

26.-27. Mart/March 2021.

KRIZNI MENADŽMENT KAO EFIKASAN INSTRUMENT UPRAVLJANJA U USLOVIMA PANDEMIJE COVID 19

Mr. Asmir Kadrić dipl.ing.maš., email: asmir.k@hotmail.com

Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Bosna i Hercegovina

Pregledni članak

Sažetak: Kriza u poslovanju predstavlja prolazno, neplanirano i nepoželjno stanje koje može ugroziti ili potpuno onemogućiti poslovanje i razvojne mogućnosti. Potpuno je jasno da je kriza izazvana pandemijom virusa COVID - 19 više od globalne zdravstvene opasnosti. Kako bi se smanjio negativan uticaj na poslovanje u vremenu krize, krizni menadžment se nameće kao skoro neizbježan instrument upravljanja u poslovnim sistemima. Osnovni zadaci kriznog menadžmenta u uslovima krize izazvane pandemijom COVID - 19 su brzo, efikasno i efektivno djelovanje mogućim aktivnostima s ciljem zaštite zdravlja učesnika u poslovnim procesima, te smanjenju ili eliminisanju negativnih uticaja na normalne poslovne procese. U ovom radu opisane su aktivnosti koje krizni menadžment provodi u planiranju, organizovanju, provedbi i kontroli poslovnih procesa u uslovima pandemije COVID-19 s određenim pokazateljima u Bosni i Hercegovini.

Ključne reči: kriza, menadžment, pandemija, COVID-19.

CRISIS MANAGEMENT AS AN EFFECTIVE MANAGEMENT INSTRUMENT IN THE CONDITIONS OF THE COVID PANDEMIC 19

Abstract: A business crisis is a transient, unplanned and undesirable condition that can jeopardize or completely disable business and development opportunities. It is quite clear that the crisis caused by the COVID - 19 virus pandemic is more than a global health threat. In order to reduce the negative impact on business in times of crisis, crisis management is imposed as an almost inevitable management tool in business systems. The basic tasks of crisis management in the crisis caused by the COVID - 19 pandemic are fast, efficient and effective action with possible activities aimed at protecting the health of participants in business processes, and reducing or eliminating negative impacts on normal business processes. This paper describes the activities that crisis management carries out in the planning, organization, implementation and control of business processes in a pandemic COVID-19 with certain indicators in Bosnia and Herzegovina.

Keywords: crisis, management, pandemic, COVID-19.

1. UVOD

Prošlo je već godinu dana od proglašenja pandemije korona virusa COVID - 19. Kako sve zemlje svijeta, tako i Bosna i Hercegovina se još uvijek nalazi u vremenu pandemije, vremenu kaje se karakteriše prije svega po nezapamćenom uticaju na globalno javno zdravstvo. Svijet se suočio sa "nevidljivim neprijateljem", mjere za kontrolu i sprečavanje širenja virusa postali su glavni program svih zemalja, a privreda i kompanije preživljavaju brojne izazove.

Vlasti u Bosni i Hercegovini zajedno s drugim zemljama propisale su dosad neviđene mjere za sprječavanje daljnjeg širenja novog korona virusa i kolapsa zdravstvenog sistema. To naravno podrazumijeva i različita ograničenja koja imaju značajan utjecaj ne samo na svakodnevni život, već i na rad većine organizacija i kompanija.

Sve to testira sposobnost kompanija da adekvatno reagiraju, spremnost njihovih procesa i njihovu ukupnu otpornost, kako bi se ublažili negativni utjecaji COVID-19 i kako bi se prošlo teško vrijeme pandemije što je moguće uspješnije.

Kako bi se podigao nivo zaštite zdravlja učesnika u poslovnim procesima, te smanjio negativan uticaj krize na kompanije izazvane pandemijom korona virusa jedna od značajnih mjera jeste uvođenje kriznog menadžmenta u poslovnim sistemima kako bi se omogućilo brzo, efikasno i efektivno djelovanje.

Međutim, kako sve druge krize, tako i kriza izazavana pandemijom korona virusa ne predstavlja potpuna propast. Prema nekim definicijama kriza je tačka preokreta, ne nužno opterećena nepopravljivom negativnošću, već je okarakterizirana određenim stepenom rizika i nesigurnosti. Iz toga se može zaključiti da je tokom krizne situacije redovne djelatnosti ipak moguće okrenuti na bolje.

Kriza se može promatrati i kao preokret u životu kompanije i prilika za poboljšanje ugleda. To je savršena prilika da uprava uvede potrebne organizacijske promjene, promijeni način razmišljanja, osnuje nove odjele ili uvede novu organizacijsku kulturu. Kriza jest opasnost, ali je ponajprije izazov i mogući novi početak. Izazov kao provjera kvalitete plana za odbranu od krize, a novi početak kao prilika da se kompanija uzdigne još jača. Stoga se može zaključiti da je za neku organizaciju kriza istovremeno i opasnost i prilika.

26.-27. Mart/March 2021.

2. OPIS KRIZNOG MENADŽMENTA

Ne postoji jedinstveno gledište oko definiranja krize. Kriza se općenito može definirati kao nastupajući rizik. Ona je već prije prepoznata i vrjednovana ili uopšte nije bila opažena pa je potpuno iznenadno nastupila. Londonska škola za odnose s javnošću definira krizu kao „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu.“ Neki autori krizu definiraju i kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine.

U knjizi *Menadžment kriznog komuniciranja* (2017.), D. Jugo definira krizu kao intenzivnu pojavu s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili na cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge ili ugled.

Drugi znanstvenici krizu opisuju kao „glavni događaj s potencijalno negativnim ishodom koji pogađa i organizaciju i njezine javnosti, usluge, proizvode i/ili njezino ime“. Ona ometa normalno poslovanje organizacije i u najgorem slučaju prijeti njezinom opstanku.

Kriza je neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine. S obzirom da kriza najčešće pogađa upravo korporacije, pod pojmom korporativna kriza u literaturi se podrazumijevaju „neplanirani i nepoželjni procesi ograničenog trajanja i mogućnost utjecanja s ambivalentnim ishodom“.

Dakle, kriza je za organizaciju okolnost u kojoj se više ne može normalno djelovati. Ometa rutinske aktivnosti, izaziva nesigurnost i stres te ugrožava dugoročni opstanak organizacije. Iako možda na prvi pogled kriza nema takve dramatične učinke, njezin negativan utjecaj na imidž organizacije može itekako biti velik te spriječiti daljnji razvoj i opstanak organizacije.

Krizni menadžment može se definirati kao aktivnost koja je usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak preduzeća, odnosno na planiranje i provođenje određenih mjera za osiguranje primarnih ciljeva preduzeća. Isto tako, krizni menadžment obilježava i intenzivnije korištenje pojedinih sredstava i metoda potrebnih za kontrolu i ovladavanje krizne situacije (Osmanagić Bedenik, 2007).

Krizni menadžment definira se i kao niz faktora konstruiranih radi suzbijanja kriznih događaja te umanjenja stvarno nastalih šteta, on nastoji spriječiti ili umanjiti negativne ishode krize i tako zaštititi organizaciju, dionike i/ili industriju od šteta (Azinović, 2016).

Prema Sučević (2010) krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak kompanije, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva kompanije, obilježava intenziviranje sredstava i metoda potrebnih za ovladavanje kriznom situacijom, uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta.

26.-27. Mart/March 2021.

U reaktivnom kriznom menadžmentu govori se u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili dobiti te korištenje instrumenata identifikacije krize (Antalić, 2018).

Radi li se o aktivnostima predusretanja krize tada se govori o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu te sistemima ranog upozorenja, analizi potencijala, upravljanju rizika i politici fleksibilnosti kao ključnim, ali ne i jednim instrumentima preventivnog upravljanja. Iz svega navedenog može se vidjeti da krizni menadžment ima jasan cilj, a to je zaštititi ljudski kapital, čuvati kapital organizacije i osiguravati ključne poslovne procese u kratkoročnom i dugoročnom periodu. Krizno komuniciranje predstavlja inicijativu čiji je cilj zaštita reputacije organizacije te održavanje njenog javnog ugleda. U širem smislu, može se definirati kao prikupljanje, obrađivanje i plasiranje informacija potrebnih za suočavanje s kriznom situacijom. Krizna komunikacija ima svoju ulogu u svakoj kriznoj fazi. U pretkriznoj fazi ona se tiče prikupljanja informacija o rizicima, donošenje odluka o upravljanju eventualnim krizama, te obučavanja ljudi, članova kriznog štaba, glasnogovornika i drugih, koji će biti uključeni u proces kriznog menadžmenta.

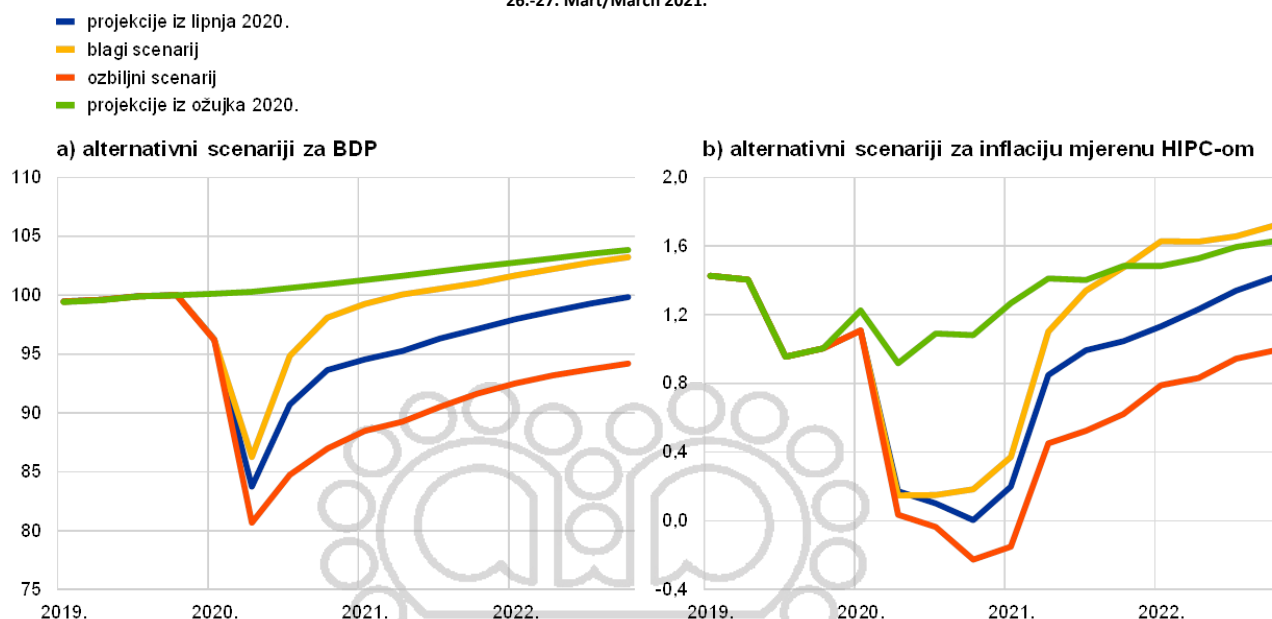
3. UTICAJ PANDEMIJE NA EKONOMIJU BOSNE I HERCEGOVINE

Ekonomija BiH, koja je već bila na putu usporavanja, dolaskom pandemije korona virusa se suočava s mogućom dubokom recesijom jer pojava virusa korona ugrožava ekonomsku aktivnost. Rast realnog BDP-a se u 2019.g. usporio na procijenjenih 2,8% sa 3,6% u 2018.g., zbog nepovoljnijeg vanjskog okruženja i domaćih političkih neizvjesnosti.

Sporiji rast u eurozoni, najvećem izvoznom tržištu BiH, kao i regionalni trgovinski sporovi, su doprinijeli padu izvoza, kao i smanjenje industrijske proizvodnje, što je dijelom posljedica poremećaja u proizvodnji velikih izvoznih firmi. Kašnjenje u formiranju vlasti je dovelo i do kašnjenja u kreiranju politika i smanjilo povjerenje u ekonomiju. Ublažen je i rast potrošnje, koji je u 2019.g. doprinio ekonomskom rastu s 2,6 pp, investicije su dodale 0,4 pp, ali je neto izvoz oduzeo 0,2 pp. Podaci za prvi kvartal 2020.g. ukazuju na naglo usporavanje ekonomske aktivnosti na širokoj osnovi, što je posljedica tekuće pandemije. Kao posljedica pandemije COVID-19, očekuje se povećanje ionako visoke nezaposlenosti. Stopa nezaposlenosti se smanjila s 18,4% u 2018., na 15,7%, uz istovremeno povećanje zaposlenosti s 34,3 na 35,5 procenata, iako je stopa aktivnosti ostala nepromijenjena. Međutim, tržište rada još uvijek pogađa strukturalna nezaposlenost, pa je pad stope nezaposlenosti dijelom odraz starenja stanovništva zemlje i smanjenja radne snage. Otvaranje radnih mjesta je bilo minimalno, a pandemija COVID-19 prijeti gubitku značajnog dijela postojećih radnih mjesta, naročito u uslužnim sektorima.

Tržište rada u BiH predstavlja značajan izazov tokom trajanja krize izazvane pandemijom COVID-19.

26.-27. Mart/March 2021.



Slika 1. Ekonomski pokazatelji i procjene u BiH u periodu pandemije COVID-19⁸²

Nije moguće predvidjeti početak potpunog ekonomskog oporavka od krize izazvane pandemijom COVID-19 u Bosni i Hercegovini, a ni to kako će taj oporavak izgledati. BiH prolazi kroz fazu reaktivacije ekonomije. Mjere zaštite sigurnosti i zdravlja građana, kao i nagli porast broja zaraženih zbog novog talasa pandemije, još uvijek usporavaju ekonomsku aktivnost. Kretanje ovim neistraženim područjem zahtijeva balansiranje između kratkoročnih mjera s jedne, te srednjoročnih i dugoročnih mjera i politika s druge strane.

Neka od suštinskih pitanja koja trenutno brinu menadžere su:

- kako zaštititi zdravlje zaposlenika i klijenata,
- koliko dugo će pandemija potrajati,
- kakav će pandemija imati utjecaj na privredu,
- što bi preduzeća trebala učiniti kao odgovor na krizu?

Iako ne postoji skripta prema kojoj se može voditi u uslovima pandemije COVID-19, kao u slučaju nekih drugih poznatih vrsta kriza, efikasan krizni menadžment zahtijeva rješavanje problema u realnom vremenu, u uslovima stresa i neizvjesnosti te iako ne nudi sve odgovore, može poslužiti kao djelotvoran proces za rješavanje problema.

⁸² <https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections202006> , 09.03.2021.

26.-27. Mart/March 2021.

4. AKTIVNOSTI KRIZNOG MENADŽMENTA U USLOVIMA PANDEMIJE

Krizni menadžment u širem smislu obuhvata široki spektar aktivnosti preduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu, sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja u povodu krize. Prije pojave krize potrebno je preventivno djelovanje čije su temelj scenariji o mogućim pravcima razvoja u budućnosti. Težište je na izbjegavanju krize, ali i na pripremi za pojavu neizbježne krize. Nakon što se pojavila kriza koja se nije mogla izbjeći, težište je na njezinom ovladavanju. Ono obuhvata aktivnosti ublažavanja krize i ograničenje šteta. Ključno je baviti se pitanjima identifikacije krize, njezine snage i posljedica. To se često naziva upravljanje krizom u užem smislu.

Komunikacija u krizi je jako bitan faktor, jer ona označava ciljano izvještavanje određenih, unutarnjih i vanjskih, osoba i grupa osoba. Prema tom se i razlikuju dvije temeljno različite strategije komuniciranja; defenzivna i ofenzivna.

Defenzivna strategija komuniciranja označava djelomično izvještavanje unutar preduzeća i izvan njega, u ekstremnom slučaju to može značiti i prešućivanje ili čak i poricanje pojave krize. Tek kada postoji dovoljno informacija i kada je javnost upoznata s činjenicama, javlja se i preduzeće sa svojim informacijama.

Ovakva komunikacijska strategija naziva se i politikom prikrivanja i zataškavanja.

Ofanzivna strategija komuniciranja slijedi suprotan cilj: informacije se daju potpuno i pravovremeno te je nastup u javnosti otvoren i iskren. Ovakvom strategijom se sprečavaju glasine i time izbjegava nesigurnost i gubitak povjerenja. Takva cjelovita komunikacija je nesigurna, no stvara čvrstu podlogu za pripremu i uvođenje organizacijskih i drugih mjera izlaska iz krize.

Proces ovladavanja krizom je proces upravljanja krizom u užem smislu i naziva se restrukturiranje ili preokret. Upravljanje preokretom zbiva se putem osam faza.

1. Promatra se razvoj preduzeća temeljem dobiti i gubitka kao strukture novčanog toka.
2. Sagledava se preduzeće u užoj okolini, grani, te se sagledavaju specifičnosti faktora za uspjeh.
3. Otkrivaju se proizvođači i uništavači vrijednosti u preduzeću.
4. Ispitivanje položaja preduzeća na tržištu i u grani kako bi se identificirale šanse za njegov razvoj.
5. Ispituju se ključni procesi preduzeća.
6. Pokušavaju se sniziti troškovi.
7. Proces preokreta obuhvata ispitivanje kvalitete i potencijala menadžmenta te sposobnosti učenja i mijenjanja svih suradnika u preduzeću.
8. Razvija se cjelovita koncepcija preokreta i obnavljanja preduzeća i to na temelju informacija dobivenih u prethodnih sedam faza. (Osmanagić Bedenik, 2007:39; 45-52 ;231)

Za rješavanje tako složenih i teških poslovnih problema u preduzećima potrebni su vrhunski, dobro obrazovani stručnjaci koji imaju iskustva u kriznom menadžmentu. Takvih stručnjaka u BiH ima malo, iako su u zadnjih gotovo dvadeset godina postojale brojne krize u mnogobrojnim preduzećima i moglo bi se očekivati da će se profilirati ljudi koji su u praksi

26.-27. Mart/March 2021.

pokazali sposobnost vođenja kriznog menadžmenta. Uvijek može biti mnogo razloga da se uđe u krizu, ali rješenja za probleme i za izlaske iz krize uvijek i jedino mogu dati samo pravi ljudi, sposobni, hrabri i iskusni.

Mnoga preduzeća ne mogu prevladati krizu i završe u „rukama“ stečajnog upravitelja. Obično se misli da je stečajni upravitelj najbolji primjer kriznog menadžera, a da je stečajni menadžment zapravo krizni menadžment. Posao i stečajnog i kriznog menadžera ima mnogo sličnosti, ali se u stvari jako razlikuju i prema cilju kojeg trebaju ostvariti i prema trenutku u kojem nastupaju.

STEČAJNI MENADŽMENT	KRIZNI MENADŽMENT
Djeluje u razdoblju krize	Djeluje u razdoblju krize
Nastupa na kraju kada je kriza gotovo uništila poduzeće	Nastupa na početku krize
Želi poduzeće izvući iz stečaja ili ga potpuno ugasiti	Želi poduzeće spriječiti da uopće dođe blizu stečaja
Glavna zadaća – hitno smanjenje troškova i plaćanje obveza	Glavna zadaća – hitno smanjenje troškova i povećanje prihoda
Drastično i hitno režu sve troškove	Režu troškove, ali paze da dugoročno ne unište poduzeće
Otpuštanje radnika im je prvi i glavni potez	Otpuštanje radnika im je zadnji potez

Slika 2. Karakteristike stečajnog i kriznog menadžmenta⁸³

⁸³ <https://pit.ba/krizni-menadzment-kako-upravljati-poduzecem-za-vrijeme-krize-2/>, 09.03.2021.

26.-27. Mart/March 2021.

Prava rješenja donosi svako preduzeće za sebe za svoju specifičnu situaciju. Ipak za sva preduzeća u krizi mogu vrijediti ove opće upute:

1. djelujte brzo,
2. mislite dugoročno,
3. ponašajte se odgovorno,
4. savjetujte se,
5. motivirajte ljude da izdrže teške trenutke.

Mišljenje kako poslovnu krizu obilježavaju samo destruktivne posljedice bilo bi pogrešno. Shvati li se kriza kao šansa i pozitivan preokret, uzme li se u obzir i optimističan aspekt krize, tada se govori o njenim konstruktivnim posljedicama. Krizna situacija može osloboditi dodatne snage i pojačati spremnost uspavanih struktura na promjene, inicirati inovacije proizvoda i procesa, potaknuti buđenje stvaralačkih potencijala kako bi se izazovima spremnije izlazilo u susret. Razdoblja dobrih rezultata često znače zadržavanje uspješnih načina ponašanja i zanemarivanje promjena uslova poslovanja. Šansa ovladavanja i konstruktivnog korištenja krizne situacije ovisi prije svega o sposobnosti pronalaženja konstruktivnih rješenja. Za vlasnike i za zaposlene to je izazov poboljšanja organizacijskih struktura i radnih procesa, informacijskih procesa, stila rukovođenja i načina surađivanja. Konstruktivne posljedice ovise o tome u kojoj mjeri se među vlasnicima i zaposlenima potiču dodatni resursi i potencijali te u kojoj mjeri su uzajamno usklađeni i cilju orijentisani.

Proces poslovne krize ograničenog je trajanja, te ograničenost znači kako postoji početak i kraj, preduzeće će ili trajno ili privremeno prebroditi poslovnu krizu ili će nestati u svom dosadašnjem obliku postojanja. Trenutak u kojem se kriza počinje odvijati u jednom ili drugom smjeru naziva se tačka preokreta. Ona nije objektivan trenutak, budući i da ovisi o načinu gledanja te je stoga subjektivna. Sam početak kriznog procesa se još teže utvrđuje, uzroci se nalaze u puno ranijem stadiju. Stoga je izuzetno važno predusretanje krize, što je moguće ranije uočavanje mogućih uzroka krize. Step en ovladavanja krizom ovisi o tome u kojoj fazi je ona identificirana te u kojoj fazi se započinje kriznim menadžmentom.

Upravljanje krizom u širem smislu obuhvaća široki spektar aktivnosti preduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize. Aktivnosti koje se odnose na djelovanje za vrijeme krize smatraju se upravljanjem krizom u užem smislu ili ovladavanjem krize.

5. ZAKLJUČAK

Kriza se u ovom radu definira kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom. Obzirom da su očuvanje likvidnosti, ostvarivanje uspjeha te očuvanje i izgradnja potencijala uspjeha egzistencijalni ciljevi preduzeća, to se može govoriti o osnovnim vrstama krize: krizi likvidnosti i krizi uspjeha kao oblicima operativne krize, te krizi potencijala kao strategijskoj krizi. Postoje različite faze kriznog razvoja: latentna, potencijalna i akutna te odgovaraju i simptomi, kao i instrumenti identifikacije krize u pojedinoj fazi.

Krizni menadžment je proces upravljanja poslovnom krizom koji se ostvaruje putem tri faze, i to: preventivnim upravljanjem, identifikacijom te reaktivnim upravljanjem. Najznačajniji dio kriznog menadžmenta je svakako korištenje instrumenata i metoda predusretanja krize, jer se na taj način u ranoj fazi identificira i zaustavlja krizni razvoj te kriza traje kraće i posljedice su manje pogubne za poslovanje preduzeća. Krizni menadžment se vodi i ekonomskom savješću preduzeća te se može, na temelju zadataka, instrumenata i informacijskog toka kontrolinga istraživati nivo pripremljenosti preduzeća na moguću poslovnu krizu.

Zbog svega navedenog može se zaključiti da krizni menadžment u Bosni i Hercegovini u vrijeme pandemije korona virusa se odnosi uglavnom na prepoznavanje krize likvidnosti i krize uspjeha i to u akutnoj fazi. Ključno je poduzimanje strategijskih postupaka uglavnom izvan dosega redovitih zadataka, instrumenata i informacija.

Evidentno je da privreda u Bosni i Hercegovini ne koriste u dovoljnoj mjeri instrumente i metode kriznog menadžmenta u uslovima poslovne krize izazvane pandemijom korona virusa, te da organizacije i kompanije nisu dovoljno pripremljene za sve poslovne izazove kako u prethodnoj godini, tako i u potpuno neizvjesnoj budućnosti.

6. LITERATURA

- [1] Omerčević S., Kulović DŽ., Krizni menadžment, 1. izdanje, Naklada Mate, Sarajevo, 2018.
- [2] Osmanagić Bedenik N., Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha, 3. promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
- [3] Birker, K., Pepels, W., (Hrsg.), Handbuch Krisenbewußtes Management, Krisenvorbeugung und Unternehmenssanierung, Cornelsen, Berlin, 2000.
- [4] Faulhaber, P., Landwehr, N., Turnaround - Management in der Praxis, Campus, Frankfurt/New York, 2001
- [5] <http://ec.europa.eu/eurostat/>
- [6] <https://static.ba/>
- [7] <http://www.bhas.ba/>