

Miloš Milutinović

Beogradski edukativni centar d.o.o., Beograd

Business Development Solution Consulting d.o.o., Beograd

ULOGA I ZNAČAJ KRIZNOG MENADŽMENTA U POSLOVNO-FINANSIJSKOM RESTRUKTURIRANJU PREDUZEĆA

Apstrakt

Savremena preduzeća posluju sve više u globalnim uslovima (na globalnom tržištu), koji su često vrlo turbulentni i nepredvidivi a zbog različitih uzroka. Najčešće su to intenzivni razvoj tehnologije, a naročito informaciono-komunikacione tehnologije, promenljivim uslovima funkcionisanja i poslovanja: kriza globalne ili nacionalne ekonomije, uslovi finansiranja, promenljivi energetske resursi, supstitucija sirovina, pojava nove konkurencije, različiti oblici integracije spajanja i pripajanja kompanija u nacionalnim i međunarodnim okvirima i dr. Iz tih razloga preduzeća iz bilo koje privredne grane se nalaze u kriznim situacijama (iznenadnim ili predvidivim) koje ugrožavaju ne samo razvoj, već i opstanak preduzeća. Kao odgovor na krize koje dolaze iz internog ili eksternog okruženja, preduzeća najčešće formiraju krizni menadžment koji identifikuje obim krize, preduzima mere za otklanjanje krize i ponovno uspostavljanje normalnih uslova postojanja i razvoja preduzeća. Krizni menadžment ima zadatak da identifikuje i analizira uzroke i obim krize i u skladu sa tim preduzima različite mere i aktivnosti od onih koje su trenutne i interventne do strateških i dugoročnih mera oporavka preduzeća i njegovog daljeg razvoja. Poseban značaj se pridaje različitim merama finansijskog restrukturiranja od mera hitne finansijske konsolidacije do strateških mera stabilnog poslovanja preduzeća, unapređenja imidža i rejtinga preduzeća kod sadašnjih i budućih poverilaca.

Ključne reči: globalizacija tržišta, promene u poslovnom okruženju, pojave krize, krizni menadžment, restrukturiranje preduzeća.

Uvod

Okruženje u kome deluju današnje organizacije karakteriše se diskontinuitetom i globalizacijom. Posluje se u uslovima nepredvidive budućnosti, na neizvesnim i nesigurnim turbulentnim tržištima, uz intenzivni razvoj novih tehnologija sa sve naglašenijom ulogom i značajem potrošača, kao bitnog dela okruženja, a čiji zahtevi, navike i ukusi postaju sve različiti i probirljiviji.

Svaka organizacija, nezavisno od delatnosti kojom se bavi (proizvodnom ili uslužnom), nezavisno od prostorne i vremenske dimenzije u kojoj deluje, stremi da poboljša ili, u krajnjoj liniji, zadrži svoj položaj na tržištu. Opstanak i razvoj organizacije u današnjim uslovima postaje primarni problem. Razlozi za sve veću neizvesnost u okruženju u kome deluju organizacije su različiti.

Promene u okruženju postaju veoma važan faktor koji utiče na organizacione sisteme, pogotovo zbog nepredvidive brzine samih promena i njihove brojnosti. Pojava recesije na globalnom nivou na kraju prve dekade 21. veka (ponovo) je inicirala i stavila u prvi plan pitanje efikasnosti interne organizacije poslovnih subjekata. Stvorene su nove discipline strateškog menadžmenta kao što su menadžment promena (*Change Management*), krizni menadžment (*Crisis Management*) i sl.

Pojam i karakteristike krize

Pojam krize se obično koristi za sve vrste negativnih događaja i situacije koje su neželjene, neočekivane ili nepredvidive. Ona predstavlja period kada su ugrožene bazične vrednosti organizacije, preduzeća, njegova likvidnost, uspešnost, rast i razvoj kao i drugi resursi uspeha, ali i pitanje opstanka.

Kriza ne mora imati samo loše posledice. Mnogim preduzećima takva situacija koristi kao sredstvo i prilika za novi uspešan poslovni poduhvat, i kao lekcija za budućnost. Kada kriza nastane ona izgleda kao neočekivana, iako su brojna obeležja krize bila, ili mogla da budu jasno vidljiva i pre njenog vidljivog nastanka. Retke su krize koje nastupaju bez ikakvog prethodnog upozorenja ili signala.

Određene krize mogu da budu izuzetno opasne, posebno u uslovima hronične nelikvidnosti preduzeća, jer mogu biti razarajuće za unutrašnju i spoljnu strukturu organizacije, celokupni lanac vrednosti, kao i sam opstanak preduzeća. Krize mogu pogoditi svaku organizaciju iz bilo kog dela privrede i društva, proizvodnje ili usluga, a posebno ukoliko su uzrokovane eksternim i globalnim poremećajima.

Mnoge kompanije primenjuju krizni menadžment ne samo u situaciji kada je organizacija evidentno u uslovima krize već i kao redovni koncept funkcionisanja i poslovanja u nestabilnom okruženju. Međutim, pojavne oblike krize pogotovo u njihovom začetku nije jednostavno otkriti, ili se zbog nedostatka pažnje slabi znaci upozorenja ignorišu ili zanemaruju. Odgovorna, pravovremena i redovna analiza internog i eksternog okruženja koju vrši menadžment ili posebna odeljenja u okviru poslovnih funkcija organizacije (računovodstvo, finansije, odeljenje prodaje i nabavke i dr.) obezbediće da se kriza identifikuje na vreme, takođe i njeni javni oblici, stepen i značaj njihovog uticaja na funkcionisanje i poslovanje organizacije. Najraniji znaci pojave krize: npr profit bez poboljšanja gotovinskih tokova; ekspanzija bez povećanja profita; slabi sistemi upravljanja i kontrole; pojava nove konkurencije i njen uticaj; predviđanje i početak uvođenja nove tehnologije; blage promene kretanja na tržištu kapitala i sl.

Krize nisu iznenadne i neočekivane ukoliko se problemi u preduzeću uvećavaju i umnožavaju u dužem vremenskom periodu, a menadžment situaciju i probleme često stavlja pod tepih. Odgovorni menadžment preduzeća pored primarne analize i učinjenih prvih mera za ublažavanje krize, može pristupiti detaljnijoj analizi finansijskog stanja preduzeća i sposobnosti izmirenja obaveza.

Interni i eksterni uzroci krize

Slejter (1984) je na primer identifikovao čak više faktora koji su najčešći uzroci loših karakteristika preduzeća: slab i nedovoljno obučeni i odgovorni menadžment; nedovoljna finansijska kontrola; postojeća i narastajuća konkurencija (globalno tržište); nepovoljna struktura troškova; promene u tražnji proizvoda ili usluga na domaćem i međunarodnom tržištu; nepovoljna kretanja u cenama proizvoda; neadekvatne marketing aktivnosti i način prodaje; ulaganje u velike projekte bez odgovarajućih sopstvenih sredstava; loša spajanja, integracije i kupovina kompanija (merđžeri i akvizicije); neadekvatna finansijska politika; pogrešne i neadekvatne metode bavljenja poslovnim aktivnostima preduzeća i dr. (str. 25).

Generalno uzevši, krize ne nastaju pod dejstvom samo jednog uzroka, već su uzroci krize mnogobrojni i najčešće deluju interaktivno i kumulativno (zbirno). Uzroci krize mogu dolaziti iz internog, ali i eksternog okruženja iako se mnogi teoretičari u ovoj oblasti slažu da su najčešći i najveći uzroci krize internog porekla. Po pravilu na uzroke krize iz eksternog okruženja je teže uticati, a na prvi pogled izgleda da je na unutrašnje faktore uzroka krize lakše uticati i blagovremeno intervenirati. U

samoj praksi praćenja signala krize i njeno lociranje u internom okruženju same organizacije, uopšte nije jednostavno odgovoriti na krizu. Da je to lako, najveći broj preduzeća ne bi ni dolazio u poziciju latentne ili otvorene krize, već bi na vreme menadžment organizacije reagovao. Za otkrivanje i razumevanje krize i njenog dejstva potrebno je i znanje i iskustvo, a za šta u mnogim slučajevima postojeći menadžment nije spreman.

Svaka kompanija – preduzeće pripada nekoj grani poslovne aktivnosti, a to znači da po tom osnovu neke delatnosti su više, a neke manje osetljive na uzročnike krize. Na primer, pojedine kompanije zavise od berzanske vrednosti svojih proizvoda, nalaze se u granama intenzivnih tehnoloških promena, kao npr. informaciono-komunikaciona delatnost, neke zavise od tržišnih pomeranja ponude i tražnje, pojave nove konkurencije, otvorenosti tržišta i sl. Takodje, u praksi se može uočiti da su velika preduzeća najčešće prezaduzena zbog investicionih poduhvata, (preinvestiranje), a da su mikro i mala preduzeća individualnih vlasnika u tom pogledu značajno odgovornija.

Efekti krize neće podjednako uticati na različite privredne grane, na male, srednje i velike kompanije, na stabilne ili manje stabilne kompanije. Veća preduzeća su već naviknuta na brojne krizne udare. Među eksterne faktore propadanja kompanije mogu se navesti: jačanje granske konkurencije i nemogućnost da kompanija prati tu konkurenciju; nagle tehnološke promene koje kompanija ne može da isprati; opadanje životnog standarda stanovništva; naglo povećanje cena ulaznih resursa odnosno sirovina; promene uslova kreditiranja; pad vrednosti nacionalne valute; visoka inflacija i dr. Da ne bi doživelo kolaps, preduzeće odnosno njegov menadžment mora pronaći puteve i odgovore na dejstvo iz okruženja različitom vrstom strategije, promenom poslovne politike i sl.

Međutim, mnoge kompanije su uglavnom propadale usled svojih internih problema. U suštini mnogo značajniji uzroci propadanja preduzeća su internog karaktera. Među interne uzroke krize preduzeća najčešće se javljaju: nizak nivo produktivnosti; visoki troškovi proizvodnje pa time i cene proizvoda; nedostatak finansijske kontrole; nedostatak obrtnih sredstava; hronična nelikvidnost; visoka stopa nenaplaćenih potraživanja; nekvalitetan marketing i prodaja; visoka zaduženost, na kraju i često nekvalitetan menadžment preduzeća. I sami vlasnici često su uzrok kriznih situacija: prevelike ambicije, želja za brzim razvojem, širenje kapaciteta i poslovnih delatnosti u različite oblasti privrede, kupovina drugih preduzeća sa lošim karakteristikama, preterano poverenje u postojeći menadžment i dr.

Krizu je moguće i predvideti i blagovremeno preduprediti. Signali krize, čak i oni slabi ne smeju se ignorisati. Zdravlje kompanija je slično kao i kod ljudskog organizma, što se bolest pre otkrije lakše se leči. Ukoliko

je kriza uzela maha, a u međuvremenu se akcije nisu preduzimale odgovornost je isključivo na menadžmentu. Kriza može nastati i zbog prevelike količine zaliha gotovih proizvoda ili repromaterijala, nedovoljnog korišćenja ljudskog resursa i sl.

Prema tipu i području ispoljavanja, krize se mogu klasifikovati na stratezijsku krizu, krizu uspeha (uspešnosti poslovanja), krizu u lancu vrednosti i krizu likvidnosti. **Stratezijska kriza** se manifestuje kroz kombinovani uticaj internih i eksternih faktora. U interne faktore spadaju: nepravilan izbor proizvodnog programa, neodgovarajuća mreža kanala distribucije, širina asortimana proizvoda, nepovoljna struktura zaposlenih i druge odluke zasnovane na nerealnim očekivanjima. U eksterne faktore spadaju opšta recesija u privredi ili grani, smanjenje realne kupovne moći stanovništva, promena valutnih kurseva i sl. **Kriza uspeha** se manifestuje gubitkom tržišnog učešća, pojavom gubitaka u proizvodnji, pojava preaduzženosti, promene poreskih stopa, nestašica sirovina, neodgovarajuća kadrovska struktura i dr. **Kriza u lancu vrednosti** se manifestuje kroz širok spektar odnosa organizacije u složenom sistemu nabavke i prodaje. Lanac vrednosti je skup preduzeća kroz koji se kreće od repromaterijala do gotovih proizvoda i prodaje krajnjem kupcu. **Kriza likvidnosti** je uvek krajnji izraz poremećaja u funkcionisanju i poslovanju organizacije. Preduzeće teško izmiruje svoje obaveze, kumulira gubitak, smanjuje gotovinski tok iz poslovnih aktivnosti, javlja se zastoj u plaćanju obaveza, smanjuje se bonitet preduzeća kod poverioca, ne upravlja kvalitetno zalihama gotovih proizvoda, neblagovremena ili nemogućnost naplate potraživanja i dr.

Proces upravljanja krizom obuhvata tri faze a to su **razdoblje pre pojave krize**, kada se vrši priprema preduzeća kroz krizni plan za adekvatno reagovanje na **razdoblje krize**, delovanje pod pritiskom kada rukovodioci preduzeća moraju doneti brze odluke, i **razdoblje posle krize**, kada preduzeće pokušava vratiti svoje poslovanje u normalu, reorganizacija preduzeća i dr. a na osnovu iskustva iz prethodnog kriznog perioda.

Uspostavljanje kriznog menadžmenta i njegova uloga

Krizni menadžment se označava kao posebna forma upravljanja preduzećem, čiji je zadatak da savlada sve procese koji mogu bitno da ugroze ili onemoguće dalji opstanak i razvoj preduzeća. (Senić i Lukić, 2008, str. 161). Krizni menadžment se može definisati i kao proces upravljanja krizom i kao tim menadžera specijalista koji je formiran od strane vlasnika kompanije da se odgovori na dejstvo krize.

Kada nastane kriza u preduzeću se mora primeniti krizni menadžment. Kao sveobuhvatan koncept i projekat krizni menadžment uključuje identifikovanje krize, planiranje odgovora na krizu, suočavanje sa krizom i rešavanje krize. Krizni menadžment se može primeniti u svim organizacijama i oblastima poslovanja i rada.

U situaciji koja se karakteriše kao krizna, simptomi su jasni i zahteva se sveobuhvatna korektivna akcija. Prva reakcija menadžmenta najčešće je pokušaj da se kontrolišu troškovi i plaćanja, odnosno da se uvedu mere štednje. Sledeća mera je uvođenje boljeg sistema kontrole svih procesa i aktivnosti radi poboljšanja i sprovođenja strategije antikriznih mera i transformacije organizacije.

U privredi SAD se na krizu poslovanja gleda na specifičan način. Kriza je, po njima, u današnjem globalnom i dinamičkom poslovanju neminovna „kao i smrt i porez“. Ocena je, takođe, da može imati i pozitivne i negativne posledice na preduzeće. Pozitivne, jer stimuliše organizaciju i menadžment na traženje novih poslovnih ideja i inovativnih strategija, a negativne jer su mogući katastrofični ishodi tih strategija ako krizni poduhvat ne uspe.

Profesor Milosavljević (2005) iznosi stav i mišljenje da se krizni menadžment bavi planiranjem unapred za slučaj krize, a u cilju minimiziranja materijalnih i ljudskih gubitaka da bi se što brže preduzeće vratilo na normalno poslovanje. Tako da se u takvom razmišljanju može uspostaviti i tzv. preventivni krizni menadžment (str. 301-305).

Najčešći priznati modeli upravljanja krizom i transformacije organizacije su reorganizovanje preduzeća ili promena organizacione strukture, smanjenje veličine organizacije, različiti modeli revitalizacije ili ozdravljenja kompanije, a vrlo često se koristi model restrukturiranja organizacije kao način kompleksnog zaokreta izlaska iz krize. Dva osnovna oblika i pristupa upravljanja krizom su **aktivno i reaktivno** upravljanje **Aktivno upravljanje krizom** ima ofanzivni karakter. Nasuprot ovome, **reaktivno upravljanje krizom** ima relativno defanzivni karakter. Ono predstavlja reakciju na već očiglednu krizu i kada se već zakasnilo. Nikad nije kasno reagovati na krizu, ali krizni menadžment ima manji manevarski prostor i manje izgleda za uspeh.

Najbitniji element oporavka preduzeća tokom krize su finansijska konsolidacija, koja podrazumeva sređivanje finansijske strukture, reprogram duga ili dokapitalizacija, a zatim strateško refokusiranje koje obuhvata promenu strategije preduzeća i gašenje ili otuđivanje neprofitabilnih poslova ili dela preduzeća i sl. Istovremene i hitne mere koje krizni menadžment sprovodi da bi u što kraćem roku postigao pozitivan rezultat ili ublažio dalje dejstvo krize. Mere se pre svega odnose na poboljšanje

finansijsko stanja preduzeća, proizvodne mere, mere ušteda radne snage, smanjenja zaliha i dr. Kao posledica toga nastavak poslovanja pomaže da se očuva vrednost organizacije. Sposobnost jednog preduzeća da se odupire krizi ili da se brzo oporavi i minimizira uticaj gubitka, zove se očuvanje vrednosti (Milosavljević, 2005, str. 301).

Ciljevi, motivi i principi korporativnog poslovno-finansijskog restrukturiranja

Cilj korporativnog restrukturiranja se poklapa sa osnovnim ciljem postojanja svakog preduzeća, sa njegovom misijom i vizijom, odnosno zašto preduzeće postoji (čime se ono bavi) i kako sebe vidi u budućnosti, odnosno šta su mu strateški ciljevi. Iz osnovnog cilja preduzeća da uspešno posluje i cilja korporativnog restrukturiranja da se preduzeće u kriznim uslovima i uslovima propadanja vrati u normalno poslovanje, u poželjno stanje likvidnosti i solventnosti. Iz ovog osnovnog stava i cilja proizilaze svi drugi izvedeni i operativni ciljevi poslovanja preduzeća, a zatim i operativni ciljevi restrukturiranja preduzeća koje se našlo u krizi i nelikvidnosti, odnosno insolventnosti.

Erić i Stošić (2013) u svojoj monografiji „Korporativno restrukturiranje“ posmatraju istoimenu proces kao složen i multifunkcionalan a to znači da obuhvata različite dimenzije poslovanja i to (str. 29):

- radikalnim izmenama u procesu upravljanja, stilu rukovođenja, afirmaciji kriznog menadžmenta, preduzetništva, a što treba da dovede do rasta efikasnosti, efektivnosti i dinamičnosti poslovanja,
- optimiziranju upravljanja novčanim tokovima, čitavom nizu aktivnosti vezanih za prikupljanje i obezbeđenje finansijskih sredstava, investiranje, plasman novca i drugim značajnim pitanjima putem kojih se vrše izmene postojeće finansijske strukture, strategije i položaja preduzeća,
- aktivnosti ka promeni organizacionih struktura, inauguraciji savremenih oblika preduzeća, izmenama organizacione kulture, odnosa moći i drugim organizacionim parametrima,
- radikalnim promenama u vlasničkoj strukturi koja dotiče i pitanje strukture kapitala (pasive bilansa stanja), odnosno vezano je za probleme transfera vlasništva pravnim ili fizičkim licima (ili njihovim predstavnicima),
- redefinisaniu tržišta, područja poslovanja, preuređenju ponude, zatim izmeni marketing strategija i naravno izmeni uloga marketinga u mix-u poslovnih funkcija. Time se prevashodno želi postići radikalno

unapređenje efektivnosti poslovanja, zadovoljenje zahteva tržišta i sticanje konkurentskih prednosti,

- izmenama tehničko-tehnološke strukture, otklanjanju „uskih grla“, modernizaciji opreme, difuziji rezultata naučnoistraživačke delatnosti, unapređenju radne discipline i slično. Ove izmene treba da omogućе efikasnost proizvodnje i smanjenje zaostajanja u produktivnosti rada.

U procesu restrukturiranja sigurno je neophodno identifikovati zdravu osnovnu delatnost preduzeća koja stvara vrednost i izolovati je od aktivnosti koje proizvode gubitak. Takođe bez obzira na trenutnu finansijsku situaciju neophodno je obezbediti dodatna sredstva za rešavanje problema nelikvidnosti ili nesolventnosti.

Postoje dileme oko toga koje mere i područja restrukturiranja prvo primeniti: da li su to organizacione promene, proizvodno-tehnološke, finansijske ili marketinško-prodajne. Princip bi mogao da bude da se sva ova područja obuhvate istovremeno ali i teorija i praksa potvrđuju da operativno restrukturiranje prethodi u načelu finansijskom restrukturiranju, jer se ono teško može ostvariti ukoliko mu ne prethodi paralelno operativno restrukturiranje na kriznim žarištima unutar organizacije.

U prvoj fazi procesa restrukturiranja, krizni menadžment koji čine postojeći funkcionalni menadžeri i spoljni konsultanti imaju najviše mesec dana da za kreditore i druge poverioce pripreme izveštaj sa analizom proizvodno-poslovnog stanja preduzeća, potencijalnim uzrocima problema i eventualno predlože (ako se to zahteva) plan hitnih i interventnih mera.

U okviru ove faze neophodno je prezentirati samo ključni a kratak pregled osnovnih područja analize: bilansa i finansijske situacije, menadžmenta, fabrike i proizvodnih postrojenja, glavne delatnosti, proizvoda, osnovnih procesa i organizacione strukture (Mitrović, 2016, str. 64).

Područja analiza poslovanja preduzeća u krizi

Finansijska analiza poslovanja preduzeća u krizi je najvažnija početna tačka programa i projekta restrukturiranja. Cilj finansijske analize je ocena tekućeg finansijskog stanja, mogućeg tempa razvoja, prognoziiranja budućeg finansijskog stanja, otkrivanje dostupnih izvora sredstava i mogućnosti njihove mobilizacije, prognoziiranje položaja preduzeća na tržištu kapitala, rano otkrivanje i sprečavanje nastanka finansijske krize, analiza likvidnosti preduzeća i dr. Analiza tržišta i prodaje proizvoda potrebna je takođe za izbor metoda restrukturiranja i izbor interventnih mera za zaustavljanje negativnih trendova kao što su: pad prodaje, konkurencija

uzima veće učešće na osnovnom tržištu preduzeća, veletrgovci smanjuju porudžbine, povećava se broj reklamacija i sl.

Pored finansijske analize i analize prodaje neophodno je za najkraće moguće vreme analizirati šta i kako radi postojeći menadžment i koliki je udeo menadžmenta (njegovog činjenja i nečinjenja) u narastanju krize i nepovoljnog poslovanja preduzeća. Ukoliko je situacija u preduzeću kompleksnija, jer je kriza obuhvatila različita područja u funkcionisanju i poslovanju preduzeća, u prvoj fazi procesa restrukturiranja preporučuje se da se izvrši centralizacija ključnih upravljačkih i poslovnih aktivnosti, sve dotle dok traje proces restrukturiranja i/ili se ne dostigne stepen poželjne i dostignute stabilnosti. Uobičajeno je da se centralizuju vrlo važne funkcije kao što su: upravljanje gotovinom i finansijskim sredstvima; nabavka sirovina i poluproizvoda; kao i komunikacija sa ključnim dobavljačima i poveriocima. Na taj način se sprečava odlivanje gotovine prema „probranim“ dobavljačima, odobravanje bilo kakvih plaćanja, investicija, povećanja nadoknada za prekovremeni rad, nekontrolisanog zapošljavanja ili otpuštanja, jer u takvim kriznim situacijama nema demokratske decentralizacije, već je period kriznog menadžmenta blizak autoritarnom i centralizovanom sistemu upravljanja. Nabavka je takođe izuzetno važna stvar kod kriznog menadžmenta i procesa restrukturiranja i obično se pribegava storniranju nabavke za određeni vremenski period, posebno ukoliko se uoči da je bilo prekomerne nabavke u odnosu na kritično potrebne količine.

Jedna od ključnih mera procesa restrukturiranja je promena načina izveštavanja o promenama proizvodno-poslovnog i finansijskog stanja, od uvođenja mera sa praćenjem i kontrolom izvršenja mera. Umesto uobičajnog mesečnog izveštavanja o rezultatima proizvodnje, poslovanja i finansijske situacije najbolje je uvesti dnevno izveštavanje sa pratećom nedeljnom analizom i kontrolom ostvarenih rezultata u primeni interventnih mera. U okviru dnevnog izveštaja prati se dnevna proizvodnja i prodaja, dnevni prilivi finansijskih sredstava, glavna plaćanja za nabavku materijala neophodnog za odvijanje procesa proizvodnje, stanje zaliha gotovih proizvoda, stanje gotovine, prispela potraživanja i obaveze i sl.

Finansijsko restrukturiranje

Metode finansijskog racia obuhvataju analizu: finansijske strukture preduzeća, njegove solventnosti, likvidnosti, rentabilnosti, tržišne vrednosti, neto obrtnih sredstava, procena gotovinskog toga i sl. Međutim, kriza je identifikovana i nema se vremena za dublju finansijsku ili bilo koju drugu analizu (tržišne pozicije, udela na tržištu, pad prodaje određenih proizvoda i

dr), jer ako se iskoriste tri ili više meseci za analizu, kompanija može da ode u stečaj, jer ceo proces restrukturiranja mora da se završi najdalje za tri ili četiri meseca pre nego što se počnu pregovori sa glavnim stejkholderima (vlasnici, kupci, poverioci, banke i dr).

Postoje dve faze finansijskog restrukturiranja: kratkoročna – koja je vezana za obezbeđivanje finansijskog opstanka preduzeća i dugoročna – koja je povezana sa restrukturiranjem aktive, dugova i akcijskog kapitala. (Erić, 2000, str. 141). Finansijska analiza je pokazala da se preduzeće pred restrukturiranjem nalazi u značajnim finansijskim problemima, kasni se sa plaćanjem dobavljačima, kasni se u servisiranju kredita prema bankama kao poveriocima, kasni se sa platama zaposlenima, dakle finansijska kriza je uzela maha.

Mere finansijskog restrukturiranja uglavnom obuhvataju dve vrste aktivnosti: hitne interventne mere koje daju pozitivne kratkoročne finansijske rezultate i dugoročne mere koje se bave restrukturiranjem aktive, dugova i vrednosti preduzeća na tržištu. U prvoj fazi treba preduzeti samo one mere koje za relativno kratko vreme povećavaju finansijski bilans i gotovinske tokove, smanjenje različitih režijskih – administrativnih troškova, troškova marketinga i prodaje, smanjenje broja zaposlenih koji do daljnjega idu na redovni ili prinudni odmor i sl., ubrzanje naplate proizvoda od kupaca, ali isto tako smanjenje zaliha gotovih proizvoda njihovom prodajom, prodaja nekorisne imovine i dr., zamrzavanje otplate obaveza dok traje restrukturiranje preduzeća, koje može biti delimično ili potpuno; otpis dela potraživanja – mera na koju se poverioci nerado odlučuju, obično kada su primorani i to u slučaju nenaplativih kredita; ograničavanje ili smanjenje kamatnih stopa od strane poverilaca i dr. (Erić, 2000, str. 159).

Pomeranje roka dospeća obaveza podrazumeva privremeno produžavanje roka plaćanja prema dobavljačima, ukoliko oni pristanu na takve dodatne a za njih nepovoljne uslove. Međutim dobavljači pripadaju onoj vrsti poverilaca koji u principu iz svog interesa podržavaju nastavak poslovanja preduzeća i zbog toga su spremni na određene kompromise i pristaju na određene sporazume i reprogram dugova preduzeća, jer se oni u slučaju bankrota, stečaja ili likvidacije preduzeća naplaćuju posle tzv. obezbeđenih – privilegovanih poverilaca (država, banke, zaposleni i dr).

U dugoročne mere finansijskog restrukturiranja spadaju i promene vlasnika hartija od vrednosti, tj. investitora, emisija novih akcija (dokapitalizacija) od strane postojećih akcionara i sl. Jedna od mera koja se u poslednjih nekoliko decenija često primenjuje odnosi se na konverziju duga u neto kapital – vlasništvo, posebno kada su u pitanju velika nenaplativa potraživanja. Tu konverziju mogu da izvrše ne samo banke, već i veliki poverioci iz strukture dobavljača čime se takođe menja vlasnička

struktura kapitala preduzeća. Komunikacija sa poveriocima i pre i tokom pregovora o reprogramiranju mora da bude otvorena i iskrena. Pri svakom razgovoru sa bankama i sličnim poveriocima može se desiti situacija u kojoj poverioci cene napore i rezultate iz programa restrukturiranja, ali jednostavno ne pristaju da se odreknu svojih potraživanja iz bilo kog razloga.

Zašto je finansijsko restrukturiranje preduzeća alfa i omega ukupnog procesa restrukturiranja. Zato što je to najsloženiji i najosetljiviji deo procesa restrukturiranja koji, s jedne strane, obuhvata sve mere i podprocese restrukturiranja iz drugih oblasti delatnosti preduzeća (proizvodno-tehničko, tržišno-marketinško, organizaciono i dr.), a sa druge strane uslov je svih uslova za opstanak i nastavak rada i poslovanja preduzeća u krizi. U procesu finansijskog restrukturiranja ne učestvuje samo krizni menadžment i vlasnička struktura preduzeća, već najvećim delom uspeh finansijskog restrukturiranja zavisi od eksternih stejkholdera – zainteresovanih strana među koje pre svega spadaju poverioci na strani dobavljača, a još značajnije poverioci na strani kreditora.

Proces restrukturiranja, a to znači i finansijskog restrukturiranja je doveo do faze stabilizacije stanja izlaska iz krize, razvoj i rast preduzeća i njegovo repozicioniranje na tržištu. Sam proces restrukturiranja predstavlja veliko iskustvo za preduzeće, njegov menadžment i vlasnike u nekom narednom kriznom ciklusu koji se može dogoditi organizaciji zbog izuzetno dinamičnog i turbulentnog okruženja.

Literatura

1. Slater, S. (1984). *Corporate Recovery*. Harmonosworth: Penguin Book.
2. Senić, R., i Lukić, S. (2008). *Krizni menadžment*. Banjaluka: Panevropski univerzitet Apeiron,
3. Milosavljević M. (2005). *Savremeni strategijski menadžment*. Beograd: Megatrend univerzitet.
4. Erić, D., i Stošić, I. (2013). *Korporativno restrukturiranje*. Beograd: Institut ekonomskih nauka, Beogradska bankarska akademija, Čigoja štampa.
5. Erić D. (2000). *Uvod u menadžment*. Beograd: Čigoja štampa, Ekonomski fakultet.
6. Mitrović, M. (2016). *Kako restrukturirati kompaniju*. Beograd: Clio, Beograd.
7. Janićijević N. (2007). *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta.

8. Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
9. Todorović, M. (2010). *Poslovno i finansijsko restrukturiranje preduzeća*. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta.

Miloš Milutinović

ROLE AND IMPORTANCE OF CRISIS MANAGEMENT IN BUSINESS-FINANCIAL

Abstract

Modern companies are more and more operating on global markets and have been under influence of global market conditions, which are often very turbulent and unpredictable due to various causes. Some of most common influences are: intensive technology development (especially information-communication technologies), changing operating and business conditions, global or national economy crises, financing conditions, changing energy resources, substitution of raw materials, emergence of new competitors, mergers and acquisitions of companies in national and international markets, etc. These reasons lead companies from any business to crisis situations (sudden or foreseeable) that endanger not only the development but also the survival of the enterprise. As response to crises coming from internal or external environment, companies form crisis management team in order to identify the scope of the crisis, works to overcome the crisis and re-establish normal business conditions. Crisis management team has the task of identifying and analyzing the causes and magnitude of the crisis and, accordingly, undertaking various activities - from current and intervention to strategic and long-term activities in order to recover the enterprise and ensure further development. Particular importance is given to different models of financial restructuring - from the method of urgent financial consolidation to strategic stable business operations, the improvement of image and rating of companies to current and future creditors.

Key words: globalization of the market, changes in the business environment, crisis, crisis management, corporate restructuring.