

UDK 658:330.1

PRETHODNO SAOPŠTENJE

DOI: 10.7251/FIN1801005T

Jovan Todorović\*

# Upravljanje ozdravljenjem preduzeća

## Management of Company Recovery

### Rezime

Brojni faktori eksterne i interne prirode utiču na životnost preduzeća, odnosno sposobost njegovog menadžmenta da blagovremeno i na pravi način reaguje na šanse i opasnosti i prebrođava nove kritične faktore uspeha. Naime, zbog različitih, manje ili više povoljnih okolnosti, odnosno zamki, uspavanosti i kašnjenja u delovanju menadžmenta, rast i razvoj preduzeća ne ide pravom i uzlaznom linijom, već uključuje potrebe, blokade, šokove i frustracije, prazne hodove u njegovom funkcionisanju i slično. Kriza se opisuje kao višak nepovoljnih okolnosti u funkcionisanju preduzeća, ili izvorno kao odsudan trenutak u razvoju bolesti (nabolje ili nagore). Krizu prate: nedostatak resursa i tržišta, ateroskleroza – gubitak gipkosti organizacije i njene sposobnosti za nova rešenja, entropija – beskorisno funkcionisanje, demotivacija, sukob moći i pameti, sindromi arogancije uspeha, suboptimalnosti, dezintegracije, slab imunitet na udare i slično. Strogo rečeno i donekle apstrahujući određene eventualne uticaje egzogenih faktora, nastanak kriznog stanja je kazna za uspavanost, neodgovornost, aroganciju i neznanje menadžmenta, kao i za kasno ili propušteno činjenje, inatan izazov za mukotrpo iskupljenje kroz pouzdano razumevanje uzroka stadijuma u razvoju bolesti i novih kritičnih faktora uspeha, te blokiranje promena i opredeljivanje delotvorne strategije ozdravljenja, pa i imunizovanja na nova krizna stanja. Krizni menadžment se razume kao plansko prevođenje preduzeća iz stanja difunkcionalnosti, stresa, frustriranosti i gubitničkog poslovanja u stanje zdravlja, životnosti, generisanje rastućih prinosa i održivog i optimalnog rasta i razvoja, pune organizacione funkcionalnosti, motivisanosti i kondicione spremnosti menadžmenta dotičnog preduzeća na efektivno i efikasno ostvarivanje svoje misije u aktuelnim uslovima privređivanja. Kao takvo, upravljanje ozdravljenjem podrazumeva solidno i blagovremeno prepoznavanje simptoma, uzorka, stadijuma u razvoju bolesti, novih faktora uspeha, repertoara terapijskih strategija, planskog upravljanja promenama i slično. Radi se o jedinstvenom poduhvatu koji treba izvesti planski, kompetentno, odgovorno i sa dovoljno motivisanih aktera. U tom smislu, osnovni cilj rada jeste da se, na bazi relevantne literature i autorovog konsultantskog i istraživačkog iskustva ukaže na ključne faktore i prezentuje konceptualni okvir za plansko upravljanje ozdravljenjem. U njemu su obrazložene međusobno povezane faze kao što su: 1. prepoznavanje simptoma i uzroka krize, 2. utvrđivanje analitičkih instrumenata (indikatora) za dijagnozu, 3. identifikovanje stadijuma u razvoju krize preduzeća, 4. selekcija strategijskih opcija za ozdravljenje, 5. priprema plana ozdravljenja, uključujući i sinhronizovani set akcija i projekciju troškova i prihoda odnosno novog stanja preduzeća, 6. motivacija kolektiva i organizovanje implementacije plana ozdravljenja i 7. kontrola i revizija. Razume se, poželjno je upozoriti da plan ozdravljenja treba pripremati i realizovati i kroz optiku obezbeđivanja imuniteta odnosno kroz uvažavanje načela: anticipativnosti, kontrolabilnosti i inovativnosti, osigurati vitalnost preduzeća u novim uslovima.

**Ključne reči:** kriza, uzroci, simptomi, stadijumi u razvoju bolesti, kritični faktori uspeha, oporavak, promene, restrukturiranje, revizija, strategija, planski okvir oporavka, održivi i optimalni rast i razvoj, motivacija i koalicija, zainteresovani stejkholderi, sidra uspešnosti, kontrolabilnost, inovativnost, koordinacija, miks poslovnih funkcija.

### Abstract

The numerous external and internal factors influence to the vitality of firm and her management to react in proper time and way on opportunities and threats and so overcome new critical factors of success. Namely, because of various more or less favorable circumstances or sleepy and late management, growth and development don't go straight and moving up line but includes stresses, frustration, as well as various misunderstanding and sterile functioning of firm. Crisis can be described as surplus of unfavorable circumstances in functioning of the firm or basically as decisive moment in developing of the illness (or better or worse). Crisis usually follows shortages of resources and markets, entropy, sterile work, demotivation, conflicts of power and wisdom, syndrome of arrogance of success, desintegration, weak immunity on various attacks and so on. Management of crisis, therefor, could be understood as planned, purposeful, moving firm from illness to health, from state of disfunctioning, stress, frustration and losses in state of vitality and yielding increasing returns, as well as full organizational capability and motivation of management to be ready that effectively and efficiently realize mission in given

\* Redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu u penziji, e-mail: sara.queenb@gmail.com

*condition of economy. As such the management of recovery presupposes solid and on time recognition of symptoms, causes, stadiums of development of illness, as well as new critical factors of success, repertoire of recovery strategies, operative plan of changes and plan of expecting of incomes and costs. It is unique operations project which should be carried on by responsible, competent and enough motivated people. So, basic goal of this paper is to, on the basis of relevant literature and consulting and research experience of author, to ascertain, recognize and point out key factors and present conceptual framework for approach to creating recovery strategy. In that sense are being given and explained mutually connected phases such as : 1. Recognition of symptoms and causes of crisis, 2. identification of analytical indicators for diagnosis , 3. Recognition of stage of development of crisis, 4. Selection of strategic option of recovery, 5. Creating of the plan of recovering including synchronized set of actions, as well as projection of income and costs, 6. Motivation and organization of involved people. Also, it is being assumed that plan of recovery be prepared and realized having in mind necessity of building enough immunity and respecting the principles such as : anticipativeness, controllability and innovation.*

*Keywords : crisis, causes, symptoms, stage of crisis, critical factors of success, recovery, changes, restructuring, revision, sustainable and optimal growths and development, mix of process and business functions, motivation and coalition of stakeholders.*

## UVOD

U uslovima otvorene tržišne privrede koju karakteriše razvijena, pa i udaljena konkurencija (odnosno „neprijatelj koji nikad ne spava“), kao i probirljivi i razmaženi potrošači, od menadžmenta preduzeća se očekuje da kroz planiranje, organizovanje, vođenje, motivaciju i kontrolu, upravlja poslovnim brodom tako da kreira, brani i uvećava tržište svoga poslovanja kao osnovnu stavku aktive, odnosno da ima profitabilan i održiv rast i razvoj. To se postiže kroz marketinšku ingenioznost i upravljačku sposobnost da izabere pravi poslovni portfolio i da kreira dovoljno atraktivnu konkurentsku prednost kao osnovni uslov i indikator njegove vitalnosti. U pitanju je tzv. meka moć menadžmenta da svojom distinktivnom kompetentnošću u očima potrošača pravi povoljnu razliku u odnosu na takmace u tržišnoj privredi i tako održava svoju vitalnost. Različita konstelacija internih i eksternih izazova kreira složenost upravljačkih intervencija kod obezbeđivanja vitalnosti odnosno izbegavanja nastanka kriznih situacija.

Pulsiranje preduzeća u dinamičnoj tržišnoj ekonomiji sa interakcijom brojnih faktora eksterne i interne prirode povezano je sa puno zamki, šokova i izazova koji, ako se blagovremeno ne prepoznaju i ako se pravilno ne reaguje, ranije ili kasnije generišu krizna stanja u njegovom funkcionisanju i rezultatima. Iako egzogeni faktori mogu biti značajan uzrok nastanka krize, predominantno je značajna sposobnost menadžmenta preduzeća da blagovremeno spoznaje razvoj novih kritičnih faktora uspeha i da opredeljuje pravu strategiju i politiku svoga poslovanja. Tranzicioni procesi u našoj zemlji generisali su veliki broj neplaniranih promena, kako u domenu makro (vladinog) tako i u domenu mikro (poslovnog) menadžmenta. Kavezi su prerano i naglo otvoreni kada je u pitanju makrookruženje, odnosno otvaranje prema međunarodnoj konkurenciji, kao i kada je reč o mikrokavezu, tj. dezangažovanju države i prepuštanju preduzeća sa nerazvijenim refleksima i iskustvom da se brzo snađe u divljini surovog liberalnog, pa i makijavelističkog kapitalističkog privređivanja. Time je nastala ružna i tužna privredna situacija u kojoj su nespremne i oportunističke uprave preduzeća tražile spas u okrilju vlade.

U takvoj situaciji je, nažalost, odgovor na pesničko pitanje: „Da li će sloboda umeti da peva kao što su sužnji pevali o njoj“ uglavnom bio negativan. Nagla zamena filozofije da „što je dobro za državu – dobro je i za preduzeće“, filozofijom „što je dobro za preduzeće – dobro je i za državu“, u nerazvijenom institucionalnom ambijentu sa razuzdanim i pohlepim tajkunima (domaćim i stranim) stvorila je unikumnu, improvizatorsku, pa i komičnu situaciju privređivanja. Naglo glorifikovanje pohlepnog i liberalnog kapitalizma (preferiranje

filozofije „nije važno kakva je mačka, ako uspešno lovi miševе“) i servilnost vlade prema stranim investitorima, uključujući i pristanak na surovo i ponižavajuće radno zakonodavstvo, umanjilo je i karikuralo ulogu vlade kao moćnog i poželjnog katalizatora propulzivnog privređivanja. To se, nažalost, negativno odrazilo i na motivisanost menadžmenta preduzeća na tržišno i fer privređivanje, a za vladu je izgovor da se ne dokazuje previše kroz kvalitet makroekonomske politike i noviranje i doslednost sprovođenja delotvorne institucionalne infrastrukture.

U dinamičnim uslovima privređivanja, preduzeće kao proizvod ingenioznosti preduzetnika i know-how menadžera ima svoje stadijume: rasta (ekspanzije), stabilizacije, stagnacije, ozdravljenja i/ili likvidacije. Svaki od ovih stadijuma zahteva rešavanje niza pitanja strategijske, organizacione, kadrovske, finansijske i kontrolne privrede. Naime, različite upravljačke intervencije uzrokovane su kako ambicijama preduzeća i stadijumom u njegovom razvoju, tako i razvojem situacije na frontu dodirnih tačaka preduzeća sa njegovim, pre svega, konkurentskim okruženjem. Načelno rečeno, preduzeće će obezbeđivati svoju vitalnost sve dok uspeva da pronalazi strategije koje će mu omogućavati da sa postojećim ili uvećanim obimom i novom strukturom poslovanja stiče konkurentске prednosti i tako poboljšava svoju profitabilnost.

Međutim, zbog različitih problema koji su imanentni okrupnjavanju veličine i širenju delatnosti preduzeća, rast i razvoj ne idu pravom uzlaznom linijom, nego uključuju krize, potrese, blokade i radikalne zaokrete u strategiji, organizaciji i sistemu veza sa okruženjem. Pojave tzv. centrifugalnih sila, disfunkcionalnosti, petrificiranja organizacione strukture, pa i zasićenja su realnost sa kojom se mora računati, te iste treba anticipirati i blagovremenom upravljačkom akcijom sanirati. U tom pogledu, kako ističe P. Drucker, treba praviti razliku između zdravog, tromog i bolesnog rasta preduzeća. Dok zdrav rast karakteriše povećanje obima poslovanja i profitabilnosti, kod tromog rasta povećanje obima poslovanja prati stagnacija profitabilnosti. Kancerogen rast pak odlikuje povećanje obima poslovanja, a pad profitabilnosti. (11)

Prema tome, upravljanje poslovnim životom preduzeća faktički podrazumeva stalno praćenje faktora njegove profitabilnosti i, shodno njihovim promenama, preduzimanje korektivnih akcija. Budući da razvojno ponašanje uključuje usklađivanje razvojnih ciljeva, pravaca, metoda i tempa rasta, to je predominantno, značajno istraživanje uslova i kreiranje ideja za sticanje novih konkurentskih prednosti. Naime, relevantno je, u svetlu menjajućih okolnosti, identifikovati izvore rasta (proizvod i tržište) i, shodno njihovom potencijalu, opredeliti pravce (ekspanzija vs diversifikacija), metode njihove

realizacije (interni vs eksterni), kao i tempo rasta (ofanzivni vs defanzivni). Ako putem rasta preduzeće želi da se osposobi da, zahvaljujući veličini i strukturi delatnosti, efikasnije obavlja svoju ekonomsku misiju, onda se isti mora planirati, organizovati i kontrolisati. Ovo tim pre što se sa okupnjavanjem preduzeća stvaraju i potencijalna žarišta konflikata, entropije i drugih izvora neekonomije, koje blagovremenom upravljačkom akcijom treba predupređiti.

Otuda je za očuvanje vitalnosti preduzeća bitan proaktivan pristup, odnosno stalno osmatranje okruženja i blagovremeno reagovanje na povoljne i nepovoljne okolnosti. Ovo ukoliko pre što prilagođavanje istim često zahteva složen manevar, a osim toga, neke situacije zahtevaju urgentno reagovanje, jer sutra je već kasno. U tom pogledu poučna je klasifikacija preduzeća anonimnog autora na: a) ona koja čine da se stvari dese, b) ona koja posmatraju kako se stvari dešavaju, i c) ona koja se pitaju šta se dešava (1, str. 47). Možda je još ubitačnije upozorenje R. Ackoffa, koji je po ambicijama planere podelio na: 1. neaktiviste – plivaju niz struju, 2. reaktiviste – plivaju protiv struje, 3. prediktiste – plivaju ispred struje, 4. interaktiviste – preusmeravaju struju (8). Naravno, za upravljanje vitalnošću, predominantno je značajna reaktivistička i interaktivistička orijentacija planera kao poslovnih stratega. Zbog toga, umesto sačekivanja događaja i njihovog pasivnog posmatranja, relevantno je da se kroz aktivan odnos sa okruženjem ide spreman u susret događajima kako bi se kroz blagovremene intervencije u strategiji, organizaciji i tehnologiji poslovanja predupređio nastanak krize i beznadežnog stanja. Kašnjenje u reagovanju vodi produbljivanju krize, iznuđenim potezima, brzopletim rešenjima i povećanim troškovima ozdravljenja.

## 1. KRITIČNI FAKTORI U PROCESU OZDRAVLJENJA

Činjenica da se veliki broj preduzeća u tranzicionoj privredi zbog neadekvatnih dosadašnjih pravaca, metoda i tempa rasta, kao i dejstva mera privredene reforme, nalazi u stanju šoka i osveščivanja, potencira značaj upravljanja njihovim ozdravljenjem. Pretpostavka za to su pouzdano razumevanje simptoma krize, dijagnoza i prognoza. Ako kriza izvorno znači nastupanje odsudnog trenutka u razvoju bolesti, onda njeno razrešenje u životu preduzeća znači sagledavanje uslova za njegovo ozdravljenje u odnosu na soluciju likvidacije. Imanentnost rizika u poslovanju afirmiše potrebu izgradnje interene i eksterne fleksibilnosti preduzeća i planiranje bankrotstva, jer zakasnelo reagovanje na šokove u poslovanju, osim što puno košta, često uključuje brzoplete i obično suboptimalne odluke. Otuda su u pravu oni privrednici koji ističu da u dinamičnim tržišnim uslovima nije sramota pogrešiti u predviđanju koliko je nedopustivo kasno ili nikad otkriti gde je i zašto nastala greška. U takvim uslovima, dobro upravljanje bazira se na rezonu: ako stvari idu dobro, manje treba da smo iznenađeni, koliko zadovoljni, i obrnuto, neuspeh je stvar razočaranja, a ne iznenađenja. Ovo utoliko pre što u fluidnom i turbulentnom poslovnom tržišnom ambijentu isti procesi koji vode uspehu sadrže skoro uvek i opasnosti od neuspeha.

Zbog različitih intenziteta i karaktera dejstva internih i eksternih faktora, široko je područje promena koje se mogu i/ili moraju činiti da bi preduzeće ozdravilo. Naime, zavisno od uzroka i anticipacije i trendova u okruženju, osim inoviranja vizije i misije, promene mogu da uslede na područjima:

- a) strategije u smislu promene razvojnih ciljeva, generalne strategije, poslovnog portfolija, funkcionalnih strategija, pravnog statusa preduzeća i sl.;

- b) resetovanja odnosa sa okruženjem;
- c) rešavanja odnosa sa okruženjem organizacija u smislu drugačijeg identifikovanja organizacionih delova, njihovih nivoa, samostalnosti, međusobnih odnosa sa vrhom preduzeća i sl.;
- d) tehnologije i informacionih sistema u smislu promene tehnološke osnove, sistema upravljanja informacijama, kontrolnog sistema i sl.;
- e) kadrova u smislu promena u sistemu regrutovanja, selekcije, obrazovanja i promocije kadrova, uključujući i promene radne klime, nagrađivanja, motivisanja i kontrole performansi (2, str. 401).

U privrednom životu, kriza se opisuje kao višak nepovoljnih okolnosti u funkcionisanju preduzeća i ugroženost njegovog opstanka, stalno prisustvo iznenađenja i sužen vremenski i prostorni horizont za poslovno odlučivanje, izazivajući tako jake stresove u životu preduzeća. Iako je, kao što ističu istraživači organizacionog ponašanja preduzeća, za motivaciju dobro prisustvo određenog nivoa stresa, njegovo narastanje preko kritične granice prelazi u suprotnost, odnosno demotivaciju ("i najgore je bolje od sadašnjeg stanja") (3, str. 65). Krizu prati: nedostatak resursa i erozija tržišta, ateroskleroza – gubitak gipkosti organizacije i njene prohodnosti za nova rešenja, entropija – beskorisno funkcionisanje, klimaks – nemogućnost prelaska na novi režim, miopija – kratkovidost, ksenofobija – izolovanost, otpor prema partnerstvu, demotivacija, sukob moći i pameti, nekompatibilnost misije odnosno njenog ostvarenja, sindrom arogancije uspeha, uspavanost i konzervativnost menadžmenta, suboptimalnost, disfunkcionalnost, frustracija kolektiva, dominacija soliranja, odnosno jačanje centrifugalnih sila i dezintegracija, slab imunitet na udare i slično. Razume se, radi se o fenomenima koji nose poruke o uzrocima, simptomima odnosno posledicama i manifestacijama koje treba pouzdano i blagovremeno prepoznati i primeriti adekvatnu strategijsku opciju. Budući da kriza ne nastaje iznenada, nego je obično posledica ignorantskog odnosa prema izazovima i simptomima, relevantno je da preduzeće ima razvijen informacioni sistem za blagovremeno dešifrovanje signala koji nose poruke o opasnostima, kao i da bude vično upravljanju iznenađenjima. Smatra se da razvoj krize obično ide kroz sledeće stadijume:

- kriza se ne primećuje zbog neadekvatnog mehanizma kontrole i nemotivisanog ili nebudnog rukovodstva;
- prisutni simptomi se ignorišu te se kriza ne priznaje;
- kriza se iz raznih razloga krije;
- kriza se objavljuje, ali se ne znaju pravi uzroci;
- kulminacija krize, koju karakteriše demotivacija, konflikti i dezintegracija, brzoplete odluke i kolaps preduzeća (3, str. 69).

Proizlazi, prema tome, da je za ozdravljenje preduzeća bitno da se blagovremeno prepoznaju simptomi krize, pouzdano utvrde uzroci, kao i u svetlu anticipiranih razvojnih faktora, opredeli strategijska opcija za upravljanje daljom sudbinom preduzeća. Zbog nerazvijenosti mehanizma za ocenu uspešnosti poslovanja, nemotivisanosti menadžmenta, kao i radikalnosti reformskih mera, čini se da će jedan od ključnih faktora u reformisanju naših preduzeća biti upravo sticanje veštine, znanja i odlučnosti u dijagnostikovanju i identifikovanju strategijskih opcija za ozdravljenje odnosno likvidaciju preduzeća. Naime, dominacija volontarističkih kriterijuma za ocenu efikasnosti i efektivnosti, kao i odsustvo poslovnog rizika, uticali su da su stadijumi nepoznavanja, nepriznavanja ili sakrivanja teškoća u poslovanju dugo trajali, te će proces reformisanja naših preduzeća u skladu sa novim zahtevima, na kojima se bazira privredna i društvena reforma, biti dosta složen i zahtevaće radikalne zaokrete, uključujući i likvidaciju, prodaju ili kompletnu smenu menadžmenta.

To, međutim, ne bi smelo da dovede do očajavanja niti bezizlaza i povlađivanja filozofiji da su za sve krivi eksterni faktori, nego treba da bude povod da se planski i smelo čine rezovi na mnogim područjima u poslovanju preduzeća. Pri tome treba biti svestan činjenice da se plan ozdravljenja preduzeća mora bazirati na prethodnoj temeljnoj analizi i dijagnozi njegovog stanja, budući da žurba u stilu “učinimo nešto odmah” vodi često brzopletim akcijama koje krizu produbljuju i otežavaju njeno rešavanje. Smatra se otuda da planski proces ozdravljenja preduzeća uključuje nekoliko kritičnih faza, i to:

1. prepoznavanje simptoma i uzorka;
2. utvrđivanje analitičkih instrumenata za dijagnozu;
3. identifikacija stadijuma u razvoju bolesti preduzeća;
4. selekcija strategijskih opcija za ozdravljenje;
5. priprema plana ozdravljenja, uključujući sinhronizovani set akcija i projekciju troškova i prihoda, odnosno novog stanja preduzeća;
6. motivacija kolektiva i organizacija realizacije plana ozdravljenja;
7. kontrola i revizija (modifikovan koncept prema: R. S. Sloma (4)).

## 2. SADRŽINA PLANSKOG POSTUPKA OZDRAVLJENJA

Pod upravljanjem ozdravljenjem preduzeća može se razumeti planski proces kojim se, na bazi temeljne spoznaje uzroka i utvrđene dijagnoze, odnosno stadijuma u razvoju bolesti (krize), te pouzdane anticipacije kritičnih faktora uspešnosti u novim okolnostima, projektuje izgledna strategija i uslovi za njenu efektivnu i efikasnu implementaciju u procesu prevođenja preduzeća iz kriznog u profitabilno privređivanje, odnosno održivi rast i razvoj. Proizlazi da se ono kao planski, suptilan i odgovoran proces mora bazirati na pouzdanim konceptima međusobno povezanih faza: istraživanja, analize, predviđanja razvoja kritičnih faktora za uspeh, zakonitosti u razvoju pojedinih fenomena i sl. U tom smislu, pored odgovarajućih koncepata tržišne, finansijske analize (matrice šansi i opasnosti, strukture poslovnog portfolija, snage i slabosti (SWAT) cost benefit analize, analize finansijske situacije, relevanto je poznavati i kritičnu masu potrebnih resursa za afirmaciju pojedinih poslovnih funkcija, uslove odnosno elastičnost motivacionih faktora, metoda upravljanja, vođenja, koordinacije, suptilnosti asimetričnih organizacionih sistema, upravljanje timovima i konfliktima, suptilnosti analize i prelomne tačke rentabiliteta alijansiranja i drugih koncepata na kojima se bazira paradigma strategijskog menadžmenta. Naravno, podrazumeva se solidno poznavanje kritičnih faktora u upravljanju promenama, i to ne samo globalnih faza kao što su odmrzavanje, promene i stabilizacija, već i detaljnije bavljenje pojedinim interakcijama kao što su: 1. otkrivanje signala koji su vesnici promena, 2. identifikovanje postojanja za promene, 3. prevođenje postojanja u potrebu za promenama, 4. plan izvođenja promena i 5. implementacija i osiguravanje kontinuiteta planiranih promena.

Krizni menadžment je prevođenje preduzeća iz stanja disfunkcionalnosti organizacije i/ili stresa, frustriranosti i nemotivisanosti, u stanje zdravlja, generisanja rastućih prinosa, optimalnosti, pune organizacione funkcionalnosti, motivisanosti i kondicione spremnosti. Upravljanje ozdravljenjem, otuda, uključuje: a) znajuće i odgovorno (sa pogledom u budućnost i okruženje) gašenje požara, b) implementaciju propulzivne strategije ozdravljenja, c) izgradnju imuniteta, odnosno otpornosti na nova krizna stanja. Proizlazi, prema tome, da rešavanje pitanja ozdravljenja preduzeća uključuje kategorije istraživačko-kreativnih poslova, finog planiranja i poslove

realizacije i kontrole. Dok iz istraživačko-kreativnih faza treba da rezultira prognoza o ozdravljenju, uslovima i koncepciji mogućih opcija, ostale faze su usmerene na konkretizaciju realizacije onoga što je u prethodnim fazama ocenjeno kao oportuno. Shodno ranije navedenom planskom pristupu, daje se osvrt na faze ozdravljenja.

**1. Prepoznavanje simptoma i uzroka** jeste iteracija u kojoj, na bazi relevantnih indikatora, treba steći uvid u zdravlje preduzeća. Usmerena je na to da se pomogne preduzeću da blagovremeno otkrije određene greške u poslovanju odnosno da postane svesno da su začeci krize već prisutni i da mobilise kolektiv na njihovo otklanjanje. Uzroci krize mogu da budu: a) iznenadno i nepovoljno dejstvo egzogenih faktora (prirodne nepogode, ratovi, makroekonomska politika vlade), ekonomski i politički odnosi zemlje sa inostranstvom i sl.), b) neblagovremeno i nesprovođenje pravih mera u strukturi poslovnog portfolija i funkcionisanju preduzeća kao organizacije ljudi i sredstava i tehnologije. Iza ovog, endogenog faktora, manje ili više izraženi, stoje: neodgovornost, nemarnost, neznanje, arogancija, nemotivisanost menadžmenta kao ključnog faktora vitalnosti preduzeća. I dok je egzogene faktore lakše prepoznati, a teže predvideti i kontrolisati, kada je reč o endogenim faktorima, tj. menadžerskom servisu, često se zahteva dublja, suptilnija analiza da bi se oni prepoznali i da bi se primenile delotvorne mere za njihovo poboljšanje. Protiv prvih se možemo spremati kroz izgradnju interne fleksibilnosti (diversifikacija proizvoda, tržišta i tehnologije, a kada je reč o kvalitetu upravljanja, predominantno su značajni: obrazovanje, motivisanost, poslovna kultura, odgovornost, sankcije, i druge komponente koje čine distinktivnu kompetentnost odnosno meku moć menadžmenta dotičnog preduzeća. Kao što je već istaknuto, krizu funkcionisanja preduzeća prati manje ili više vidljiva konstelacija fenomena kao što su: pad, stagnacija i/ili negativan tok profitabilnosti, dezintegracija, frustracija i nemotivisanost kolektiva, neracionalnost u korišćenju resursa, pad rejtinga kod potrošača, dobavljača i banaka i slično, neefikasno donošenje odluka, entropija i slične pojave. U njima su uglavnom sadržani simptomi, odnosno vesnici koji nose poruke o teškoćama, odnosno opadajućim prinosima dotičnog preduzeća kao organizacije u ostvarivanju svoje misije. Ujedno, to su i signali da se pristupi temeljnom sagledavanju uzroka odnosno slabosti menadžmenta u upravljanju relevantnim fazama lanca vrednosti i miksom poslovnih funkcija dotičnog preduzeća i pristupi pripremi i realizaciji delotvorne strategije izlaska iz krize dotičnog preduzeća. Najveći broj istraživača kao najčešće uzroke ističu:

- neadekvatnu strukturu i organizaciju upravljačkog tima na nivou preduzeća i poslovnih jedinica,
- preteran (neplanski) rast poslovnog portfolija preduzeća,
- neadekvatnu politiku i kontrolu marketinga,
- nepovoljnu strukturu troškova poslovanja,
- prisustvo nadmoćne i agresivne konkurencije,
- nepredviđene promene u tražnji,
- loše upravljanje akvizicijama ili velikim projektima i sl.

Međutim, za ocenu zdravlja preduzeća i predlaganje korektivnih akcija, neophodna je dublja analiza odnosno operisanje konkretnijim indikatorima stanja preduzeća. U tom pogledu, simptomi mogu biti sintetički i analitički. Kada je reč o sintetičkim predznacima krize, najčešće se ukazuje na indikatore kao što su:

1. smanjenje tržišnog učešća koje indicira eroziju konkurentne pozicije preduzeća i drugih teškoća koje nosi tržišno zaostajanje preduzeća; eventualno povećavanje obima prodaje zbog rasta tržišta ili inflacije samo je privremena maska, te ovaj signal treba uzeti kao povod za detaljnija istraživanja marketing strategije

- preduzeća;
- 2. pad obima prodaje;
- 3. porast zaduživanja;
- 4. smanjivanje dividendi;
- 5. nedovolja ili neadekvatna alokacija investicija u poslovanje;
- 6. inkompatibilnost poslovnog portfolija i pojava entropije;
- 7. pojava centrifugalnih sila i dezintegracionih procesa;
- 8. frustriran, pasivan ili konzervativan menadžment i sl. (5, str. 190).

Analitički simptomi šire i produbljuju lepezu pokazatelja stanja preduzeća, i to prevashodno kroz vezivanje troškova i prihoda za njihove uzročnike. Otuda se operiše daleko širom listom indikatora, među kojima treba pomenuti:

1. nemogućnost plaćanja: duga, poreza, ugovornih obaveza, faktura za materijal, plata, provizije i raznih doprinosa;
2. nepovoljan odnos duga i imovine;
3. konstantan pad obima prodaje;
4. eroziju bruto profita;
5. porast direktnih troškova rada;
6. porast troškova direktnog materijala;
7. porast troškova režijskog osoblja i drugih opštih troškova, ukupno i po pojedinim segmentima;
8. porast troškova marketinga;
9. pad korišćenja kapaciteta;
10. pad profitabilnosti po proizvodnim linijama i kategorijama kupaca i tržištima i sl. (4, str. 42–67).

**2. Utvrđivanje analitičkih instrumenata za dijagozu** usmereno je na to da se simptomi objektiviziraju, definišu i izračunaju relevantni parametri i isti vežu za predlaganje strateških opcija za ozdravljenje. Osim toga, ova iteracija podrazumeva razradu koncepcije na osnovu koje će se interpretirati smisao knjigovodstvenih i drugih informacija, a posebno imajući u vidu karakter i dubinu bolesti preduzeća i stepen urgentnosti preduzimanja korektivnih akcija. Zbog toga što je ozdravljenje prevashodno stvar upravljanja, a ne računovodstva, to je, osim kvantitativnih analiza, relevantna i kvalitativna, a naročito u domenu procenivanja odnosno aproksimacije ulaganja i rezultata. Ovo pogotovo imajući u vidu zahtev da se dijagnoza nužno mora vezivati i za prognozu. Otuda utvrđivanje analitičkih instrumenata mora biti u funkciji odgovora na pitanja:

- a) gde će odnosno kako će izgledati preduzeće u dogledno vreme ako se ništa ne preduzima (izveštajna projekcija),
- b) stanje u koje će preduzeće moći da dođe imajući u vidu anticipirane promene okruženja (željena projekcija),
- c) pozicija u koju će doći preduzeće na bazi planiranih akcija (planirana projekcija kao razlika između željene i izveštajne projekcije).

Zbog gorenavedenih zahteva, instrumentarij za dijagozu je veoma širok, počevši od onih koji sintetički odražavaju performanse preduzeća, kao što su: prinos pre oporezivanja na prodaju, aktivu i imovinu, profitabilnost marketinga u odnosu na prodaju po kanalima, regionima i predstavnicima, pa do niza indikatora koji se odnose na pojedinačne segmente poslovanja, kao što su npr. stopa profitabilnosti proizvodnih grupa, artikala i modela, procentualno učešće, posebno direktnog i indirektnog rada u vrednosti prodaje, profita-

bilnost svake kategorije kupaca, procentualno učešće direktnog materijala u vrednosti prodaje proizvoda, prodaja po zaposlenom, po m<sup>2</sup> poslovnog prostora, stepen korišćenja kapaciteta, kao i mnogi drugi pokazatelji koji se dobijaju raščlanjivanjem logike i sadržine poslovnog procesa preduzeća.

**3. Identifikovanje stadijuma u razvoju bolesti** preduzeća je iteracija koja treba da proizade iz prethodne i u kojoj se utvrđuje priroda i stepen teškoća koje ima preduzeće. Naime, kao što je već ranije istaknuto, kriza obično ne nastaje iznenada, nego je rezultat serije grešaka, odnosno ignorantskog odnosa prema izazovima i simptomima, te je relevantno da se poremećaji na vreme uoče, da se razumeju uzroci i preduzme adekvatna korektivna akcija. Otuda kvantitativne pokazatelje iz prethodne iteracije treba interpretirati i sa stanovišta stadijuma razvoja teškoća preduzeća.

Budući da se preduzeće javlja kao svojevrsna kolekcija resursa čijom koverzijom u tržišno prihvatljive outpute ostvaruje profit, logično je da će se eventualne teškoće u njegovom funkcionisanju najdirektnije videti na području mogućnosti pribavljanja inputa i kvantitetu i "kvalitetu" profita koji ostvaruje. Smatra se otuda da je za vremensko dimenzioniranje strategija ozdravljenja odnosno za utvrđivanje prelomnog trenutka u životu preduzeća, relevantno prepoznati sledeće situacije odnosno stadijume u razvoju njegove bolesti, počevši od najurgentnijeg ka blažim (4, str. 20–21):

Prvi, koji karakteriše potpuna nelikvidnost, uključujući i kreditnu iscrpljenost.

Drugi, u kojem se primećuju prvi znaci ugroženosti likvidnosti odnosno u veoma kratkom roku preduzeće će doći u stanje potpune nelikvidnosti.

Treći, u kojem preduzeće beleži stagnaciju ili pad profita i približava se pojavi gubitka.

Četvrti, koji karakteriše pogoršanje "kvaliteta" profita u smislu strukture ponude i tržišne strategije.

Gornji stadijumi su, razume se, globalni kvalitativni izrazi poremećaja u poslovanju preduzeća i istovremeno indikacija pravaca i urgentnosti mera koje treba preduzimati na planu eventualnog ozdravljenja, odnosno likvidacije preduzeća kao celine ili njegovih delova. Posmatrano sa stanovišta urgentnosti, prvi stadijum označava najkraće vreme u kojem se može očekivati kolaps, a poslednji najduže, dok se ostala dva nalaze između. Razume se, ova faza analize treba da pomogne da se što pouzdanije odredi mogućnost i pravac ozdravljenja. U tom pogledu, ukazuje se na četiri tipa situacija koje se sa stanovišta mogućnosti i smisla ozdravljenja grupišu u nepopravljive i izgledne (3, str. 116):

**Nepopravljive** situacije uključuju tipove: a) beznadežno i b) samo kratkoročno popravljive.

- a) Beznadežne (No-hopers) situacije se odnose na ona preduzeća koje karakteriše tako teška situacija da je sa ekonomskog stanovišta evidentno da se ne isplati bilo kakav pokušaj spašavanja. To je slučaj sa firmama koje karakterišu neki ili svi sledeći faktori:
  - pad bazičnog jezgra delatnosti je uzrokovan izraženom cenovnom konkurencijom od strane proizvođača koji imaju prednost po osnovu efekta obima ili krive učenja;
  - aktiva je nedeljiva jer se radi o monofabričkim i/ili mono-proizvodnim firmama te nije moguće prodati delove da bi se obezbedio dodatni cash flow;
  - visoki fiksni troškovi kao procenat na novododatu vrednost;
  - veoma brz pad tržišne tražnje.

- b) Kratkoročno poporavljive situacije postoje kada je trenutna unutrašnja i eksterna konstelacija preduzeća takva da je moguće u određenom kratkom roku popraviti njegovu profitabilnost, ali da dugoročno ta preduzeća nemaju predispozicija da razviju neku značajniju konkurentsku prednost.

**Izgledene** situacije obuhvataju dva tipa ozdravljenja i to: a) puko preživljavanje i b) stabilno (uspešno) ozdravljenje.

- a) Puko preživljavanje je situacija kada, zbog karakteristika grane i ograničenih resursa firme, istu nije moguće dovesti u stanje da, zahvaljujući konkurentskim prednostima ostvaruje izvanprosečni profit u dugom roku. Naime, za razliku od prave revitalizacije koja podrazumeva osposobljavanje preduzeća da razvija nove proizvode i izlazi na nova tržišta, situaciju pukog preživljavanja karakteriše preduzimanje kratkoročnih manevara da bi se privremeno umirili akcionari, kreditori i ostali stakeholderi.
- b) Stabilno (uspešno) ozdravljenje karakteriše osposobljenost preduzeća da dugoročno ostvaruje nivo iznadprosečnog profita. Karakter uzroka krize i stadijum u razvoju bolesti opredeljuje mogućnosti uspešnog oporavka. Tako je, na primer, to lakše izvesti u situaciji kada je početak krize blagovremeno otkriven i/ili kada su uzroci tome u lošem menadžmentu, nedostatku kontrole, neodgovarajućoj proizvodnoj i tržišnoj strategiji i sl. Obrnuto, teže je ozdraviti preduzeće kod koga je kriza kasno otkrivena, koje ima velike dugove i besperspektivan proizvodni program.

**4. Selekcija strategijskih opcija za ozdravljenje** predstavlja presudnu fazu u procesu razmatranja oportuniteti i pravca ozdravljenja preduzeća. To je kategorija kreativno-istraživačkih poslova u kojoj treba da dođe do izražaja duhovitost, smelost i smisao za realnost. Podrazumeva veoma argumentovanu analizu uzroka i projekciju reperkusija pojedinih mera. Otuda se zahteva dobro poznavanje trenutne i buduće pozicije preduzeća i njegovog okruženja, kao i razumevanje ključnih faktora preko kojih preduzeće ostvaruje svoju tržišnu i profitnu misiju.

Kada je reč o prvoj komponenti, onda je relevantno, a naročito za potrebe identifikovanja strategijskih opcija ozdravljenja, osloniti se na predviđanje budućnosti preduzeća i potrebnih ulaganja. U tom pogledu, kao što je već ranije pomenuto, dobro je operisati raščlanjenim projekcijama u smislu izveštajne, nužne i ciljane (objektivne). Dok prva pokazuje u kakvo će stanje doći preduzeće ako se ništa ne preduzima, druga uključuje minimum finansijskih performansi da bi se umirili akcionari, kreditori i ostali interesanti i odustali od zahteva za stečajem ili drugim promenama. Ciljna pak projekcija obuhvata mere, promene i ulaganja koji se faktički moraju preduzeti da bi se firma revitalizovala, odnosno vratila u normalan kolosek. Budući da na njoj treba da se bazira plan ozdravljenja, ova projekcija se često naziva planiranom.

Druga komponenta se odnosi na iznalaženje područja za poboljšanje, a imajući u vidu pokazatelje o punktovima slabosti preduzeća, koji su otkriveni prethodnim iteracijama dijagnoze i identifikovanja stadijuma u razvoju krize preduzeća. U tom smislu (naravno, zavisno od dijagnoze), strategija ozdravljenja baziraće se na poboljšanje Cash Flow, zatim smanjivanje troškova (rada, materijala, režija i sl.), povećavanje prodaje, smanjivanje kapaciteta i/ili povećavanje stepena njegovog korišćenja i sl. Generalno rečeno, radi se o istraživanju uslova za korišćenje strategija koje su usmerene u pravcu smanjenja troškova, smanjivanja aktive, povećavanja prihoda ili njihovih kombinacija, uz nastojanje da se poboljša Cash Flow. Pri tome, korisno je osloniti se na projekciju prelomne tačke budući da je njeno zadržavanje na nižem nivou indikacija uspešnosti preduzeća. U tom pogledu, moguće je, u odnosu na poziciju prelomne tačke, razmišljati o sledećim strategijama (5, str. 192).

**A. Strategija kresanja troškova**, koja može brzo da obezbedi efekte u situaciji kada se preduzeće nalazi blizu prelomne tačke i ima visoke troškove direktnog rada i visoke fiksne troškove.

**B. Strategija smanjivanja aktive**, koja može biti korisna kada se preduzeće nalazi daleko od prelomne tačke, a nije moguće na drugi način smanjivati troškove te se redukcija aktive odnosno kapaciteta javlja kao primaran izlaz.

**C. Strategija povećavanja prihoda**, koja je atraktivna u situaciji kada je firma blizu da pokrije svoje fiksne troškove i ima niske varijabilne troškove (npr. troškove direktnog rada), tako da bi povećanje prihoda kroz povećanje cena ili druge instrumente bilo vrlo izgledno. Ova opcija je, međutim, najčešće alternativa strategiji smanjivanja aktive i, kao takva, zbog niza drugih faktora, ne može da obezbedi brže efekte.

**D. Kombinacija strategija** se najčešće primenjuje u slučaju kada preduzeće pokriva fiksne troškove, ali je značajno ispod svoje prelomne tačke, te se ide na simultano korišćenje prethodne tri strategije.

Prema tome, izbor strategijskih opcija ozdravljenja mora da bude prožet sintetičkim projekcijama odnosa ulaganja i prihoda, a koji su izraz velikog broja promena koje preduzeće treba da učini da bi se infuzijom nove energije revitalizovalo. Treba, međutim, biti svestan činjenice da je lepeza strategijskih opcija daleko šira od manevara na području smanjivanja troškova i aktive i povećavanja prihoda. Naime, manevrisanje troškovima i prihodima izraz je većeg broja strategijskih opcija koje se, u zavisnosti od uzroka krize i stadijuma u njenom razvoju, preduzimaju simultano ili sukcesivno. Tako je veoma verovatno da će biti potrebno razmotriti opcije kao što su: promena menadžmenta, uvođenje stroge finansijske kontrole, promena organizacione strukture i nivoa decentralizacije, reformisanje proizvodne i tržišne strategije, preusmeravanje metoda rasta ka akvizicijama nove investicije, restrukturiranje duga i finansijske strategije (3, str. 79). Svaka od gornjih strategija ima svoju sadržinu i atraktivnost koje su uslovljene trenutnom pozicijom preduzeća i predviđenim razvojem okolnosti. U diversifikovanom preduzeću, koje uz to ima veći broj organizacionih delova, problem upravljanja rastom se multiplikuje zbog različitih pozicija i perspektiva rasta ovih organizacionih delova. U tom slučaju, javlja se potreba da se, u svetlu novih okolnosti, preispita i rekonponuje veličina i širina poslovnog portfolija preduzeća. U tom smislu, pribegavanje rightsizingu kroz downsizing je prilika da se poslovni portfolio očisti od programa i proizvoda koji su rezultat nepromišljenog rasta, avanturističkih izleta i uzleta preduzeća u neke delatnosti, kao i da se veličina, organizaciona struktura i sistem upravljanja saobraze novim kriterijumima i granicama efikasnosti privredivanja. Naime, organizacioni delovi kao strategijske poslovne jedinice imaju različite stadijume u životnom ciklusu proizvodnih programa i trpe različite pritiske iz društvenog i tehnološkog okruženja, te se uslozjava problem jedinstvenog upravljanja i koordinacije njihovog rasta i razvoja u jedinstvenom preduzeću (12, str. 321).

Otuda, osim gorepomenute planirane dezintegracije u smislu izdvajanja pojedinih organizacionih delova u samostalne subjekte ili njihovog prelaska u druge poslovne sisteme, moguće je ići na rešenja koja će očuvati zajedništvo u poslovnom sistemu uz drugačiji raspored upravljačkih napora.

Prva mogućnost jeste da se akcenat stavi na delatnosti koje čine istorijsko jezgro preduzeća sa namerom da se kroz koncentraciju napora zadrži dominacija u tim delatnostima.

Drugo, da se ide na rešenje koje bi značilo smanjenje stepena diversifikacije kroz postepeno dezinvestiranje u periferne delatnosti.

Time preduzeće povećava stepen koherentnosti delatnosti i smanjuje lepezu potrebnih upravljačkih napora, odnosno koncentriše se na područja na kojima je kompetentnije.

Treće, da zadrži čisti konglomeratski tip preduzeća, žrtvujući sinergiju po osnovu koherentnosti delatnosti i centralizovanog upravljanja. Strategijske i operativne odluke u vezi sa profilom rasta su u domenu upravljanja svakog organizacionog dela, te se na bazi kvaliteta decentralizovanih upravljačkih odluka vrši odabir delova koji će ostati u konglomeratu. Četvrto, da se ide na globalnu segmentaciju okruženja i ustanovljavanje tzv. strategijskih poslovnih područja (SBA) kao agregacija strategijskih poslovnih jedinica. Opšta koordinacija i donošenje strateških odluka i dalje ostaje u domenu top menadžmenta (13, str. 234).

**5. Priprema plana** ozdravljenja je iteracija u kojoj se kroz proces finog planiranja vrši sinhronizacija aktivnosti imajući u vidu karakter strategijskih opcija i stepen njihove urgentnosti. Budući da se ozdravljenje najčešće proteže na radne procese, proizvod i kapacitetnu infrastrukturu, planom treba povezati mesta i dinamiku pojedinih aktivnosti tako da se obezbedi efikasno upravljanje ozdravljenjem na svim hijerarhijskim nivoima. Takođe, treba biti svestan činjenice da revitalizaciji prethodi faza kontrakcije i konsolidacije. Svaka od ovih faza podrazumeva različit obim i strukturu zadataka, dok, na primer, kontrakcija obično uključuje smanjivanje kapaciteta, otpuštanje radnika i sl. Konsolidacija zahteva adaptiranje organizacione strukture, stila i režima upravljanja, kao i uhodavanje nove postavke i režima preduzeća. Konačno, ekspanzija (prava revitalizacija) uključuje povećanje kapaciteta, izlazak na nova tržišta, inoviranje organizacione strukture i sl. (3, str. 410).

U tom smislu, podrazumeva se kako horizontalno tako i vertikalno usklađivanje plana ozdravljenja. Horizontalno uključuje sinhronizaciju mesta aktivnosti, gde su nezaobilazni kolektiv, proizvod i kapacitetna infrastruktura te se preporučuje da se definitivan plan testira sa stanovišta 3P (People, Product, Plant). Naime, realizacija plana najčešće podrazumeva promenu strukture kolektiva, inoviranje sistema upravljanja i motivisanja, dok, kada je reč o proizvodu, relevantno je da strategija ozdravljenja respektuje kvalitet, cenu i raspoloživost proizvoda kao ključne komponente marketing miks-a. Konačno, strategija ozdravljenja direktno ili indirektno tangira veličinu, opremu i razmeštaj fizičkih kapaciteta, kao i pomoćne infrastructure, te je bitno da se ovo ima u vidu kad se pravi fini plan ozdravljenja, u smislu da se precizno planira realizacija svake prihvaćene strategijske opcije. Vertikalna dimenzija plana ozdravljenja se prevashodno odnosi na rešavanje pitanja prohodnosti upravljačkih odluka u hijerarhijskim nivoima odlučivanja. Treba utvrditi ovlašćenja i najpogodniji organizacioni oblik za realizaciju pojedinih aktivnosti na području revitalizacije preduzeća.

Priprema plana ozdravljenja takođe treba da respektuje i vremensku dimenziju u realizaciji revitalizacije preduzeća. Smatra se da će se novi menadžment ili organ koji rukovodi ovom operacijom u prvoj fazi koncentrisati prevashodno na operativne promene odnosno na preduzimanje onih aktivnosti koje omogućavaju kratkoročno preživljavanje te se forsira poboljšanje Cash Flow i stroga finansijska kontrola. Otuda u ovoj fazi dobijaju na značaju strategije povećavanja cena, snižavanje troškova i inteziviranje prodajnih napora. Kada se osigura kratkoročno preživljavanje, onda se ide na drugu fazu koju karakterišu značajne promene u proizvodnoj i tržišnoj strategiji. Akcenat je na kvantitetu i (kvalitetu) profita, daljem poboljšanju operativne efikasnosti i adaptiranju organizacione strukture. Konačno, treća faza predstavlja stadijum rasta u kojem se na novim osnovama opredeljuju pravci, metodi i tempo rasta odnosno planira na dugi rok (3, str. 122).

**6. Motivacija** kolektiva i organizacija realizacije plana ozdravljenja je bitna pretpostavka uspešne revitalizacije preduzeća. Ovo pogotovo što ozdravljenje obično uključuje promenu menadžmenta, strukture kolektiva i režima rada, te treba anticipirati eventualne rezistencije, pa i sabotaze. Iako u planiranju važi pravilo “ne udaljavaj se od prethodnog dok nisi utro put za naredno”, kod ozdravljenja je evidentno da se mora zakoračiti u novo stanje, te motivisanje i mobilisanje kolektiva na novim zadacima mora biti prevashodni zadatak novog menadžmenta. Budući da strategija ozdravljenja uvek podrazumeva zaokret u odnosu na dosadašnje ponašanje, to je relevantno da se jasno odrede i usaglaise kratkoročni i dugoročni ciljevi, artikuliše urgentnost pojedinih aktivnosti, preciziraju odgovornosti i ovlašćenja i primeni adekvatan mehanizam nagrađivanja.

Ranije pomenute projekcije (izveštajna, željena i planirana) mogu da budu značajan instrument za orijentaciju i mobilizaciju ljudi, budući da markiraju dobre i loše situacije u kojima se može naći preduzeće, ako ne preduzima odnosno ako radi na ozdravljenju. Pri tome, treba se potruditi da se akcije ozdravljenja prihvate kao most od goreg ka boljem, i to kao usaglašenost mera koje se planski sprovode. Adaptiranje organizacione strukture takođe je značajna pretpostavka realizacije plana ozdravljenja. Naime, iako olako menjanje organizacione strukture može da u određenim slučajevima bude opasno jer odvlači pažnju od ključnih ekonomskih pitanja, ipak može da se ispostavi da je ovo područje usko grlo. Otuda novo organizaciono strukturiranje i fragmentacija mogu da pomognu, posebno ako se zahteva prodaja delova preduzeća kao pravac ozdravljenja ili pak da se kroz njega obezbedi veća kontrola i sl.

Izvršenje strategije ozdravljenja je uslovljeno i stepenom involviranoosti ljudi na koje se odnosi njeno formiranje, odnosno razumevanjem njenog osnovnog smisla i mera koje ona podrazumeva. Otuda njena implementacija mora biti u funkciji efikasnosti i efektivnosti odlučivanja, na jednoj, i motivisanosti ljudi na drugoj strani. Efikasna realizacija plana ozdravljenja podrazumeva ne samo sposobnost deblokiranja postojećeg stanja, odnosno, kako ističu predstavnici organizacionog ponašanja, učiniti ga slobodnim za promene, već i njegovu sinhronizaciju sa akcijama koje treba implementirati u procesu ozdravljenja. “Križa je kada staro odumire, a novo nikako da se pojavi”, ističe Gramsi. Slično je i sa upozorenjem da “dok mi diskutujemo o fenomenu krize, ona nam je stigla” ili “svi viču – da li neko vesla?”. Da bi svi i sinhronizovano veslali, bitno je ne samo anticipirati moguće uzroke i mesta otpora promenama već i, shodno tome, preduzeti i adekvatne mere njihovom eliminisanju odnosno minimiziranju. U tom pogledu, nužno je oceniti oportunist korišćenja pristupa kao što su:

- komandovanje, gde centralni izvršni program (CEO) formuliše strategiju i kao takvu daje na izvršenje nižim organima;
- promena organizacije u smislu da centralni organ, osim definisanja strategije, pravi akcioni plan uključujući i promenu organizacione strukture, sistema planiranja i kontrole, mehanizma nagrađivanja i sl.;
- saradnja, u kojoj se u proces formulisanja strategije uključuju i prvi sledeći viši rukovodioci;
- kolektivna participacija, u smislu da se svi niži hijerarhijski nivoi uključe u formulisanje strategije i pripremu plana njene implementacije;
- pristup odozdo nagore, koji podrazumeva da se do strategije ozdravljenja i načina njene realizacije dolazi kroz kombinovanje predloga nižih rukovodilaca (7, str. 27).

Budući da realizacija plana ozdravljenja tangira veći broj stakeholdera, odnosno zainteresovanih grupa izvan preduzeća, to je relevantno

da se obrati pažnja na način komuniciranja sa javnošću. Otuda tzv. javni odnosi odnosno obaveštavanje banaka, dobavljača, sindikata i kupaca, državnih institucija i sl. Predstavlja značajan i vrlo suptilan posao novog menadžmenta. Pored zadobijanja poverenja kod akcionara i zaposlenih, novi menadžment treba da kroz adekvatne kontakte sa eksternim stakeholderima pridobije i involvira iste u realizaciju plana ozdravljenja. U tom smislu, strategija ozdravljenja mora biti podržana detaljnim promocijnim planom.

7. Konačno, kontrola i revizija realizacije plana su sastavni deo upravljanja ozdravljenjem. Planiranje ima smisla ako se može ili želi kontrolisati njegova realizacija. Uostalom, zahvaljujući kontroli javlja se i potreba za korektivnom akcijom odnosno ozdravljenjem. Uslovljen je vladajućim sistemom. Osim toga, samo ozdravljenje redovno podrazumeva pooštavanje kontrole. Budući da je kontrola usmerena na blagovremeno sticanje uvida u stepen i kvalitet ostvarenja nameravanog, to je relevantno da se definišu pouzdani standardi i uspostavi adekvatan informacioni sistem. Osim toga, razvoj događaja u međuvremenu može da relativizira ustanovljene standarde te je nužna revizija strategija ozdravljenja odnosno njeno dovođenje u sklad sa mogućim.

U cilju diferenciranja može se reći da, za razliku od kontrole, koja sagledava da li je ostvarena u skladu sa nameravanim odnosno planiranim revizija sagledava da li je ostvareno i planirano u skladu sa mogućnostima. Dok kontrola polazi od realnosti plana, te kroz predloge kreativnih akcija nastoji da očuva poslovanje preduzeća u kursu planiranog, dotle revizija uvezava nastupanje novih izazova kako unutar, tako i u samom okruženju preduzeća, te dovodeći u pitanje realnost sadašnjih planova, predlaže njihovu promenu, odnosno inoviranje u skladu sa eventualno novonastalim, povoljnim i/ili nepovoljnim okolnostima za oporavak. Kao i kontrola, i revizija asistira proces planiranja, ali se više bazira na saznanjima iz kretanja okruženja i novim aspiracijama menadžmenta, a manje na sleđenju odrednica prethodnog plana.

Revizija je bazirana na dve značajne premise, i to: a) da je predviđanje kao osnovni input planiranja ograničeno i b) stil upravljanja tangira i planiranje, te se dolaskom novih upravljača javlja potreba preispitivanja filozofije, sadržine, aspiracije i postupaka planiranja. Kada je reč o prvoj premisi, ona se donekle može relativizovati oslanjanjem na tzv. kontingentno (viševarijantno, uslovno) planiranje, te operisati sa više scenarija budućnosti i planova za slučaj njihovog nastupanja. Time se uvažava neizvesnost i diskontinuitet u poslovanju preduzeća, te uvlačeći reviziju već u fazi planiranja može se donekle izbeći klasično rebalansiranje planova i dezorganizacija, koje ono generiše.

Na kraju, treba istaći da ozdravljenje preduzeća ima svoju i društveno-javnu dimenziju, a pogotovo ako je reč o krupnim i za državu interesantnim preduzećima i situacijama. Naime, ako je ozdravljenje prevashodno stvar organa upravljanja, određene krizne situacije u poslovanju preduzeća tangiraju i državu, bilo kao ekonomsko ili političko pitanje. Razume se, način i obim involviranja države uslovljen je vladajućim sistemom i konceptom ekonomske politike, kao i značajem preduzeća koje je u pitanju. Krizne situacije u preduzećima sa tzv. makroaspekta se najčešće gledaju kroz prizmu njihovog uticaja na nezaposlenost, platni bilans zemlje, povećanje zavisnosti od inostranstva, finansijski sistem, konkurenciju i sl.

U tom pogledu, smatra se da je državna intervencija najpoželjnija u situaciji kada treba pomoći krupnim firmama kako njihovo bankrotstvo ne bi izazvalo teške posledice za ekonomski i finansijski sistem zemlje, zatim na području pomaganja malim firmama u cilju intenziviranja preduzetništva i ublažavanja nezaposlenosti, krupnim vojnim snabdevačima, kao i firmama visoke tehnologije. Te intervencije se obično svode na obezbeđivanje dodatnih finansijskih

stredstava, direktno ili preko ubeđivanja banaka i davanja garancija, izgradnje povoljne infrastructure, pa i direktnog preuzimanja kontrole upravljanja pojedinim firmama.

Trenutna privredna stvarnost je takva da je, upravo, jedno od najkritičnijih pitanja kako i koliko involvirati državu u procese restrukturiranja privrede, a da se ne ugrozi normalno funkcionisanje tržišta. Problem je specifičan i složen zbog toga što se, paralelno sa izmenom ekonomske politike koja drastično tangira veliki broj preduzeća, nastoji kroz proces privatizacije (uz pomoć države), istisnuti država iz upravljanja. Koliko je moguće videti, ovaj problem je markiran i u tom smislu predviđena izgradnja određene infrastructure, te se treba nadati da će rasplet ići ne samo u pravcu afirmacije samostalnosti preduzeća i njegove prevashodne odgovornosti za svoju sudbinu, nego i preciznijeg određivanja uloge države u obezbeđivanju propulzivnog tržišnog privređivanja. Poseban izazov je utvrđivanje karakteristika i pozicije javnih preduzeća. Izgleda, međutim, da će biti teško da se prekine vidljivo rukovanje preduzeća i partija, a afirmiše nevidljiva katalizatorska uloga države u afirmaciji naprednog privređivanja.

## ZAKLJUČAK

1. Kritični faktori za prevođenje preduzeća iz stanja krize u stanje vitalnosti i osiguranja njegovog imuniteta na nove nevolje su blagovremeno prepoznavanje simptoma i uzorka krize, anticipacija budućih izazova i ograničenja, te primeravanje pravih strategija oporavka i vitalnog privređivanja u novim okolnostima. Ima shvatanja da je proces ozdravljenja simetričan procesu oboljenja preduzeća, a pogotovo ako su krizna stanja posledica propusta menadžmenta odnosno dejstva endogenih faktora. U tom smislu, smatra se da u meri u kojoj se dogodilo preuzimanje pravih korektivnih akcija, skoro u istoj meri će biti potrebno strpljenja i mudrosti da se situacija prevede u zadovoljavajuću. Koliko god je lepo i poučno da se u muzejima, prigodnim izložbama i publikacijama prikazuju privredna dostignuća, isto tako, trebalo bi da je korisno i upozoravajuće da se u njima pokazuju i objašnjavaju i poslovni promašaji (9, str. 115–128). Budući da su uvek kritičan faktor uspeha (i neuspeha) ljudi, to je za ostvarivanje njihove uloge bitno da su oni: a) dovoljno stručni, b) ubeđeni u uspeh, c) odgovarajuće nagrađeni i d) respektovani kao kreatori i izvođači dostignuća. Uputno je ove zahteve razumeti kao kumulativne, sa kojima će se ulaziti u plan i budžet ozdravljenja.

Radi se o jedinstvenim rešenjima za poduhvat kojim će se, na bazi dovoljno dobrog razumevanja uzroka i stadijuma u razvoju krize, te relevantnih faktora uspeha u nastupajućim okolnostima, kroz usaglašavanja adekvatnih strategijskih opcija, ubitačnog simfonijskog miksa (orkestra) poslovnih funkcija i dobro motivisanih ljudi, dotično preduzeće izbaviti iz krize i imunizovati da obezbeđuje svoju vitalnost. Iako kriza može da nastane zbog iznenadnih promena u dejstvu egzogenih faktora na koje ne možemo da utičemo i predviđamo, nedopustivo je osloniti se na čekanje, spavanje i/ili robovanje sindromu arogancije uspeha (oslanjanje na prošle rezultate), već je predominantno značajno da se, na bazi razvoja informacionog sistema za osmatranje i adekvatnog algoritma za predviđanje, blagovremeno dešifruju signali (dok su još slabi) o šansama, opasnostima, te spremno umaršira u budućnost, odnosno setom pravih poteza u sadašnjosti, obezbeđuje životnost i optimalni rast i razvoj.

2. Razume se, osim tržišnih povoda za planiranje manjih ili većih promena, javlja se potreba i u drugim segmentima aktivnosti preduzeća. Sticaj spoljnih i unutrašnjih okolnosti, nalazi revizije i kontrole, promena vlasnika i mentalne mape menadžmenta i sl. mogu zahtevati parcijalne ili sveobuhvatne i simultane izmene kako



bi se na novim osnovama uspostavila kompatibilnost između zahteva okruženja, mogućnosti preduzeća i koalicije interesa uključenih stakeholdera. Diskontinuiteti u razvoju pojedinih egzogenih faktora, kao i promena menadžmenta mogu da dovedu do potrebe za preoblikovanjem, preobražajem, pa i rekonceptualizacijom preduzeća kao celine. Osim toga, inertnost i/ili zaslepljenost dosadašnjim uspesima, odnosno pojava sindroma arogancije uspeha, mogu da dovedu do pojave kriznih situacija i nemogućnosti preduzeća da u dosadašnjoj konfiguraciji delova normalno funkcioniše. Naime, javlja se stanje u kojem, kako ističu neki autori, nije moguće regenerisanje dosadašnjih struktura, te nastaje haos. Očigledno, radi se o diskontinuitetu koji tendira ka tački bifurkacije, tj. nastajanju novog stanja. Otuda se proces prestrukturiranja može definisati kao preuređivanje poslovnog portfolija, redefinisane poslovne filozofije, strategije i sistema menadžmenta, redizajniranje makroorganizacije strukture i preformulisane tehnološkog kretanja novih uslova za ostvarivanje konkurentne prednosti. Kao takvo, ono podrazumeva krupnije promene koje su usmerene na to da se preduzeće prevede u novo stanje odnosa sa okruženjem i preferencijama menadžmenta i drugih stakeholdera. U odnosu na strategijsko upravljanje, prestrukturiranje je generator onih promena kojima se proizvodi brzo reagovanje na diskontinuitete u razvoju egzogenih faktora ili pak čini zaokret zbog razvoja sadašnjih mogućnosti i preferencija postojećeg i novog menadžmenta. U slučaju blagovremene i pouzdane kontrole i revizije, manje ćemo imati posla sa naglim, obično neplaniranim promenama, kada strategija ozdravljenja više liči na gašenje požara, a manje na smisljeno reagovanje na anticipirane okolnosti.

3. U darvinističkim tržišnim uslovima privređivanja, širok je repertoar strategijskih područja i poteza za očuvanje vitalnosti preduzeća. Da bi se "stiglo i uteklo (i preteklo) i na strašnom mestu postojalo", kako kaže Starina Novak u narodnoj pesmi, podrazumeva se, pored neokrnjenog respektovanja zahteva kontrolabilnosti, odnosno izgradnje dovoljnog nivoa eksterne i interne fleksibilnosti i zahteva inovativnosti, i pametno odnosno duhovito postupanje u razrešavanju izazova i dilema u sadašnjem poslovanju. U pitanju su manje ili više živa, odnosno aktuelna žarišta problema, dilema i izazova, koja, ako se blagovremeno i sa pravim rešenjima ne reaguje, mogu da generišu nove nevolje odnosno krize sa daleko većim troškovima od onih koji se odnose na preventivu i blagovremeno korišćenje šansi. Za ovu priliku, navodimo samo neke, uz napomenu da se iscrpna lista područja odnosno upozorenja nalazi u posebnom autorovom prilogu pod naslovom "Upravljanje poslovnom izvrsnošću".

- blagovremena i minuciozna analiza šansi i opasnosti sa relevantnih stanovišta (trajnost, urgentnost, veličina dobitka), te njihovo kombinovanje sa jakim i slabim stranama preduzeća (tzv. SWOT analiza);
- analiza strukture poslovnog portfolija sa stanovišta životnog ciklusa, te izrada mape proizvoda kroz prizmu sadašnjeg i budućeg doprinosa rastu i profitabilnosti relevantnih grupa proizvoda preduzeća;
- usklađivanje priliva i odliva sredstava, odnosno stalna briga da se ne investira: a) previše, b) premalo i c) u pogrešna područja;
- optimizovanje ekonomije obima i širine, odnosno usklađivanje proizvodno-tehničkog i ekonomskog (tržišnog) optimuma i projekcija prelomne tačke i ciljanog nivoa profitabilnosti;
- optimizovanje širine, dubine i gustine proizvodnog programa, te usklađivanje pravaca (ekspanzija vs diversifikacija), metoda (interni – organski vs eksterni), tempa (ofanzivni vs defanzivni, praćenje na distanci) rasta, te obezbeđivanje potrebnog nivoa interne i eksterne fleksibilnosti odnosno kontrolabilnosti;

- podešavanja strategija diferenciranja proizvoda i segmentacije tržišta i njihovog adekvatnog kombinovanja kroz strategije; tržišnog pozicioniranja, tržišne orkestracije i tržišne intergracije, kao i blagovremena revizija marketing miksa i kombinacije poslovnih funkcija za bolju kapitalizaciju distinktivnih kompetentnosti;
- ostvarivanje zadovoljavajućeg nivoa efektivnosti i efikasnosti, odnosno balansiranje preduzetničkog duha i menadžerskog know-how;
- povremeno i pouzdano benčmarkovanje, odnosno upoređivanje sopstvenih sa performansama najboljih preduzeća u grani;
- procena stanja izvora i distinktivnosti sopstvenih konkurentskih prednosti (mozaična resurs komanda, transferabilnost aktive u novac, diferenciranost u očima potrošača i sl.);
- opredeljivanje propulzivnog mehanizma vođenja i motivacije;
- izbor adekvatnog modela koordinacije kako bi se izbegle neracionalnosti u korišćenju zajedničkih resursa, minimiziralo dejstvo centrifugalnih, a jačalo dejstvo centripetalnih sila te adekvatan izbor organizacione strukture i stila upravljanja (plitka vs duboka, asimetrična ili matična organizaciona struktura);
- balansiranje umreženosti (outsorsing, alijansiranje, kooperacija, vertikalna diversifikacija) i potrebnog nivoa nezavisnosti;
- utvrđivanje i afirmacija adekvatne poslovne kulture kao vrednosnih stavova i normi poslovanja kojima će se indoktrinirati svi zaposleni.

4. Kao što je vidljivo, radi se o sofisticiranim područjima gde treba da se demonstrira meka moć menadžmenta kojom će se, kao nevidljivom aktivom, blagovremeno i adekvatno odgovarati na izazove, ne samo kroz predupređivanje ili ublažavanje problema, već i da stiče jedinstvenu i, tešku za kopiranje, konkurentsku prednost. Razume se, u predviđanju, kao i projektovanju mera, treba operisati dovoljno dugim vremenskim i širokim prostornim horizontom. Zbog svoje važnosti, transparentnosti i upotrebljivosti od strane relevantnih korisnika, kao i kontrole, plan ozdravljenja mora uključivati set relevantnih projektnih planova na osnovu kojih će se upravljati svakim segmentom, odnosno područjem unapređenja i normalizacije poslovanja. Za veću posvećenost i osveščivanje tokom izrade i realizacije, korisno je da se ovaj plan predstavi mrežom međusobno povezanih aktivnosti sa utvrđenim najranijim i najkasnijim vremenima početka i završetka i sa markiranim kritičnim putevima po sistemu mreža PERT planiranja te za racionalnije odlučivanje o zameni vremena troškovima i obrnuto.

5. Ne zaboravimo da je jedan od uzroka kriznih stanja upravo neadekvatna koordinacija, odnosno diferenciranje domena i odgovornosti pojedinaca i organizacionih delova i njihovo adekvatno integrisanje u simfonijski orkestar, odnosno tim za implementaciju ozdravljenja. Drugim rečima, bitno je u realizaciji ovog poduhvata kroz adekvatnu koordinaciju rada uključenih aktera imati mudrosti da se balansiraju inicijative i motivi delova i pojedinaca te obezbedi racionalno korišćenje resursa preduzeća kao celine i usklade mikro i makro pogledi. Za realizaciju određenih projekata koji podrazumevaju dovoljnu masu kritičnih poslova, formiraju se timovi primerene veličine i strukture sa adekvatnom kohezijom i normama ponašanja članova, kao i vođom koji će formalno opredeljivati zadatke, podsticati interakciju među članovima, rešavati sporove i biti spiker. Otuda, oportuno je i da se za realizaciju plana ozdravljenja sagleda potreba i način strukturiranja tima i obezbedi njegovo proaktivno i produktivno funkcionisanje, uključujući način rešavanja konflikata. Razume se, implementaciji plana treba upodobiti, odnosno izgraditi adekvatnu komponentu informacionog sistema koji će generisati

i diseminovati relevantne informacije za upravljanje realizacijom plana ozdravljenja. Pored istraživačko-prognostičke komponente, koja je bitna za dijagnozu, prognozu, kao i kreiranje strategije ozdravljenja, za implementaciju je značajno da se prilagodi i operativno-kontrolna komponenta informacionog sistema.

6. Budući da se implementacijom sprovode strategijska opredeljenja, relevantno je da se u toj operacionalizaciji ne izgube ideje i efekti ukupnog plana. Operativni menadžment se može definisati kao upravljanje transformacionim procesima kojima se strategijska opredeljenja prevode u zadatke, finansijske i materijalne resurse, pridobijaju ljudi, motivišu i koordiniraju njihove aktivnosti, kako bi se kroz fino vođenje radnih i poslovnih procesa osiguralo kontinuirano i efikasno funkcionisanje preduzeća u ostvarivanju svoje misije. Kao takav, uključuje planiranje zadataka, alokaciju resursa, vođenje, motivisanje, koordinaciju, komuniciranje i kontrolu. Njegovi outputi su proizvodi, prihodi, troškovi, zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača i zaposlenih, pomoci u organizacionoj strukturi i sl. S pravom se, otuda, ističe da je operativni menadžment skopčan sa puno prizemnih, konkretnih problema, te da se termin "menadžer" možda najbolje uklapa u operativno upravljanje. Neki istraživači ga, otuda, vezuju za strukturne (tvrde) varijable, kao što su opredeljivanje veličine i lokacije kapaciteta, tehnoloških procesa, sistema i vida organizacije proizvodnje i infrastrukturne (meke) varijable, kao što su: sistem kvaliteta, sistem planiranja i kontrole, makro i mikro organizaciono strukturiranje i upravljanje ljudskim resursima (10, str. 670).

7. Nadam se da nije uvreda ili staromodno ako na kraju sugerišem da menadžment uradi sopstveni podsetnik sa markacijom mogućih uzroka krize odnosno žarišta problema te da to bude sastavni deo poslovne kulture dotičnog preduzeća. Dobro bi bilo da to bude i stalna briga za aktuelizovanje relacije: vizija – ciljevi – politike – strategije – pojedinačni planovi – kontrola i revizija. Pretpostavka za osiguranje imuniteta na nove krize jeste i pravi spoj lidera (preduzetnika) i menadžera i njihova sposobnost da znajuće operišu relevantnim sidrima uspešnosti (sidro marketinga, sidro ekonomije,

sidro finansija, sidro kadrova), te uvažavanje načela anticipativnosti, kontrolabilnosti i inovativnosti, kao i postojanje katalizatorske uloge vlade u promociji propulzivnog tržišnog privređivanja.

## IZVORI

1. G. S. Day, *Strategic Marketing*, West Publishing Company, New York, 1984.
2. R. W. Griffin, *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.
3. S. Slatter, *Corporate Recovery*, Penguin Books, 1987.
4. R. Sloma, *The Turnaround Manager's Handbook*, The Free Press, New York, 1985.
5. L. Digman, *Strategic Management*, Business Publications, 1986.
6. Grupa autora, red. M. Milisavljević, *Planiranje i razvojna politika samoupravnog preduzeća*, Naučna knjiga, Beograd, 1980.
7. L. Fahey, *The Strategic Management Reader*, Prentice Hall, 1989.
8. R. L. Ackoff, *The Systems Revolution*, Long Range Planning, Dec 1974.
9. Markidakis, S., *What can we Learn from Corporate Failure*, Long Range Planning, 1991.
10. Bateman, Zeihaml, *Management*, Irwin, 1990.
11. P. Drucker, *Managing in Turbulent Time*, Harper and Row, 1987.
12. Jovan Todorović, *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd, 2003.
13. I. Ansoff, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1984.