

ИСТРАЖИВАЊЕ УТИЦАЈА КРИЗЕ НА ПОСЛОВАЊЕ ДОМАЋИХ ПРЕДУЗЕЋА

Б. Војновић,¹ Д. Цвијановић,² П. Веселиновић³

Резиме: У Србији, као и у читавом свету извесно постоји економска криза. Стадијум кризе је доспео до нивоа када су потребне хитне мере за њено решавање. Са намером да се утврде ефекти економске кризе на српска предузећа, анкетирано је 80 пословних субјеката различитих величина и облика власништва. Резултати указују на страх од кризе и пад продаје производа и услуга. На погоршање услова пословања утицајни су претежно екстерни фактори или у садејству са интерним. Од спољних фактора најутуцајнији су погоршање услова пословања у целој привреди и смањена куповна моћ, а од интерних грешке у руковођењу.

Кључне речи: економска криза, реакција на кризу, решавање кризе

1. Увод

Намера овог рада је да истражи и донесе логичне закључке о утицају настале економске кризе на пословање домаћих предузећа. Представља студентско и наставничко истраживање спроведено с краја 2010. и почетка 2011. године. Текст који претходи резултатима истраживања објашњава теоретски и научни аспект питања која се налазе у анкети, с намером да појасни суштину истраживања. Закључак је донет на основу логике у контексту са стручним знањима која су нам доступна и са којима располажемо. Резултати су приказани у виду табела и текстуалног појашњења.

¹ Др Бошко Војновић, научни сарадник и професор струковних студија, Висока пољопривредна школа, Шабац, е-mail: bosko_v@open.telekom.rs

² Др Драго Цвијановић, научни саветник, Институт за економику пољопривреде, Волгина 15, 11060 Београд е-mail: drago_c@iep.bg.ac.rs

³ Др Петар Веселиновић, ванредни професор, Економски факултет, Крагујевац

2. Појавни сигнали и психолошка реакција на кризу

Узроци су понекад од мањег значаја за стратегију решавања кризе у односу на појавне симптоме. Разлог је врло прост, јер када се спознају узроци, криза је већ узела маха. Према томе, идентификацију потенцијалне кризе је потребно препознати још кроз појавне сигнале. Путем њих је могуће благовремено прикупити потребне информације и предупредити евентуалну кризу. То и није тако једноставно, јер симптоми кризе који долазе из окружења могу бити изазвани под утицајем врло различитих фактора, тако да није могуће имати поуздан модел за препознавање кризе. У принципу пропадање пословних система углавном почиње успорено, а у даљем току оно постаје интензивније. Један од важнијих задатака руководства је да благовремено идентификује сигнале настајуће кризе и донесе одговарајуће мере за њено настајање.

Следеће појаве требају да изазову забринутост менаџера:⁴

- опадање тржишног учешћа,
- опадање рентабилности,
- повећано задуживање,
- недовољно реинвестирање у пословање,
- неадекватно и недостајуће планирање,
- неприхватање конструктивних идеја,
- неприхватање да се учи од конкурената и слично.

Симптоми кризе указују ретроактивно на настајући проблем и упућују на то да нешто није у реду у предузећу, што наводи на чињеницу да уколико је могуће треба благовременије реаговати. То захтева постојање доброг и ефикасног функционисања рачуноводственог система из чијих података је могуће уочити настајуће проблеме и предузети одговарајуће превентивне мере.

Аналогно кризи у предузећима и криза привреде се може препознати у класичним показатељима: смањењу привредних активности, умањеном степену рентабилности, нивоу задужености смањеној ликвидности, губитку тржишног учешћа, грешкама у руковођењу, информацијама о окружењу и слично.⁵

⁴ Hariss J.M. Corporate Turnaround Strategy, The Strategic Management Handbook, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1983.

⁵ Војновић Б., Војновић Д., Грујић Д., Пословање домаћих предузећа у околностима економске кризе, Индустрија, 1/2011, Економски институт, Београд, стр. 205.

Према Berge-у⁶ психолошка реакција на кризну ситуацију појављује се у неколико облика. Најчешће су

1. неверовање,
2. страх,
3. паника,
4. ограђивање,
5. одбијање одговорности и
6. повређена осећања.

Прва реакција према овом аутору односи се на **неверовање да криза може да настане, управо код нас**. Таквим ставом менаџери касне са потребним адекватним одлукама, што доводи до изложености ризику и немогућности брзог решавања настале ситуације.

Страх је следећи стадијум кризе, где долази до потпуне неактивности запослених и менаџмента. Пратећи елемент је недовољна моћ расуђивања.

Паника је стадијум емоционалне природе. Руководство и запослени осећају потребу да нешто учине, али је присутна дезоријентисаност и ирационално понашање без икакве стратегије.

Ограђивање од кризе јавља се у ситуацијама када руководство више није у стању да прекине ток настале кризе. Углавном следе покушаји, који нису адекватни за решавање настале ситуације, односно удаљава се од основног проблема – настале кризе. Чест је случај и размишљања да се криза остави иза себе, а да се по том питању ништа не уради.

Код **одбијања одговорности** покушава се наћи кривац и долази до међусобног оптуживања одговорних руководилаца. Ово се не може сматрати одговарајућом методом решавања кризне ситуације, јер се стварају неповољнији услови у пословном систему и настаје још озбиљнија конфузија.

Код **повређених осећања** долази до емоционалног преживљавања појединаца и социјалног притиска окружења. Углавном су карактеристична за највише руководиоце предузећа, која су запала у тешкоће. Веома је тешко избећи лична размишљања о томе шта други мисле о нама, што умањује моћ расуђивања и отежава доношење исправних одлука.

3. Место настанка и мере за спречавање кризе

Према месту настанка криза може да потиче из системске целине (пословног система) или из окружења. Према досадашњим искуствима у привреди трећина кризних ситуација је настала као резултат спољних, а две

⁶ Berge T., Crash Management, Econ Verlag, Düsseldorf, 1988.

трећине као резултат унутрашњих дејстава. Из наведених искустава узроци настанка кризних ситуација се могу поделити на екстерне и интерне.

У важније екстерне узроке настајања кризе могу се сврстати: непримерена пореска политика, коњунктурне осцилације, високе набавне цене на тржиштима снабдевања, природне катастрофе, ратови и сличне ситуације. У принципу екстерни утицаји изазивају само латентне кризе. У условима светске економске кризе, утицај окружења добија већи значај, него што је то у другим околностима. Код оваквих ситуација способност актуелног руководства има стратешки значај у уочавању и смањењу претњи из екстерног окружења.

Екстерне кризе које настају као резултат, односно последица из пословног окружења деле се на: рецесију и кризу гране. **Рецесија**⁷ представља погоршање услова у целокупној привреди и временски је ограничена. **Криза гране** по правилу има континуирано временско деловање, а појављује се у виду смањења одређених тржишта, појаве нових технологија, смањењем тражње и слично. Криза једне гране је узрок и за кризу појединачних предузећа, која послују у оквиру те гране.

Интерни узроци настанка кризе су најопаснији по предузећа, а према многим истраживањима разлози су углавном у грешкама менаџмента предузећа. До кризе доводи и неприлагођеност величине предузећа, односно његово прерастање уз непримерено мењање организационе структуре и прилагођавање менаџмент система насталим променама.

Управљање развојним активностима у кризној ситуацији захтева доминацију хитних мера над битним. Ипак је потребно наћи праву меру и направити равнотежу између једнократних и суштинских користи. Циљ хитних мера може се дефинисати као акције којима се спречава даље урушавање система.

Оне се углавном односе на:

- Обезбедбеђење текуће ликвидности и спречавање настанка нових штета. Пример је садашња ситуација у којој готово све привреде траже позајмице, али је мали број оних које тренутно размишљају о начинима и могућностима враћања.

- Стварање услова за обављање текућих послова.

⁷Повремено пад привредних активности привреде неке земље, истовремено праћен општим погоршањем економске климе (пад реалног дохотка, недовољна искоришћеност производних капацитета, раст незапослености итд.)

- Добијање времена за детаљнију анализу, с обзиром да криза није спречена, већ се отклања.⁸

4. Анкета о присутности кризе у српским предузећима

Ради испитивања и утврђивања утицаја настале кризе у српским предузећима и њихово виђење у делу настанка и решавања пословних проблема урађено је истраживање на узорку од 80 предузећа или радњи, која послују у Србији. Величина узорка може да прибави релевантне показатеље на основу којих је могуће донети одређене закључке. Узорак за ово истраживање је случајан, као и места у којим је вршена анкета. Истраживање су направили студенти специјалистичких студија инжењерског менаџмента, Високе пољопривредне школе из Шапца, школске године 2010/11. у оквиру предиспитних обавеза из предмета Стратегијски менаџмент и углавном су анкетирали предузећа из свог окружења (Суботица, Нови Сад, Ветерник, Лозница, Мали Зворник, Стара Пазова, Инђија, Нови Сланкамен, Шабац, Београд, Владимирци, Рума, Богатић)

Табела 1. Основни подаци о власништву, делатности и величини предузећа
Table 1. Basic data on the ownership, activity and size of enterprise

	Број предузећа	%
Облик власништва		
Приватно	64	80
АД	2	3
Државно	8	10
Удружење грађана	1	1
Нема података	5	6
Делатност		
Производна	16	20
Услужна	36	45
Мешовита	17	21
Нема података	11	14
Број предузећа по величини у односу на број радника		
Микро предузеће до 10 радника	35	44

⁸ Војновић Б., Грујић Д., Симић – Антонијевић Д., Анализа регионалне конкурентности Србије у условима акутне – савладиве кризе, 14. међународни научни скуп ``Регионални развој и демографски токови земаља југоисточне Европе`` Економски факултет, Ниш, 2009. стр. 118-119.

Др Бошко Војновић и сарадници

Мала предузећа до 50 радника	21	26
Средња предузећа 250 радника	13	16
Велика предузећа преко 250 радника	11	14

Извор: Истраживање

Табела 2. Приказ одговора на постављена питања
Table 2. Display replies to the questions

	Број предузећа	%
Питање 1. Каква је психолошка реакција на кризу у Вашем предузећу?⁹		
Неверовање	14	18
Страх	26	32
Паника	13	16
Ограђивање од кризе	21	26
Повређена осећања	6	8
Питање 2. Који су појавни сигнали кризе у Вашем предузећу?¹⁰		
Губитак тржишног учешћа	14	18
Пад продаје	28	34
Пад добити и неискоришћеност капацитета	25	31
Неликвидност	2	3
Презадуженост	10	13
<i>Један испитаник нема одговор из разлога што у пословању не осећа кризу.</i>	1	1
Питање 3. Кризу су проузроковали?¹¹		
Интерни узроци	4	5
Екстерни узроци	33	41
Интерни и екстерни заједно	39	49
Ни једно	4	5
Питање 4. У време кризе познато је да се хитне мере сврставају испред битних. Коју од наведених хитних мера сматрате приоритетном?		
Осигурање краткорочне ликвидности предузећа,	16	20

⁹ Питања су постављена на основу: Berge T., Crash Management, Econ Verlag, Düsseldorf, 1988.

¹⁰ Питања су модификована, али су структурирана на основу: Hariss J.M. Corporate Turnaround Strategy, The Strategic Management Handbook, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1983.

¹¹ Интензитет утицаја интерних и екстерних фактора, због немогућности уклапања у постојећу, приказан је у наредним табелама. Вредности су исказане у бодовима.

односно одржавање способности плаћања обавеза		
Одржавање или поновно стварање поверења код кључних купаца Ваших производа или услуга	17	21
Анализа или реорганизовање предузећа	8	10
Упоредо радити на свим опцијама	36	45
Није одговорило	3	4
Питање 5. Које мере у делу повећања прихода ћете предузети у условима кризе		
Повећање цена производа или услуга	9	11
Смањење цена производа или услуга	18	23
Одобравање провизије посредницима у продаји	10	13
Радићемо као и до сада	43	53
Питање 6. На који сте облик смањења броја радника усмерени?		
Смањење броја радника отпуштањем	28	35
Смањење броја радника без отпуштања	49	61
Није дало одговор	3	4
Питање 7. Проблем запослености радника без отпуштања покушаћете да решите, којим од следећих начина?		
Смањењем броја часова прековременог рада	18	23
Скраћењем радног времена	9	11
Слањем на колективни одмор	7	9
Одобравањем неплаћеног одсуства	17	21
Променом статуса радника од запослених на привремено запослене	9	11
Мировањем радног односа	1	1
Ангажовањем радника у држим фирмама	3	4
Није одговорило	16	20

Извор: Истраживање

Табела 3. Интерни узроци настанка кризе
Table 3. Internal causes of the crisis

Питање 8. Сврстајте по опадајућем значају интерне узроке настанка кризе у Вашем предузећу (од највећег до најмањег)	Број поена				
	I	II	III	IV	V
Место сврставања					
Грешке руковођења	6	3	2	2	5
Организацијске грешке	2	4	4	8	3
Грешке у делу продаје производа или услуга	4	2	6	1	3
Грешке у области производње	3	1	1	2	2

Грешке у набавци	2	9	4	3	
Кадровске грешке	4	1	3	4	4
Погрешно инвестирање	4	3	2	3	1
Грешке у инвестирању и развоју	1	2	1	4	1
Недостатак сопственог капитала	5	5	3	2	5
Лоше планирање у пословању	5	1	5	3	6
Није одговорило	11	-	-	-	-

Извор: Истраживање

Табела 4. Екстерни узроци настанка кризе¹²

Table 4. External causes of the crisis

Питање 9. Сврстајте по опадајућем значају екстерне узроке настанка кризе у Вашем предузећу (од највећег до најмањег)	Број поена				
	И	II	III	IV	V
Место сврставања					
Рецесија	2	3	2	2	1
Погоршање услова пословања у целој привреди	8	1	4	4	4
Светска економска криза	4	2	5	1	2
Повећање тржишне конкуренције	2	3	1	4	3
Смањена куповна моћ грађана	5	8	2	1	3
Повећање трошкова производње и промета	1	3	5	1	2
Политичка клима у земљи	2	2	3	3	1
Форсирање увоза, порези	2	4	2	3	4
Смањење тражње	2	4	2	2	3
Државна политика	2	1		3	
Неплаћање изведених радова	-	-	5	3	3
Недостатак финансија на тржишту и слаба улагања у нове пројекте	-	-	3	2	3
Губитак тржишта због недефинисаног власништва	-	-	-	1	
Нелијална конкуренција	3	2	1	2	2

Извор: Истраживање

¹² Код одговора о екстерним и интерним узроцима настанка кризе, сваки је вреднован једним бодом и сврстан на оно место где су га препознала анкетирана предузећа. Због великог броја понуђених одговора приказани су првих пет најутицајнијих.

Табела 5. Резиме најутицајнијих одговора
Table 5. Summary of the most influential answers

Најзаступљенија су приватна предузећа, 80%
Преовладавају услужна предузећа, 45%
Микро и мала предузећа, 70%
Психолошка реакција на кризу – страх, 32%
Пад продаје роба и услуга, 34%
Кризу су проузроковали интерни и екстерни узроци у садејству, 49%
Главни интерни узрок настанка кризе су грешке у руковођењу,
Главни екстерни узрок настанка кризе је погоршање услова пословања у целој привреди
Кризу решавати упоредо радећи на свим опцијама, 45%
Повећање промета – радићемо као до сада, 53%
Смањење броја радника - без отпуштања, 61%
Решавање вишка радника без отпуштања - смањењем броја часова прековременог рада, 23%

Извор: Истраживање

Закључак

Анализом података анкетираних предузећа може се закључити да је највећи број предузећа у приватном власништву и то 80%. Делатност је претежно услужна, 45%, што делује логично с обзиром на околности које владају у нашем окружењу, док на другом месту су предузећа са мешовитом пословном активношћу у износу од 21% и на крају су сврстани производни системи са 20% учешћа. По величини у односу на број радника највише је малих и средњих предузећа 70%, од чега су 44% микро предузећа, која запошљавају до 10 радника и 26% малих предузећа у којима ради до 50 запослених лица.

Психолошка реакција на кризу у нашим предузећима је првенствено препозната у виду страха код 32% испитаника, а 26% се ограђује од настале кризе. Први појавни сигнали у предузећима су пад продаје, коју је осетило 34% предузећа, а аналогно томе појављује се и пад добити код 31% анкетираних субјеката. Следи губитак тржишног учешћа и презадуженост. Интересантно је да је тек 3% предузећа неликвидно, што у глобалној слици наше привреде изгледа другачије. С обзиром да се ради у великом броју о микро и малим предузећима, која требају и могу да буду ликвиднија од великих система и овде постоји логика, иако је 75% предузећа у Србији тренутно неликвидно, међу којима има и малих и средњих пословних

система. Према месту настанка кризних елемената највећи број се изјаснио да су то екстерни и интерни узроци са 49% и само екстерни са 41% учешћа. У кризном менаџменту двотрећинским утицајем су углавном присутни проблеми интерне природе, али у условима светске економске кризе било је за очекивање да ти фактори буду претежно екстерног карактера. У делу мера за повећавање прихода предузећа сматрају да ће радити као и до сада, чиме се може закључити да су она већ вршила припреме за насталу кризу. За ову опцију изјаснило се 53%, за смањење цена као вид повећања промета опредељено је 23%, а тек 11% планира да кроз повећање цена производа и услуга надомести смањени промет. Како се ради претежно о приватним предузећима и овде постоји логика смањена цена, што углавном није карактеристично за јавна – државна предузећа. У делу сврставања активности за решавање хитних мера испред битних, 45% предузећа не даје предност хитним проблемима, већ сматра да треба радити упоредо на свим активностима, односно да треба решавати хитне ствари, али без запостављања битних. У условима економске кризе на сцени је непопуларна мера смањења броја радника кроз отпуштање. У овој анкети охрабрујуће делује податак да 61% испитаних предузећа има намеру да покуша превазилажење кризе без отпуштања радника, а то намерава да уради смањењем броја часова прековременог рада.

У делу препознавања најутицајнијег екстерних узрока настајања кризе у нашим предузећима на првом месту се налази погоршање услова пословања у целој привреди са 8 поена и смањење куповне моћи становништва са 5 поена на другом месту. Тек на трећем месту са 4 поена је светска економска криза, која је по многим мишљењима главни виновник свих наших недаћа. Од интерних узрока настајања кризе воде грешке у руковођењу са 6 поена, а следе са по 5 поена недостатак сопственог капитала и лоше пословно планирање. Резултати у делу настајања кризе под утицајем интерних фактора у потпуности одговарају теоријским поставкама.

Литература

1. Berge T., (1988), *Crash Management*, Econ Verlag, Düsseldorf.
2. Nariss J.M. (1983), *Corporate Turnaround Strategy*, *The Strategic Management Handbook*, Mc Graw-Hill Book Company, New York.
3. Војновић Б., Војновић Д., Грујић Д., (2011), *Пословање домаћих предузећа у околностима економске кризе*, *Индустрија*, 1/2011, Економски институт, Београд, стр. 205.

4. Војновић Б., Грујић Д., Симић – Антонијевић Д., (2009), Анализа регионалне конкурентности Србије у условима акутне – савладиве кризе, 14. међународни научни скуп ``Регионални развој и демографски токови земаља југоисточне Европе`` Економски факултет, Ниш, 2009. стр. 118-119.
5. Војновић Б., и остали, (2011), Истраживање о пословању предузећа у Србији, Висока пољопривредна школа, Шабац.
6. Сенић Р., (1996), Кризни менаџмент, БМГ, Београд.

Примљено: 09.08.2011.

Одобрено: 02.12.2011.

UDC: 338.124.4

RESEARCH IMPACT OF CRISIS MANAGEMENT OF DOMESTIC COMPANIES

Boško Vojnović¹, Ph.D., Drago Cvijanović², Ph.D., Petar Veselinović³, Ph.D.,

¹ Agriculture college, Šabac, Serbia

² Institute of Agricultural Economics, Belgrade, Serbia

³ Economic Faculty of Kragujevac, Serbia

Summary

In Serbia, as well as the worldwide economic crisis is certainly there. Stage of the crisis has reached the level where emergency measures are necessary for its resolution. With a view to determine the effects of economic crisis on the Serbian companies, the number of 80 businesses of various sizes and forms of ownership. Results indicate that the fear of crisis and decline in sales of products and services. The deterioration in business conditions are mostly influential external factors or in conjunction with the internal. Since environmental factors are most influential in the deterioration of business conditions throughout the economy and reduced purchasing power, and the internal error management.

Keywords: economic crisis, the response to the crisis, crisis resolution

Author's Address:

Dr Boško Vojnović
Visoka poljoprivredna škola
15000 Šabac
Srbija
e-mail: bosko_v@open.telekom.rs