

UDK: 338.1 (439.1) +658

Stručni rad

Priljeno: 23. 4. 1990.

Dr. FERENC FARKAŠ,  
Katedra za ekonomiku  
Sveučilište Janus Pannonius, Pécs

## UPRAVLJANJE KRIZOM NA TEMELJU ISKUSTAVA MAĐARSKIH PODUZEĆA

*Upravljanje krizom obuhvaća sve aktivnosti usmjerene na pravovremeno uočavanje i razumijevanje svih opasnosti kojima je izloženo poduzeće, kao i poduzimanje mjera za njihovu neutralizaciju ili izbjegavanje. Neke grane mađarske privrede izložene su različitim oblicima krize: strateškoj krizi, krizi likvidnosti i krizi rezultata. Zbog toga je upravljanje krizom veoma bitno za mađarska poduzeća. Na temelju nekih istraživanja mađarske privrede, autor u ovom radu definira unutarnje i vanjske uzorke krize, te iznosi iskustva nekih mađarskih poduzeća koja su uspješno prebrodila krizu.*

### 1. KRATAK TEORIJSKI PREGLED

#### 1.1. Pitanja pojma krize u poduzeću

Prilagođavanje nepromjenljivoj ekonomskoj okolini zahtijeva neprikladno redefiniranje (ponovno određivanje) ciljeva poduzeća. U skladu s dinamičnim karakterom ciljeva uočavaju se i novi ciljevi. Pod utjecajem okoline u sustavu ciljeva poduzeća pojavljuju se dva nova elementa cilja koja utječu na ponašanje poduzeća.

Ovi elementi ciljeva su:

— ciljevi i akcije za vezani razvoj i strukturalne promjene koji spadaju u inovacije u poduzeću.

— ciljevi i akcije za izbjegavanje kriza odnosno za protutežu intenzivnim štetnim vanjskim utjecajima.

Spomenute dvije grupe ciljeva, odluka i izvršnih procesa su prividno u proturječnosti, međutim one su u uskoj vezi kao što ćemo u nastavku i vidjeti.

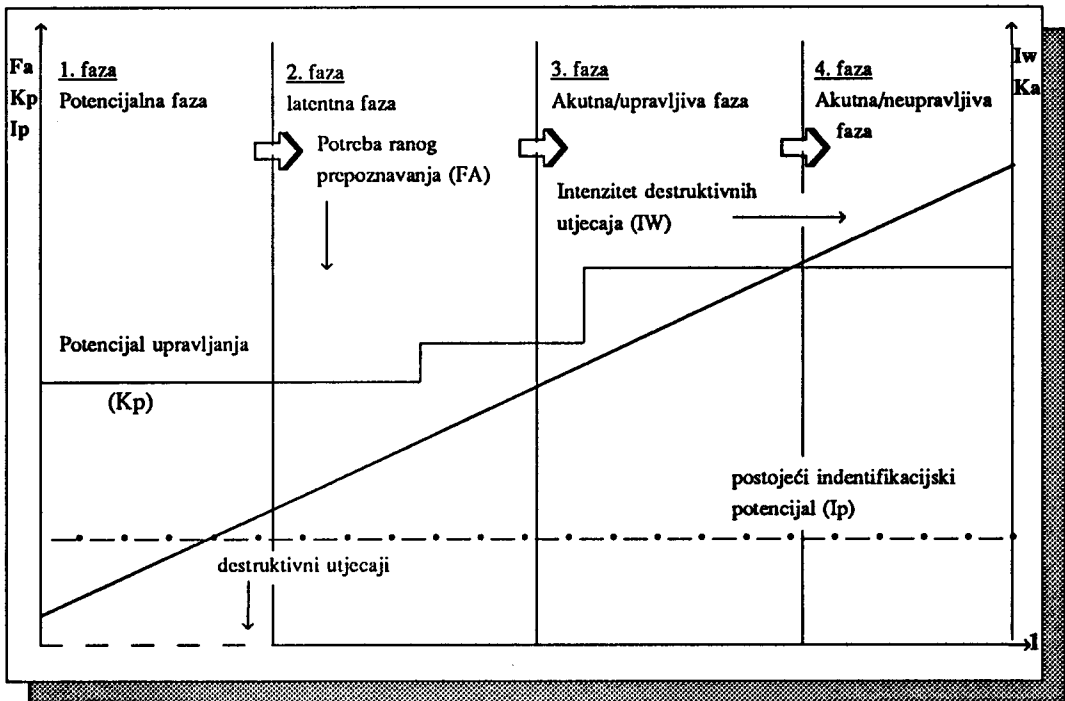
Od spomenute dvije grupe elemenata, inovacija ima veći publicitet i za praksu više korisnih rezultata. Međutim u zadnjim godinama znakovi krize mogu se primijetiti i u funkcioniranju privrede socijalističkih zemalja pa i naše zemlje. U Mađarskoj je sudbina čitavih privrednih grana postala nesigurna kao npr. cma metalurgija, visokogradnja, prehrambena industrija. Veliki broj poduzeća je izgubilo raniju dinamiku i došlo u takve poteškoće da im je opstanak došao u pitanje. Prema definiciji *krizne situacije*, opasnost prijete centralnim ciljevima, osnovnim načelima poduzeća i radnim mjestima.

Pojedini autori različito definiraju pojam "kriza". U teoriji se pojam krize najčešće koristi kada je opstanak nekog poduzeća, pogona ili objekta doveden u pitanje. Tako je kriza u poduzeću neplaniran i nepoželjan proces koji prijete neostvarenjem osnovnih ciljeva poduzeća, ili čak onemogućav privredivanje, te izaziva prisilne odluke i činidbe.

U širem smislu izraz kriza se koristi, već i onda kada u okruženju ili u razvoju poduzeća nastupi diskontinuitet. Kriza je u ovom smislu vremenski ograničen proces za koji je karakteristično da se planirani, indetificirani i dominantni ciljevi pokazuju neostvarivim te uslijed toga nastupa prisilna činidba. U Mađarskoj se prema opće prihvaćenom mišljenju pod krizom podrazumijeva proces onemogućavanja i sloma kombinacija faktora proizvodnje. (LAKI MIHALY 1983.)

U središtu pažnje, vezano za teoriju krize, kod svih autora nalazi se ispitivanje vremenskog toka krize

i podjela na etape, kao i mogućnost uplitanja na krizni proces u pojedinim etapama. (sl. br. 1.)



Slika 1. Faze kriznog procesa

Ovaj proces koji se odvija u vremenu, može dotaći najrazličitije elemente funkcioniranja i organizacije poduzeća. Pojava svega navedenog može biti vrlo različito. Može se javiti kao:

— *Strateška kriza*, koja predstavlja pojavu koncentriranih dugoročnih problema. Kod nastupa takvih situacija dolazi u opasnost samopotvrđivanje poduzeća, kvare se tržišne pozicije, gube se ranije stečene prednosti u procesu tehničkog razvoja i inovacija te se može uočiti nesigurnost u rukovođenju.

— *Kriza rezultata*, nastupa kada značajno padne promet, pada dohodovnost, nedostaju izvori materijalnih sredstava za pokretanje inovacija, dolazi u opasnost ostvarenje bliskih ciljeva.

— *Kriza likvidnosti* (financijska kriza), se može odmah primjetiti tako da opstanak poduzeća dolazi u pitanje. Ovaj pojavni oblik krize je vrlo čest, međutim bila bi greška poistovjetiti krizu likvidnosti s krizom poduzeća.

Prema VERESS JOZEF - u (1989.) sva američka shvaćanja vezana za menadžment krizom obuhvaćaju

dvije grupe faktora. S jedne strane se ispituju sredstva, metode, tehnika i planovi koji se mogu koristiti u već nastaloj krizi ili tijekom nastajanja neizbježne krize, da bi se smanjili gubici i da tok krize prođe s najmanje stresova. Ovo se zove upravljanje (rukovođenje krizom). Druga grupa sredstava sadržava ona organizaciona i rukovodstvena načela i metode kojima je prvenstveni cilj da se izbjegne nastupanje krize. Može se vidjeti da se karakteristike općeg menadžmeta teško mogu odvojiti od specijalnog menadžmenta krize.

### 1.2. Upravljanje krizom kao zadatak rukovođenja

Upravljanje krizom u mješovitim (društvenim i privatnim) gospodarstvima ima dvije razine. To su:

— razina narodnog gospodarstva (s karakterom državnog aparata) i

— razina poduzeća (upravljanje krizom vlastitim snagama).

U nastavku ćemo se u osnovi baviti samo upravljanjem krizom u poduzeću i rukovodnim i organizacijskim zadacima koji se javljaju na toj razini.

Upravljanje krizom kao rukovodni zadatak u općoj upotrebi naziva se menadžmet krize. Menadžmet krize je u najširem smislu ukupnost svih onih akcija, relacija, planova i djelatnosti kojima je cilj da neprekidnom analizom spoznaju opasnosti koje prijete poduzeću, da se izbjegavanjem izvora opasnosti nastoji odagnati kriza i pokrenuti nove razvojne pravce.

Prema zapadnonjemačkoj stručnoj literaturi (GABELE, EDWARD 1981.) menadžment krize po etapama je:

- kompenzacija potencijalnih kriza poduzeća,
- prevencija latentnih kriza poduzeća,
- otklanjanje akutnih, ali još upravljivih kriza,
- umanjavanje neizbježnih posljedica akutnih i već neupravljivih kriza.

Planiranje, upravljanje i kontrola ciljeva i mjera vezanih za ove četiri faze također spadaju u djelo krug zadataka menadžmenta krize.

Razlikuje se tri oblika menadžmenta krize: preventivni, aktivni, i reaktivni oblik (ROTHING, PETER 1976.)

*Preventivni oblik* kao što i iz imena proizlazi ima preventivni karakter te je izvan uskog shvaćanja pojma krize. Aktivni menadžment kriza ima ofenzivni karakter. Zadatak mu je da spriječi potencijale ili već naslućene krizne procese. Na primjer izrada programa logičkih prevencija i alternativnih programa u potencijalnoj fazi, pomoću ranije stečenih spoznaja i preventivnih mjera u latentnoj fazi.

Aktivni menadžmet krize ima nadalje dva oblika:

— anticipativni menadžment koji nastupa u potencijalnoj fazi, a zadatak mu je logička prevencija.

— preventivni menadžment krize nastupa u latentnoj fazi. Zadatak mu je rana indentifikacija kriza pomoću tzv. sustava ranih znakova upozorenja. Temeljem ranih znakova upozorenja mogu se planirati, odrediti, izvršiti i kontrolirati preventivne mjere, ukoliko su poznati relevantni ciljevi.

Reaktivni menadžment krize je defanzivnog karaktera. Pojavljuje se u vrijeme akutne faze kada se već neposredno osjećaju efekti krize. Zadatak mu je da spriječi dalji razvoj krize, odnosno da smanji neizbježne negativne efekte. Također ima dva oblika:

— repulzivni menadžment krize, koji na temelju analiza i prognoza izrađuje, ostvaruje i kontrolira protumjere.

— likvidacioni menadžment krize nastupa u akutnoj i već neupravljivoj fazi krize, kada poduzeće

više nema šanse za preživljavanje. Temeljem navedenog, zadatak mu je planiranje likvidacionih mjera da osobe pogođene likvidacijom (radnici, povjerenici, dobavljači, partneri itd.) pretrpe manju štetu.

U domaćoj (mađarskoj) stručnoj literaturi još nije toliko duboko razrađena strategija protuzakonitog rukovođenja. Iz tih razloga se gore prikazana razrada može smatrati dopunom ove manjkavosti.

S obzirom da nema dvije iste krize nije moguće izraditi postupak koji bi se mogao univerzalno primijeniti. Međutim može se skicirati redosljed onih aktivnosti koje se moraju učiniti u pojedinim fazama krize. Ovi zadaci su prema MEYERSU sljedeći:

- treba se u potpunosti koncentrirati na krizu,
- temeljito se moraju spoznati i shvatiti posljedice,
- mora se jasno definirati problem,
- moraju se rangirati mogućnosti,
- treba odlučno raditi,
- moraju se likvidirati uzorci krize,
- treba preduhitriti nastanak nove krize iz sličnih razloga.

Drugim riječima: najvažniji rukovodni zadatak je pažljivo praćenje cijelog toka krize i njegovo usmjerenje. Procesom krize može se dobro i loše upravljati, kao što se vidi u tablici br. 1. U tabeli se mogu vidjeti tipične reakcije rukovodilaca koje se javljaju u pojedinim fazama kriznog procesa.

Tabela 1.

*USPOREDBA DOBRO I LOŠE VODENOG KRIZNOG PROCESA*

Faze kriznog procesa	Karakteristična ponašanja	
	dobro vođenog kriznog procesa	loše vođenog kriznog procesa
1. Kritično stanje prije krize	uvjerenost priznanje odluka	slab učinak nepriznanje protestiranje bijes i strah
2. Kriza	vrhunac mjerjenje snage upravljanje	propuštanje radnje neuspjeh panika slom
3. Kritično stanje poslije krize	rekonstrukcija izgradnja reforma	šok nesigurnost radikalne promjene

## 2. MAĐARSKA ISKUSTVA

### 2.1. Kriza u poduzećima i upravljanje krizom u Mađarskoj

Naredbom Predsjedničkog savjeta Narodne Republike Mađarske br. 11 iz 1986. god. (sa zakonskom snagom) uređen je postupak likvidacije i upravljanje domaćim poduzećima koja se nalaze u opasnoj situaciji. To je tzv. "Zakon o stečaju". Dugačak je bio međutim put od 1968. od kada je naš gospodarstveni mehanizam načelno omogućio samostalnim gospodarskim organizacijama realnu ocjenu svog položaja, do pojave navedenog zakona.

Od 1968. do 1986. godine državna je uprava nekim poduzećima u teškom položaju (s gubitkom) progledala kroz prste, a protiv nekih takvih poduzeća poduzimala je stroge mjere. Međutim, postupak je uvijek bio očinski. Sustav poticajnih mjera i poreski sustav omogućavao je pogodbenu poziciju između državne uprave i poduzeća, u kojoj se situaciji nije razvio mehanizam upravljanja krizom u poduzećima. Sanacija gubitaka i gubitka na supstanci je skoro uvijek izvršavana. U najgorem slučaju su *reorganizacijom i fuzijom* sanirani površinski simptomi krize. Danas se već može reći da se poželjna selekcija nije provodila svjesnom industrijskom politikom. Iskustvo u razvijenim zemljama dokazuje da se teško može odvojiti uspješnost menadžmenta krize i uspješnost industrijske politike. Uspješnost upravljanja krizom ovisi konačno od toga u kojoj se mjeri uspjevaju različite ideje, koje polaze od istih elemenata, integrirati u industrijsku strategiju, te od toga u kojoj je mjeri upravljanje krizom sastavni dio i industrijske strategije.

Međunarodna devalvacija gospodarstva Mađarske povećala je mogućnost upadanja poduzeća u teškoće, a spoznalo se i to da razlozi za to potiču iznutra, iz samih poduzeća. Međutim, za mađarska poduzeća još i nadalje nije karakteristično da vlastitim snagama savladavaju krizu. Probleme privrednih grana i poduzeća u teškoćama i nadalje pokušava riješiti državni organ za privredu.

Za rješavanje problema privrednih grana u krizi, a i grana koje su u zaostatku za ostalom privredom, mogu se poduzeti različite mjere kao što su: selektivni poticajni programi po sektorima i regionalni razvojni programi usmjereni na izmjenu strukture gospodarstva. Država želi na razini sektora financijskim poticajnim sredstvima pomoći i potaknuti obnovu osnovnih sredstava i racionalizaciju u poduzeću. Glavni je cilj pri tome da se djelatnost privrednih grana ograniči na one djelatnosti i onaj volumen proizvodnje koji se može

opravdati (i perspektivno održati). Programima prekvalifikacije pomaže se pregrupiranje radne snage u grane koje su u zaponu. U nekim slučajevima se za vrijeme procesa prilagođavanja, ove mjere dopunjavaju i ograničavanjem uvozne konkurencije.

U sferi poduzeća se s jedne strane stvaraju mehanizmi pogodbe sa državom u kojima gospodarske organizacije (odnosno njihovi rukovodioci) pokušavaju popraviti stanje njihovog poduzeća koja su došla u težak položaj. Tipični su argumenti pri tome:

— zbog ispunjavanja međunarodnih obveza važno je osigurati dalji rad poduzeća,

— ukoliko bi poduzeće prestalo s radom nastala bi šteta u domaćem snabdijevanju.

— likvidacija poduzeća izazvala bi smanjenje izvoza čak bi se pojavila potreba za uvozom ukoliko se u domaćoj proizvodnji ne bi mogao osigurati nadomjestak za izostalu proizvodnju likvidiranog poduzeća.

— zatvaranjem poduzeća nastali bi problemi nezaposlenosti.

— oprema i strojevi se ne mogu konvertirati te bi ukidanje neekonomične proizvodnje izazvalo značajan pad iskorištenosti kapaciteta.

S druge strane, među poduzećima koja su upala u teškoće, primjećuju se svjesna nastojanja izlaska iz krize.

Sredinom 80-tih godina kada su iscrpljene sve mogućnosti ekonomske politike, postalo je nužno stvoriti novi redoslijed upravljanja krizom. U ovom novom redoslijedu (prisilna nagodba, uspostavljanje likvidnosti, sanacija, likvidacija), postojanje ili nepostojanje krize može postati egzistencionalno pitanje i za rukovodstvo poduzeća. Subjektivno su stvoreni uvjeti i potreba da se u okviru menadžmenta sveobuhvatno bavi problemima krize na razini poduzeća kao i pripadajućim stručnim spoznajama.

### 2.2. Unutrašnji i vanjski uzroci koji dovode do krize

Najnovija mađarska istraživanja (KULCSÁR - TOTHNÉ - SZALAI - BAGÓ 1989.) dokazuju koji su unutrašnji i vanjski uzroci doveli do krize u poduzećima. Razmatranje ovih uzroka važno je, jer promjena faktora koji su doveli do krize dovodi do izlaza iz krize.

Unutrašnji uzroci krize su:

#### 1. Rukovođenje

— neuspjeh je većinom posljedica loših odluka rukovodilaca,

— zadaci rukovođenja prelaze sposobnosti rukovodilaca,

— nedostaje društvena podrška rukovodiocima,

— narušavanje jedinstva srednjih i viših rukovodilaca

— nespremnost i manjkavo stručno znanje,

#### 2. Nedostatak strategije poduzeća

— manjkavo poznavanje tržišta, te se proizvodi ono što se zna, a ne ono što tržište traži,

— pogrešne ad hoc investicije.

3. Pretjerana centralizacija, nedostaje tvornička samostalnost i nesuvremena organizacija.

4. Formalan i nedjelotvoran rad na kadrovskim problemima

Vanjski uzroci krize su:

1. Nestabilni gospodarski uvjeti

2. jednostrana ovisnost o državnim rukovodnim organima.

3. Izostanak pravovremenih mjera državnih organa.

4. Nedovoljno promišljene mjere decentralizacije.

Međusobni odnosi unutrašnjih i vanjskih uzroka se u uvjetima "normalnog" tržišnog gospodarstva mogu dobro odrediti. U tim odnosima unutrašnji uzroci su dominantni. U tom slučaju se pojave vanjskih uzroka mogu, uz pomoć domaćih sustava upozorenja, na vrijeme spoznati, te rukovodstvo može izraditi protustrategiju. Međutim, u sadašnjim društveno-gospodarstvenim uvjetima utjecaj vanjskih činilaca je naglašeniji. U ovom prijelaznom razdoblju mogu se zamijetiti promjene čitavog niza međunarodnih i domaćih okonosti koje se u poduzećima pojavljuju kao neovisni nepovoljni uvjeti. Dovoljno je ukazati samo na neke od njih:

— Utjecaji sustava planskog upravljanja gospodarstvom, koji se osjećaju još i danas, značajan su uzrok tome, da se većina poduzeća teško može ili se uopće ne može održati. Gospodarska struktura koja se temeljila na teškoj industriji i na materijalno intenzivnim granama, u sadašnjoj situaciji ne može efikasno djelovati, te poduzeća ulaze u krizu.

— U probleme ulaze i ona velika poduzeća koja su izgrađena i koja su formirala organizacijsku strukturu temeljem odluke državnih organa (KULCSAR - BAGO 1990).

— Slom, raspad integracijskog sustava i trgovačkog mehanizma SEV-a uništiti će mnoga

poduzeća koja su orijentirana na to tržište ukoliko neće biti sposobni promijeniti svoju organizacionu strukturu, strukturu proizvodnje i tržište. Uslijed sužavanja tržišta SEV-a i presušivanja državnih izvora za poticanje izvoza u socijalističke zemlje, mnoga poduzeća u Mađarskoj dolaze u navedenu situaciju.

— Današnji prijelazni državno gospodarstveni sustav (niti plan niti tržište, državno i privatno vlasništvo, kao i miješanje državnog i privatnog interesa) rezultira situacijom da iz dvaju navedenih sastavnih dijelova do izražaja dolaze njihove negativne strane. U ovom prijelaznom razdoblju djelotvornost upravljanja (centralnog ili državnog, npr. upravljanje industrijom kao i upravljanje poduzećem) je neoptimalno.

Mnogobrojnost nabrojanih elemenata međutim, ne znači to da se rukovodstvo nalazi u apsolutno podređenom položaju te da fatalistički mora čekati što će se desiti. To je u proturječnosti s menadžmentom i ispravnim tokom krize.

#### 2. 3. Iskustava poduzeća koja su izašla iz krize

Suprostaviti se nepovoljnim vanjskim okolnostima i njihovim štetnim ujecajima mogla su se (i moći će se) samo poduzeća koja raspolažu strategijom i akcionim planom za otklanjanje krize.

Navedena strategija mora sadržavati bar tri programa.

Ta tri programa su:

a) program spremnosti

b) program aktualnih zadataka i

c) program revitalizacije.

Program pripravnosti ili spremnosti poduzeća sadržava slijedeće zadatke:

— stalno promatranje i vrednovanje,

— razumijevanje problema,

— određivanje alternativnih akcija,

— odlučivanje

— provođenje odluka.

Program aktuelnih zadataka je većinom dio recesivne strategije. Mora se međutim naglasiti da recesija i bijeg nazad nisu jedini putovi rejšavanja problema u krizi, dapače, ovi se putovi ne trebaju slijediti. Očuvanje proizvodnje, materijalnih izvora i radne snage vrlo je važan cilj i u vrlo teškim kriznim situacijama. Izgubljenu radnu snagu (npr. stručne radnike, dobre inženjere, i srednje rukovodioce) nemoćuje je vratiti poslije brzoplete odluke o otpuštanju radnika.

Poduzeća koja elastično reagiraju, provode slijedeće aktuelne aktivnosti:

— donose konkretne mjere štednje (prodaju nepotrebne zalihe, daju u zakup nekretnine i osnovna sredstva, utjeruju potraživanja, smanjuju socijalna davanja itd).

— provode racionalizaciju organizacije fizičkog i umnog rada,

— proširuju djelatnost, uvode nove profile, razvijaju nova tržišta.

Programi revitalizacije (SZKALY DEZSO 1990) imaju za cilj obnovu životne snage poduzeća. Za ovo međutim, postoje tehničko-gospodarstvena, razvojna i psihološko-motivacijska ograničenja, koja se moraju otkloniti. Ključna pitanja ovog programa su:

- konkurentna sposobnost,
- sposobnost uvođenja inovacija,
- kreativna sposobnost.

Iz iskustava poduzeća koja su izašla iz krize se zna, da je uspjeh u odlučujućoj mjeri ovisio o prvom rukovodiocu. Prvi rukovodilac (top menadžer) daje svoj pečat čitavoj djelatnosti poduzeća pa o njemu ovisi i uspješnost izlaska iz krize. Najvažniji činioci uspješnog izlaska iz krize te nakon toga održavanja uspješnosti su rukovodioci. Uspješni rukovodioci imaju

dva karakteristična stila. Za prvi stil je karakteristično: čvrsta ruka, ali ostalim rukovodiocima daje samostalnost, a za drugi stil: demokratsko ali odlučno rukovođenje. Rukovodioci prvog ranga u poduzeću su gotovo svugdje dinamični ljudi puni inicijative i sposobni su povući za sobom suradnike.

Neovisno o stilu svaki uspješni rukovodilac veliki naglasak daje timskom radu.

Ostale značajne karakteristike poslovanja poduzeća koja izlaze iz krize su:

- tržišna orijentacija, i jaki marketinški rad,
- jak tehnički razvoj,
- žive poslovne veze sa zapadnim poduzećima i firmama
- strožiji zahtjevi kvalitete u vlastitoj proizvodnji,
- izrada i provođenje sigurne strategije poduzeća
- stvaranje elastične organizacije,
- provođenje djelotvornog sustava unutrašnje zainteresiranosti i stimulacije,
- racionalno gospodarenje ljudskim faktorom.

Budućnost poduzeća koja su izašla iz krize nije automatski trajno uspješna. Daljnja stabilizacija uspješnosti zahtjeva daljnje značajne napore.

Preveo: Ivan Kovačić

#### LITERATURA:

1. *Farkas Ferenc — Brun Tímea — Schuck Katalin*: A vállalati válságok felismerése és kezelése. Tervgazdasági Fórum 1988. 1. sz.

2. *Farkas Ferenc*: Krizismenedzsment in: Innovációs menedzsment. Budapesti Műszaki Egyetem Továbbképző Intézete, Bp. 1988.

3. *Gabele, Edward*: Ansatzpunkte für ein Betriebswirtschaftliches Krisenmanagement. Management Zeitschrift I. o., 1981. 3. sz.

4. *Kulcsár Sándor — Tóthné Bódi Ilona — Szalai László — Bagó József*: kilábalás és siker I. és II. rész. Kozgazdasági Szemle, 1989. 5. es 6. sz.

5. *Kulcsár Sándor — Bagó József*: A vállalati válság meghatározó tényezői. Ipargazdaság 1990. 2. sz.

6. *Laki Mihály*: A vállalati válság. Külgazdaság, 1983. 9. sz.

7. *Meyers, Gerald C.*: When it Hits the Fan (Managing the Nine Crises of Business). Houghton Mifflin Co. Boston, 1986. id. VERESS JOZSEF

8. *Röthing, Peter*: Organisation und Krisen-Management. Management Zeitschrift für Organisation 1976. 1. sz.

9. *Szakály Dezső*: talpraállítás — stuktúraváltás. (Revitalizációs programok tapasztalatai) in:

10. *Veress József*: Válságmenedzsment az Egyesült Államokban. Közgazdasági Szemle, 1989. 2. sz.

Ferenc Farkaš, Ph. D.,

**Summary**

**CRISIS CONTROL PERFORMED ACCORDING TO EXPERIENCE OF THE HUNGARIAN ENTERPRISES**

Crisis control represents all the activities for understanding danger that may threaten an enterprise, as well as steps for neutralization and avoiding it at right time. Certain branches of the Hungarian economy had crisis in several different forms: strategic, crisis of insolvency and crisis of results. Because of all this the crisis control is so important to the Hungarian enterprises. Based on the research results of the Hungarian economy in this paper the author defines internal and external causes of the crisis, as well as shows results for some enterprises that overcame the crisis.