

# Kriza malog i srednjeg preduzeća

Univerzitet Crne Gore  
Ekonomski fakultet Podgorica  
Menadžment MSP  
04.10.2012.

## O krizi...

“Najlakši period u kriznoj situaciji je sama borba. Najteži je period neodlučnosti, kada razmišljate da li da se uhvatite u koštac sa krizom ili pobjegnute. Ali najopasniji je period na kraju. Tada, kada ste potrošili mnogo resursa i energije, treba se najviše čuvati od pravljenja grešaka.”



Ričard Nikson  
37. predsjednik SAD

2

## Da li postoje subjekti otporni na krize?

- Kriza je imanentna svakom ekonomskom subjektu - državi, kompaniji, banci, individui
- Ne postoje subjekti imuni na ovaj tip ekonomske bolesti
- Uspješni i efikasni ekonomski subjekti na vrijeme prepoznaju simptome i pripreme se za zaustavljanje kriznih trendova

3

## Krize kao međurazdoblja

- Krize često prekidaju stalan rast preduzeća tokom dužeg perioda
- Od uspješnosti rješavanja krize će zavistiti da li će kriza biti samo međurazdoblje, ili kraj preduzeća
- Uzrok krize je najčešće neprimjeren stil upravljanja

4

## Pozitivni efekti krize

- Stvaranje novih ideja
- Restrukturiranje preduzeća
- Preoblikovanje sistema upravljanja
- Promjena proizvoda i/ili tržišta
- Uvođenje novih ljudi

5

## Uzroci preduzetničkih kriza

- Mogu biti interni, eksterni, ili kombinovano i interni i eksterni faktori
- Obim krize je uglavnom veći ako na nju utiču istovremeno i spoljašnji i unutrašnji faktori



6

## Eksterni uzroci preduzetničkih kriza

- Životni ciklusi preduzeća (u prvom redu kritične prelazne faze)
- Djelovanje konkurencije
- Dalje promjene sredine

7

## Interni uzroci preduzetničkih kriza

- Greške u upravljanju
- Nekontrolisan rast preduzeća
- Unutrašnje borbe za vlast i lični sporovi
- Iznenadni odlazak niza ključnih osoba
- Kriminalni postupci pojedinih članova preduzeća



8

## Vrste kriza (1)

- Krize u pionirskoj fazi
  - Kriza nesposobnosti
  - Kriza pogrešnog predviđanja
  - Kriza usitnjavanja
- Krize u fazi rasta
  - Kriza prevelike ekspanzije
  - Diverzifikacijska kriza

9

## Vrste kriza (2)

- Krize u fazi zrelosti
  - Kriza identiteta
  - Kriza nasljedstva
  - Kriza vlasti i birokratije
- Kriza u fazi prevrata
  - Kriza prevrata

10

## Kriza nesposobnosti

- Intuitivno finansijsko vođstvo prilikom osnivanja
- Greške u upravljanju
- Manjkava preglednost nad preduzećem
- Očita preopterećenost
- Orijentisanost na slobodno vrijeme

11

## Kriza pogrešnog predviđanja

- Odstupanje od planiranog prometa
- Nemogućnost prodaje
- Prekasno nastupanje sa novim proizvodima
- Povećana intezivnost kapitala
- Puno snažniji konkurenti
- Vjera u tehnologiju
- Naziva se još i kriza pogrešnih najava

12

### Kriza usitnjavanja

- Promašeni projekti
- Pretjerano veličanje značaja novih projekata
- Brisanje proizvoda
- Relativno mali tržišni udio

13

### Kriza prevelike ekspanzije

- Snažno negativni tok gotovine
- Dinamički stepen zaduživanja
- Pritisak marži
- Lošiji kvalitet novostečenog posla
- Povećanje zaliha



14

### Diverzifikacijska kriza

- Opadanje prometa
- Nepostojanje sinergije
- Snažna heterogenost
- Nestručna evaluacija projekata
- Prezir prema mišljenju drugih
- Problemi moći
- Sporovi na području kulture

15

### Kriza snage i birokratije

- Povećanje timova
- Povećanje hijerarhije
- Prepirke o nadležnosti
- Stvaranja prestiža
- Sve veće zapošljavanje
- Težnja društva
- Veća nastojanja da se podmire obaveze
- Orijentacija na slobodno vrijeme

16

### Kriza prevrata

- Zastarjeli programi proizvodnje
- Starosna struktura proizvodne opreme
- Težište na racionalizaciji
- Površno razmatranje brojeva, činjenica
- Veleprojekti
- Reklamacije
- Fluktucija

17

### Pogrešna rješenja u kriznoj situaciji

- Kompanije u krizi često smatraju da ne postoji alternativa koja bi mogla poboljšati njihovo poslovanje
- Tri tipične reakcije su:
  - Nastavljanje poslovanja uz nadu da će se kompanija nekako sama od sebe izvući iz krize
  - Bankrotstvo i reorganizacija
  - Likvidiranje kompanije (neformalno ili kroz postupak likvidacije)

18

## Kako izaći iz krize? (1)

- Procijeniti sopstvenu situaciju - logički i pažljivo
- Izbjeći bilo kakve nepoželjne alternative
- Razviti i implementirati najbolju i najpoželjniju alternativu
- Zatražiti pomoć od profesionalne kompanije koja se bavi krizama
- Preispitati situaciju, praveći odgovarajuće stratejske i operativne promjene
- Razmotriti mogućnost uvođenja kriznog menadžmenta

19

## Kako izaći iz krize? (2)

- Pristupiti rekonceptualizaciji poslovnih funkcija
- Izvršiti integralno restrukturiranje
- Pokušati, uz pomoć "finansijske poluge", da se vrati poželjni nivo finansijske stabilnosti
- Uvažiti faktor vrijeme prilikom uvođenja promjena
- Za slučaj da kompanija nema perspektivu, pristupiti njenoj likvidaciji

20

## Modeli izlaska iz krize

- Obrt
- Program preokreta
- Krizni menadžment program
- Privremeno gašenje
- Transakcije sa drugim kompanijama



21