazu oporavka, preduzeće neminovno i ubrzano ide ka svom kolapsu odnosno nestanku. U ovoj fazi potencijali preduzeću nisu dovoljni da udovolje zahtevima za iznalaženje rešenja za prisutne probleme.

Oni koji donose odluke više ne mogu svojim odlukama da utiču na usmeravanje krize u željenom pravcu, nego se samo ublažava negativna refleksija krize na preduzeće, svesni da samo na kraći ili duži rok odlažemo nestanak i likvidaciju firme.

Ovo su četiri faze toka krize koje u sebi sadrže sve elemente i daju jasnu sliku kako kriza evoluira od potencijalne ka akutnoj/nesavladivoj krizi kada je kolaps firme neminovan.

Kriza sigurno nije jednokratna čin. To je proces koji traje pri čemu menadžment preduzeća ima dovoljno vremena da preduzme korake, kako bi eliminisao pretnju pre svega opstanku preduzeća, a kasnije rastu i razvoju. Samo, za te odluke se od menadžmenta preduzeća traži znanje i dobra procena, odvažnost i spremnost da se preuzme rizik lošeg ishoda donetih odluka.

3. ODGOVOR MENADŽMENTA NA KRIZU

U kriznoj situaciji uprava preduzeća, vlasnici i menadžment, imaju na raspolaganju više mogućih modela transformacije organizacije kao način izlaska iz krize. Ovi modeli se koriste u čitavom svetu. Koji će model biti izabran i primenjen zavisi od uzroka, karaktera i obima krize. Tako se mogu primeniti parcijalni ili sveobuhvatni modeli, koji znače radikalnu strategiju zaokreta, duboke transformacione promene. U nekim situacijama pribegava se onim metodama transformacije koje daju brza i kratkoročna rešenja.

Pre nego što se donese odluka o primeni odgovarajućeg modela izlaska iz krize, najčešće se uvodi tzv. krizni menadžment, koji ne pretpostavlja samo promenu postojećeg menadžmenta ili dovođenje novog, već uspostavljanje takvog ambijenta u kompaniji koji zahteva brzu i usmerenu akciju svih nivoa preduzeća. Postojeći menadžment se često menja zbog uloge koju je imao u neblagovremenoj identifikaciji pojave i rasta krize, sopstvenih grešaka koje je činio iz nemara ili neznanja. Da bi se formirala strategija izlaska preduzeća iz krize potrebno je razumeti karakter uzroka krize, kao i prepoznati stadijume u razvoju krize. Preduzeću su na raspolaganju sledeće strategije izlaska iz krize (Sučević, 2010):

- smanjenje i sužavanje poslovanja – downsizing,
- strategija dezinvestiranja,
- strategija ubiranja plodova ili „žetve“,
- strategija restrukturiranja i

- strategija likvidacije.

Ove strategije se najčešće kombinuju u zavisnosti od složenosti problema sa kojim se preduzeće suočava.

3.1. Downsizing

U teoriji strateškog menadžmenta, „downsizing” je ona vrsta transformacije organizacije koja ide na smanjenje poslovnih aktivnosti preduzeća, napuštanje određenih aktivnosti, sužavanje asortimana proizvoda, zatvaranje pojedinih pogona, a u skladu sa tim i smanjenje broja zaposlenih. U praksi, međutim, „downsizing” se često svodi na onu vrstu smanjenja organizacije koja dovodi do smanjenja broja zaposlenih, a sve ostalo se samo koristi kao argumentacija. Ako se setimo masovnog procesa vlasničke transformacije domaćih preduzeća, jedna od najčešćih posledica tog procesa je pojava tzv. tehnološkog viška, što je samo jedan korak do otpuštanja zaposlenih. Prvi cilj ovakve strategije je direktno smanjenje troškova kroz eliminaciju nekonkurentnih proizvoda, uključujući i smanjenje troškova za plate otpuštenih radnika. Strategija smanjenja broja zaposlenih može dovesti i do negativnih efekata, pogotovo za one koji ostaju u preduzeću, jer se od njih očekuje da svojim radom nadoknade i rad bivših zaposlenih, što često dovodi do povećanja intenziteta i obima rada i produženja radnog vremena. Pretnja otpuštanjem radnika takođe može stvoriti stres i nesigurnost kod svih zaposlenih, ali dovesti i do toga da borba za svoje radno mesto u kriznim uslovima bude pojačana.

3.2. Strategija dezinvestiranja

Strategija dezinvestiranja može da se koristi kada strategija sužavanja ne daje očekivane rezultate. Nekim strategijskim poslovnim jedinicama u preduzeću je potrebna veća podrška nego drugim. Kada je jasno koja je to strategijska poslovna jedinica odgovorna za slabe performanse preduzeća, a preduzeću je potrebna gotovina, kao rešenje se nameće otuđivanje dela aktive. Činjenica da je teško utvrditi koja je to strategijska poslovna jedinica odgovorna za loše performanse čini ovu strategiju ne baš popularnom kod menadžera. Ukoliko se menadžment odluči za strategiju dezinvestiranja i to se pokaže kao dobra odluka, novac stečen na taj način se ulaže u preostale strategijske poslovne jedinice i buduću rast preduzeća.

Opređenje za strategiju dezinvestiranja ne sme biti ishitreno, kako ne bi došlo do slučaja da se strategijska poslovna jedinica proda konkurentskom preduzeću i da ono za kratko vreme od nje dobije vrlo rentabilnu strategijsku poslovnu jedinicu.

Postoji više kriterijuma za selekciju proizvoda, usluga i strateških poslovnih jedinica za dezinvestiranje. To su:

- faza životnog ciklusa u kojoj se proizvod nalazi,
- trenutna tržišna pozicija i
- kupac koji bi platio datu cenu.

Plan trošenja novca dobijenog na ovaj način se treba unapred odrediti.

3.3. Strategija ubiranja plodova ili „žetve“

Strategija „žetve” se koristi kada se smišljeno ide na smanjenje tržišnog učešća kako bi se ostvario kratkoročni tok gotovine ili dobit. Za ovu strategiju menadžment se najčešće opredeljuje kada je:

- tržište u fazi zrelosti,
- proizvod prosečnog ili natprosečnog kvaliteta,
- kada postoji značajno tržišno učešće i
- kada je cena prosečna ili iznad proseka.

Jedan od razloga da se preduzeće odluči za strategiju „žetve” je pojava novog preduzeća u grani.

Slika 1. Reagovanje na novo preduzeće koje ulazi u granu

	Način reagovanja postojećeg preduzeća		
	Odgovoriti	Prilagoditi se novom preduzeću	Napustiti tržište
Konkurentska prednost postojećeg preduzeća	Jasna prednost	Jednaka	Inferiorna
Ekonomija veličine preduzeća koje ulazi u granu	Manja	Jednaka	Veća
Izvori preduzeća koje ulazi u granu	Inferiorni	Jednaki	Superiorni

Izvor: Milosavljević M., Savremeni strategijski menadžment, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2007.

Tri se faktora analiziraju (Milosavljević, 2002):

- konkurentska prednost postojećeg preduzeća u grani, koja može biti jaka, jednaka i inferiorna, u odnosu na preduzeće koje ulazi u granu,
- ekonomija veličine preduzeća koje ulazi u granu, koja može biti manja, jednaka i veća u odnosu na postojeće preduzeće i
- izvori preduzeća koje ulazi u granu, a oni mogu biti inferiorni, jednaki i superiorni.

Postojeće preduzeće je prinuđeno da napusti tržište kada je njegova konkurentna prednost inferiorna, ekonomija veličine preduzeća koje ulazi u granu veća od njegove, a izvori preduzeća koje ulazi u granu superiorni. U ovakvoj situaciji strategija „žetve“ je dobro rešenje.

3.4. Restrukturiranje

Restruktuiranje organizacije je model koji obuhvata znatno širi asortiman mera, kako bi došlo do podizanja unutrašnje sposobnosti organizacije i njene tržišne konkurentnosti. Širina restruktuiranja organizacije polazi od širokog spektra mera, kao što su: zatvaranje ili prodaja neprofitabilnih delova preduzeća (redukcija imovine), kontrola i redukcija svih troškova, čvrsta finansijska kontrola, redukcija broja radnika, preseljenje nekih proizvodnih linija na druge, jeftinije lokacije, reorganizacija organizacione strukture, restruktuiranje dugova i sl. Pored ovih, defanzivnih strategija, uključuje se i čitav niz ofanzivnih strategija za unapređenje poslovanja, kao što su: očuvanje i razvoj zdravog jezgra kompanije, dodatno investiranje u razvoj i nove proizvode, angažovanje novog menadžmenta, fokusiranje na određene proizvode i nova tržišta, unapređenje prodaje, udruživanje sa drugim kompanijama i sl.

Restruktuiranje preduzeća se, takođe, često primenjuje ne samo u kriznim situacijama već i kod promene vlasničke strukture. Nova uprava kroz ovaj model vrši strategiju zaokreta ka povećanju performansi preduzeća i povećanju njegove tržišne vrednosti. U svetu je čest slučaj da investicione kompanije ili fondovi kupuju preduzeća, čija tržišna vrednost nije visoka u tom trenutku, vrše njihovo restruktuiranje radi povećanja njihove vrednosti i, zatim, na berzi prodaju to preduzeće, praveći na taj način profit.

Postoje tri tipa restruktuiranja:

- organizaciono,
- portfolio i
- finansijsko.

Organizaciono restruktuiranje ima slabije efekte na performanse od portfolio i finansijskog restruktuiranja. Pozitivni su efekti ukoliko organizaciono restruktuiranje dovodi do bolje usklađenosti između organizacione strukture i karakteristika sredine.

Posledica finansijskog restruktuiranja je promena u strukturi kapitala. Menja se odnos između vlasništva i dugova.

Portfolio restruktuiranje ima za posledicu značajnije promene u aktivima preduzeća i poslovima koje obavlja. Restruktuiranje portfolia omogućava često dve različite strategijske opcije. S jedne strane se ide na dezinvestiranje (otuđenje nekih poslovnih jedinica), a sa druge strane istovremeno na pripajanje preduzeću novih poslovno atraktivnih samostalnih preduzeća.

3.5. Strategija likvidacije

Likvidacija predstavlja prestanak poslovne aktivnosti preduzeća, bilo prodajom aktive ili zatvaranjem proizvodnih i poslovnih jedinica. Jasno je da ona nije atraktivna strategija za menadžment preduzeća, ali je ipak bolja varijanta, nego da dođe do bankrotstva. Pravi momenat za likvidaciju je kada menadžment proceni da preduzeće više vredi „mrtvo“ nego „živo“.

Pri donošenju odluke o likvidaciji bitna je dobra procena likvidacione vrednosti aktive vlasnika. Tržišna vrednost te aktive se naziva „likvidaciona vrednost“ minus dospelja potraživanja. U slučaju da je tržišna vrednost preduzeća veća od likvidacione vrednosti aktive vlasnika, menadžment se neće odlučiti za likvidaciju. Umesto toga, prodaće preduzeće kao organizaciju koja funkcioniše na tržištu.

3.6. Održiva uspešnost menadžment strategije i zaštite životne sredine

Potreba za brzim i efikasnim odgovorom na izazove sa kojima se preduzeća suočavaju u uslovima krize zahtevaju da se razmotri koncept vođenja organizacije koji će omogućiti brzu adaptaciju, a sa druge strane maksimalno ublažiti poremećaje u poslovanju koji bi ugrozili opstanak na tržištu. Međutim, obično svaki odgovor dovodi do zanemarivanja pojedinih aspekata poslovne politike preduzeća, posebno zaštite životne sredine.

Međutim uspešna preduzeća i mnoge velike korporacije, uvažavajući zahteve današnjeg okruženja primorane su da i pored profita kao osnovnog motiva poslovanja prihvate i postavu kao cilj i zaštitu životne sredine čak i u uslovima krize. Najbolji sveobuhvatan pristup rešavanju ovih problema predstavlja primena koncepta TQM – totalnog menadžmenta kvaliteta. Ovaj višedimenzionalni koncept za dugoročni održivi uspeh u poslovanju obuhvata i ekološki aspekt održivog razvoja. Primenom ovog koncepta uspostavlja se balans između finansijsko-ekonomskih interesa organizacije i interesa njenog društvenog i ekološkog okruženja.

Smatra se da je TQM najbolji menadžment metod za istovremeno ostvarivanje sledećih ciljeva organizacije:

- anticipiranje i kreiranje budućnosti organizacije;
- oduševljenje i lojalnost kupca;
- organizaciono i tehnološko restrukturiranje organizacije;
- sniženje troškova, povećanje produktivnosti i profita;
- društveno odgovorno poslovanje i
- dugoročan rast i razvoj organizacije usklađen sa životnom sredinom.

Primena koncepta TQM omogućava preduzeću da se pripremi za nastupajuće krizne situacije, a da pri tome ne zapostavi ostale aspekte poslovne politike poput zaštite životne sredine.

U obezbeđenju zaštite životne sredine, i država može odigrati značajnu ulogu kako u institucionalnom tako i u finansijskom smislu. Državna pomoć jedan je od niza instrumenata koje država može koristiti u cilju unapređenja kvaliteta životne sredine. Ovo je posebno značajna činjenica posebno u situaciji kada su i za realizaciju koncepta TQM neophodno obezbediti značajna finansijska sredstva u uslovima krize.

U Republici Srbiji regulacija životne sredine svoje osnove ima u najvišem zakonodavnom aktu. Zakonodavno-pravni i institucionalni okvir za upravljanje zaštitom životne sredine determinisan je Ustavom Republike Srbije.

Imajući u vidu da opravdana investiciona ulaganja podrazumevaju dodatne investicije koje privredni subjekt preduzima kako bi ostvario odgovarajući cilj koji doprinosi unapređenju životne sredine, ovakvo delovanje države u značajnoj meri doprinosi efikasnijem delovanju preduzeća u primeni strategije održivog razvoja.

ZAKLJUČAK

Uspešno upravljanje krizom i razvoj dobrih programa za njeno sprečavanje i brzo rešavanje najbolji su način da se prevladaju dve najvažnije greške menadžmenta u odnosu na krizu: ignorisanje ranih upozoravajućih signala krize i negiranje postojanja problema. Specijalisti i menadžment usmeren na upravljanje krizom osiguravaju da se krize predvide i izbegnu proaktivnim delovanjem, a onda kada to nije moguće, da njihovi negativni efekti budu što manji, posebno u pogledu zaštite životne sredine.

Bez obzira na parametre poslovanja, krize se neprekidno dešavaju. Preduzeća deluju u okolini koja se stalno menja i na neki način stvara krizne situacije. Poznavanje sebe i okoline prvi je korak do odlične pripreme za krizne događaje. Učenje iz krize postaje instrument sprečavanja nove krize, a ako se buduća kriza i ne može izbeći, trajaće kraće i njene će posledice biti manje pogubne.

Nesumljivo je da ne dovodi svaka promena preduzeće u opasnost. Ali takođe je činjenica da pojedina preduzeća nisu spremna za promene i da nemaju mehanizme koji mogu rano ukazati na opasnosti koje se mogu pojaviti tiho i sa svih strana u isto vreme.

Kada krizna situacija nastupi, menadžment preduzeća mora da analizira situaciju, da razvije mere antikriznog delovanja kako bi što efikasnije upravljao kriznom situacijom i kako bi sprečio da kriza dostigne veće razmere i dovede organizaciju do likvidacije. Veoma bitan korak koji menadžer mora osmisliti je program za izlazak iz krize.

Odabir adekvatne strategije poslovanja je najbolji put da organizacija deluje uspešno i u otežanim uslovima. U skladu sa tim koncept totalnog menadžmenta kvaliteta pokazuje najbolje rezultate imajući u

vidu da i savremeni izazovi poput zaštite životne sredine uzimaju značajnu ulogu u poslovnoj politici takvog preduzeća.

Posebno ohrabruje i činjenica da se i u Republici Srbiji, podstaknuti otvaranjem pregovaračkih poglavlja sa Evropskom Unijom, pažnja posvećuje očuvanju životne sredine ne posrednim pružanjem pomoći preduzećima putem izdvajanja dodatnih investicionih ulaganja.

LITERATURA

1. Bakić, R., Zeljić, D., Preduzetničko upravljanje I restrukturiranje poslovnih sistema u kriznim situacijama, Visoka škola poslovnog menadžmenta, Gradiška, 2011, str. 12.
2. Jovičić, M., Stavrić, B., Osnovi menadžmenta, Fakultet poslovne ekonomije, Bijeljina, 2011, str. 358-359.
3. Krstić B., i dr., Državna pomoć – instrument za zaštitu životne sredine u Evropskoj Uniji i Srbiji, Ekonomske teme, 2/2012, str. 205-220.
4. Milosavljević, M., Savremeni strategijski menadžment, Savremena administracija, 2002.
5. Senić, R., Lukić, M., Krizni menadžment 1, Panevropski Univerzitet, Banja Luka, 2008, str. 26-27.
6. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki – Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008, str. 189.
7. Sučević, D., Krizni menadžment, MATE Zagreb, 2010, str. 323-324.
8. Weikrich, H., Koontz, H., Menedžment, MATE Zagreb, 1998, str. 223.

THE ROLE OF COMPANY MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS

Snežana Krstić⁵

Dalibor Krstić⁶

Abstract

This paper analyzes the relationship of enterprise management in making strategic decisions in times of crisis, with the aim of preserving the environment. A large number of strategies that a company can choose, in order to ensure survival in the harsh operating conditions requires careful consideration and make timely decisions. The pursuit of profit often leads to neglect some aspects of policy, such as environmental protection. Among the large number of concepts of successful companies often choose for total quality management (TQM), which despite high costs of a comprehensive concept of strategy management. In this situation, the state with its measures helps companies to the joint efforts achieve the objectives of environmental protection.

Key words: management, crisis, total quality management, environment.

Rad primljen (Paper received): 15.10.2015.

Rad prihvaćen (Paper accepted): 26.02.2016.

⁵ Snežana Krstić, Ph.D., Assistant professor, University of defense, Military Academy, Pavla Jurišića Šturma no. 33, Belgrade, Serbia, E-mail: snezanakrstic17@gmail.com

⁶ Dalibor Krstić, M.A., University of defense, Military Academy, Pavla Jurišića Šturma no. 33, Belgrade, Serbia