

STRATEGIJA PONUDE I UTVRĐIVANJE KRIZNOG POTENCIJALA PREDUZEĆA

STRATEGY OF SUPPLY AND ASCERTAINING OF CRITICAL POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

Prof. dr Snežana Todosijević Lazović

Univerzitet u Prištini, Ekonomski fakultet Kosovska Mitrovica, Republika Srbija

Prof. dr Radmilo Todosijević

Redovni profesor Ekonomskog fakulteta Subotica u penziji, Republika Srbija

Prof. dr Đoko Malešević

Redovni profesor Ekonomskog fakulteta Subotica u penziji, Republika Srbija

Rezime: Nova klasična makroekonomija nastoji da pokaže uzaludnost kejnzijanske politike upravljanja tražnjom i umesto toga fokusira se na ekonomiju ponude. Slabljenje potražnje u visoko razvijenim zemljama, naročito u Kini, za resursima koje izvoze zemlje u razvoju dobija oblik klasične ekonomske priče. Svetska kriza uvek se prelama i na nacionalne ekonomije. Nastupa oseka finasiranja i kreditiranja ekonomija zemalja u razvoju što globalnu ekonomsku krizu produbljuje i produžuje. Preduzeća se suočavaju sa kriznim žarištima iz okruženja i sa kriznim žarištima u preduzeću. Potrebne su, u uslovima ograničenih sposobnosti za investiranje i razvojem strategije izlaska iz krize i strategije novog rasta. Identifikacija potencijala i kontrolisana budućnost, važne su pretpostavke izlaska iz krize. Analiza rizika i neizvesnosti i ocena kriznih žarišta, predstavlja prvi korak analize potencijala koji mogu izazvati krizu. Postojanje kriznih žarišta po pravilu povećava rizik i neizvesnost i doprinosi rastućem diskontinuitetu u preduzeću i sa okruženjem. U radu ćemo krizna žarišta oceniti prema verovatnoći njihovog nastupanja za određeni vremenski ali i prostorni horizont i prema posledicama u slučaju da do njih dođe. Zbog nemogućnosti tačnog predviđanja, neophodnim se pokazuje potreba oslanjanja na planiranje i prognoziranje, gde će tačnost prognoze po pravilu zavisiti od jasnoće definisanja problema, kvaliteta informacija i kompetentnosti kadrova.

Ključne riječi: preduzeće, kriza, strategija, potencijal, ponuda, resursi.

Abstract: New classic macroeconomy stands to prove Keynes' policy and management of demand wrong, and instead focus on economy of supply. Weakening of demand in highly developed countries, especially China, for resources that are exported by developing countries starts to look like classic economic story. World crisis always drops to national economies. Ebb tide of financing and crediting of developing country economies

occurs, which further extends global economic crisis. Enterprises are facing with critical hot spots from their surrounding and with critical hot spots in an enterprise itself. Strategies of new growth and crisis exiting strategies are needed in conditions of limited abilities for investing and developing. Identification of potential and controlled future are important assumptions for getting out of crisis. Risk and uncertainty analysis, and rating of crisis hot spots, represents second step of analyzing potential crisis challengers. Existence of crisis hot spots, by the rule, increases risk and uncertainty and it contributes toward rising discontinuity in enterprise and its surrounding. In this work we will rate crisis hot spots by the probability of their occurrence for certain time and space horizon and by the consequences in case they occur. Because of impossibility of accurate forecasting, there is a need to rely on planning and forecasting, where the accuracy of prognostic will by the rule depend on clarity of defining a problem, quality of information and competency of cadres.

Keywords: enterprise, crisis, strategy, potential, supply, resources

UVOD

Polazimo od činjenice da postoje različiti načini klasifikacije tržišta. Osnovnu odredbu za njegovu definiciju čine ponuda i tražnja predmeta trgovanja i izraženih menjajućih potreba. Tržište može da se definiše prema raspoloživoj ponudi, proizvoda, roba, novca, mašina i uređaja, hartija od vrednosti (akcija, obveznica), radne snage, znanja, veština i sposobnosti. Njegova veličina, po pravilu predstavlja kompromis između potencijalno sagledane kupovno sposobne tražnje, raspoloživih resursa, i veličine projektovanih kapaciteta u funkciji dovoljnosti ponude, vodeći računa i o strukturi i veličini spoljnotrgovinske razmene. Veličina ponude supstitutima, usled nedostatka

primarnih resursa, značilo bi, da je veličina tržišta određena spektrom proizvoda koji se mogu smatrati supstitutima za određenu robu. Drugi predlog je da se tržište proizvoda klasifikuje prema tome do koje mere se proizvođači bave reakcijama drugih proizvođača na bilo koju promenu cene outputa ili kvaliteta svog sopstvenog proizvoda. Konačno, predloženo je da se tržišta klasifikuju prema tome u kojoj meri novi proizvođači mogu da obezbede ulazak na dato tržište. Ovo ima smisla kada su barijere za ulazak zasnovane na razlikama u proizvodnji između postojećih i novih preduzeća, ali je manje prihvatljivo ako su barijere zasnovane na uvođenju namernih politika za sprečavanje ulaska od strane postojećih preduzeća, na primer smanjenjem cena ispod prosečnih troškova proizvodnje novog preduzeća, putem pravnih akcija, itd.⁶⁹ Potrebno je ostvariti specifično definisanje prekršaja antitrustovskog zakonodavstva. Klejtonov zakon zabranjuje cenovnu diskriminaciju koja bitno smanjuje konkurenciju ili omogućava stvaranje monopola i unakrsno članstvo u upravnim odborima. Tu su još i Seler-Kefauero i Robinson-Patmanov zakon. Sloboda ulaska novih ponudjača pridošlica nije u istoj ravni sa pojavom novih kupaca. Prvi su iz pozicije pozicionirani nepoželjni a drugi su dobrodošli. Mogućnosti novih kompanija da uđu na tržište nekih roba ili usluga karakteristika je slobodnog tržišta. S druge strane slobodna trgovina nosi sa sobom pretpostavku politike nemešanja države u međunarodnu trgovinu, što znači da se razmena odvija u skladu sa međunarodnom podelom rada i teorijom komparativne prednosti. Takva politika po pravilu dovodi do najefikasnije alokacije resursa na svetskom nivou i maksimizacije svetskog dohotka. Bez obzira na svoju snažnu teorijsku osnovu slobodna trgovina egzistira samo kada su u pitanju i zajednice zemalja ili međusobno postignuti aranžmani u celosti ili za određene vrste robe. Objektivno tržište je u suštini slobodno samo onoliko koliko mu se dozvoli. Vlade po pravilu imaju mogućnost intervenisanja prema međunarodnoj trgovini i iz neekonomskih ali i ekonomskih razloga. Razlozi mogu biti socijalni, nacionalne odbrane, domaći podsticaji i zaštita sopstvenih ponudjača, afirmacija naučno tehničkih dostignuća i kreativne inovativnosti. U svetu su u funkciji i slobodne trgovinske zone koje po pravilu čine grupe zemalja određenog geografsko prostornog ali i političkog okruženja između kojih su ukinute carine i druge barijere trgovini, dok svaka zemlja članica zadržava sopstvenu trgovinsku politiku u odnosu na zemlje izvan ove grupe. Slobodna tržišna privreda i slobodno tržište polaze od činjenice da

nema intervencije države i da je snagama ponude i tražnje omogućeno da slobodno deluju. To je u suštini floskula dominantnih zemalja i njihovih ekonomija, eksploatatorski nastrojenih prema ekonomijama nedovoljno razvijenih zemalja. Zabranjene su sve one metode, zakonodavstva i tehnike, imanentne zaštiti i svim oblicima protekcionizma na osnovu kojih su se dominantne ekonomije razvile. Sada se pod vidom delovanja slobodnog tržišta i "demokratije" ali i slobodne konkurencije, sve kao funkcija progressa, kao receptura interesa, diriguju pravila nerazvijenom svetu. To nerazvijeni svet, koji ostaje bez sopstvene zaštite, čini zavisnim od svetskog finansijskog i tehničko tehnološkog kapitala, sve više ga osiromašuje, dolazi do produblivanja i povećanja tehnološkog jaza a krize, toliko prisutne, da je „neguje“ u kontinuitetu. Pitanje budućnosti je i pitanje rezervi. Nacionalne ekonomije i preduzeća egzistiraju u neprijateljskom okruženju. Odsustvo domaće akumulacije znači i nemanje rezervi i zbog toga imamo da je višak rezervi mnogo bolji indikator potencijalne raspoloživosti kreditne i monetarne ekspanzije. Ekonomski sistem u kome se odluke o alokaciji resursa i proizvodnji donose na bazi cena određenih kroz dobrovoljnu razmenu između proizvođača, potrošača, radnika i vlasnika faktora proizvodnje, za posledicu treba da ima tržišnu privredu. Proces donošenja odluka u ovakvoj privredi je decentralizovan. Drugim rečima, odluke nezavisno donose grupe i pojedinci i one nisu rezultat nekog centralnog plana. Tržišne privrede obično uključuju i privatno vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju, odnosno, to su „kapitalističke“ ili privrede „slobodnih preduzeća“. Ipak, tržišne privrede, u izvesnoj meri, mogu da funkcionišu i sa državnim i društvenim vlasništvom. Istina u praksi je međutim, hteli to da priznamo ili ne, bez obzira na verovanja u teorijske i iskrivljene istorijske postavke i ona glasi: bez države se ništa ne dešava. Ona je u mnogo čemu i posrednik i selektor i arbitar. ***Savršeno konkurentsko tržište koje bi pretpostavljalo ravnotežu možda bi moglo da obezbedi odsustvo selektivnih tržišnih moći.*** To je međutim apsolutna utopija, koja je u suštini rezultat različitih uslova privredjivanja i tržišnog reagovanja.

1. Razvojni ciljevi, strategija ponude i izazovi tražnje

Kod odlučivanja o alokaciji resursa, neophodnim se pokazuje da je potrebno razmotriti i uzeti u obzir ukupno neto učešće jedinice investicija u outputu, jer od toga zavisi cena koštanja ali i ukupna sposobnost cenovnog tržišnog reagovanja. Treba voditi računa da ne dodje do separatnog razmatranja i to samo dela investicija na jedinicu outputa koji bi se odnosio na privatne investitore.

⁶⁹ Parce. D W., MacMillan Dictionary of modern Economics 4 ed.2003 g. str. 193

Iz ovoga proizilazi da bi društvena marginalna produktivnost kapitala trebala biti izjednačena u različitim mogućim upotrebama pod pretpostavkom da su resursi efikasno alocirani. Ovde bismo mogli prigovoriti da se iz ove pozicije ne vodi dovoljno računa o promenama u ponašanju radne snage i menadžerskim sposobnostima, o obimu štednje i stopi rasta stanovništva, koje nastaju kao rezultat investicija u sadašnjem periodu. Isto tako postoje i tvrdnje da kada je oportunitetni trošak radne snage jednak nuli, ovaj pristup postaje predmet iste kritike koja bi bila upućena i na račun kriterija obrta kapitala. Neke od ovih kritika, posebno one koje se odnose na indirektno efekte investicija u sadašnjem periodu, u stvari su rezultat pretpostvke o različitim razvojnim ciljevima. Investicije, koje uvek kreiraju ponudu, po pravilu zahtevaju adekvatnu alokaciju resursa koji su predmetom investiranja. U zemljama u razvoju i nedovoljno razvijenim zemljama imamo neprekidno deficit kapitala, pa je zato važno da raspoloživa ponuda kapitala bude alocirana na najefikasniji način kako bi se postigli razvojni ciljevi. Ekonomska teorija i praksa operiše sa mnoštvom kriterija koji su po pravilu međusobno kontradiktorni. Kontradiktornost najčeće proizilazi iz nedovoljno dobro izabranih i definisanih razvojnih ciljeva.⁷⁰ Prisutni su različiti stavovi o putevima i scenarijima razvoja, te različite pretpostavke o prioritetima koji treba da se odraze na način realizacije investicije. Kao cilj se može postaviti maksimizacija ukupnog outputa po glavi stanovnika za određeni vremenski period. Realizacija ovog cilja nosi sa sobom pretpostavku definisanja vremenskog perioda i vremenske distance investiranja kroz negovanje investicionog i razvojnog kontinuiteta. Nasuprot ovome, možemo postaviti ciljeve investiranja po različitom redosledu od situacije do situacije u okruženju gde se output i potrošnja posmatraju na kraći vremenski period. Prvi cilj bi zahtevao alokaciju resursa za investiranje koji imaju nizak prioritet u potrošnji u kratkoročnom periodu u poređenju sa drugim kontradiktornim ciljevima. Investicije posmatramo kao najveći mogući vid štednje, jer one predstavljaju žrtvovanje u sadašnjosti i čine, uspešnom realizacijom izvesniju budućnost. Vremenska dimenzija je inheretna procesima upravljanja investicionom i razvojnom problematikom. U zemljama u razvoju je neophodno vršiti strogu selekciju investicija a investiranje kao proces treba da prati dinamiku investiranja iz visoko razvijenih zemalja u svetu. Ovo zbog činjenice da su tržišta u zemljama u razvoju toliko nesavršena da su mnoge tržišne cene (za robe i radnu snagu) daleko od usklađenosti sa

⁷⁰ Todosijević Lazović S. Novi proizvodni programi, rast proizvodne sposobnosti i ekonomska efikasnost preduzeća, (2010) doktorska disertacija, Univerzitet Novi Sad.

društvenim oportunitetnim troškom ili cenama u senci⁷¹. Korišćenje tržišnih cena može dati pogrešne indikatore relativnih društvenih vrednosti roba i faktora proizvodnje i da vodi ka pogrešnoj alokaciji resursa. U zemljama u razvoju raspodela dohotka može biti značajno promenjena grupom novih projekata i afirmacijom preduzetništva i inovativnosti. Efekat može biti toliko izražen, da neki ekonomisti smatraju da je potrebno eksplicitno analizirati pitanja raspodele kada se ispituju predloženi projekti.⁷² Za cilj maksimiziranja dohotka po glavi stanovnika u budućnosti kriterijum marginalnog koeficijenta navodi da će se najbolja alokacija resursa ostvariti izjednačavanjem marginalnog koeficijenta reinvestiranja po glavi stanovnika u svakoj njegovoj upotrebi. Polazna pretpostavka je da se profiti reinvestiraju, a zarade troše. Bruto produktivnost po radniku umanjena za potrošnju po radniku određuje bruto iznos po radniku koji je na raspolaganju za reinvestiranje. Može se pokazati da je i potencijalna veličina ponude funkcija sposobnosti reinvestiranja iz čega proizilazi da ovaj kriterij daje selektivni značaj onim projektima kod kojih su očekivanja za profitom visoka. Verovatnoća nerealnosti realizacije ovog cilja nalazi se u ambicijama vlasti za porastom potrošnje u bližoj perspektivi. S druge strane dolazimo i do nove kontradiktornosti, jer ovakva polazišta neće dati prioritet povećanju zaposlenosti, koja se smatra prvorazrednim ciljem. Brzina i veličina ponude novog outputa javlja se i kao karakteristika i funkcija brzine obrta kapitala, odnosno vremenske dimenzije realizacije investicione aktivnosti, bez obzira da li je u pitanju proizvodna ili lična potrošnja. Sa povećanom tražnjom za kapitalom i sa sve većim oskudicama u raspolaganju kapitalom za investiranje, brzina obrta kapitala, naročito u zemljama u razvoju i nedovoljno razvijenim zemljama dobija posebno na značaju⁷³. Selekcija investicionih projekata tada mora biti u skladu sa inkrementalnim racionom kapital – output, što znači da na mesto prioriteta dolaze projekti sa najnižim racionom. Argument za to je, da će u zemljama u kojima postoji oskudica kapitala, visoka stopa obrta kapitala dovesti do efikasne alokacije resursa. Ovakav pristup investiranju u stvaranju ponude outputa favorizuje korišćenje radno intenzivnih proizvodnih tehnika koje najviše odgovaraju pojedinim zemljama u razvoju. Primedba koju bismo mogli opravdano postaviti odnosi se na činjenicu što ovde u

⁷¹ Procenjena vrednost robe i usluga koja nema tržišnu cenu. Slučaj zdravstva, obrazovanja, ekologije čak i u uslovima razvijenih tržišnih privreda.

⁷² Parce. D W., MacMillan Dictionary of modern Economics 4 ed.2003 g. str. 218

⁷³ Тодосијевић-Лазовић С., Милачић С., Тодосијевић Р., Научна истраживања и хоризонти знања, Acta Economica br. 24, Бања Лука 2016, стр.117.)

mnogim projektima ne uzimamo u obzir da fiksni kapital može imati malo učešće u ukupnim neophodnim inputima prilikom investiranja, posebno u poljoprivrednom sektoru, a to može obezvređiti ove projekte prilikom njihovog rangiranja na lestvici prioriteta. Iz ovog ugla posmatrano, dolazimo do pretpostavke da se ne daje dovoljan značaj činjenici da postoji oskudica u skoro svim vrstama resursa u zemljama u razvoju iz čega proizilazi da neuzimanje u obzir eksternih efekata umanjuje komplementarnost projekata. Nedostatak kvalifikovane radne snage kao intelektualnog kapitala i posebnog resursa za afirmaciju ekonomije zasnovane na znanju može da predstavlja prepreku daljem razvoju. Ovde polazimo od agregatne ponude kao nivoa neto nacionalnog proizvoda koji će se ostvariti pri svakom opštem nivou cena pod pretpostavkom konstantnih očekivanja po pitanju nivoa cena. Na kratak rok, prevladuje hipoteza da radnici ne prilagođavaju svoja očekivanja o budućem nivou cena na osnovu postojećih kretanja cena. Posledično, rast nominalnih zarada koji prati rast cena, pogrešno se tumači kao rast realnih zarada te stoga dolazi do rasta ponude radne snage i obima proizvodnje. Rast nominalnih zarada je rezultat povećanja marginalnih prihoda proizvoda usled rasta cena što podstiče poslodavce da povećavaju obim proizvodnje. Jedini način da se ovo postigne u kratkom roku je veće upošljavanje radne snage, te stoga poslodavci nude viši nivo zarada kako bi to ostvarili. Rast zarada ne odgovara rastu cena i zato realne zarade opadaju, što je neophodan uslov za povećanje zaposlenosti prema ovom shvatanju. Na dugi rok, međutim, rast uposlenosti radne snage je moguć samo ako rastu realne zarade, dok u suprotnom ova situacija nije održiva. Radnici će revidirati svoja očekivanja uzimajući u obzir kretanje cena, a nivo agregatne ponude će se pomerati na nivo proizvodnje i zaposlenosti prethodnog. Agregatna tražnja pokazuje kombinacije autputa i nivoa cena, pri kojima se tržišta roba i novca simultano nalaze u ravnoteži. Nasuprot individualnoj krivoj tražnje, agregatna kriva tražnje ne odražava uobičajeni efekat supstitucije kada rast cena dovodi do smanjenja tražnje. U ovom slučaju, naprotiv, rast cena dovodi do pada ravnotežnog nivoa tražnje za proizvodom, smanjivanjem realne novčane mase i kao posledica toga, imamo povećanje kamatnih stopa i smanjenje investicija. *Sa smanjivanjem investicija izostaje očekivana nova dinamička ponuda u kontinuitetu.* Ponuda se može kao vid izoštrene specijalizacije povećati na bazi identifikacije komparativnih prednosti u raspolaganju pojedinim vrstama resursa. *Doktrina komparativne prednosti predstavlja osnovu specijalizacije i pravca razvoja nacionalne ekonomije ali i pojedinačnih preduzeća na ciljnim razvijanju slobodne trgovine.* Današnji

razvijeni svet morao bi da izvuče i neke pouke a to znači, da kada je jedna ekonomija superiorna u istim odnosima za celokupnu ponudu, tada se isključuje mogućnost ostvarivanja dobiti od razmene. Moderna teorija koja za podlogu nema Rikardovu teoriju radne vrednosti, ustanovila je da je jedini realni uslov za ostvarivanje dobiti od trgovine da se odnosi cena razlikuju između nacionalnih ekonomija pojedinih zemalja. Tada se devizni kursevi definišu posle robne razmene na osnovu zakona o recipročnoj tražnji.

2. Upravljanje strateškim iznenađenjem i diskontinuitetom

Današnje okruženje prepuno je iznenađenja i diskontinuiranih promena u odnosima preduzeća sa okruženjem i međuodnosima u okruženju. Tradicionalni načini upravljanja zasnovani na iskustvu su sve više nemoćni pred novim izazovima. Nemoćnost preduzeća da adekvatno reaguje na promene bilo da se one događaju u preduzeću ili u okruženju, odnosno u interakciji sa okruženjem, po pravilu dovodi do diskontinuiteta i izaziva krizu odnosa. Tri međusobno povezana pravca javljaju se kao uslov da preduzeće može da se uhvati u koštac sa mogućim novim rešenjima koja po pravilu izazivaju promene⁷⁴. **Jedan pravac** je istraživanje prirode nove promene i on je obimno istražen u literaturi. **Drugi pravac** je istraživanje rešenja problema: kako npr. živeti sa stagflacijom, kako odgovoriti na socijalne, ekonomske i ekološke pritiske, kako preći sa strategije rasta na strategiju opstanka. Ovi problemi se uvek javljaju kao novi jer se događaju u drugojačijoj sredini, sa drugim tempom i sa drugojačijim intenzitetom. Rešenja uvek imaju karakter eksperimenta jer su problemi uvek toliko novi i zavise od temeljite reorijentacije u stanovištima i metodama menadžmenta. **Treći pravac** se odnosi na istraživanje i obuhvata ove reorijentacije uključujući u sebe konceptualno analitička pitanja: kako u eksternom okruženju treba tragati za relevantnim informacijama i kako te informacije treba koristiti u donošenju odluka, Drugo je pitanje kakvi su menadžeri i kakav je menadžment potreban.

3. Strateška turbulentnost i ponašanje preduzeća

Najveći deo upravljačkih aktivnosti u preduzećima i kompanijama posvećen je ovladavanju rizikom i neizvesnostima izazvanih u odnosima sa okruženjem, pa se zbog toga glavne strategije i zasnivaju na ovim polazištima. Potezi konkurencije, ekonomske fluktuacije,

⁷⁴ Ansoff H. I., Eppink J., Gomer H.: *Management of strategic mrprise and discontinuity: Problem manageria decisiveness u Problem of manageriae decisiveness*, str. 459-487.

raspoloživost sirovinama, tržište radne snage, Know-How, itd. karakterišu odnose preduzeća sa okruženjem. Većina menadžera bi se složila da je okruženje u kojem vlada izrazita konkurencija uvek turbulentno. ***Turbulencija je razlog postojanja i funkcionisanja menadžmenta.***⁷⁵ Skraja 50-ih i ranih 60-ih godina počeo je sve više da se oseća jedan novi odnos u okruženju a to znači i nova vrsta turbulencije. Za razliku od ranijih perioda do koje je dolazilo u turbulenciji zbog neizvesnosti u sopstvenoj tradicionalnoj branši, nova turbulencija je počela da menja i izaziva upravo prirodu same firme. Tipično gledano, turbulencija se izražavala kroz pretnje: zasićenosti rasta, nove tehnologije, strani konkurenati, vladine regulative, ubrzana ali i tiha „neprimetna inflacija“ po osnovu eksperimenata razvijenih zemelja sa deviznim kursom, nestašice sirovina, društveno neprijateljstvo prema firmi i dr. Ove pretnje se teško mogu predvideti pa se sa vremenskom docnjom na njih reaguje. Teškoće prognoziranja i novina njihovog upliva po pravilu stvara iznenađenje firmama i kompanijama. Iznenađno pojavljivnje pretnji zahteva trenutnu reakciju. Ako pretnja naiđe kao iznenađenje reakcija je usporena ili neodgovarajuća. Pretnje dovode do kriza i preduzeće je dužno da stvori vanredne kontramere. Radi se o aktivnostima menadžmenta u ovoj vrsti turbulencije koja ima karakter strateških turbulencija izazvanih nepredvidljivim aktivnostima okruženja. Konceptijom i tehnikom strateškog planiranja koje se bavi, između ostalog, analizom i elaboriranjem akcija preduzeća u jednom strateški turbulentnom okruženju, ***moгу se predvideti događaji u onoj meri u kojoj je moguće njima uspešno upravljati.*** Prognoziranjem i strateškim planiranjem preduzeće treba da izrazi spremnost i sposobnost za protivakciju ali i sposobnost da uticaji preduzeća prema okruženju budu snažniji - dominantniji nego što su uticaji okruženja prema preduzeću. Na žalost strateški planovi su najčešće bili samo vežbe, koje uprave nisu adekvatno uvažavale i koristile. Naftna kriza, inflacija, pritisak nultog rasta su iznenadili firme koje su bile nepripremljene za pretnje koje su iznenada iskrslе. To sugeriše da se vremensko uočavanje, spremnost i raspoloženost da se firma odnosno kompanija uhvati u koštac sa strateškom turbulencijom ne može smatrati nečim što se samo po sebi razume i da postoji potreba za boljim razumevanjem mehanizama uz pomoć kojih se jedna firma suprotstavlja strateškim pretnjama. Nedostaci strateškog planiranja mogu se najpre otkloniti, ako strateško planiranje smestimo u jedan širi repertoar reakcija na strateški

diskontinuitet. Strateška turbulencija se manifestuje kroz jednokratne, često neočekivane događaje koji su otporni na tradicionalno uspešne reakcije i koji, na kraju, imaju veliki uticaj na profil firme. To može biti radikalni tehnološki proboj ili tehnološki novi proizvod koji sadašnje proizvode obezvređuje. Mnogo primera možemo navesti kao što su: tranzistor je obezvređio elektronsku cev, mikročip je obezvređio tranzistor, električna pisača mašina je smanjila tržište manualnih pisćih mašina, sintetička vlakna ugrozila su pamuk i vunu, itd. Najveći broj promena dešava se pod uticajem i u sferi informatičkih tehnologija. Najteže se mogu anticipirati one promene koje se nalaze van neposredne konkurentske perspektive i takve promene imaju karakter strateške opasnosti za preduzeće. Može se dogoditi da neke firme same prouzrokuju strateški diskontinuitet (slučaj Du Pont, ICI, Bell Lab., IBMitd.). Za ove firme promene ne predstavljaju opasnost nego šansu i izazov. Aktivnost menadžmenta dobija zadatak da opasnosti pretvori u šanse. Sa pretnjama koje uvek dođu iznenada, ali se unapred mogu predvideti, preduzeće se po pravilu lakše suočava, nego sa onima koje nastaju polako i podmuklo i čiji se uticaj u potpunosti može proceniti tek kada je u punom zamahu. ***Nema apsolutnog progressa bez relativnog regressa***⁷⁶.

4. Reakcije firme na opasnosti

Tipična reakcija firme sastoji se u zaustavljanju kumulativnog gubitka pre nego što bi došlo do propasti firme. Ako se izgubljeno tržište ne može nadoknadi u kratkom roku rešenje je da se eliminišu troškovi koji ne generišu veći dohodak. Ako su raspoložive pozitivne opcije, solucija je da se gubitak zameni na onim proizvodima koji će koristiti kapacitete i sposobnosti koji su reaktivirani zbog opasnosti. Mnogo teža reakcija je skrenuti od zastarelog dela operacije, dok bi se istovremeno izgubljeni profit supstituirao potpuno novim aktivnostima. Poželjna alternativa iako ne uvek i raspoloživa, jeste da se opasnost pretvori u šansu a to znači, pronaći reakciju koja ne samo da će zameniti nego i podstaći profite od prodaje. Pre ili kasnije većina firmi koje mogu biti ozbiljnije zahvaćene nekom opasnošću, reagovalе na njih na jedan ili drugi način. Način i momenat reakcije se po pravilu razlikuje. ***Najčešće do reakcije dolazi tek pošto je pretnja postala realnost, a stepen operativnog gubitka postao značajan.***

Jednom izazvana reakcija teško se zaustavlja, jer smanjenje zaposlenosti, zaliha, prodaja delova preduzeća ili likvidacija prouzrokuju troškove

⁷⁵Todosijević R. Menadžment, Ekonomski fakultet Subotica, Tom I. Str. 91

⁷⁶ Todosijević Lazović S. Novi proizvodni programi, rast proizvodne sposobnosti i ekonomska efikasnost preduzeća, (2010) doktorska disertacija, Univerzitet Novi Sad. Str. 251

daleko iznad normalnih i dolazi do kumuliranja dveju troškovnih struja kao rezultata tekućih troškova i troškova izazvanih pretnjama. **Problem strateške reakcije sastoji se u minimiziranju gubitka i ako je moguće pretvaranje u profit.** To je moguće ostvariti kroz sugerisanje sledećeg:⁷⁷

- Minimiziranje vremenskog reagovanja u odnosu na pretnje i izazove koji predstavljaju opasnost za firmu;
- Reduciranje opasnosti odnosno njihova lokalizacija i alokacija na reducirana područja; i
- Redukcijom područja pretnji.

Planirani menadžment je upravo onaj faktor i fenomen koji je firmama neopdan da bi se zaštitile od strateških iznenađenja. Reakcija na iznenađenja, preko strateškog planiranja, treba da ima karakteristiku ex ante kategorije, ali praksa kazuje da reakcija započinje tek nakon što su pretnje nanele opipljive gubitke firmi. Takvo ponašanje nije iznenađujuće u firmama u kojima su interno raspoložive informacije ograničene na istorijski baziranim informacionim sistemima upravljanja. U firmama koje se bave predviđanjem budućnosti za očekivanje je anticipirano ponašanje koje pokreće akciju, pre nego što je opasnost postala realnost. Novija istraživanja reakcija firmi, koje praktikuju prognoziranje, ukazuju da i one, **posle** nastalih činjenica pretnji uporno ostaju pri svojim prognoziranim akcijama odnosno reakcijama. Razlozi za ovakvo ponašanje po pravilu se nalaze u prirodi prognoziranih informacija. Većina informacionih sistema orijentisanih na perspektivu prognozira trendove u određenim ekonomskim uslovima, prodaji, zaradi, troškovima, i to na način da projektuju šeme ranijih performansi za budućnost. Po pravilu kada uticaji postaju sa aspekta opasnosti dovoljno jaki da izlaze iz statističkog modela, uprava firme tek tada postaje svesna diskontinuiteta. Prednosti moguće anticipacije zakasnelim reagovanjem nepovratno su izgubljene. U relativno malom broju firmi postoje *nekstrapolirane prognostičke aktivnosti kao što su tehnološko prognoziranje, strukturno ekonomsko prognoziranje*, itd., koje je naročito okrenuto identifikovanju opasnosti i šansi koje nameću strateški diskontinuiteti. Ovakva prognoziranja pružaju informacije koje u principu dopuštaju anticipativne akcije i reakcije pre nastalih činjenica. *Sa dovoljno dugim vremenskim horizontom ovakve prognoze, u principu, omogućavaju firmi da kompletira svoje akcije, odnosno reakcije, pre nego što pretnje mogu firmi naneti bilo kakvu štetu.* Novija istraživanja ponašanja, u uslovima nastupajuće i tekuće krize, pokazuju da prisustvo opasnosti, kao šansa za

prognoziranje, pa i sami prognostički sudovi nisu doveli do promena u ponašanju firmi. Reakcije su nastupale posle nastalih činjenica čak i u uslovima postojanja pouzdanih prognoza. Objašnjenje za ovakvo ponašanje leži u činjenici da kada se opasnost, odnosno šansa prognoze, odnosi na vremenski horizont koji je pogodan za blagovremenu akciju, sadržaj prognoze postaje suviše neodređen a neizvesnost suviše velika za preduzimanje menadžment obaveza. Ova inherentna ograničenost prognoziranja je evidentna u današnjim okruženjima. Kako se tempo promena u okruženju ubrzava, problemi po pravilu postaju sve ozbiljniji. Tada je potrebno stvoriti novu strategiju prema korišćenju informacija iz okruženja. Drugi, isto tako važan razlog za odsustvo blagovremene akcije, odnosno reakcije preduzeća na pretnje i na promene, može se naći u upravljačkoj grešci da se adekvatno reaguje na upozorenja. Tada po pravilu dolazi do vremenskog zakašnjenja i akcije i reakcije. Sistematsko vremensko razgraničenje između uočavanja opasnosti i dolaska do tačke odlučivanja bi trebalo, ako ništa drugo a ono da bude kraće kod planiranog upravljanja nego u drugim slučajevima, za razliku od tzv. razboritog upravljanja gde je informacija izvedena iz druge ruke ili podataka namenjenih za merenje prethodnih učinaka.

Opasnost odnosno šansa, kao vid prognoziranog i kao prognoza, primarno je input podatak.

Ponašanje planiranog upravljanja ne nastaje nužno kao rezultat formalnog strateškog planiranja kroz prognoziranje i analizu strateških diskontinuiteta. Uvođenje strateškog planiranja tipično se suočava sa „otporom protiv planiranja“ što vodi ili do konačnog odstupanja od strateškog planiranja ili do izolacije aktivnosti planiranja od realnosti menadžment akcije⁷⁸. Tada greška nije u planiranju, nego u nedostatku upravljačke odlučnosti i spremnosti da se reaguje na neizvesne opasnosti i nepoznate perspektive. Zbog toga se informacije strateškog planiranja mogu posmatrati kao neophodan ali ne i dovoljan uslov da dođe do planiranog upravljačkog ponašanja. Kritičan dodatni uslov bio bi u povećanju upravljačke spremnosti da se menadžeri i firma ponašaju na strateški odlučan način. Dugoročno planiranje može ubrzati proces konačnog dolaženja do strateških akcija. Dijagnozama u strateškom planiranju istovremeno razmatramo i operativne i strateške mere. Firma po pravilu raspolaže sposobnošću da paralelno izvršava i jedne i druge. Početna reakcija na operativne mere je u principu odlučno upravljanje kako bi firma bila sklona da se suoči sa nepoznatim strateškim opasnostima. ***Umesto restauriranja događaja iz prošlosti, firma***

⁷⁷ H. I. Ansoft, J. Eppink, H. Gomer: ibidem, str. 464

⁷⁸ Todosijević R., Babić M., Ahmetagić E., Penezić R., Menadžment, Ekonomski fakultet Subotica, 1994. str. 166.

treba da analizira, vrši selekciju i izvršava najbolju kombinaciju kontraakcija i ograničenja. Dubina krize i širina diskontinuiteta po pravilu obezvređuju napore firme za njen opstanak.

5. Utvrđivanje kriznog potencijala preduzeća i menadžment pojava, sprečavanja i savladavanja kriza i rizika u preduzeću

Uspešnost menadžmenta u osnovi se svodi na ovladavanje šansama pretnjama i eliminisanju rizika i neizvesnosti. Rizici i neizvesnost, usled sve veće nemirnosti okruženja, izazvanih bilo konkurencijom bilo rezultatima i posledicama tehničkog progressa dobili su neuobičajene razmere, što dovodi do uticaja ne samo na preduzeće nego i na branšu, izazivajući pri tome povećani senzibilitet i dobijajući pri tome jedan drugi „kvalitet“. Zbog toga, sa ciljem bezbednosti za preduzeća ali i čitave branše, sve veći značaj dobija profesionalni krizni menadžment, koji je u stanju da uoči, spreči ali i efikasno savlada opasnosti i pretnje sa ciljem da ih pretvori u šanse. Globalno gledano, preduzeća su na različite načine ugrožena krizom, koja po pravilu nastaje zbog nastalih poremećaja ili u okruženju ili neadekvatnim reagovanjem u preduzeću. Rizik i neizvesnost sastavni su deo krize i ne mogu se otkloniti, ali se prognoziranjem i planiranjem mogu svesti na meru koja je dozvoljiva. U mladim netradicionalnim granama pod intenzivnim dejstvom tehničkog progressa, gde je smenjivost proizvoda i tehnologije ubrzana, a tehnički ciklus skraćen, opasnost od rizika i neizvesnosti je permanentna, dok je u branšama koje imaju tradicionalni karakter gde su proizvodi i tehnologija relativno postojani, rizik i neizvesnost su prisutni, ali se lakše mogu prognozirati, planirati pa i otkloniti. Jednokratni poremećaji po pravilu brže ugrožavaju egzistenciju preduzeća i njih teže podnose manja preduzeća. Osnovni princip menadžmenta za savladavanje rizika ili kriznog menadžmenta je po pravilu sličan i za velika i za srednja i za mala preduzeća.⁷⁹

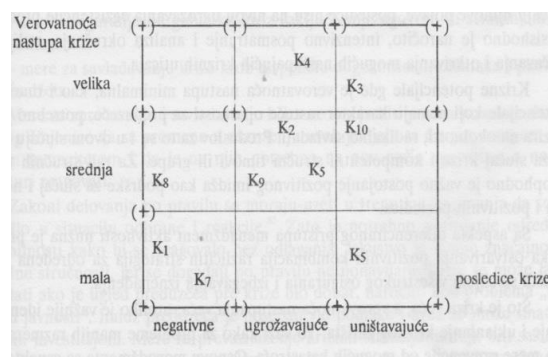
1. Neophodno je identifikovati sve moguće a naročito glavne izvore krize i poremećaja i njih treba oceniti sa aspekta stepena opasnosti i uticaja, odnosno načina ugrožavanja firme. **Radi se u stvari o utvrđivanju potencijala za krizu.**
2. Potrebno je stvoriti i razviti strategiju za eliminisanje kriznih žarišta čime se umanjuje ili eliminiše mogućnost delovanja pretnji i stvaraju se mogućnosti za njihovo savladavanje. Strategije anticipativnog karaktera u momentu nastanka krize treba da budu aktivirane.
3. Završetak krize nalaže potrebu detaljnog analiziranja situacije radi izvlačenja pouka i poruka za budućnost

⁷⁹ Winterling K.,: Risiken Unternehmen erkcnnen,verhindern, bavaltigen u „Management“ HR 11, 1989. str. 30-33.

kako nam događaji iz budućnosti ne bi priredili nova neprijatnija iznenađenja.⁸⁰

Za efikasno funkcionisanje, celokupni krizni menadžment ili menadžment kriznih situacija, mora biti integrisan u organizacionu strukturu i u tokove ciljeva organizacije. Predviđanje kriznih situacija izražene strateškim planiranjem sastavni su deo strateškog menadžmenta. Metode i postupci se mogu uspešno primeniti ako preduzeće raspolaže odgovarajućim kadrovima i kvalitetnim informacijama i ako je ostvareno funkcionisanje informacionih tokova i definisana sloboda i nivo odlučivanja. Sve je ovo potrebno kako bi se omogućila odgovarajuća koordinacija u preduzeću i sa okruženjem. **Analiza** rizika i neizvesnosti i ocena kriznih žarišta predstavlja prvi korak analize potencijala koji mogu izazvati krizu. Firme uvek moraju računati sa mogućim teškoćama u radu i razvoju čak i na onim područjima u kojima se one uopšte ne očekuju. U vezi sa tim potrebno je stvoriti odbrambeni - prognostičko planobilni mehanizam za adekvatnu akciju i reakciju. Što je manje kriznih žarišta koja, istorijski gledano, nisu bila poznata, to je sigurnije da će se problemi uspešnije rešiti. Potrebno je identifikovati moguća krizna žarišta, koja međutim, svako preduzeće, odnosno kompanija može imati na sopstveni individualno-specifični način. Krizna žarišta mogu nastati unutar preduzeća ili na tržištu preko kojeg preduzeće komunicira sa svojim promenljivim okruženjem. Postojanje kriznih žarišta po pravilu povećava rizik i neizvesnost i doprinosi rastućem diskontinuitetu u preduzeću i sa okruženjem. Krizna žarišta unutar preduzeća mogu biti: kriza dostupnosti sirovina i materijala i ukupnih inputa, krize u proizvodnji, finansijska kriza, kadrovska kriza, Know-how kriza i egzogeni faktori, itd.

Slika 1. Matrica stepena ugroženosti preduzeća; K1 do K10 definišu pojedinačna krizna žarišta⁸¹



⁸⁰ Todosijević R., Babić M., Ahmetagić E., Penezić R., Menadžment, Ekonomski fakultet Subotica, 1994. str. 168-169

⁸¹ Todosijević R., Babić M., Ahmetagić E., Penezić R., Menadžment, Ekonomski fakultet Subotica, 1994. str. 171..

Krizna žarišta van preduzeća na tržištu i okruženju mogla bi biti: kriza tržišta u užem smislu, krizni uticaj konkurencije, kriza prodaje i uopšte outputa, kriza zbog supstituta, kriza zbog problema kupaca, kriza izazvana drugim regularnim i neregularnim uslovima.

Potencijal opasnosti raznih kriznih žarišta različit je sa aspekta uticaja ali i delovanja od preduzeća do preduzeća i zavisi od intenziteta opasnosti, njegove vremenske dimenzije u smislu delovanja kao i sposobnosti preduzeća da reaguje i uticaje učini impotentnima. Zbog toga krizna žarišta treba oceniti prema:

1. Verovatnoći njihovog nastupanja za određeni vremenski ali i prostorni horizont i
2. Posledicama u slučaju da do njih dođe.

Ugroženost preduzeća najbolje se može globalno prikazati pomoću matrice krize. U ovu matricu unosimo identifikovana krizna žarišta prema verovatnoći njihovog nastanka i prema posledicama koje mogu izazvati za preduzeće. Na taj način možemo sagledati ukupni rizik za preduzeće. Što više identifikovanih kriznih žarišta unetih u matricu pokazuje tendenciju prema gore desno, to je stanje za preduzeće problematičnije. Na prethodnoj slici prikazali smo preduzeće koje je veoma ugroženo i koje mora da savlada mnoge barijere i krizna žarišta.

ZAKLJUČAK

Sa aspekta diferenciranog pristupa menadžment aktivnosti, nužnim se pokazuje pretpostavka ostvarivanja pozitivnih kombinacija različitih strategija kako za područja sadašnje ili buduće ponude, tako isto i za određena krizna žarišta sa ciljem višestrukog osiguranja i izbegavanja iznenađenja.

U slučaju kriza koje mogu ugroziti egzistenciju pa i opstanak preduzeća, kao i u slučaju uočavanja verovatnoće da kriza može nastupiti, osnovna preporuka koja se može izvesti svodila bi se na identifikovanje i eliminisanje ili smanjivanje dejstva kriznog žarišta. To se može postići različitim pristupima bilo dodatnim investicijama, bilo napuštanjem proizvoda, bilo integracijom ili kooperacijom, bilo promenama u strukturi rukovođenja i upravljanja a sve u zavisnosti od preduzeća do preduzeća i od kriznog područja do kriznog područja. **Ključni problem je sposobnost ponude, jer ako ona nije ugrožena nema krize. To u suštini predpostavlja efikasno funkcionisanje i strategije nabavke kao funkcionalne strategije.**

Što je kriza veća, a verovatnoća nastupanja veća, utoliko je važnije identifikovanje i uklanjanje kriznog žarišta. To važi kako za probleme manjih razmera, tako i za mere prevencije od mogućih katastrofa. **Osnovu menadžmenta sa aspekta krize čini investiranje u sigurnost**, bez obzira da li je,

ekonomski ili funkcionalno posmatrano, trenutak za takve investicije nastupio. **Investiranje u sigurnost značilo bi reorijentaciju preduzeća kroz novu strategiju ponude i konkurentne nadmoći.**

Investicije u sigurnost u poređenju sa odustajanjem od određenih aktivnosti procesa i postupaka, povlače za sobom interne promene i izazivaju određenu unutrašnju turbulenciju.

Kod onih izvorišta krize gde je verovatnoća nastupa srednja ili mala, i u slučaju njihove pojave, posledice nisu na nivou ugrožavanja egzistencije preduzeća, svrsishodno je naročito, intenzivno posmatranje i analiza okruženja, radi ranog uočavanja i otkrivanja mogućih nastupajućih kriznih uticaja.

Krizne potencijale gde je verovatnoća nastupa minimalna, kao i one krizne potencijale koji nemaju karakter rastuće opasnosti za preduzeće, potrebno je, bez obzira na okolnosti, radikalno savladati. Preduslov za to su i u ovom slučaju planovi za slučaj krize i kompetentni stručni timovi ili grupe. Za rad stručnih timova neophodno je postojanje pozitivnog imidža kao podrške za slučaj i negativnih i pozitivnih posledica.

Reagovanje pre činjenice je ključna filozofija preduzeća.

LITERATURA

- [1] Ansoft H. I., Eppink J., Gomer H.: *Management of strategic surprise and discontinuity: Problem of managerial decisiveness u Problem of manageriae decisiveness* 1/79
- [2] Parce. D W., MacMillan Dictionary of modern Economics 4 ed. 2003 g.
- [3] Тодосијевић-Лазовић С., Милачић С., Тодосијевић Р., Научна истраживања и хоризонти знања, Acta Economica br. 24, Бања Лука 2016.
- [4] Todosijević Lazović S. Novi proizvodni programi, rast proizvodne sposobnosti i ekonomska efikasnost preduzeća, (2010) doktorska disertacija, Univerzitet Novi Sad.
- [5] Todosijević R. Menadžment, Ekonomski fakultet Subotica, Tom I. 2010 g
- [6] Todosijević R., Babić M., Ahmetagić E, Penezić R., Menadžment, Ekonomski fakultet Subotica, 1994.
- [7] Winterling Klaus: Risiken Unternehmen erkennen, verhindern, bawaltigen u „Management“ HR 11, 1989