

УТИЦАЈ КРИЗНОГ МЕНАѢМЕНТА НА СТАНДАРДЕ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

Амела Мустафић

„БХ гас“ д.о.о. Босна и Херцеговина

Зоран Лукић

Универзитет у Бањој Луци, Економски факултет, РС, Босна и Херцеговина

Дражен Марјанац

Влада Републике Српске, Министарство трговине и туризма,
Бања Лука, РС, Босна и Херцеговина

Чланак је излаган на VI Интернационалном научном скупу „ЕконБиз: Савремено пословање у функцији развоја националне економије“, Бијељина 21. и 22. јун 2018. године

Резиме: Пословна криза представља непланирани и непожељни период у пословању предузећа са временским оквиром и неизвјесним исходом који утиче на ликвидност, потенцијал и успјех предузећа. Анализа утицаја корпоративног управљања, односно, грешака у систему управљања ризиком на корпоративном нивоу и системом награђивања менаѢмента чине полазну тачку у анализи кризних ситуација и пријмени стандарда корпоративног управљања у кризи. Кризни менаѢмент фокусиран је на аспекте превентивног управљања, идентификације и проактивног управљања процесом кризе. Примјена корпоративних стандарда управљања у кризним ситуацијама подразумијева процес прилагођавања новим условима рада предузећа, односно, анализа, идентификација узрока кризе, имплементацију мјера за сузбијање или ублажавање ефеката кризе и мониторинг и евалуацију резултата дјеловања.

Кључне ријечи: Пословна криза, стандарди корпоративног управљања, кризни менаѢмент

1. УВОД

Корпоративно управљање у најширем значењу односи се на начин управљања и контроле компанија која су организована у форми

акционарских друштава, односно, релације између уравних и власничких структура компаније и осталих стејкхолдера. Корпоративно управљање обезбјеђује структуру за имплементацију циљева компаније као и елементе мониторинга и евалуације резултата, у односу на пројектоване циљеве.

Цикличне појаве кризе указују да њени узроци нису адекватно утврђени, као ни мере за решавање истих. Криза хиперликвидности на финансијским тржиштима из 2008. године резултовала је настанком пословних криза у већини свјетских економија, као резултат међузависности привреда широм свијета, чије посљедице се и данас рефлектују.

Пословна криза представља изненадну и непланирану ситуацију у пословању компаније или неке друге финансијске и нефинансијске институције са негативним ефектом. Она утиче на пројектоване циљеве, стратегију и начин пословања и захтјева флексибилно прилагођавање како би се нивелисали или елиминисали негативни ефекти.

Предмет истраживања рада односи се на кризни менаѢмент, односно, утицај кризних ситуација у пословању компаније или друге финансијске и нефинансијске институције на корпоративно управљање и његово прилагођавање кризним ситуацијама. Проблем

истраживања може се исказати питањем: како и на који начин кризни менаџмент утиче на стандарде корпоративног управљања и успјешност пословања предузећа у условима кризе?

Основна хипотеза истраживања проистиче из наведеног проблема, и гласи: кризни менаџмент захтева досљедну примјену стандарда корпоративног управљања као адекватног средства за решавање узрока кризе и побољшање пословања.

Комплексност проблема истраживања неминовно подразумијева разматрање суштинских узрока кризе на макро и микро нивоу, утицај на пословање предузећа као и примјену стандарда корпоративног управљања како би се предузеће прилагодило неповољној ситуацији и неутралисало или смањило негативне ефекте кризе.

2. Улога и значај корпоративног управљања

Корпоративно управљање може се дефинисати на више начина, у зависности од врсте институције, аутора, правног система и др. Тако International Financial Cooperation (IFC) корпоративно управљање дефинише као структуре и процесе за вођење и контролу привредних друштава (*IFC 2009, str. 6*), док Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), у Принципима корпоративног управљања, корпоративно управљање дефинише на начин да оквир корпоративног управљања треба да промовише транспарентна и ефикасна тржишта, да буде конзистентан са законским прописима и правилима и артикулисан са подјелом одговорности између различитих нивоа супервизије, регулације и извршења (*ОЕЦД 2004, стр. 17*). Широко прихваћено дефинисање корпоративног управљања дефинише га као интерна средства помоћу којих се воде и контролишу корпорације, а која обухватају групу односа између управе, надзорног или управног одбора, акционара и других стејкхолдера.

Корпоративно управљање разликује се од корпоративног руковођења, стога се не требају мијешати наведени појмови. Корпоративно управљање фокусира се на структуре и процесе предузећа ради осигурања непристрасности, обавезе, транспарентности и одговорности у корпоративном понашању (*IFC 2009, str.13*). С друге стране, корпоративно руковођење односи се на обезбјеђење ресурса који су неопходни за реализацију пројектованих циљева.

Појава економских криза као што су Велике економске кризе 1929. Године, банкарска криза 70-их година прошлог вијека у Великој Британији, ликвидација штедно-кредитних задруга у САД-у 80-их година, азијска криза и криза у Русији 1997. и 1998. године, интернет криза 2000. године и економска криза 2008. године само су неки од узрочника на макроекономском нивоу који су утицали на потенцирање значаја улоге корпоративног управљања.

Послије 2000-их година тржишно и макроекономско окружење захтјевало је сређивање стања у области корпоративног управљања: бордови директора треба да буду јасни у погледу стратегије компаније и склоности за ризиком и да реагују благовремено захтјевајући ефикасан систем извјештавања (*Kirkpatrick 2010, p. 58*).

С друге стране, престанак рада корпорација из различитих сфера пословања, као што су Mirror Group, Bearings Bank, Etron, Parmalat и др., као резултат некомпетенције управа и кршења регулаторних правила, допринијело је креирању нових оквира за управљање, прије свега доношењем националних прописа о корпоративном управљању.

Између скупштине акционара, надзорног одбора, и извршних органа у корпорацијама могу постојати различити интереси који могу да узрокују кризне ситуације у пословању. Најчешће се супротни интереси рефлектују између акционара и руководиоца и називају се principal-agent problem. Такође, између сваког нивоа управљања често се дешавају кризне ситуације. Тако се проблеми јављају између мањинских и већинског акционара, чланова надзорног одбора и између различитих нивоа руковођења. Стога је веома битно процјенити супротне интересе и балансирати их како би се остварили пројектовани циљеви компаније и максимизовао принос на уложени капитал.

Скупштина акционара одлучује о најважнијим питањима за рад компаније, надзорни одбор врши усмјеравање и контролу извршних органа док, извршни органи имплементују стратегије као специфичан начин за остваривање циљева. (*Бабић и Лукић 2009, стр.138*).

Посљедњих десетак година донесени су многобројни законски прописи у вези са принципима корпоративног управљања а у највећој мјери дефинишу улогу надзорног одбора и имају мали међународни домет. Најзаступљенији оквир корпоративног управљања дефинисао је ОЕЦД. Принципи ОЕЦД-а односе се на цјелокупан оквир

управљања и представљају базу корпоративног управљања широм свијета. ОЕЦД-ов оквир корпоративног управљања односи се на четири основна постулата: непристрасност; обавеза; транспарентност; и одговорност.

Корпоративно управљање има велики утицај на националну привреду на микро и макро нивоу. На нивоу предузећа, ефикасно корпоративно управљање обезбјеђује компанији да лакше и под повољнијим условима долази до капитала, што је један од кључних аспеката корпоративног управљања. Макроекономски посматрано, добро корпоративно управљање ефикасније доприноси стабилности националне економије. Пословна логика корпоративног управљања, односно, потенцијалне користи од доброг управљања могу резултирати у сљедећим елементима: унапријеђена оперативна ефикасност; лакши приступ тржишту капитала; снижавање цијене капитала и пословна репутација.

Компаније са добрим системом управљања, ефикасном примјеном корпоративних стандарда, транспарентности и тачности пословних информација, представљају добру пословну прилику за инвестирање.

Добра пракса корпоративног управљања ствара добар имиџ и репутацију компаније, и људских ресурса. Ефикасна примјена корпоративних стандарда креира компанију која има веће повјерење јавности и заштиту интереса инвеститора, па је чини погодном за инвестирање, раст и развој. Поред боље репутације компаније, добра пракса корпоративног управљања утиче и на репутацију чланова надзорног одбора и извршних органа у пословном свијету.

3. Значај и улога кризног менаџмента

У пословној економији криза се односи на стање које значајно утиче на egzистенцију и пословање компаније. Када кризна ситуација наступи, задатак менаџмента односи се на анализирање ситуације, дефинисање мјера дјеловања како би се на што ефикаснији начин управљало кризном ситуацијом и спријечило негативне посљедице кризе по компанију. То значи да менаџмент компаније мора да анализира, формулише и тестира све алтернативе, да правовремено изводи закључке и да на основу ситуације мијења већ дефинисане концепте и поставља нове.

Пословна криза најчешће се дефинише као непланиран и нежељен процес ограниченог трајања и могућности утицаја, који штети

примарним циљевима, с амбивалентним исходом (*Osmanagić Bedenik 2010, str. 103*). Примарни циљеви компаније су они чије немогућност реализације из било ког разлога значајно утичу на компанију као цјелину. Ти циљеви су: очување ликвидности у сваком тренутку пословања компаније; постизање минималне нето добити; и креирање и очување потенцијала успјеха компаније.

Криза ликвидности, као облик оперативне кризе значи да је компанија неликвидна и да није у могућности да краткорочно сервисира доспјеле обавезе. То доводи до смањења вриједности власничког капитала и додатног задуживања компаније, односно, презадуживања. Криза успјеха, као облик оперативне кризе подразумијева пословање компаније са великим или неуравнотеженим губицима. Стратешка криза представља недостатак потенцијала успјеха, знања, производа или услуга које компанија нуди тржишту.

Постоји више врста пословне кризе, од којих су најчешћи: криза руковођења, криза креативног управљања, финансијска криза, социјална криза, организациона криза, криза пласмана производа или услуга, криза пословног циклуса, општа економска и друштвена криза.

Криза јесте познавање дјеловања и кризног процеса кроз фазе:

- потенцијалу кризу- ситуацију у којој кризу није могуће установити нити она постоји;
- латентну фазу- криза се испољава али је није могуће идентификовати квантитативним мјерењем;
- фазу акутне кризе- примјетни ефекти и организација тежи да их сузбије (*Кековић 2006, стр. 444*).

Кризне ситуације воде ка новој пословној оријентацији, промјени понашања и преиспитивања актуелних пословних циљева компаније. То се односи на све интерне и екстерне факторе који утичу на кризну ситуацију, односно, с једне стране менаџмент компаније и радници, а с друге стране купци, добављачи, финансијске институције и др.

Величина утицаја кризне ситуације у некој компанији првенствено зависи од величине компаније и њеног тржишног удјела. Међутим, уколико се криза у компанији схвати као шанса, могућност за нове пословне политике, узимајући у обзир позитивни аспект кризе, онда криза има конструктивне посљедице. Кризна ситуација може стимулисати

менаџмент и запослене у компанији за лакше прилагођавање промјенама, иницирати иновације производа и производних процеса, креирати стваралачке потенцијале као би се одговорило конкуренцији на тржишту. Са аспекта менаџмента компаније и запослених, то представља изазов у погледу организационих структура и радних и информационих процеса, стилова руковођења и сарадње. Конструктивне последице кризе зависе у којој мјери су менаџмент и запосленици компаније спремни да се прилагођавају новим околностима и колико брзо ће прихватити претходно наведене аспекте пословања.

Са аспекта естерног окружења компаније, конструктивне последице огледају се првенствено у бољој и интензивнијој сарадњи са акционарима, финансијским и нефинансијским институцијама, добављачима, купцима.

Како би се нивелисали или минимизирали негативни ефекти кризе, првенствено неопходно је идентификовати и раздвојити појмове управљање кризом и кризни менаџмент. Управљање кризом више се везује за политичке процесе, док се кризни менаџмент односи на приватне и јавне компаније. Кризни менаџмент може се дефинисати као скуп активности у оквиру процеса управљања компанијом како би се спријечили или минимизирали процеси који могу битно утицати на пословање компаније.

Једна од најбољих превенција кризних ситуација у пословању компаније је анализа пословања независном ревизорском контролом. Екстерна ревизија врши анализу пословања компаније упоредном анализом биланса стања и успјеха. На тај начин се долази до одговора на примарно питање у пословању сваке компаније, односно, у којој фази развоја се компанија налази и да ли је у кризној ситуацији или јој пријети настанак кризе.

У току свог пословања, компанија може да се прилагоди на кризне ситуације. Постоје два избора, да се припреми да ефикасно реагује на појаву кризе или да реагује прије него што криза стварно наступи. На основу начина спрјечавања кризе, кризни менаџмент дијели се на: активни кризни менаџмент и реактивни кризни менаџмент.

Активни кризни менаџмент карактеришу активности које су усмјерене на спрјечавање могућности да се криза догоди и фокусиран је на потенцијалне и латентне кризе у компанији. У фази латентне кризе, фокус је на упозоравању и превентивном сузбијању а у

фази потенцијалне кризе, користе се мјере опреза како би се спријечиле могуће или постојеће кризне ситуације.

Реактивни кризни менаџмент првенствено има дефанзивни карактер и усмјерен је за субијање акутне кризе или минимизирање већ видљивих ефеката кризе.

Стручан, одговоран и и опрезан менаџмент компаније ће бити спреман у сваком тренутку да идентификује потенцијалне кризне ситуације, минимизује ризик у пословању компаније и ограничи његово дејство. Важан закључак је да одговорност бодра директора за дефинисање стратегије и склоности ка ризику треба да буде повећана да се установи и контролише широк распон система менаџмента ризиком у компанији (*OECD 2010, p.4*).

4. Утицај кризног менаџмента на корпоративно управљање

Пословна криза представља својеврстан тест за систем корпоративног управљања. У кризној ситуацији, слабости и недостаци на свим нивоима управљања постају видљивији и тиме компанија постаје рањивија и њено даље пословање је упитно. Узимајући у обзир да је одбор кључна функција у систему корпоративног управљања компаније, одлуке које се донесу у њему, имају егзистенцијални карактер у пословању компаније. Добро корпоративно управљање може бити од великог значаја за нивелисање или елиминисање негативних ефеката кризне ситуације на пословни ток активности у компанији. Међутим, добар одбор може у најмању руку да помогне компанији да сведе ризик на најмању могућу мјеру тако што ће урадити следеће:

- утврдити праву стратегију са одговарајућим апетитом предузећа за ризиком[...];
- надгледати примјену и спровођење система за управљање ризицима;
- скенирати окружење и схватити покретаче пословања како би се олакшао поступак раног откривања и разумијевања кризе;
- обезбједити бољу припремљеност и чвршће реаговање на кризне ситуације [...];
- демонстрирати водећу улогу у размишљању кроз боље одлуке и избјегавање панике;

- елиминисати одређене разлоге за унутрашњу кризу [...];
- указивати повјерење спољним интересним странама, посебно инвеститорима и запосленима у погледу будућности компаније (ОЕЦД 2010, стр. 11).

Прва фаза дјеловања одбора у кризним ситуацијама односи се на разумијевање саме кризне ситуације како би се њом могло управљати. Кризне ситуације могу имати више узрока. У великој мјери, претходне наведене корпоративне кризе имају заједнички узрочник, а то је недостатак у корпоративном управљању компанијом. Тај недостатак у корпоративном управљању проистиче из одржених супростављених ставова између: већинских акционара и мањинских акционара; акционари и руководство компаније; одбор и руководство компаније и међусобне релације чланова одбора.

Наведене релације, односно, криза у систему корпоративног управљања детерминисана је сукобима на одређеним нивоима корпоративног управљања којима се не управља на ефикасан начин.

Када је кризна ситуација наступила у компанији, систем корпоративног управљања мора се прилагодити новонасталој ситуацији. Одбор, као најважније тијело у процесу одлучивања, треба да спроведе брзе и прецизне мјере како би се смањио утицај кризе. То значи да одбор треба да прихвати кризу као реалност, реагује брзо како би нивелисао ефекте кризе, модификује састав одбора како би се што брже и ефикасније спроводио процес имплементације одлука, делегира одговорности и да јавно саопшти предузете акције и рјешења. Одбор треба активно да се укључи у рјешавање проблема али да се одупре ставу да искључиво одбор рјешава кризу.

Неопходно је да се подржи руководство компаније, да им се омогући довољно простора за рад, савјетодавна улога и ефикасан систем награђивања. Послије тога, неопходно је креирање кризног плана како би се избјегла сљедећа слична криза.

Одбор треба да креира нове политике и правце дјеловања. Правци дјеловања односе се на могућност кадровских промјена уколико је неопходно, постављање специфичних циљева руководству, стимулације запосленима и инвестирање у развој људских ресурса.

У кризним условима, примарни циљ у свим активностима одбора је стварање претпоставки за опстанак компаније. Међутим, уколико не

постоји стратешка исплативост опстанка компаније, неопходно је да одбор размотри пеку од излазних стратегија. Постоје више стратегија дјеловања у кризним условима од којих су двије најважније:

- стратегија консолидације и обнављања;
- стратегија напуштања дјелатности.

У оквиру стратегије консолидације и обнављања, постоји неколико значајних стратешких праваца. Први стратешки правац односи се на стратешки заокрет, односно креирање брзих и радикалних стратешких промјена. Циљ стратешког заокрета јест успостављање нарушеног склада између предузећа и његове околине промјеном његове стратешке позиције (Buble 2005, стр. 122). Некада кризна ситуација може настати као резултат лошег избора дјелатности компаније и тржишта на коме је компанија присутна. Међутим, уколико одбор, на основу стратешких анализа, утврди да нека од пословних дјелатности нема перспективу, онда ју компанија може напустити путем продаје, ликвидације или преорјентације на другу стратешку дјелатност.

Уколико компанија успјешно преброди кризну ситуацију или настави да пословно егзистира, неопходно је извршити свеобухватну анализу последице кризе.

Анализа од стране одбора требало би да иде у смјеру идентификовања кључних фактора који су довели до настанка кризне ситуације. Послије тога, анализирају се кључни стандарди корпоративног управљања, односно, транспарентност, одговорност, систем награђивања и надзор над радом руководства.

Извучене поуке и прилике да се профитира од кризне ситуације треба да иду у смјеру ревидирања и начина функционисања одбора за вријеме кризе.

У многим случајевима, неопходно је да се изврши реструктурирање компаније, јер је дошло до појаве нових трендова у екстеном окружењу, са аспекта конкуренције, добављача и пословних сарадника, преференција купаца, техничко-технолошког аспекта. На основу аналитичких процјена од стране руководства компаније, одбор доноси одлуке о приоритетима промјена, реорганизације система пословања и кокурентске позиције компаније на тржишту.

Наведене активности захтјевају постојање стручности и способности чланова одбора како би се донијеле стратешке одлуке у вези са пословањем компаније.

5. Недостаци и несавршеност корпоративног управљања као узрок пословне кризе

Недостаци система корпоративног управљања најчешће се односе на проблем успостављања односа између различитих стејкхолдера у корпорацији. Различити интереси стејкхолдера рефлектују се на избор праваца пословања, имплементације стратегије и реализације пројектованих циљева корпорације. Структуру корпоративног управљања у одређеној земљи чини правни и регалитивни оквир и оснивачки акти корпорације, као основа система корпоративног управљања.

Англо-амерички систем корпоративног управљања примјењује се на англо-америчком простору и карактерише га раздвојеност власништва и контроле у корпорацијама. Основни постулати англо-америчког модела корпоративног управљања су: појединачни и институционални инвеститори имају власништво над акцијама компаније; развијени правни оквир у коме су дефинисана права и одговорности кључних стејкхолдера и једноставне процедуре које дефинишу односе између власника и корпорације. Легислативни оквир корпоративног управљања у САД-у односи се на Општи корпоративни закон Delaware-а (Delaware General Corporation Law) и Закон о заштити прохода пензионисаних радника (Employee Retirement Income Security Act).

Према овим решењима, акценат корпоративног управљања је да се одбору директора ставља у задатак да имплементира корпоративну стратегију и циљеве компаније, с тим да то истовремено значи да дјелују у оквиру концепта фидуцијарне дужности. (*Lojpur, Lakičević 2009, str. 332*). То у ствари подразумева да борд директора треба да ради у најбољем интересу акционара, као власника компаније и да штите права мањинских акционара. Закон о заштити прохода пензионисаних радника креирао је обавезе дефинисане федералним законом које се односе на питања лојалности и опреза повјереника и менаџера приватних пензионих фондова.

Једна од основних карактеристика америчког система корпоративног управљања, у односу на европске државе, је да у компанијама у САД-у нема надзорног одбора.

Борд директора, поред интерних директора, има и екстерне директоре. Они формирају комитете који имају за циљ мониторинг финансијских извјештаја, ревизију, рад и именовање менаџера с циљем да се нивелишу велики утицаји одређених акционара и

менаџера. Екстерни директори нису резултат законских рјешења већ захтјева најбитнијих финансијских институција на федералном нивоу.

Истраживања у овом раду показују недостатке система корпоративног управљања на примјеру компаније Џенерал Моторс (General Motors), односно њеног кризног момента у 2009. години. Компанија Џенерал Моторс, основана 1908. године, имала је доминантни положај у америчкој аутомобилској индустрији и економији већим дијелом XX вијека. Компанија је допринијела великим иновацијама у аутомобилској индустрији, успјешно се ширила на међународна тржишта запошљавајући преко 200,000 радника и производећи возила у 34 земље посредством својих 13 брендова. Све до 2008. године, када га је претекла Тојота (Toyota), ГМ је био највећи произвођач аутомобила на свијету са производњом од преко 9 милиона аутомобила на годишњем нивоу.

ГМ има 463 подружнице и запошљава 234,000 радника, од тога 91,000 у САД-у, гдје такође обезбјеђује здравствено и пензионо осигурање за 493,000 радника који су у пензији. Само у САД-у, ГМ троши 50 милијарди УСД годишње за куповину дијелова и сервиса од мреже од 11,500 продавача и издваја 476 милиона УСД по основу трошкова за плате на мјесечном нивоу. (*The Economist, 2009*). Утицај кризе узроковао је падом продаје аутомобила, тако да до септембра 2009. године вриједност продаје аутомобила пада за 44.7%, у односу на 2007. годину када је продаја аутомобила била на највишем нивоу. Осим тога, продаја возила на глобалном нивоу пала је 13.2% у односу на врхунац из 2008. године.

Менаџмент компаније није успио на време да се реорганизује и да адекватно реагује на елементе кризе. Екстерни ризик којим је компанија била изложена првенствено се односио на раст цијена нафте, који је узроковао пад куповне моћи потрошача и смањење тражње за сва возила, укључујући и аутомобиле.

Осим тога, *Westcott (2006)* сматра да веће цијене нафте узроковале су оштријим кредитним условима од стране монетарних власти. Стратешки ризик односио се на нереаговање менаџмента компаније тржишним промјенама. Од средине 2000-их година, и раста цијене нафте, дошло је до промјене у структури тражње за возилима, првенствено на америчком тржишту. Према *Bates, Bagley (2009)*, купци су тражили штедљивија возила са мање снаге и потрошње нафте а ГМ је наставио

да производи скупа и неефикасна миниван возила, спортска и пикап возила. ГМ је био изузетно нефлексибилан у смислу производње и испоруке штедљивијих и ефикаснијих возила у кратком року.

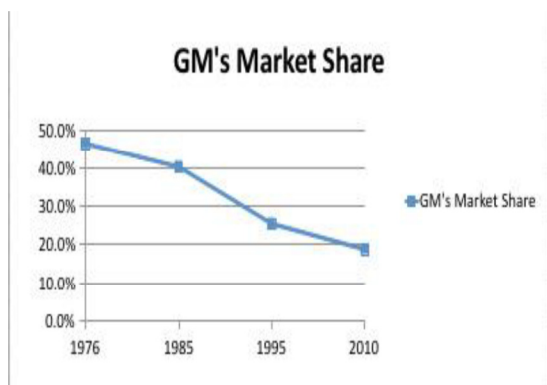
Финансијски ризик компаније очитовао се константном недостатку ликвидних средстава, јер су трошкови пословања били знатно већи од текућих прихода.

Компанија се суочавала са позицијом растуће неликвидности и несолвентности. Менаџмент компаније посматрао је пад тржишног учешћа без ефикасних солуција за превазилажење проблема недостатка финансијских средстава. Међутим, највећи проблем, у финансијском смислу, с којим се суочавала компанија када је продаја возила имала тенденцију пада односио се на проблем у вези са смањењем трошкова због високог учешћа фиксних трошкова у пословању. У већини производних компанија, када дође до пада продаје, неки од највећих трошкова се такође смањују.

С друге стране, ГМ имао је изузетно велике фиксне трошкове, због неповољних уговора, са аспекта компаније, са Унијом синдиката радника.

Затварање одређених производних погона, првенствено у САД-у, није аутоматски значило и губитак радних мјеста за раднике. То значи да пад продаје на нивоу компаније није резултовао и адекватним смањењем трошкова. То је резултовало великим финансијским губицима компаније.

Слика 1: Тржишни удио ГМ-а у САД-у у периоду 1976.-2010.



Извор: Business Insider. (2011). *Union Workers' Greatest Enemy: The Collective Bargaining Agreement*.

<http://www.businessinsider.com/union-workers-greatest-enemy-the-collective-bargaining-agreement-2011-6>

Према *Augustine (1995)*, постоји шест фаза ефикасног кризног менаџмента: избјегавање кризе, припрема за управљање кризом, препознавање кризе, садржавање кризе, рјешавање кризе и корист из кризе. Анализирајући наведених шест фаза на примјеру компаније ГМ, уочавају се многи недостаци у систему корпоративног управљања у условима потребе примене кризног менаџмента као решења кризних ситуација.

Фаза 1: Избјегавање кризе: Менаџмент компаније није предузео неопходне активности да се избјегне криза, односно, нису се испитали сви могући сценарији у односу на донешене стратешке одлуке. Менаџмент компаније није процјенио могуће посљедице лошег управљања у односима са Унијом синдиката радника (UAW). Осим тога, ГМ је споро реаговао на испоруке нових типова возила.

Фаза 2: Припрема за управљање кризом: Током кризног периода било је јасно да менаџмент компаније није имао адекватан план да реагује на кризу. Пад продаје о великом броју дивизија, који је почео још од средине 90-их година, није утицао на менаџмент компаније да побољша планирање или промјени свој пословни план.

Фаза 3: Препознавање кризе: Када је дошло до смањења тржишног учешћа компаније у односу на инострану конкуренцију, менаџмент ГМ-а лобирало је у влади САД-а да се повећају царине на увозна возила умјесто да се фокусирао на инвестирање у конкурентност својих возила. Осим тога, компанија је створила стратешко партнерство са Тојотом како би примјенила њихов систем производње.

Фаза 4: Садржавање кризе: Менаџмент компаније је пропустио да се фокусира и адекватно реагује у правом тренутку на кризне ситуације у пословању. Добра илустрација представља повећање тражње за ефикаснијим возилима у погледу потрошње нафте, гдје је Тојота развила свој хибридни модел Приус четири године прије ГМ-а. Такође, менаџмент је занемарио чињеницу да су фиксни новчани издаци за раднике, пензије и здравствено осигурање око 7 милијарди УСД годишње.

Фаза 5: Рјешавање кризе: Анализирајући претходне фазе, закључује се да је могућност да менаџмент ГМ-а брзо и ефикасно ријеша кризу била изузетно мала. Једино што је менаџмент компаније могао да реализује било је унапријеђење краткорочних стратегија као што су нула посто финансирање, продаја средстава и затварање производних погона.

Фаза 6: Корист од ризе: Извлачење поука и корисност из кризе зависи од начина како је одређена компанија реагвала на претходних пет фаза. У случају ГМ-а, најважније је да нови менаџмент компаније не понови грешке својих претходника.

Анализирајући компанију ГМ, разлози кризе компаније су: ГМ је правио аута које потрошачи нису желели; ГМ је био сувише спор у иновацијама с обзиром на величину компаније; ГМ је био сувише бирократска компанија и није била у могућности да се прилагоди тржишним промјенама; мрежа дилера ГМ компаније је била изузетно велика и ГМ је продао свој раније профитабилни посао ГМАЦ (GMAC). (*Berman, Knight 2009*)

Поред тога треба навести и још неке леше пословне потезе менаџмента, као што су, гашење ЕВ1 програма електричних аутомобила, игнорисање члана борда директора Џер Јорка у погледу будућих тржишних предвиђања, лошу пословну стратегију са ФИАТ-ом и претјеривање у вези са наглим развојем тржишта камиона.

Резултат лоших корпоративних процјена и одлука менаџмента представља губитак компаније од 79 милијарди УСД, затварање 14 фабрика и 2400 дилера и прелазак великог броја стално запослених радника у статус рада на сатницу. Влада САД-а је уложила у компанију 50 милијарди УСД и стекла пакет акција од 60.8%, а канадска влада обезбједила је 9.5 милијарди УСД и стекла власнички удио од 11.7%.

ЗАКЉУЧАК

Систем корпоративног управљања представља један од најважнијих фактора успјешног пословања компаније.

Корпоративно управљање настало је као посљедица несавршености у функционисању компанија, што је резултовало кризама у компанијама и на макроекономском оквиру. Законска регулатива и интерни акти компаније представљају оквир функционисања система корпоративног управљања.

Економске кризе, од почетка прошлог вијека па до посљедње, 2008. године, створиле су потребу за модификацијом и унапријеђењем корпоративног управљања. Систем корпоративног управљања базиран је на улози људских ресурса, и од међусобних релација запослених у компанији, зависи и његова успјешност. Кризне ситуације откриле су многе пропусте и несавршености у стандардима

корпоративног управљања. Првенствено се мисли на транспарентност, одговорност, систем награђивања и контроле.

Кризне ситуације могу имати деструктивне и конструктивне посљедице, у зависности од способности компаније, односно, њеног управљачког дијела да минимизира или елиминира посљедице кризе. Кризне ситуације захтјевају примјену кризног менаџмента, односно, модификовање улоге одбора и извршног руководства, као носилаца активности у реализацији пословне политике компаније.

Међусобне релације, координација послова, систем одговорности и заштита интереса свих интересних група у компанији, представљају најзначајније факторе успјеха или неуспјеха компаније у кризним ситуацијама.

Посљедње економске кризе, на глобалном нивоу, креирале су другачији приступ и модификовали систем корпоративног управљања. Корпоративно управљање представља материју која мора стално да се прилагођава, у зависности од промјена на националном и глобалном нивоу, како би компанија испунила дефинисане пословне циљеве и омогућила власницима максимизацију добити у односу на уложени капитал.

Република Српска, и Босна и Херцеговина, имају стратешку одређеност за улазак у Европску унију.

С тим у вези, неопходна је хармонизација законских прописа из области корпоративног управљања и давање већег значаја кризно менаџменту и стандардима корпоративног управљања, као битних фактора у пословним активностима компаније. Садашњи оквир корпоративног управљања у Републици Српској и БиХ карактерише концентрисано власништво, слаба професионализација менаџмента и неразвијено тржиште капитала.

Сви наведени чиниоци значајно отежавају рад компанија и интерес инвеститора за улазак власничку структуру. Један од основних услова побољшања овог дијела је изградња савременог правног оквира пословања корпорација.

Кризни менаџмент у свом деловању решавања проблема у пословању мора стриктно проводити све стандарде корпоративног управљања, јер само на тај начин може се адекватно санирати и унапредити пословање, што показује исправност постављене хипотезе.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Augustine, N. (1995). *Managing the Crisis You Tried to Prevent*. Harvard: Harvard Business Review Press
- [2] Babić, M. i Lukić, Z. (2009). *Menadžment: Teorije, funkcije, institucionalni aspekti i korporativno upravljanje*. Beograd: KIZ Centar
- [3] Bates, L. and Bagley, C. (2009). *Mayor Greg Goodnight: Crisis in the U.S. Auto Industry*. Yale School of Management, Yale case 09-011
- [4] Berman, K and Knight J. (2009). *Why GM Failed*. Harvard: Harvard Business Review Press
- [5] Buble, M. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
- [6] Business Insider. (2011). *Union Workers' Greatest Enemy: The Collective Bargaining Agreement*. Доступно на: <http://www.businessinsider.com/union-workers-greatest-enemy-the-collective-bargaining-agreement-2011-6>, преузето 06.01.2017.
- [7] IFC. (2009). *Korporativno upravljanje: Priručnik za firme u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: Amos Graf
- [8] IFC. (2011). *Upravljanje u krizi: Priručnik za odbore*. Washington: IFC
- [9] Кековић, З. (2006). *Кризни менаџмент I-Превенција кризе*. Београд: Факултет безбедности
- [10] Kirkpatrick, G. (2010). *The corporate governance lessons from the financial crisis*. (p. 55-77). New York: United Nations Publication.
- [11] Lojpur, A. i Lakićević, M. (2009). *Korporacijsko upravljanje u teoriji i praksi privatizacije*. Podgorica: Ekonomski fakultet.
- [12] Комисија за хартије од вриједности Републике Српске. (2011). *Стандарди корпоративног управљања*. Бања Лука: Службени гласник Републике Српске, бр. 117/11.
- [13] OECD. (2010). *Corporate governance and the financial crisis: Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles*. (p. 3-4). Paris: OECD Steering group on corporate governance.
- [14] OECD. (2004). *OECD Principles of corporate governance*. Доступно на: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>, преузето 02.01.2017.
- [15] Osmanagić Bedenik, N. (2010). *Krizni menadžment: Teorija i praksa*. (STR. 101-118). Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.
- [16] The Economist. (2009). *A Gnat Falls*.
- [17] Доступно на: <http://www.economist.com/node/13782942>, преузето 03.01.2017.
- [18] Westcott, R. (2006). *What would \$120 Oil mean for the global economy?, Securing America's Future Energy*. Доступно на: www.secureenergy.org/reports/westcott_report.pdf, преузето 05.01.2017.

SUMMARY

Crisis management is one of the newer methods that should and must be used by the manager in response to increasingly complex conditions in business. Obsolete management methods can not provide adequate answers to numerous problems that arise in modern business. A separate problem occurs when Managers try to apply the standard corporate governance at the moment of crisis in business, because then Managers usually try to combat this problem either with standard measures or with non-formal work. Corporate governance standards relate to the efficient functioning of the corporation by recognizable parameters for all stakeholders, and are particularly important for equity holders and potential investors. The business crisis appears most often as an unplanned business situation that brings the corporation into a subordinate position on the market, and its hardest form for a corporation is illiquidity as the ultimate exponent of all negativity in business. As an adequate response to these phenomena's, the implementation of crisis management, which in fact represents a set of measures to eliminate negative impacts on business or reduce it to a controlled level of impact. Management must act proactively so that the company does not encounter problems with business. In these cases, corporate governance standards can often provide a limitation to resolve the crisis, and most activities are expected by the Board in terms of adopting a range of measures to eliminate the crisis itself, but also the causes of the crisis. The biggest challenge of corporate governance is how to reconcile the different interests of all stakeholders in the corporation. Managers who implement the crisis management model must implement all corporate governance standards in solving the emerging crisis in business, but always taking into account the stabilization of the corporate operations and its image in the environment.