



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА – менаџмент

Штип

Александар Јакимов

„Превенција, планирање и управување со кризни состојби на претпријатијата, како најголем лидерски предизвик за успешност во 21 век“

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип, декември 2011 г.



UNIVERSITY "GOCE DELCEV" - STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA - Management

STIP

Aleksandar Jakimov

**„Prevention, planning and managing crisis of companies, as the
greatest leadership challenge for success in the 21st century“**

MASTER'S THESIS

Stip, December 2011

Комисија за оценка и одбрана

**Ментор: проф. д-р Трајко Мицески,
редовен професор, Економски факултет**

**Член: проф. д-р Ристо Фотов,
вонреден професор, Економски факултет**

**Член: доц. д-р Јанка Димитрова,
доцент, Економски факултет**

„Превенција, планирање и управување со кризни состојби на претпријатијата, како најголем лидерски предизвик за успешност во 21 век”

Краток извадок

Кризниот менаџмент никогаш не бил поважен. Како фирмите, така и државите постојано се соочуваат со криза. Кризниот менаџмент бара различни менаџерски способности од оние потребни во нормални услови. Кризните менаџери се архитекти на промените. Во тешки и комплицирани периоди за компанијата тие мора да покажат бизнис интуиција, широко бизнис знаење и вештина за комуницирање со луѓето.

Кризниот менаџмент е уметност на донесување одлуки за спречување или ублажување на последиците од кризните состојби. Ова значи донесување на одлуки за иднината на компанијата додека сте под стрес и недостиг на клучни информации.

Живееме во свет во кој кризите се појавуваат почесто. Свет во кој сме сведоци дека ниту најсилните компании и најмоќните држави не се имуни на кризи. Тоа е најдобриот доказ за недостигот на вистински лидери.

Клучни зборови: *кризен лидер, иновација, организациска култура, комуникација, кризен план, кризен тим.*

„Prevention, planning and crisis management of companies, as the greatest leadership challenge for success in the 21st century“

Abstract

Crisis management has never been more important. Like enterprises, so and countries are constantly facing crisis. Crisis management requires different management skills than those required under normal conditions. Crisis managers are architects of change. In difficult and complicated times for the company they must show business intuition, broad business knowledge and skill for communicating with people.

Crisis management is the art of making decision to prevent or mitigate the consequences of the crisis conditions. This means making decisions about the future of the company while you are under stress and lack of key information.

We live in a world where crisis occur more frequently. A world in which we are witnessing the strongest nor the most powerful companies and countries are not immune to crisis. It is the best proof of the lack of true leaders.

Key words: *crisis leader, innovation, organizational culture, communication, crisis plan, crisis team.*

Вовед	9
1. Основи на кризниот менаџмент	11
1.1. Пристапи на кризниот менаџмент.....	18
1.1.1. Објективен пристап.....	19
1.1.2. Психолошки, социјално-политички и технолошко-структурен пристап.....	20
1.1.3. Тактички пристап.....	22
1.1.4. Стратегиски пристап.....	22
1.1.5. Адаптивен пристап.....	23
1.2. Типови на криза.....	25
1.2.1. Ненадејни кризи.....	26
1.2.2. Потенцијални кризи.....	26
1.2.3. Економски, репутациски и криза во човечките ресурси.....	27
1.3. Нивоа на криза.....	28
1.3.1. Преткризно ниво.....	28
1.3.2. Акутно ниво.....	31
1.3.3. Посткризно ниво.....	33
2. Формирање на план и менаџмент тим за управување во кризни состојби	35
2.1. Тимот за менаџирање со криза.....	35
2.1.1. Членови и нивните улоги во тимот.....	36
2.1.2. Одговорности и логистика.....	40
2.1.3. Формирање на тим за превенција.....	43
2.2. Кризниот менаџмент план.....	45
2.2.1. Процедури, правила и стилови на формирање на кризниот менаџмент план.....	47
2.2.2. Формирање на сценарио и можни стратегии.....	51

3. Најраспространетите причини за економска криза во претпријатијата и најдобрите начини, решенија и предлози за излез	57
3.1. Најчестите причини за криза во компаниите.....	58
3.1.1. Недостаток на вистински менаџери и лидери	59
3.1.2. Отсуство на стратегиско размислување и перспективи.....	62
3.1.3. Недоволна пазарна конкурентност: реактивни стратегии и	66
пристап	66
3.1.4. Несоодветни производи и пазарни иновации: недоволна посветеност, ентузијазам и поддршка	69
3.1.5. Непријатна работна средина и погрешни начини на вработување....	72
3.1.6. Несовесно финансиско однесување	75
3.2. Начини, решенија и предлози за излез од економски кризни состојби	77
3.2.1. Детерминантите на профитот и нивните ефекти	77
3.2.2. Интелигентно намалување на трошоците	81
3.2.3. Зајакнување на перформансите на продажбата	90
3.2.4. Правилно менаџирање со цените.....	95
4. Емпириско истражување	98
4.1. Оправданост и потреба од истражување	98
4.2. Методологија на истражувањето	98
4.2.1. Предмет на истражување.....	98
4.2.2. Цел на истражувањето	99
4.2.3. Хипотетичка рамка.....	100
4.2.5. Методи на истражување.....	100
4.2. Резултати од спроведеното емпириско истражување	102
4.2.1. χ^2 – тест, графички и табеларен приказ.....	102
5. Креирање на модел за успешна превенција и управување со кризни состојби во претпријатијата	141

5.1. Улогата на ефективна организациска култура, комуникацијата и развивањето на човечки капитал во превенцијата и совладувањето на кризните состојби	142
5.2. Вистински и целосни лидери - предизвик за успешни претпријатија	145
5.3. Градење на иновациска клима во организацијата како начин за превенција и поуспешен излез од кризни состојби.....	150
ЗАКЛУЧОК.....	154
Користена литература	159

Вовед

Технолошкиот прогрес и глобализацијата комплетно ги променија условите и правилата на целокупното економско опкружување. Конкуренцијата е поизразена од кога било и битките повеќе не се водат на домашен терен. За да го задржат нивото на своите ривали, бизнисите мора постојано да ја зголемуваат нивната продуктивност и да бидат способни ефикасно да управуваат со нивните процеси и структури. Како и да е, стратегиите и бизнис моделите мора да се развиваат заедно, за да ја постават сцената на брз и одржлив развој. Водени од овие сили, менаџерите во последните години видно го менуваат своето внимание. Во минатото примарна цел беше подобрување на оперативното работење на претпријатијата, што како крајна цел беше насочено кон намалување на трошоците. Денес сето ова е променето.

Денес претпријатијата обрнуваат огромно внимание на својот углед. Тие препознаваат дека добра репутација и силно име значат поголем профит, но и полесно привлекување на квалитетен кадар. Лошо управувана криза може многу лесно да го наруши и највисоко стекнатиот углед. Бренд во кој се вложени милиони долари на реклама, може да биде уништен во една ноќ. Најдобра заштита е успешна стратегија насочена кон ефикасен кризен менаџмент. Дури и најсилната компанија може да биде на само неколку чекори од криза. Секоја од нив мора да практикува квалитетен и темелен кризен менаџмент. За жал, често многу менаџери преземаат неколку акции и сметаат дека нивната компанија е спремна да се соочи со секаков тип на криза. Или уште полошо не преземаат ништо, сметајќи дека нема да ѝ се случи. За да бидат ефективни, менаџерите мора сериозно да го разберат кризниот менаџмент. Тој не смее да биде екстра дел, кој ќе биде доаден, туку дел од организацискиот идентитет на компанијата.

Иднината е, се рабира, тука. Живееме во едно глобално општество, кое е поврзано со еден комплексен систем на комуникација. Кога ќе потоне танкер, ќе се урне авион или ќе се штрајкува во некое претпријатие, светските медиуми веднаш ја пренесуваат информацијата. Граѓаните веднаш сакаат да знаат што се случува и се разбира одговорноста ја бараат кај нивните претседатели,

политичари, менаџери. Професионалците за односи со јавноста не можат да ги изменат настаните или да ја канализираат кризата. Се поставува прашањето до кој степен можат да реагираат овие професионалци, како би обезбедиле најмал можен удар врз угледот на владата, компанијата итн. Тие мора да објаснат што е тоа што се случило, дали биле преземни сите мерки за да не дојде до непосакувани настани и да ја убедат јавноста дека нема да се повтори. Ова е важна група на задачи, бидејќи кризниот менаџмент навлегува директно во животите на граѓаните и влијае врз благосостојбата во општеството.

Последната рецесија со која се соочи светот е јасен доказ дека луѓето се во очајна потреба од зголемување на нивната свест, трансформација и развој. Се случила рекорден број на отпуштања на пазарот на трудот. Соочени со ова, луѓето бараат сè поголема обука и образование за проширување на нивните сегашни вештини. Светот сè уште чека областа на кризен менаџмент да се издигне на ниво на професионална дисциплина. Долго време експертите од оваа област беа бавни во усвојувањето на нова дисциплина, која би ги опфатила сите различни аспекти на кризниот менаџмент. Но иднината е неизбежна и дојде време да се направи кохезија на сите одделни области од кризниот менаџмент и да се изгради една дисциплина која би била водич во турбулентните времиња кои следуваат.

Во овој труд преку посебни анализи, обработка на податоци и мои контемплации ќе се осврнам кон превенцијата, планирањето и управувањето со кризните состојби на претпријатијата, како најголем предизвик за регулирање на успешноста во работењето.

1. Основи на кризниот менаџмент

Првиот проблем, кога се соочуваме со различни дефиниции на кризен менаџмент, е да разбереме што всушност претставува оваа активност и кои се луѓето кои се вклучени во неа. Постојат скоро толку дефиниции колку и кризи, но една едноставна која сумира поголем дел е следнава: *„Криза е секој инцидент или ситуација, шпекулиран или реален, кој привлекува негативно внимание кон една компанија внатрешно, во медиумите или пред клучните стеикхолдери“*.¹ Во случај на компанија која нуди акции на јавноста ова значи „каков било настан што потенцијално би можел да влијае врз цената на акциите“. За други организации тоа значи „настан што би можел, реално или потенцијално, да му наштети на угледот на организацијата“.

Постојат две јасни категории на кризни настани: настани кои „глеат“ и настани кои се „ненадејни“. „Ненадејните“ настани опфаќаат несреќи и итни случаи, акти на тероризам, механички дефекти, непријателско преземање или некои неочекувани правни дејства. Настани кои „глеат“ се оние кои демнат под површината на организацијата и можат да еруптираат во криза во секое време. Во оваа категорија можат да се сместат индустриски немири, кривични дела од различни видови, неефикасен менаџмент и сл.

Повеќето компании тргнуваат од општа претпоставка дека нивната криза ќе биде ненадејна, додека во реалноста, многу е поверојатно таа да биде предвидлива и очекувана. Кризниот консултант, Џек Готшалк ја дава следната дефиниција: *„Значајно нарушување на бизнисот кое е проследено со голема застапеност во медиумите. Јавниот увид ќе има влијание врз нормалното работење, а би можел да претрпи и политички, правни, финансиски, како и владини влијанија“*.² Погрешно е да се користи терминот „кризен менаџмент“, за да се опишат оние активности кои го вклучуваат она што мора да се направи пред и за време на некоја вонредна состојба. Според тоа, ако една фабрика се запали, напорите да им се овозможи на работниците да избегаат и да се изгасне огнот често се ставаат во рамките на терминот кризен менаџмент, а

¹ Managing communications in a crisis, Peter Ruff and Khalid Aziz (2003) стр.3

² Crisis management, Jack Gottshalk (2002) стр.6

всушност претставува менаџмент со вонредни состојби. Она што го раздвојува кризниот менаџмент од менаџментот со вонредни состојби се неговите медиумски аспекти. Широко е прифатена потребата за информирање на јавноста, преку медиумите, за тоа како фирмата се справува со проблемот, зошто се случил и како ќе влијае на луѓето. Една компанија колку и да е искрена со јавноста за време на криза, нема лесно да успее да стане омилена во јавноста. Ова многу добро го знаат експертите од областа на кризен менаџмент. Кога *Пепси* докажа дека не е одговорен за појавувањето на инсулински шприцеви во некои лименки или кога *Гербер* докажа дека во никој случај тие не можеле да стават стакло во храната за бебиња, купувачите не тргнаа во прегратка на вклучените субјекти. И тоа е во ред, затоа што вистинската движечка мотивација зад напорите на кризниот менаџмент не е да се натераат луѓето да сакаат некоја компанија. Идејата е да се стигне до разновидната критичка публика – медиумите, клиентите, финансиската заедница, акционерите, владата. Секој кој вели дека кризниот менаџмент, без оглед на тоа колку е ефикасен, ќе ѝ помогне на една компанија да биде прегрната од општеството, живее во пештера веќе подолго време.

Кинескиот термин за криза е често споменуван, бидејќи комбинира идеографи за „опасност“ и „можност“.³ Западниот поглед на криза ја дели оваа неодлучност, заедно со повеќето дефиниции кои ја предизвикуваат оваа двојност. Ферн Бенкс ја дефинира кризата како „голем настан со потенцијални негативни последици за една организација, компанија, индустрија, како и за јавноста.“⁴ Слично, Брон и Олсон гледаат на криза како на продукт на „опасност или можност“ која произлегува од внатрешни или надворешни проблеми кои можат да имаат огромно влијание врз компанијата.⁵

Конкретните фактори нагласени во повеќето дефиниции за криза многу се разликуваат, бидејќи одразуваат различни ставови и кон причини и кон решенија. Некои автори ја имаат нагласено улогата на човечкиот фактор при дефинирањето на кризата. На пример, Линке идентификува четири типови на криза во зависност од тоа колку време е потребно за менаџерска реакција.

³ Crisis management: Planning for the inevitable, Steven Fink (1986) стр.2

⁴ Crisis communications, Kathleen Fearn Banks (2002) стр.5

⁵ Bronn, P. S., & Olson, E. L.: Mapping the strategic thinking of public relations managers in a crisis situation (1999) стр.351

Првиот тип е *експлодирачка криза* во кој влегува специфичен настан со моментни последици како несреќа или природна непогода. Вториот е *моментална криза*, како обраќање на владата или телевизиски вести, која претставува изненадување за деловниот субјект, но сепак има некое време да се подготви одговор. Третиот тип е *надградувачка криза*, која може да се очекува и да се преземат соодветни чекори за да се влијае. На крај е *продолжена криза*, како на пример јавни дебати на прашања кои се однесуваат на контрола на оружјето или истражување на матични клетки, каде кризата се гради полека и нема лесно да исчезне.⁶

Други автори ја продолжуваат конструкцијата на криза и не вклучуваат само едноставен опис на настанот и како е тој менаџиран, туку ги вклучуваат и ефектите врз останатите членови на деловниот субјект и акционерите. Всушност, многу автори се согласуваат дека една ситуација станува криза кога една или повеќе групи на стеикхолдери ја перципираат како таква. Една гласина е доволна да поттикне реакција, без оглед дали таа е базирана на факти. Оттука, како еден настан е перципиран и како влијае на луѓето поврзани со некоја организација ќе одреди дали тој настан се класифицира како криза и како ќе се постапува со него. Лербингер напоменува дека кога кризата се гради бавно и кумулативно, тогаш нејзиниот праг е поверојатно да биде дефиниран од страна на аутсајдери како медиуми, активисти, регулатори и со голема веројатност вклучува менаџери кои ги игнорирале раните предупредувачки сигнали.

Кризата може да биде дефинирана и во зависност од причината. Овој пристап е преземан од Лербингер, кој ги организира неговите испитувања околу седум различни типови криза: 1. Природен; 2. Технолошки; 3. Криза од конфронтација; 4. Криза од злонамерност; 5. Искривени менаџерски вредности; 6. Измама; 7. Злоупотреба од менаџментот.⁷

Сличен, но поедноставен пристап, беше преземен од страна на Смол. Тој ги намали седумте типа на Лербингер на четири категории. Првиот тип на криза на Смол е технолошки и содржи грешки во дизајнот на опремата, големи

⁶ Crisis: Dealing with the unexpected, Linke, C. G. (1989) стр.166-178

⁷ O. Lerbinger, The crisis manager: Facing risk and responsibility (1997) стр.67

несреќи во зградите на фабриките, повлекување на производи, несреќи во транспортот. Неговата втора категорија е општествена, од киднапирање до војна и саботажа (кризата од конфронтација и злонамерност кај Лербингер). Третиот тип е природна непогода, а четвртиот е менаџерски или системски тип на криза како казни за незаконско работење, отпуштање на работници итн.⁸ Мејерес и Холуша, автори на една од првите книги за криза, идентификуваат девет типа на бизнис криза 1. Јавна перцепција; 2. Ненадејна промена на пазарот; 3. Неуспех на производот; 4. Сукцесија на топ менаџментот; 5. Готови пари; 6. Индустриски врски; 7. Непријателско преземање; 8. Неповолни интернационални настани; 9. Регулација и дерегулација.⁹ Митров дизајнира една комплексна таксономија на криза според типот на засегнатиот бизнис настан. Тој предложи седум категории и тоа 1. Економски; 2. Информациони; 3. Физички; 4. Човечки ресурси; 5. Репутациски; 6. Психо-дела; 7. Природни катастрофи.

⁸ Small W.J., Exxon Valdez: How to spend billions and still get a black eye (1991) стр.9-25

⁹ Meyers, G. C., & Holusha, J. ,When it hits the fan: Managing the nine crises of business (1986) стр.30

Табела 1.1. Типови на големи кризи
Table 1.1. Major crisis types

Економски Economic	Информациони Informational	Физички Physical	Човечки ресурси Human resources	Репутациски Reputational	Психо- дела Psycho acts	Природни катастроф и Natural disasters
Штрајкови	Загуба на доверливи информации	Загуба на клучна опрема, постројки и материјалн и резерви	Загуба на клучни менаџери	Клевети	Фалсифик ување на производи	Земјотрес
Немири меѓу вработение				Озборувања		Поплава
Недостиг на работна сила	Погрешни информации		Загуба на клучен кадар	Невкусни шеги	Киднапира ње	Пожар
Голем пад на цените на акциите и флуктацији	Загуба на клучни компјутерски информации кои се однесуваат на потрошувачи, добавувачи итн.	Дефект на клучна опрема, постројка	Зголемувањ е на отсуства од работа	Гласини	Земање заложници	Експлозии
Пазарен крах		Загуба на клучни објекти	Раст на вандализам, несреќи	Нанесување штета на корпорациска та репутација	Тероризам	Урагани
Пад на големите заработки	Упад во компјутерски записи	Големи прекинати во фабриката	Насилства на работното место	Фалсификува ње на корпорациско то лого	Насилства на работното место	

Извор: Managing crises before they happen, Ian Mitroff (2000) стр.44

Приоѓајќи ѝ на кризата од страна на „жртвата“, Готшалк категоризира три типа на криза во зависност од тоа кој ќе биде повреден: бизнис катастрофи (банкрот или излевање на нафта), проблеми со потрошувачите (дефектни производи) и човечки трагедии (авионски несреќи, насилство меѓу вработените)¹⁰.

Кризниот менаџмент има две основни цели: прво, спречување на појава на криза и второ, намалување на штетата, доколку таа се случи. Експертите

¹⁰ Crisis management, Jack Gottshalk (2002) стр.20

тврдат дека сите кризи имаат знаци на предупредување. Неколку помали инциденти укажуваат дека би можел да се случи голем инцидент. Кризните менаџери работат на изнаоѓање на овие предупредувачки знаци. Проблемот е нивното препознавање. Понекогаш е тешко да се каже дека некој сигнал е предупредувачки знак, сè додека не е премногу доцна. Многу е полесно да се видат предупредувачките знаци по кризата, отколку пред тоа. Пред кризата е потребно длабоко размислување и прогнозирање на тоа каде некој настан би можел да води. Без оглед на вложените напори за спречување на појава на криза, сепак некои кризни состојби ќе се провлечат. Затоа кризните менаџери се обидуваат да ја намалат нивната штета. Тие се обидуваат да спречат повреди, материјална загуба, финансиска загуба, штета врз животната средина и нарушување на угледот. Тие се обидуваат да ги заштитат организацијата, акционерите и индустријата.

Кризниот менаџмент е збир на фактори дизајнирани за борба против кризи и за намалување на штетите предизвикани од нив. Размислувањето за кризниот менаџмент како на збир на фактори е во суштината на разбирањето на кризниот менаџмент како идентитет и огледало на иднината на компанијата. Многу менаџери од оваа област сметаат дека ако имаат план за криза спроведуваат успешен кризен менаџмент. План во папка не е кризен менаџмент. Некои компании одат чекор понатаму и спроведуваат медиумска обука во која ги обучуваат вработените како да се справат со прашања поставени од медиумите за време на криза. Планот и медиумската обука се вредни. Но, сепак, тие не се крајна цел, туку средство за да се постигне таа цел. Крајната цел е вистинска превенција и подготвеност, кризен менаџмент како дел од идентитетот на организацијата. Најдобро управувана криза е онаа која ќе се избегне. Планот за кризен менаџмент и медиумската обука претставуваат само безбедносни мрежи, кои го намалуваат ударот. Но во реалноста, ниту едното ниту другото не се доволни за создавање на ефикасен кризен менаџмент. Тој бара постојана посветеност и целосно извршување. На секоја организација ѝ е потребен кризен менаџмент со полно работно време, чиешто одговорности вклучуваат редовно собирање и оценување на информации за организациските ризици. Доколку планот стои на полица тој губи од своето значење. Организациите постојано се развиваат и тие промени

треба да бидат внесени во планот. Ако планот не се ажурира реакцијата на криза ќе биде неефикасна и дури може да ја влоши штетата. Кризниот менаџмент како додаток создава лажно чувство на безбедност и може да доведе до неефикасни и штетни реакции.

Од 1900 година се случиле „28 големи“ индустриски несреќи во светот, притоа под големи подразбирајќи педесет или повеќе смртни случаи. Највознемирувачки дел од оваа статистика е дека половината од нив се случиле во последните 20-тина години. Во 1982 година пет лица починале од отровни *туленол* капсули. Ова беше значаен настан бидејќи за првпат еден фармацевтски производ беше директно одговорен за смртта на пет лица. Извршителите никогаш не беа фатени. *Џонсон и Џонсон* толку добро се справија со целата ситуација што станаа стандард за управување со кризи. Всушност, општо е признато дека модерната област на кризен менаџмент започнува токму со *туленол* труењата. Кризите станаа неизбежна карактеристика на нашето секојдневие. Ретко да помине ден без појава на нова или провлекување на некоја стара криза. Тие станаа составен дел на новата информациска ера во која живееме. На кратко, кризите повеќе не се невообичаена, ретка, случајна или периферна особина на денешното општество. Сите ние сме под секојдневно влијание на големи или мали кризи. Како резултат на тоа, без разлика дали работиме во големи организации или не, треба да ги разбереме и да научиме како да ги спречиме или намалиме.

1.1. Пристапи на кризниот менаџмент

Пред да започнеме со елаборирање на пристапите на кризниот менаџмент, заради сликовитост и поблиско поимирање, да разгледаме некои „кризни состојби“ кои провејуваа во етерот, пишаните медиуми и интернетот.

Така, на пример, на 14 август 2003 год. скршена гранка од дрво го предизвика најголемиот прекин на електрична енергија, каков што Северна Америка не беше доживеала. Околу 60 милиони луѓе во североисточниот дел на САД и јужна Канада останаа без електрична енергија, еквивалентно на целосната популација на Франција или Британија. Грабежи избувнаа во неколку големи градови, како Њујорк, Детроит, Кливленд и Торонто. Економските загуби беа околу 12 милијарди долари. Претставник на ПЈМ интерконекција, конзорциум кој го координира преносот на електрична енергија во овој дел, коментираше: „*Никој не го предвиде ова... Никој од нас не ги донесе вистинските заклучоци за тоа што ќе се случи*“. Во јуни 1999 г., пет европски земји забранија продажба на *кока-кола* во продавниците, откако скоро 200 луѓе, повеќето од нив деца, се чувствуваа лошо од пиење *кока-кола*. Медиумите пренесуваа за две одделни серии со лоша миризма, но нетоксични, во Франција и Белгија. Медиумската застапеност на дебаклот ја смени позитивната слика за *кока-кола*, која дотогаш имаше добра репутација во Европа. Во декември 2006 година, поранешниот главен извршен директор на *Енрон*, Џефри Скилинг, почна да отслужува 24-годишна казна затвор, заради водење на неговата фирма во скандал од 11 милијарди американски долари. Со повеќе од 21.000 вработени во 40 држави, *Енрон* еднаш беше една од набрзо растечките енергетски компании во светот, седма по ред најголема корпорација во САД. Сепак, изложеноста на финансиски злоупотреби започна „корпоративна криза“ во 2001 година, која го уништи *Енрон* и оштети многу други корпорации со кои беа поврзани, вклучувајќи ја сметководствената фирма *Артур Андерсен* и инвестиционата банка *Мерил Линч*. *Енрон*, која некогаш се наоѓаше на листата на најсилни компании, стана симбол за корпоративна корупција. Колку и да се различни овие три кризи, тие делат важни темели. Во рок од неколку дена или недели, секоја криза темелно ја рedefинира репутацијата на една личност, компанија или индустрија, на начин

на којшто се потребни години за да се поврати. Кај сите три, кризата се ширеше по патишта кои не можеа да бидат предвидени или контролирани. Високоспособни професионалци за односи со јавноста се покажаа неспособни да ги модифицираат настаните и да ја намалат штетата. Овие фактори креваат едно од централните прашања на кризниот менаџмент: До кој степен менаџерите можат да ги извршуваат нивните улоги на прекинување и предвидување на кризите, како и да ги водат успешно своите компании низ кризи со најмала можна штета? Научното планирање и прописно донесување на одлуки не гарантираат успешен кризен менаџмент. Повеќе, природата на организацијата, кризата и средината имаат важни влијанија врз последиците. Влијанија коишто ни највештиот менаџер не може да ги контролира, но може да научи способно да раководи со нив. Нефлексибилни кризни планирања можат да поттикнат лажни очекувања меѓу менаџерите и да ја направат комуникацијата помалку ефективна кога ќе дојде кризата.

1.1.1. Објективен пристап

Хеарит опиша „пристап со информациски инженеринг“ што на кризниот менаџмент гледа како на „криза на објективни настани чиешто значење е претходно определено и очигледно“.¹¹ Тој тврди дека овој пристап ни дава ограничен поглед на криза преку едноставни пресметки кои вклучуваат фактори, како што се видот на кризата и фокусот на одговорност. Понатаму, кај овој пристап кризите се резултат на надворешни влијанија кои бараат директен одговор. Не само според овој пристап, туку и според повеќето сегашни пристапи, кризите потекнуваат однадвор и треба да бидат управувани преку надворешна комуникација. Ова нагласување на надворешните фактори значи дека поголем дел од литературата за оваа област не посветува доволно внимание како информациите патуваат во и помеѓу организациите или како знаењето се развива над нивото на информации. Способноста да се подготват за да управуваат со кризата и да ги разберат последиците се потпира врз создавањето на знаење преку организациско учење. Затоа ни треба посилна

¹¹ Crisis management by apology, Keith Michael Hearit (2006) стр.204

врска меѓу кризниот менаџмент и менаџментот на знаење, кој се занимава со тоа како индивидуи и групи се здобиваат и пренесуваат знаење и информации во една организација. Конечно, научниот кризен менаџмент поттикнува фокус на предикција и контрола, олеснувајќи го предвидувањето на неочекувани и непознати настани. Овој пристап со детално планирање намерно го поедноставува комплексот. Со сведувањето на несигурноста на ситуацијата на сет од правила и чекори, воочениот ризик е намален и сè изгледа како да може многу полесно да се контролира.¹² Меѓутоа, овој пристап не се фокусира на мноштво други фактори кои можат да ја влошат организациската криза.

1.1.2. Психолошки, социјално-политички и технолошко-структурен пристап

Пирсон и Клер истакнуваат дека дискусиите за организациските кризи многу се разликуваат во зависност од различните дисциплини и перспективи на кои се повикуваат различни автори. Тие идентификуваат три широки приоди: психолошки, социјално-политички и технолошко-структурен. Потоа ги испитуваат ефектите на секој пристап на „4 П“¹³ на кризните анализи: *причините* кои предизвикуваат криза, *последниците* од криза, *претпазливости* (претпазливи мерки) кои се преземаат за да се спречи или намали кризата и *приоди* (техники) за справување со кризата. Тие заклучуваат дека кризниот менаџмент страда од фрагментизам и даваат препораки и прават обид овие три пристапи да се синтетизираат во еден мултидимензионален пристап.

¹² Crisis management in a complex world, Dawn R. Gilpin and Priscilla J. Murphy (2008) стр.5

¹³ Во англиската литература се сретнуваат како „4 C’s“ = consequences, causes, cautionary measures, coping techniques.

Табела 1.2. Три пристапи на кризниот менаџмент
 Table 1.2. Three approaches to crisis management

	Психолошки пристап Psychological approach	Социјално-политички пристап Social – political approach	Технолошко-структурен пристап Technological – structural approach
Причини	Когнитивни или бихевиористички ограничувања или грешки кај групи или поединци	Разбивање на заедничките разбирања и социјалната структура	Цврсто споени, густо интерактивни технолошки и менаџерски структури кои поттикнуваат комплексни и непредвидливи интеракции
Последици	Разнишани претпоставки за организацијата и нејзините членови, чувствување на загрозеност или друг тип на несигурност, прогонување на засегнатите индивидуи	Распад на заедничките вредности, верувања, структури и улоги	Повеќе или помалку распространета катастрофа или уништување, вклучувајќи и самоуништување
Претпазливи мерки	Воочување на слабостите и потенцијалните штети	Флексибилност во нормите и однесувањата кои водат кон меѓусебна почит и разбирање	Избегнување на ризична и недоволно испитана технологија или „несигурни“ структури дизајнирани за ограничување на ризици
Техники за справување	Корекција на верувањата, претпоставките, однесувањето и емоциите	Реконструкција на приспособените значења, колективна адаптација	Итни интервенции за помош на жртви и исправка на структурни штети

Извор: Pearson, C. M., & Clair, J. A., Reframing crisis management (1998) стр.13

1.1.3. Тактички пристап

Тактичкиот пристап почнува да се јавува во литературата во доцните 70-ти, а неговата популарност се зголемува во 80-тите години на минатиот век. Неговиот развој доаѓа главно како одговор на појавата на некои високопрофилни кризи: инцидентот на островот Три милји во 1979 год., труењата од *туленол* во 1982 год. Бопал катастрофата во 1984 год., Чернобил во 1986 год., нафтената дамка на Ексон Валдез.

Случајот со *туленол* е често споменуван како пример за одлично спроведен кризен менаџмент, иако *Џонсон и Џонсон* немале некој одреден кризен план пред инцидентот. И покрај успехот на *Џонсон и Џонсон* во почетокот на 80-тите, авторите генерално ја истакнуваат потребата за детално планирање. Првите текстови од оваа област се концентрираат примарно на кризниот менаџмент план и планот за комуникација. Ова беше резултат на зголеменото внимание со кое јавноста ги следеше овие кризи. Затоа овој пристап најмногу се фокусираше на комуникациските аспекти и односите со медиумите. Овој пристап главно се фокусира на метафората на „животниот циклус“ на кризата и ја разложува кризата на дискретни фази кои следат една линеарна секвенца. Бројот на специфични фази идентификувани во овие модели варира од еден автор до друг, но повеќето може да се комбинираат во три општи фази: *преткриза, криза и посткриза*.

1.1.4. Стратегиски пристап

Раните описи на животниот циклус на кризата имале тенденција на посткризата да гледаат како на крајот од функцијата на кризен менаџмент. Како и да е, подоцна трендот се поместува кон континуирана, циклична перспектива на криза. Особено во текот на 90-тите години авторите почнуваат на кризниот план да гледаат како на недоволен за да се заштитат репутацијата и материјалните средства на компанијата. Така го преместуваат фокусот кон

превентивна акција. Како што оваа област созревала, така научниците и практичарите го свртуваат своето внимание на различните потреби на одделни фази на животниот циклус на кризата. Го насочуваат нивното внимание кон области, како што се: менаџерски проблеми и скенирање на животната средина, стратегии на одговор и пораки за различни типови на криза, практични симулации и закрепнување. Сегашниот период на кризна комуникација зазема повеќе стратегиски пристап отколку претходната тактичка фаза во 70-тите и 80-тите. Потврдата за меѓусебни притисоци од акционерите, како и перцепциите кон нив, заедно со нагласеното разбирање на симболичката димензија на кризата, современите пристапи ги сместуваат во областа на стратегија, а не тактика.

Сегашната природа на кризниот менаџмент го нагласува стратегискиот пристап. Според овој пристап, кризниот менаџмент е кружен процес што започнува и завршува со внатрешен и надворешен мониторинг, преку сигнали за рано откривање на потенцијални кризи. Стратегискиот пристап се фокусира и на фазата на посткриза, залагајќи се за внимателна *post hoc* евалуација. На тој начин ги разјаснува научените лекции и нив ги инкорпорира во кризниот план за понатамошна употреба. Според стратегискиот пристап, кризната превенција и детекција и кризниот менаџмент стануваат интегрален дел од компанијата, а не одделен и посебен проект по кој треба да се постапува само кога кризата ќе се случи. Кризното планирање како форма на стратегиското планирање стана преовладувачи пристап.

1.1.5. Адаптивен пристап

Иако е сè уште доминантен пристап, стартегиската перспектива го прошири своето внимание кон културните и организациските основи на една криза. Најновите студии почнаа да ја нагласуваат интеракцијата помеѓу внатрешните и надворешните стеикхолдери, културните норми и општествената конструкција на кризата. Во споредба со почетоците на кризната комуникација, се става помал акцент на прикажување на кризите во

асиметрични услови. Сè почесто публиката се храни со информации кои се скроени за да ги заштитат интересите на компаниите.

Трендот на кризите да се разгледуваат во стратегиска смисла, во која ставовите на публиката се испитуваат преку прашања, се развива во релационо гледиште на кризата, со постојана интеракција меѓу внатрешните и надворешните стеикхолдери. Еден понов тренд во литературата за кризен менаџмент се насочува кон развивање на силни и позитивни односи со различни групи на засегнати страни, како превентивна мерка или ублажувачки фактор во случај на криза. Ирвин и Милар откриле дека поголемиот дел од организациските кризи не се резултат на технички дефекти или еколошка штета, туку биле директен резултат на неспособноста на организацијата да развива и одржува позитивни односи со клучните стеикхолдери.¹⁴ Комбс предлага аналитички пристап во кој стратегиите на реакција се регулираат врз основа на фактори кои вклучуваат релациона историја со групи на клучни стеикхолдери, точно место на одговорност за настанот кој ја предизвикал кризата и релативна стабилност или „фреквенција“ на кризи.¹⁵ Слично на ова, теоријата на случајност развиена од страна на Камерон и неговите колеги тврди дека организациските ставови кон јавноста за време на кризи се под влијание на десетици релациони размислувања кои се движат од правни прашања до црти на личноста која ги донесува одлуките и до внатрешно-надворешни нивоа на доверба.¹⁶ Тие истакнуваат дека интеракциите помеѓу организациите и нивното опкружување произлегуваат од комбинации на променливи кои можат да се менуваат во зависност од динамиката на ситуацијата. Затоа, според нив, одлуките во криза се резултат на интеракција помеѓу матрица на променливи, а не течат линеарно од една или повеќе променливи.

Сите овие теоретичари на кризи се потпираат на концептот на врски како повторувачки локални интеракции кои им дозволуваат на организациите и опкружувањето да се приспособат едни кон други. Иако не го користат

¹⁴ Irvine, R. B., & Millar, D. P., Debunking the stereotypes of crisis management: The nature of business crises in the 1990s.(1996) стр.51

¹⁵ Coombs, W. T., Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding (2007) стр.73

¹⁶ Cancel, A. E., Mitrook, M. A., & Cameron, G. T., Testing the contingency theory of accommodation in public relations.(1999) стр.55

терминот „адаптивен“, процесот кој го опишуваат во основа го карактеризира однесувањето на комплексни адаптивни системи, со нивната „интеракција меѓу конституентите“ во односите кои не се фиксни, туку се поместуваат и менуваат. Генерално, студиите за кризен менаџмент еволуирале преку прираст (зголемување). Најактуелните анализи го задржуваат фокусот на внимателното планирање, обично во писмена форма. Меѓутоа, сè поголем број на автори ги дополнеле помеханичките аспекти на планирањето или манипулативните аспекти на управувањето со стратегиските прашања, со адаптивен пристап кој ги проучува грешките во организациската култура, ненамерните последици, слепите точки или навидум ирационалното однесување. Она што е исто така потребно е теоретска рамка која ќе ги зема предвид кризите со повеќекратни или несигурни точки на потекло, наместо потипичниот „органizationalно-центричен“ став кој е несоодветен кога се применува на сложени ситуации.

1.2. Типови на криза

Секоја организација може да се соочи со најразлични типови на криза. Тие можат да имаат различни извори од кои некои им се познати на сите компании, а некои се специфични за одредени индустрии. Врз основа на тежината, фреквенцијата и времето на појавување, кризите можат да се сместат во следниве три групи: *оперативни*, *ненадејни* и *потенцијални*. Оперативните кризи се случуваат секодневно во секоја компанија и со добар менаџмент се решаваат веднаш. Ненадејните кризи се случуваат неочекувано и можат да имаат голем ефект врз организациите. Овие кризи вклучуваат природни катастрофи, саботажа, прекини од витално значење (струја, вода, компјутерска мрежа) итн. Потенцијалните кризи се сериозен проблем и тие со текот на времето растат и стануваат критични доколку навремено не се спречат. Тие се однесуваат на намалување на профитот, продажбите, цените на акциите, финансиски тешкотии, истраги од страна на регулаторите. Овие проблеми можат да ја нарушат долгорочната одржливост на компанијата. Овие групирања на кризи се меѓусебно поврзани. На пример, оперативните можат да бидат симптом на потенцијална криза. Ненадејната криза може да избие во

оперативна. Потенцијалната криза може да ја ослаби организацијата, така што таа нема да биде во можност да се справи со ненадејна криза. Постојат и други поделби, како на пример: економска, репуџациска и криза во човечките ресурси.

1.2.1. Ненадејни кризи

Ненадејните кризи бараат брзи и решителни акции, ефективна комуникација и тимска работа меѓу главниот извршен директор и одборот на директори. За успешно справување со ваков тип треба да се преземат следниве активности:

- Утврдете што се случува, што организацијата знае, а што не;
- Имплементирајте - вградете го и користете го кризниот план;
- Потрудете се секојдневните операции во организацијата да се одвиваат колку што е можно понормално;
- Утврдете личност што искрено ќе комуницира со акционерите и медиумите;
- Покажете загриженост за групите погодени од кризата.

1.2.2. Потенцијални кризи

Иако ненадејните кризи се оние за кои најмногу се зборува, истражувањата покажуваат дека тие опфаќаат една четвртина од кризите. Остатокот обично се случува кога запоставени проблеми ќе се разгорат. Потенцијалните кризи станаа уште поголем проблем, како што светот се движи побрзо, роковите се скратуваат, очекувањата се зголемуваат и работите стануваат сложени и меѓусебно зависни. Одборот треба да биде претпазлив на предупредувачките знаци и спремен да инсистира на брза акција доколку

извршниот директор не реагира. Потенцијалните кризи можат да бидат потешки за препознавање и управување поради недостигот на чувството за итност што го има кај ненадејните кризи. Следниве услови можат да еволуираат во потенцијална криза:

- Неелефективен менаџмент;
- Дефанзивен CEO;
- Недостаток на формални етички вредности и кодекс на однесување;
- Честа промена кај вработените – особено кај клучните менаџерски позиции;
- Влошување на репутацијата;
- Немање соодветна стратегија за променетите услови во економијата и индустријата;
- Неконкурентна структура на трошоците;
- Проблеми со готовинскиот тек;
- Ниска профитабилност, споредено со другите во индустријата.

1.2.3. Економски, репутациски и криза во човечките ресурси

Друга поделба која е општа и во себе содржи многу поттипови е следната поделба: *економска, репутациска и криза во човечките ресурси*.

Економската криза е егзогена варијабла која ја утврдуваат многу фактори, како на пример како регулацијата на пазарот се одразува врз фискалната и монетарната политика. Оваа криза може да има големо влијание за развојот на компанијата на краток, среден и долг рок. Во текот на економската криза приходите на компанијата се намалуваат, цените на акциите опаѓаат. Може да предизвика штрајкови, преземање, па дури и банкрот.

Имиџот на компанијата има огромно влијание врз вредноста на акциите. Репутацијата е најважниот трговски механизам кој ги убедува потрошувачите и останатите стеикхолдери. Во текот на репуџациска криза компанијата се соочува со тешкотии во маркетингот, како и во задржување на старите и изнаоѓање на нови инвеститори.

Работната сила е еден од најважните капитални делови на секоја компанија. Вработените управуваат со опремата за време на производствениот процес и донесуваат одлуки кои ја детерминираат активноста на претпријатието. Кризата во човечките ресурси има негативно влијание врз растот и резултатите на фирмата. Таа може да придонесе за штрајкови, неисполнување на производствените планови, ирационални активности на вработените и пад на нивната продуктивност.

1.3. Нивоа на криза

Секоја нормална криза има три нивоа: *преткризно ниво*, *акутно ниво* и *посткризно ниво*. Во преткризното ниво организацијата станува свесна за кризата која се приближува, додека во акутното ниво веќе станува видлива и надвор од организацијата. Во посткризното ниво таа е заузdana и се прават обиди за надомест на загубите.

1.3.1. Преткризно ниво

Фазата на преткриза е најрана фаза. Ова е времето кога компанијата станува свесна за ситуацијата. „Развојната ситуација“ е слаба и сè уште е невидлива за надворешниот свет. Иако е мала, сепак има потенцијал за да премине во акутна криза и сериозно да ѝ наштети на компанијата. Менаџментот мора сериозно да се посвети на „развојната ситуација“ додека е сè уште во преткризното ниво. Ова е погоден момент да се дејствува и да се неутрализира додека е во ова ниво. Менаџментот мора да се запраша што е тоа што може да

се направи за да се отстрани негативниот ефект. Многу често откако ситуацијата ќе премине во акутна фаза, менаџерите ја воочуваат сериозноста на ситуацијата. Тогаш почнуваат да се прашуваат „Како е можно ова да им се случило?“, „Дали можеле нешто да направат за да ја спречат кризата?“, „Дали се случило ненадејно?“. Поради ова секоја компанија мора да има остварлив план, план којшто ќе им овозможи да ги препознаат предупредувањата кога тие ќе се појават.

Кога раководителите се предупредени, можат навремено да ги преземат соодветните чекори и да ги неутрализираат негативните ефекти. Нивна обврска е да ја спречат кризата да прерасне во акутна фаза. Ова е фаза во која постои можност да се претвори ситуацијата од негативна во позитивна. Првиот проблем е да се препознае каква е ситуацијата и во што може да се развие. Кризниот менаџер треба да открие дали ситуацијата е сериозна или може да исчезне. Ако утврди дека може да ја повреди организацијата треба да преземе соодветни чекори. Најголема опасност е кога извршниот менаџмент чувствува дека проблемите не се сериозни, а не се во право. Тогаш преткризата преминува во акутна фаза и кризниот менаџер ќе мора да го активира планот за кризен менаџмент, со што би ја минимизирал штетата врз компанијата и нејзината репутација. Целта на планот е да ги подготви менаџерите да ги препознаваат преткризните знаци. Зошто кризите преминуваат од преткриза во акутна криза? Има илјадници причини, но четири од нив посебно се издвојуваат.

1. Потценување;
2. Погрешна процена на нивните способности за менаџирање;
3. Не се свесни за растечката криза;
4. Намерно ги игнорираат предупредувањата.

Потценувањето како причина за кризата се јавува кога менаџерите ја потценуваат штетата што може да ја направи одреден настан. Во овој случај тие го оставаат настанот да си продолжи по својот пат, кога веќе станува предочна. Увидуваат дека ситуацијата е сериозна и веќе менаџираат акутна криза. Како пример за акутна криза, каде што раководителите ја потцениле

штетата е *Интел* во 1994 год. Оваа криза беше поврзана со чипот на Пентиум. Професор по математика на Линчбург колеџот во Вирџинија забележал дека неговиот Пентиум компјутер прави грешки. Професорот ги контактирал во *Интел*, но оттаму го игнорирале. Професорот испратил мејлови до сите свои колеги укажувајќи на грешката. Откако приказната за грешката се појавила во *Electronic engineering times*, проблемот со чипот станал важен. Угледот на *Интел* веднаш бил ставен под закана. Седум недели откако кризата избувнала, *Интел* применил нова политика со што би избегнал долготрајна штета врз својата репутација. Најпрвин се извиниле преку оглас во весниците. Потоа од *Интел* се согласиле да испратат нов чип во рок од триесет дена. На крајот, од *Интел* се согласиле да им помогнат на луѓето сами да го инсталираат чипот или да платат некој да го направи тоа за нив.

Преценување се јавува кога менаџерите ја преценуваат нивната способност да менаџираат една криза додека таа е сè уште во преткризна фаза. Пример за ваква криза се раководителите на *Ексон Валдез*, кои ги прецениле своите способности. Овде имало повеќе од едно предупредување. Можеби секое само по себе не означувало дека дефинитивно ќе настане инцидент. Но земајќи ги предвид сите заедно, може да се види потенцијалот на несреќата. Да погледнеме што знаеле раководителите на *Ексон Валдез*, а што не. Прво, знаеле дека постои книга од 1.700 страници која содржела детални информации за постапките што треба да се направат при излевање на нафта. Второ, знаеле дека капетанот на *Ексон Валдез* има проблеми со пиењето. Трето, знаеле дека има пораст на санти мраз од глечерот Колумбија. Четврто, знаеле дека има претходни регистри за незадоволителни тестови и вежби при излевање на нафта. Ова дефинитивно требало да ги предупреди дека нешто не е во ред.

Не се свесни што се случува. Раководителите немаат прецизни предупредувања. Ова се случува во компании каде што вработените се плашат да известат за такви предупредувања, бидејќи одговорот може да биде „убиј го гласникот“. Стравот да се предупредат раководителите за претстојниот проблем лежи во фактот што во минатото раководителите ретко примале конструктивен критицизам или сугестии. За жал, во некои компании пристапот „убиј го гласникот“ сè уште постои. Често се случува на вработен кој

предупредил за одреден проблем да му заврши кариерата. Заради ова, често се случува вработените да си ги чуваат мислите и забелешките во себе. Ако една компанија често се соочува со акутни кризи без добиени претходни сигнали, тогаш раководителите треба да направат ревизија на тоа како работи нивната компанија. Постои голема веројатност исплашените вработени да не ги пренесуваат предупредувачките сигнали. Овде, како пример, ќе го наведем *Xerox*. Во 2000 година, Џејмс Бингам, асистент-благајник во *Xerox* почнал да ги предупредува извршните директори за агресивното сметководство во фирмата. Бингам бил отпуштен од работа. Тој излегол јавно и поднел тужба против *Xerox* за спротивставување во извршување на измама во сметководството. Тој станал главен сведок во истрагата спроведена од Комисијата за хартии од вредност. Портпаролот на фирмата го опишал како незадоволен поранешен работник, а неговите обвинувања како гласини и шпекулации. Во мај 2001 год., по месеци негирање, кај *Xerox* се пронајдени прекршувања на неколку сметководствени правила во претходните три години. Меѓу останатите било и користење на 100 милиони долари како резерва за израмнување на неповрзани трошоци и еднократно зголемување на профитите во 1998, 1999 и 2000 година за по 845 милиони долари.¹⁷

Намерно ги игнорираат предупредувањата. На крај, раководителите можат да изберат да ги игнорираат предупредувањата. Овој тип, каде раководителите се вклучени во измама или неетичко работење, се чини е сè почест. Очигледно тие не се спремни да го решат проблемот, бидејќи се причина за кризата што претстои. Ваков доволно познат пример каде што раководителите ги игнорирале сите знаци на кризата што претстои е компанијата *Енрон*.

1.3.2. Акутно ниво

Кога „развојната ситуација“ станува позната во јавноста, кризата преминува во акутно ниво. На пример, кога потрошувачите почнуваат да се

¹⁷<http://prme.wikispaces.com/file/view/C+10+eC+01+Accounting+irregularities+in+Xerox+Mexico+%28IPADE+CEGI%29.pdf>

жалат за некои производи или кредиторите изразуваат загриженост, нема да помине многу време пред медиумите да го дознаат сето тоа. Кога ќе почнат медиумите да зборуваат официјално е акутна криза. Кога компанијата ќе стигне до оваа фаза, веќе е предоцна за спречување на штета врз репутацијата или финансискиот статус. Одовде обврска на раководителите е да го активираат тимот за кризен менаџмент. Кога угледот на компанијата е доведен во прашање, штетата може да биде со сериозни последици. Тимот за кризен менаџмент е група менаџери, одбрани од страна на главниот извршен директор, задолжени за менаџирање со криза кога таа ќе го достигне ова ниво. Секој член во тимот е одбран заради неговото познавање на различни области од бизнис операциите кои ги извршува компанијата. Бидејќи е доцна за превентивни мерки, менаџерите преземаат мерки за „контрола на штетата“ дизајнирани за минимизирање на штетата и спречување на нејзино понатамошно ширење. Тие треба да се осигураат дека сите потребни ресурси ќе му бидат достапни на тимот за кризен менаџмент.

Членовите на тимот ќе ги преземат следниве чекори. 1. Брзо ќе преземат контрола врз ситуацијата; 2. Ќе ги соберат сите можни информации за кризата и ќе се обидат да ги утврдат фактите; 3. Ќе ги споделат информациите за состојбата на групите кои имаат и покажуваат интерес како медиумите, пошироката јавност, акционерите, потрошувачите, вработените, добавувачите; 4. Ќе ги преземат сите неопходни акции за решавање на проблемот.

Во оваа фаза е вообичаено потрошувачите да бидат шокирани, а акционерите и кредиторите загрижени. Други ефекти кои стануваат видливи кај акутното ниво се 1. Менаџирањето е ослабено. Се губи довербата во менаџерите и одлуки кои порано биле донесувани рутински, сега минуваат низ многу филтри; 2. Започнува борбата за власт во менаџерските кругови. Разликите во мислења кои порано биле ставани на страна сега почнуваат да се актуализираат; 3. Организацијата се соочува со одлив на квалитетен кадар. Најдобрите менаџери и клучни работници бараат сигурност во друга фирма.

Кога прстот е вперен кон фирмата, лојалноста на нејзините вработени се намалува. Се чувствуваат засрамено поради тоа што името на нивната фирма е во таква состојба, односно „се валка во калта“. Почитта на главните менаџери

е деградирана. Напуштањето на работните места е често и претставува голем проблем за организацијата. Другите фирми веднаш реагираат со намера да ги привлечат квалитетните вработени. Ова дополнително ја отежнува и така тешката ситуација во која се наоѓа организацијата во оваа фаза.

1.3.3. Посткризно ниво

Посткризната фаза започнува кога кризата е ставена под контрола. Во оваа фаза компанијата мора да ги насочи сите свои напори кон надоместок на загубите. Ова е фаза во која компанијата мора да им покаже на потрошувачите дека се грижи за проблемите кои им се нанесени. Откако акутната криза е ставена под контрола, раководителите можат да се концентрираат на дејствијата што ќе ги преземат во оваа фаза. Главни цели во оваа фаза се: 1. Надоместување на финансиските, материјални и кадровски загуби. 2. Оценување на перформансите на компанијата за време на кризата. 3. Правење на промени кои се идентификувани како потребни за време на акутната фаза.

Додека акутната фаза најпосле завршува, посткризната фаза може да биде долга и макотрпна. Заради ова е потребно планирање на посткризната фаза додека акутната сè уште трае. Кога една компанија ќе претрпи штета на некоја од нејзините локации, природна тенденција е медиумите, ревизорите, јавноста да ги стават под лупа и другите локации на компанијата. Сè додека ова трае, факт е дека посткризната фаза продолжува и не е завршена. Поради ненаситниот апетит на медиумите за суперлативи, екстремните споредби можат да продолжат и долго по акутната фаза. Откако кризата е ставена под контрола на ред е истрагата. Како организацијата се справила со лошиот публицитет? Што можело да се направи подобро? Како се справила организацијата во комуникацијата со инвеститорите? Како се справила организацијата во комуникација со вработените? Што можело да се направи подобро? На пример, дали имало какви било проблеми со потрошувачите? Дали проблемите резултирале со некаква загуба во сегашниот бизнис? Дали проблемите резултирале со некаква загуба во идниот бизнис? Дали проблемите завршиле со расправи околу договори и дали се поднесени некакви тужби? Друга грижа

на која треба да се обрне внимание за време на истрагата е дали кризата резултирала со отворени можности за други потенцијални кризи?

2. Формирање на план и менаџмент тим за управување во кризни состојби

2.1. Тимот за менаџирање со криза

Формирањето на кризниот менаџмент тим е еден од најбитните аспекти за ефективен кризен менаџмент. Без ефикасен тим кој работи добро и ја разбира својата улога, процедурите и планирањето паѓаат во вода. Изборот на членовите на тимот е клучниот дел од стратегијата и треба да биде микс на искуство, знаење и лидерство. На утврдувањето на тимот не треба да се гледа како на тешка задача, туку како на процес кој ќе даде реална вредност на компанијата. Едноставно не може да се претпостави дека доколку еднаш се назначи тим, тој ќе биде способен да работи ефективно.

Повеќето автори во последните години ја нагласуваат важноста за постоење на тим за кризен менаџмент и идентификување на улогите во истиот. Како и да е, нагласувањето на улогите и одговорностите во тимот не гарантираат негов успех. Премногу пати е истакнувано дека тимската работа е основна во соочувањето со предизвиците за време на кризата. Меѓутоа постојат многу компании чии тимови се неорганизирани и каде што постојат конфликти меѓу личностите. Овој ефект е зголемен со притисокот за време на кризата и многу лесно може да експлодира. Затоа, сосема е нереално да се претпостави дека со дополнителен стрес од страна на кризата, тимот одеднаш ќе биде способен да работи непречено и со високи перформанси. Напротив, нормалните падови кои ја блокираат изведбата на тимот се зголемени од кризата. Во кризниот тим има претставници од различни оддели од бизнисот, од правници до оперативци, од обезбедувачи до економисти, секој со свое мислење за тоа што е добро за компанијата. Во нормалното, секојдневно водење на бизнисот овие оддели се соочуваат со меѓусебни конфликти - оперативните менаџери чувствуваат дека фирмата треба да троши многу повеќе на висококвалитетни компоненти, одделите за маркетинг сметаат дека повеќе треба да се троши на реклама, а финансиските оддели сметаат дека треба да се троши по малку и на двете. Меѓутоа сите веруваат дека нивното решение е најдобро и по можност единственото кое ќе го зголеми профитот на компанијата за подолг период. Во стресна кризна околина претставниците на овие оддели не само што треба да работат во непосредна близина, туку и да

донесат пресудни одлуки за иднината на компанијата и во овие ситуации конфликтните точки излегуваат во преден план. Посебен пример за ова е конфликтот помеѓу правниот оддел и одделот за односи со јавноста. Како стереотип правниот оддел ќе сака да се преземе претпазлив пристап и да се каже колку што е можно помалку. Одделот за односи со јавноста ќе сака да каже колку што е можно повеќе, да го објави проблемот и да ги информира медиумите, клиентите и потрошувачите. Одделот за односи со јавноста знае дека за време на криза вакуумот од информации креирани за подолго молчење можат да доведат до посериозни последици отколку кои било финансиски или правни последици. За ова е потребна подготовка. Овие подготвени извештаи можат лесно и брзо да се модифицираат и да дадат брз одговор за клучната публика. Главно, првиот одговор на тимот би бил колективен со брза согласност кон приоритетите. Стресот и чувствата исто така придонесуваат за водење на политика во текот на кризата, што значи доколку не се соодветно канализирани и разбрани ќе доведат до негативен ефект врз способноста на тимот да донесува одлуки и да решава проблеми.

2.1.1. Членови и нивните улоги во тимот

Околината која се создава со кризата придонесува личните особини на членовите на тимот да бидат нагласени и зголемени. Тоа што е полесно да се контролира во нормални работни услови е потешко кога времето е ограничено и одлуките кои се донесуваат се од најголема важност. Напнатоста, појавувањето на внатрешна политика во компанијата и несогласувањата можат да ја нарушат работата на тимот. За нив нема место во тимот и мора да се решат пред да почне кризата. Затоа не е неопходно менаџерите на одделите да бидат оние кои ќе ги преземат улогите на главни советници. Иако е повеќе од сигурно дека некој од нив ќе влезе во кризниот тим, нивното место во компанијата не е доволно за да се оправда тоа. На пример, менаџер на оддел може да има важна оперативна улога што значи дека тој е повреднуван. Процесот на селекција мора да биде заснован врз целосната вредност на личноста за компанијата, а не врз рутинската позиција која тој ја има во организациската хиерархија. Поради тоа се поставуваат важни прашања за

луѓето за кои се одлучува. Дали тие ќе го издржат преголемиот притисок? Дали ќе работат прекувремено за да се заврши работата? Дали тие разбираат дека кризната ситуација бара да се соочиш со неа различно од рутинската и дали тие имаат волја да учат брзо? Ова се клучните елементи кои еден тимски член треба да ги разбира.

Одговорноста паѓа на лидерот да одлучи кој ќе биде член на неговиот тим и овде тој или таа мораат да бидат непоколебливи како фудбалски тренер или менаџер. Како и секогаш, последниот збор го има лидерот. Лидерот на кризниот тим мора да ги поседува следниве лични особини:

- *Авторитет*: лидерот на кризниот тим мора да биде почитуван од другите членови на тимот. За време на криза, време кое е прилично вознемирувачко, лидерот мора да дава сигурност дека кризниот тим е под контрола и делува за интересите на сите засегнати;
- *Решителност*: Тешки одлуки ќе треба да се донесат во краток временски период. Компанијата мора да дејствува брзо за време на криза;
- *Способност за комуникација*: лидерот на кризниот тим мора да биде првокласен комуникатор со цел да ги пренесе важните информации во тимот;
- *Тактичност*: Иако како лидер и командант има апсолутна моќ, тој мора да ја користи истата со дискреција и тактика. Инаку, тимот ќе се распадне и во најлош случај може да дојде до бунт.

Членовите на кризниот тим треба да ги поседуваат следниве лични особини:

- *Комуникациски вештини*: И другите членови на кризниот тим мора да имаат одлични комуникациски вештини, со цел:
 - пораките да се пренесуваат брзо и ефективно со другите членови;
 - да се филтрираат важните информации и да се пренесат до лидерот на кризниот тим и другите главни советници;
 - да се пренесат и добијат пораки со надворешните членови на тимот;
 - да се разговара со важни акционери и да се делегираат задачи на внатрешните оддели.

- *Дисциплина:* Членовите мора да знаат кога е потребна помош и кога да ги имплементираат промените во планот. Мора да работат заедно со лидерот на кризниот тим и не смеат да дејствуваат самостојно и да го ризикуваат целосниот план. Откако ќе се донесат одлуките не смеат да се променуваат;
- *Посветеност:* Кризата е тензичен период во кој напнатоста ќе се зголеми многу повеќе. Членовите мора да бидат доста мотивирани и да се посветат на работата од почеток до крај;
- *Тимски играчи:* Важноста од тимската работа веќе е нагласена. Членовите мора да бидат кооперативни и да работат во изградбата на односи, а не да создаваат конфронтации;
- *Одлучни:* Тие се веќе совет на лидерот на кризниот тим и мора брзо да размислуваат со што ќе му помогнат во донесувањето стратегиски одлуки. Не смеат да бидат од типот „да“, туку мора да балансираат помеѓу нивниот однос со лидерот на кризниот тим и да го искажат своето мислење доколку тие сметаат дека треба да се направи некоја промена или се преземени погрешни чекори;
- *Да се биде одговорен:* лидерот на кризниот тим и членовите мора брзо да реагираат на добиените информации;
- *Да биде способен да гледа на посветлата страна:* Секој од членовите мора да даде посебна експертиза, но и да ја земе предвид целосната перспектива во однос на компанијата;
- *Да биде смирен:* Мора да имаат способност да останат смирени, без стрес и да запомнат дека нивната работа е да ги ублажат грижите на лидерот на кризниот тим. Нивната улога е да даваат совети, а не да создаваат проблеми. Мора да бидат практични и логични;
- *Да биде способен да делегира:* Одлуките донесени од страна на лидерот на кризниот тим и членовите на кризниот тим мора да бидат филтрирани и имплементирани на најефективен можен начин.¹⁸

Кризниот менаџерски тим ги има следниве главни задачи:

- Креирање на сите главни стратегиски одлуки;
- Внатрешна комуникација и делегација;

¹⁸ Tom Curtin, Daniel Hayman, Naomi Husein – Managing a crisis (2005) стр.103-107

- Постојано известување на главниот извршен директор;
- Осигурување на континуитетот на бизнисот;
- Одобрувања поврзани со буџетот.

Избирање на членовите на тимот - Различни стилови на водење се мешаат во кризните ситуации. Иако хуманиот менаџер може да биде најефективен, тој може да не е соодветен во случаи на криза, кога се бараат брзи одлуки. За разлика од него, диктаторски настроениот менаџер може да постапува одлучно и во ситуации кога неговата одлука ги демотивира останатите членови на тимот и ја намалува нивната креативност. Од голема важност за тимските лидери е да ги препознаат различните атрибути и вредности кои ги поседува секој член од тимот и да ги интегрира во решавањето на кризните проблеми. Членовите на сите тимови треба да бидат избрани според нивните квалитети, таленти, визији, способност да се остане смирен во каква било ситуација, поседување на знаење за компанијата и нејзините бизниси и способност за донесување брзи и јасно изразени одлуки. Во секој тим треба да има:

- *Човек „идеја“* – креативен член кој постојано дава нови предлози и идеи. Иако некои од нив прерано се изнесени, сепак некои навистина вредат. Од голема важност за лидерот е да ги исфилтрира остварливите идеи и да ги отстрани останатите;
- *Комуникатор* – индивидуалец кој помага во преносот на информации внатре и надвор од тимот (не е задолжително да биде тимскиот лидер, иако тој исто така треба да поседува одлични комуникациски способности);
- *Ѓаволски трговец* – адвокат кој ги изнесува негативните аспекти на секоја предложена идеја или решение;
- *Сметководител* – внимателен и дисциплиниран член кој сака да ги доведе досиејата до перфекција. Овој индивидуалец се чувствува поудобно во ваква ситуација отколку кој било член кој одлучува. Како и да е, ова е многу битна улога;
- *Хуманист* - член ориентиран кон луѓето. Неговите одлуки се секогаш насочени кон човечките аспекти на проблемот и важен визионер во одлучувачките моменти.

2.1.2. Одговорности и логистика

Кризниот тим треба да биде составен од авторитативен менаџмент кој ќе дејствува брзо и одлучно, соочувајќи се и со ненадејните ситуации кои ќе имаат негативно влијание врз доброто на компанијата. Точниот состав ќе зависи од типот на операцијата која се спроведува, но најприфатен е овој состав: претседател, заменик-претседател, човечки-ресурси, финансии, право и осигурување, комуникации, операции, секретар.

Претседател - Ги избира заменикот и членовите на тимот. Свикува состаноци и заседава со нив. Има влијание како клучен контакт со бордот на директори и извршниот менаџер.

Заменик-претседател - ги презема сите должности и улоги на отсутниот претседател. Одржува контакти со сите членови на тимот. Го активира кризниот план. Назначува улоги. Ги користи изворите. Презема одговорност за буџетот. Посредува помеѓу набавувачот и клиентот.

Човечки ресурси - Се менаџираат сите потреби на персоналот. Се презема одговорност за потребите на практичната работа. Се организираат смените, како и прекувремената работа. Менаџирање на досиејата на вработените и контактните броеви.

Финансии - Главниот раководител за финансии го одржува буџетот. Одобрува трошоци. Го оценува финансиското влијание врз бизнисот. Посредува во интересите на акционерите. Одржува контакти со банките и други финансиски институции.

Право и осигурување - Лицето кое е одговорно за овој дел управува со пристапот до сите правни и осигурителни документи. Посредува со осигурителни компании, проценува штета. Презема одговорност за правни решенија. Дава додатни правни совети. Го оценува правното и осигурително влијание во секое време. Посредува во комуникацијата со внатрешни и надворешни претставници.

Комуникации - Комуникаторот врши подготовка на претходни документи. Одговорен е за односи со јавноста. Го назначува тимот за односи со јавноста.

Операции - Раководителот на овој тим ги води операциите во кризниот тим. Бара додатна техничка поддршка. Дава упатства на надворешните

изведувачи. Управува со средствата за замена на опрема и дополнителен персонал.

Секретар - Прави агенди. Ги известува учесниците за состаноци и документи. Ги запишува забелешките и одлуките од секој состанок.

Откако тимот ќе се оформи ќе се соочи со бројни одговорности кои се дефинирани како: подготовка, имплементација, пракса, дејствување и следење.

Подготовка - Подготовката вклучува идентификација на проблемите и последиците од секое појавување на криза. Исто така, вклучува и листа на внатрешни и надворешни соработници кои треба да се информираат за случувањата, како и план за дејствување во случај на опасност.

Имплементација - Имплементацијата вклучува пронаоѓање на финансиски и други извори кои треба да се искористат во кризата. Изворите се идентификуваат со тоа што се создаваат можни кризни сценарија и потоа се анализираат последиците. Кои додатни извори се потребни и кој е трошокот од нив? Дали е потребен додатен персонал, прекувремена работа и слично? Дали е потребна додатна и специјална опрема?

Пракса - Праксата вклучува обука на клучниот персонал и идентификација на слабите делови на планот. Редовни состаноци мора да се одржуваат со цел кризниот план постојано да се следи и најмалку еднаш годишно треба да се одржува симулациона вежба. Ова треба да се направи со претходно известување за да се избегне прекин на бизнисот. Овие обуки се задолжителни за целиот кризен тим, со што ќе се внесе свежина во подготовките за превенција од криза. Некои компании во своите тимови вклучуваат членови од јавноста, надворешни консултанти.

Дејствување - Дејствувањето е дел во кој тимот се свикнува со цел да се разгледа вистинската или потенцијалната криза. Основната задача е да се заклучи дали навистина компанијата се соочува со криза.

Следење - Следењето е клучно заради неколку причини. Се анализираат сите процеси во соочувањето со кризата. Кризниот тим ги координира сите внатрешни и надворешни побарувања кои треба да се следат. Некои кризни експерти тврдат дека понекогаш треба да се биде и имагинативен кога се одбира кризен тим. Дел од формулата за успешен тим е да се има соодветна комбинација од особености и темпераменти. Најидеална комбинација би била

логичар, имагинатор и природен комуникатор, трговец, ситничар и хуморист. Личностите кои не треба да се вклучат во тимот ги поседуваат овие особености: драматичност, нервоза, неодлучност и мрзливост.

За да се управува со кризата се потребни три различни тимови: централен одбор, одбор за контрола на кризата и одбор за комуникација.

Централен одбор – Централниот одбор го сочинуваат главните извршни директори чијашто улога е да навлезат длабоко во кризата, земајќи ги предвид следниве аспекти:

- континуитет на бизнисот, извор и набавување на продукти;
- евентуални буџетски одобрувања;
- високо ниво на комуникација - со истакнати луѓе од индустријата, професори;
- содржина на пораки за институционални инвеститори, медиумите, клиентите, вработените и други засегнати групи;
- осигурителна позиција, соработка со правните советници;
- информирање на главниот извршен директор за сè, проследено со професионалниот однос кон јавноста. Секој член на тимот мора да сноси индивидуална одговорност за овие клучни прашања. Тие мораат да бидат свесни за нивните одговорности и внимателно да ги подготвуваат. Секој член на централниот одбор мора да има алтернатива доколку некој не е присутен.

Одбор за контрола на кризата – Вториот тим е одборот за контрола на кризата чија одговорност е веднаш да реагира на оперативниот процес. Разликата помеѓу овој тим и централниот одбор е пресудна. Ниеден од тимовите не треба да се меша во работата на другиот, но одборот за контрола на кризата мора постојано да го информира централниот одбор за понатамошниот развој. За информирањето треба да се посочи еден член од тимот, кој ќе ја врши таа работа.

Одбор за комуникација – Задачата на овој одбор е успешно управување со внатрешната и надворешната комуникација за време на криза. Членовите мора да знаат како да комуницираат со медиумите, но и со сите вработени во претпријатието.

2.1.3. Формирање на тим за превенција

Иако одговорноста на централниот одбор, одборот за контрола на кризата и одборот за комуникација е да управува со кризата, сепак е потребна друга група на луѓе кои би го спречиле нејзиното појавување - тимот за превенција од криза. Идеален состав на овој тим е, всушност, збир од неколку членови од другите тимови. Овој тим не игра никаква улога кога ќе се појави кризата, но сепак има удел во минимизирањето на истата, како и во подготовката на другите тимови ефективно да одговорат на појавувањето на кризата. Овој тим ја формулира и поставува политиката на компанијата во однос на опасностите и ризиците на бизнисот. Им обезбедува на менаџерите на секој оддел фондови и други извори потребни за да ги исполнат очекувањата. Со таквата политика на компанијата мора да се земат предвид и најстрашните сценарија. Овој пристап се покажува како многу поскап, но ако не се примени може да дојде до катастрофални последици за животите на вработените и за компанијата во целина. Развивањето на политиката на компанијата во согласност со критериумите кои таа ги има ќе ѝ помогне во нејзиното оформување. Таквите критериуми можат да произлезат од одговорите на следниве прашања:

- Дали оваа ситуација навистина ќе му наштети на буџетот?
- Колку е реална идентификуваната кризна ситуација?
- Дали заедничкото дејствување ќе ја запре или ублажи кризата?
- Дали политиката на компанијата е под постојан надзор од јавноста?
- Дали изворите кои треба да дејствуват се достапни?
- Дали волјата да се дејствува е присутна?
- Кој би бил ефектот од недејствување?

Позитивниот пристап кон кризниот менаџмент бара имплементирање на превентивни постапки кои се развиени и проверени по регуларен пат. Дел од надлежноста на тимот за превенција од кризата е да се води ревизија на имплементацијата на постапката. На пример, во производна компанија е вршена ревизија на нејзината политика за да се спречи физичка криза. Секоја година ревизорскиот тим избира ревизорска програма која испитува различни делови: сигурност, квалитет на воздухот и водата, исфрлање на ѓубривото,

здравјето и квалитетот на продуктот. Селектираните делови се базирани врз нивната потенцијална критичност, нивниот неодамнешен перформанс и временскиот период кога последен пат биле проверени. Ревизијата двапати годишно се дава на преглед на централниот одбор, со што се претставуваат мерките потребни за минимизирање на новите области на опасност. Овој процес на ревизија дава објективен преглед на секоја ситуација и ги дава соодветните стандарди кои се потребни за да се спречи кризата. Истиот ревизиски процес може да се примени за потенцијална финансиска опасност. На пример, тимот за превенција од кризата ја усвојува улогата на протагонист и ги бара недостатоците на компанијата. Меѓу сигналите за опасност спаѓаат:

- статична или намалена заработувачка;
- мал обрт на капитал;
- погрешна дивидендна политика;
- погрешно управување со парите;
- преголема бирократија;
- лоша инвестициона политика;
- премногу средства кои не можат да се оправдаат;
- запоставена или лоша комуникација со инвеститорите и нивните советници;
- акционерот одеднаш се ослободува од своите акции;
- исфрлање од игра како директна конкуренција;
- постигнувањата на менаџерскиот тим;
- постигнувања од капацитетот на продуктите.

Надворешни советници – банкари, брокери и консултанти за односи со јавноста треба да бидат вклучени во ревизијата од финансиска опасност. Таквите советници треба внимателно да се проверат пред да се ангажираат, со цел да не се советници на други потенцијални противници. Најважната работа која секогаш треба да се има предвид е најлошото сценарио. Организациите ретко ќе бидат критикувани доколку внимаваат на секој аспект од ситуацијата и дејствуваат соодветно. Доколку тимот за превенција од криза си ја работи својата работа ефикасно, првенствено ќе го намали ризикот од појавување на кризата. Доколку се појави ќе помогне во ублажувањето, ќе ја намали потенцијалната штета во однос на угледот на компанијата и ќе ја промени

културата на компанијата од одговорна во позитивна. Како заклучок, улогата на тимот за превенција од криза е:

- да ги предвидува, јасно и разбирливо, сите форми на кризни ситуации;
- да развие стратегии и процедури за решавање на кризните ситуации;
- да ги провери имплементираниите постапки и процедури;
- да се осигура дека овие постапки и процедури се редовно надградувани.

2.2. Кризниот менаџмент план

Кризниот менаџмент план е документиран план со детали од акциите кои извршните директори сакаат да се преземат кога кризата ќе ја нападне компанијата. Создаден е да стави ред во конфузијата. Откако кризата ќе излезе на површина, одговорните кои биле избрани да го реализираат кризниот менаџмент план ќе работат заедно за да постигнат контрола која ќе го минимизира влијанието на кризата. Кога кризата ќе ја достигне акутната фаза, тимот треба да ги преземе следниве чекори:

1. Да преземе одговорност;
2. Да ги одреди фактите;
3. Да го каже проблемот;
4. Да го реши проблемот.

Придржувајќи се до овие чекори, компанијата ќе има можност да постигне контрола врз кризата. Клучот за успешно управување со кризата е да се биде подготвен. Голем број компании не се подготвени. Компаниите се изложени на повеќе видови на криза, што значи планот мора да биде составен од акции кои ќе дејствуваат во кое било кризно сценарио. Планот ќе ги идентификува овие акции базирани на специфичниот тип на кризата. За разлика од другите планови во компанијата, кризниот план има потреба од учество на извршниот менаџмент. Одговорните мора да направат нешто повеќе отколку само усно да го одобрат планот. Тие мора да учествуваат во развивањето на планот. Тие мора да ги препознаат луѓето кои ќе бидат во најдобра позиција да одговорат на клучните прашања: што, кога, зошто, каде,

кој и како. Ова е групата од која треба да биде составен кризниот менаџерски тим.

За да биде планот успешен и да може да функционира, истиот треба да биде развиван со учество на секој член од тимот. Без нивно учество не постои гаранција дека тие се посветени кон решавањето на кризата. Членовите на тимот нема да го чувствуваат планот како свој доколку не се инволвирани во него. Кризниот менаџмент план ги содржи одговорностите што ги имаат извршните менаџери на компанијата во време на криза. Планот ги идентификува членовите на тимот, како и одговорни лица од извршниот менаџментски тим кои се клучни за решавање на кризата, а се избрани од страна на претседателот на компанијата.

Спроведувањето на планот за спасување од кризата не треба да биде долг и тежок процес, туку пристап кој ќе биде методичен и постепен. Процесот треба да започне со дискусија за тоа кој ќе биде исходот, кои се клучните цели на спроведување на процесот и како истиот може да стапи на сила? Сè додека трае процесот овие цели мора да се имаат предвид. Зошто се прави ова? Како ова ќе ѝ помогне на компанијата? Ова ќе помогне во спречувањето процесот да стане бирократски и претежок. Основната работа во процесот за спасување од криза на компанијата е даденото време. Времето мора да се канализира во вистински правец и да ги зачува ентузијазмот и мотивацијата.

Три основни елементи се вклучени во секој план за спасување од криза:

1. Најважно, *луѓето* кои го сочинуваат тимот за спасување од криза. Оваа група на индивидуалци мора да биде внимателно одбрана, чии вештини и карактери ќе уверуваат дека тие можат да работат како тим и под притисок. Овие луѓе ќе го поткрепуваат целиот процес и затоа е потребно време за нивна селекција;

2. *Постапките* - како тимот ќе работи, кои се водечките цели и параметри, како и кои извори ќе им бидат достапни. Ова е покриено со прирачникот за кризи. Тестирањето и уредувањето на постапките е доста важно и помага процесот за спасување од криза да остане организиран и флексибилен, како што е правило за сите планови за криза на компаниите;

3. *Опкружувањето* - каде тимот ќе работи, кои извори се потребни за успешно работење на тимот и како најдобро ќе бидеме сигурни дека токму таа околина е најсоодветното место за тимот да ја извршува својата работа. Дали е потребна канцеларија одредена само за тој процес? Има ли доволно телефонски линии, факсови и компјутери кои единствено ќе ги користи назначениот тим? Ова се трите елементи кои се основни во одржувањето на еден кризен процес во компанијата. Пред кој било да почне да работи на таква непозната територија мора да знае со што и со кого си има работа. Обемот на потреби на компанијата и што таа во моментот има да понуди е појдовната точка за спроведување на планот за кризи. Знаењето кое може да биде формално или неформално е исто така важен дел од спроведувањето на процедурата. Ова е битно не само во градењето на кохезивна и разбирлива стратегија, туку и во внесувањето на остатокот од компанијата.

Ова проценување треба да се осврне на:

- Како компанијата се соочувала кога претходно била во криза;
- Кои постапки биле преземени;
- Дали постоечките постапки ветувале напредок;
- Дали биле тестирани претходно и, доколку биле, кои се резултатите;
- Дали има вработени кои можат да придонесат во процесот на превенција од криза.

2.2.1. Процедури, правила и стилови на формирање на кризниот менаџмент план

Со веќе разгледаните постоечки предлози се пристапува кон идеја за нивно развивање без разлика дали се бирократски парчиња хартија кои сè уште не се прочитани или пак флексибилни однапред осмислени постапки и процедури. Во некои погледи подобро е да нема воопшто отколку да има премногу ревносни и рестриктивни упатства, процедури, правила и прописи.

Како и да е, никој не може да се поврзува или држи до нешто што не постои. Лидерите окупирани со тековниот притисок од пазарот не обрнуваат премногу внимание во правењето кризен план за во иднина. Кризите често се промена на организацискиот живот. Тие претставуваат можности во изградувањето на репутацијата, како дел од борбата да ја оформат фирмата и да се соочат со важни прашања. Бидејќи во повеќето кризи времето и алокацијата на ресурсите се од примарна важност, лидерите имаат потреба од стратегиски упатства за тоа како би можело да се дејствува. Стратегијата е потребна за да се одлучи како ќе се дефинира кризата, кога да се дејствува и работи со другите за да се ублажат нејзините ефекти. Таквото стратегиско чувство е од голема предност кога ќе се развие напнатост во компанијата.

Способноста да се остане смирен кога сè друго се распаѓа е особина која треба да ја поседува секој лидер, посебно кога неговата самодоверба се пренесува на останатите вработени. Напредното планирање придонесува до поголема концентрација кога проблемот ќе го достигне врвот и ќе даде рамка на обврски и прописи по кои ќе се работи. Кризниот менаџмент е всушност прифаќање на иницијативата - преземање контрола врз тоа што се случило пред да ја опфати компанијата. Планирањето како да се реши кризата и прашањата околу неа е клучот за опстанокот на компанијата. Оние кои се свесни за можноста дека секој процес, па дури и кризата, води кон спријателување со колегите, добивање поддршка и пронаоѓање нови клиенти, се подготвени да ја преземат иницијативата. Доколку плановите се тестирани и испробани, а се случи неуспех, тогаш на компанијата не ѝ преостанува ништо друго освен да изготви одбранбена рамка. Доколку се претпостави дека одбранбената позиција е негативна, тогаш компанијата реагира според условите на негативната рамка, а не според својата сопствена иницијатива. Кога целата компанија е ставена во негативна рамка, таа виртуелно се претставува како негативна за сите. Наместо тоа, кога е во позиција да одлучува не само за кризата, туку и за наследените можности, се формира позитивна слика. Чинот на одговорност е од голема важност во создавањето на позитивна слика. Суштината на добрата репутација не лежи во обидот да се создаде добра приказна за да се прикријат недостатоците, туку во изострувањето на чувствата кај менаџерскиот тим од потребата да се оправда

претставувањето, со цел делата да зборуваат сами за себе. Методите за имплементирање на планот не се разликуваат кај различните типови на криза.

Вообичаено, невозможно е да се предвиди кризата, но постојат чекори кои секоја компанија треба да ги преземе за да се подготви за истата. Доследниот пристап почнува со идентификација на потенцијалната криза. Тука може да се споменат:

- постоечки ситуации кои имаат потенцијал да прераснат во криза;
- кризи кои ја нападнале компанијата во минатото – или други компании во истата индустрија и може повторно да се случат;
- планирана активност која може да наиде на спротивставување од страна на акционерите.

Потребно е да се испитаат и означат ризичните области, односно да се проценат параметрите на ризикот. Кога ќе се земе предвид оваа појдовна точка, полесно е да се размислува преку логична серија на чекори кои треба да се преземат во планирањето на кризната менаџментска постапка. Идентификувајќи ги областите на ризик, се поставуваат следниве прашања:

1. Дали компанијата има политика и процедури со кои ќе се спаси од криза?
2. Дали плановите се способни да се соочат со секој аспект на кризата?
3. Дали тестираните планови даваат сигурни резултати?

Различни, додатни, но еднакво важни прашања може да се додадат. На пример:

4. Кој дел од јавноста ќе биде најмногу засегнат од потенцијалната криза?

5. Дали плановите вклучуваат постапки за ефективна комуникација во однос на тоа што се случило и што треба да се стори околу тоа?

6. Дали се истестирани аспектите на комуникација, како и одговорите на организацијата?

Накучо, планирањето на кризниот менаџмент може да се сумира како:

- попишување на потенцијалните кризни ситуации;
- измислување на стратегија за нивна превенција;
- формулирање на стратегиите и тактиките за соочување со секоја потенцијална криза;
- идентификување на оние кои ќе бидат засегнати од кризата;
- измислување на ефективни комуникациски канали до оние што се засегнати од кризата, со цел да се намали штетата на угледот на компанијата;
- тестирање на сè што е поврзано со кризата.¹⁹

Пренесување на планот на хартија - Важноста од ставање на планот на хартија не смее да се запостави. Премногу често комуникациските планови не постојат воопшто, тие се само во главата на одредени индивидуи. Но може да се случи тоа лице да ја напушти компанијата или да не е во можност да одговори на предизвикот. Дури и да е во можност да одговори на предизвикот, тој ќе биде зафатен со објаснување на планови кои би требало претходно да бидат достапни до сите засегнати од кризата. Отсуството од напишан план ќе предизвика часови на додатна работа за веќе „измамениот“ менаџмент. Луѓето нема да ги вршат вообичаените работи, како на пример неизвестување на вработените за време на опасност ќе доведе до непотребни телефонски повици на кои ќе треба да се одговара за последиците од инцидентот настанат при работните смени. Ќе се изгуби скапоцено време, а нетрпеливоста ќе расте поради недостапноста на телефонски броеви и повици кога е најмногу потребно.

Планот не смее да биде премногу долг или нефлексибилен. Мора да ја даде флексибилноста и рамката која ќе ги предвиди дури и непредвидливите аспекти на која било кризна ситуација. Потребна му е структура која ќе биде пространа. За да се ажурира планот се поставува одреден член од тимот кој ќе ги врши сите потребни промени во врска со бизнисот и движењето на персоналот.

¹⁹ Risk issues and Crisis management, Michael Regester and Judy Larkin (2005) стр.198-202

Планот на кризниот менаџмент не е доволен за да се управува со кризата. Но, сепак, не можеме да негираме дека кризниот менаџмент план е витален дел на секој напор на менаџментот да управува со кризата. На кризниот менаџмент план треба да се гледа како на почетна точка, а не како на крајна. Најидеална комбинација е кога кризниот менаџментски тим е вклучен во создавањето на планот. Погрешно е на планот да се гледа како на водич за тоа како чекор по чекор да се решава кризата. Не постои таков начин со кој би се изготвил таков план. Кризниот менаџмент план е внимателно организирана селекција од информации кои ќе му помогнат на кризниот тим. Претседателот Двајт Ајзенхауер еднаш рекол „*Плановите се бескорисни, но планирањето е неопходно*“. Оваа мисла ги содржи значењето и вредноста на кризниот менаџмент план. Планот не кажува како да се управува со кризата, туку укажува односно потенцира што треба да се направи кога компанијата се судира со криза. Времето е скапоцен елемент во кризата. Кризниот менаџмент план заштедува време. Во него се вметнати некои критички информации за брз пристап и донесување одлуки без претходно давање на одговорности и задачи. Знаеме дека за време на криза одредени задачи треба да се извршат. Членовите на тимот мора да ги поделат одговорностите за решавање на основни задачи, како вестите во медиумите или контактирање на одредени луѓе. Кога овие одговорности и задачи се поделени не се троши време на овие работи. Брзината и итноста можат да предизвикаат грешки од страна на членовите на тимот. Кризниот менаџмент план создава потсетник за тоа што треба да се направи во време на кризата. Секако точните дејствувања се модифицирани за да се вклопат во специфичното соочување на компанијата со кризата.

2.2.2. Формирање на сценарио и можни стратегии

Еден од проблемите на традиционалното кризно планирање е дека кризниот менаџмент план ретко ги поседува сите неопходни информации. Од оваа перспектива Хајек не се согласува со претпоставката дека планерите и донесувачите на одлуки секогаш се во тек со достапните факти. Напротив тој вели дека „*нешто е сосема погрешно со пристапот кој го запоставува*

основниот дел од феноменот со кој треба да се соочиме: неизбежната имперфекција од знаењето на човекот и последователната потреба за процес со кој знаењето ќе биде константна комуникација и потреба“.²⁰ Доколку планирањето е „сплет од внатрешно поврзани одлуки за алокација на нашите расположливи ресурси“, тогаш таквото планирање мора да биде базирано на достапно знаење кое е секогаш ограничено. Знаењето често е локално поставено и организациските актери имаат пристап само до контекстуално наметнати и филтрирани информации. Хајек посебно не се согласува со екстремните форми на рационалност, констатирајќи дека „повеќето од математичките економии со нивните истовремени равенки кои тргнуваат од претпоставката дека знаењето на луѓето одговара на објективните факти на ситуацијата, систематски ја напуштаат главната задача која треба всушност да се објасни“. Притоа, осиромашувањето на содржината која произлегува од недостатокот на знаењето за моделирање и мерење на варијаблите може да ја зголеми и поттикне кризата.

Она што на прв поглед изгледа како беспрекорен план, доколку нема јасни и позитивни цели, лесно ќе стане неуспешен кога ќе се соочи со реалноста. Класичното аналитичко донесување на одлуки и моделите за планирање вклучуваат поставување на цели, одлучување за текот на дејствувањето, преглед на повратните информации и правење на точни исправки. Како и да е, кризните ситуации често претставуваат пречка за овој модел, бидејќи примарната цел во нивното менаџирање е да се намали дејството на одреден објектив, а не да се избегнат непосакуваните последици - а тоа е воопшто да не дојде до криза. Ова е познато како негативна цел. Негативните цели се често нејасни, главно базирани на реализација на работи кои не можат да останат во првобитната состојба и притоа често создаваат проблеми во создавањето на стратегија. Во некризното *status quo* време, целта на кризното планирање е тешко да се дефинира, иако кризата може радикално и перманентно да го трансформира статусот на компанијата. Понатаму, недостатокот од јасни и позитивни цели исто ја комплицира евалуацијата, бидејќи кризите обично не создаваат критериум со кој може со сигурност да кажеме дали целта е постигната. Освен тоа, кризните цели често се

²⁰ Hayek, F. A. (1995). The use of knowledge in society. American Economic Review стр.519–530.

мултиплицираат: решавање на кризата може да значи задоволување на различни стеикхолдери, да се преземаат корективни акции, да се ограничи негативното влијание на медиумите итн. Ова е комплексен микс од објективи кои ја прават евалуацијата потешка. Варијаблите користени во кризната ситуација можат исто така да се поврзат во мноштво од различни начини кои стануваат видливи долго откако кризата ќе се разгори. Кога планерите ќе се соочат со комплексните закани, многумина претпоставуваат дека дури и некомплетен кризен план е подобро отколку да се нема план. Причината е дека одделните делови на планот се корисни сами по себе. Всушност, одговорот на кризата не мора да се постигне на еден редоследен начин. Навистина, во некои случаи дејствијата водени од доста комплексни планови можат да ја нарушат комуникативната ефективност на оние кои ги користат.

Повеќемина автори сугерираат дека планот не може да ги покрие сите ситуации. Пенроуз, на пример, рефлектираше на комплексноста на компаниите и нивните опкружувања и заклучува дека бесконечниот број на можни кризни сценарија го спречува усвојувањето и имплементацијата на универзално прифатена стратегија за планирање.²¹ Всушност, постојат случаи кога плановите не се релевантни за кризата, заради погрешните претпоставки и лошото предвидување на планерите. Слично на тоа, Мара заклучува дека да се има кризен план е „сиромашно предвидување на одлични кризни комуникации“, бидејќи истражувањата укажуваат на слаба корелација помеѓу присуството на кризен план и успешен кризен менаџмент.²² Тој наведува дека организациската култура треба да има ранг на најдоверлива варијабла која го предвидува исходот од кризата, а не кризните комуникациски планови кои според него не се толку вредни како што многу аналитичари веруваат. Покрај овие недостатоци на планирањето, процесот е премногу длабоко всаден во културата на компаниите за да се намали неговата употреба.

Понатаму, Вик во однос на стратегиското планирање вели: *„Менаџерите продолжуваат да забораваат дека она што го прават, а не она што го планираат го дефинира нивниот успех“*.²³ Тие продолжуваат да веруваат во погрешните работи, на пример, планот и правејќи ја оваа грешка тие трошат

²¹ Penrose, J. M. (2000). The role of perception in crisis planning. Public Relations Review. стр.155

²² Marra, F. J. (2004). Excellent crisis communication: Beyond crisis plans.стр.311

²³ Weick, K. E. (2001). Making sense of the organization. стр.305

повеќе време планирајќи, а помалку дејствувајќи. Тие се изненадени кога од толку планирање резултатот е нула. Ефективното планирање во кризата е многу тешка задача, поради прогресивно зголемениот синџир на настани каде што првичните одлуки, без разлика дали се прави или погрешни, водат кон последователни одлуки. Како што забележува Вик, „претпоставките кои лежат во изборот на првиот одговор придонесуваат за донесување на одлука. Како што продолжува дејствувањето низ повеќе кругови, човечките одговори кои го стимулираат натамошниот избор на акции стануваат важен дел од кризата“.²⁴

Научниците идентификувале одредени феномени кои можат да му наштетат на текот на дејствувањето на акцијата кога ќе се појави кризната ситуација или кога првиот преземен чекор во кризната ситуација ќе најде на негативни повратни информации како засилена посветеност, самоисполнувачко претскажување и преголема рационалност. Засилената посветеност е притаен дел од намамувањето за време на јавното претставување предизвикано од кризната ситуација. Луѓето кои се соочуваат со засилена посветеност цврсто се држат до претходно направените планови со зголемена издржливост, дури и кога се соочуваат со евидентна пропаст.

Рос и Став ги идентификуваат петте главни детерминанти на засилената посветеност. Проектните детерминанти се карактеристики со специфичен напор како очекувани бенефити, проценетото време за собирање на тие бенефити, како и економските и други ресурси вклучени во напорот. Психолошките детерминанти во својот состав ги вклучуваат самооправдувањето и претпазливото барање на задоволство, како и грешките при донесувањето на одлуките. Тие исто така ги вклучуваат „триковите за засилување“ кои ги водат извршните директори да преземаат позитивни решенија базирани на претходната историја на успех.²⁵ Притоа Едвардс предупредува дека „силните верувања во идниот успех преку засилената посветеност може да придонесат до погрешно дејствување“.²⁶ Освен тоа, оние кои ги донесуваат одлуките се изложени на разновидни социјални детерминанти кои го вклучуваат притисокот да се исполнат колективно конструираните стандарди за силно лидерство, како и желбата да се добие

²⁴ Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Стр.267

²⁵ Ross, J., & Staw, B. M. (1993). Organizational escalation and exit: стр. 71

²⁶ Edwards, J. C. (2001). Self-fulfilling prophecy and escalating commitment. Стр.343

кредибилитет со јавно оправдување на одлуките. Организациите детерминанти се резултат од политичкиот притисок во компанијата, секундарните бенефити на компанијата и степенот на институционализација во организацијата. Петтата категорија на преголема посветеност се контекстуалните детерминанти кои влијаат и надвор од границите на компанијата, односно социјалните и економските прашања, индустриските трендови, како и интернационалните настани. Друга компонента на ескалирачка односно засилена посветеност која не е спомената од Рос и Став е теоријата на иднина или тенденцијата да се усвои ризичното однесување кога се соочуваме со неочекуван негативен исход во обид да се спасиме од загубите. Преку стратегиското планирање, менаџерите се обидуваат да се ослободат од несигурната околина. Како и да е, кризното планирање не треба да ги влоши познатите ризици, како што е засилената посветеност со создавање на институционална рамка за однесување, која ја ограничува флексибилноста. Премногу аналитичен план може да работи против успешното решавање на кризата со усвојување на прекумерна формализација, илузија или предвидување и грешни верувања на планерите и стратезите. Всушност, премногу формулирано кризно планирање може да ја спречи компанијата од создавање на експертиза која ќе ѝ дозволи да биде флексибилна и да поттикнува однесување кое ќе може успешно да се соочи со кризата. Аргирис ги опишува овие препреки како „модел и претпоставки“, потенцирајќи ги однесувањата кои водат до повторно учење. Тој го сумира овој модел и претпоставки во четири основни делови:

1. да се дефинира со свои термини целта на ситуацијата во која се наоѓаат;
2. да победат;
3. да ги потиснат сопствените и чувствата на другите;
4. да ги нагласат интелектуалните и да ги потиснат емоционалните аспекти на проблемите.²⁷

Овие однесувања наликуваат на начините на кои многу компании пристапуваат кон несигурноста од кризата. Сите ние го креираме нашето однесување со цел да имаме контрола, да го максимизираме победувањето, а

²⁷ Argyris, C., Good communication that blocks learning. (1994) Стр.77

минимизираме загубата, да се потиснат негативните чувства. Ова води кон тоа да се биде колку е можно порационален што значи поставување на јасни цели и потоа оценување на сопственото однесување врз основа на тоа дали сме ги постигнале или не. Целта на оваа стратегија е да се избегне ранливоста, ризикот, срамот и појавата на некомпетентност. Со други зборови, ова е многу длабоко одбранбена стратегија и рецепт за неефективно учење. Дури може и да го наречеме рецепт за антиучење, бидејќи помага да се избегне влијанието на контрапродуктивните последици од нашето однесување.

И покрај нивната неефикасност, повеќето од овие однесувања: контрола, победување, рационалност се дел од повеќето пристапи за планирање на кризата, со цел да се надмине несигурноста. Бидејќи кризните планови се базирани на моментални претпоставки во организацијата, преземените мерки на претпазливост парадоксално ги изразуваат карактеристиките кои ја водат компанијата во криза. Дури и кога не предвидуваат криза, дефективните норми и погрешните претпоставки се услови кои го отежнуваат водењето на компанијата во кризни времиња. Гледано од основната точка на комплексноста и теориите на знаење процесот на криза има потенцијал од самоодржувачки негативен круг кој води до институционализирање на решенијата кои се појавуваат во текот на работата без да се разберат долгорочните ефекти.

3. Најраспространетите причини за економска криза во претпријатијата и најдобрите начини, решенија и предлози за излез

Корпоративниот бизнис свет е во криза. Не само во овој сектор, туку и во другите сектори лидерите ги извршуваат нивните задачи далеку под очекувањата. Тие не управуваат правилно со ограничените и вредни економски ресурси. Во тој поглед, незадоволствата од раководствата и управувањето се видливи насекаде. Овој организациски проблем исплива на површината во изминатите неколку години. Тој е потцртан во нашироко публикуваните бизнис неуспеси, владини кризи и други економски настани.

Интересно е да се забележи дека бројни големи корпорации и институции, иако се раководени од лица кои се високоинтелигентни, искусни, образовани, професионално оспособени и кои поседуваат значително менаџерско и лидерско искуство, сепак страдаат од слаби менаџерски перформанси во однос на менаџирање со кризите. Овие професионални менаџери ги разбираат основните принципи на управувањето и ја знаат важноста на стратегиското размислување, имплементирање и планирање. И покрај нивното знаење, постои недостаток на ефективно управување со кое би се постигнала мисијата на организацијата. Како резултат на ова, компаниите не се во состојба да ги исполнат своите визии и да ги достигнат долгорочните цели. Низ сите сектори на општеството нашите лидери неефикасно ги исполнуваат нивните доверени должности и одговорности. Во големите корпорации ситуацијата е уште посериозна. Ефективните стратегии и планови се малку на број, со слаб квалитет, а некаде и целосно изостануваат. Скапата цена од неуспесите на корпоративните менаџери на еден или друг начин ја плаќаат сите. Кога голема корпорација е во криза нејзините потрошувачи, вработени, доверители, акционери, добавувачи, дистрибутери страдаат од последиците. По голема бизнис катастрофа, често се прашуваме: Зошто проблемите не биле согледани однапред? Зошто немале ефективни бизнис стратегии и не планирале однапред? Зошто не биле преземени соодветни мерки? Зошто не развиле и понудиле подобри производи по конкурентни цени? Зошто ги запоставиле долгорочните конкурентни предности и можности? Зошто

не биле загрижени за идните проблеми, а биле преокупирани со тековната профитабилност и тековните цени на акциите?

Во продолжение ќе се обидам да дадам одговор на овие прашања и да ги објаснам причините, но и да дадам препораки за избегнување на најчестите грешки со кои се соочуваат денешните деловни субјекти.

3.1. Најчестите причини за криза во компаниите

Една од ирониите на сегашниот реален бизнис свет е тоа што корпоративните лидери се високонаградувани и покрај нивниот неуспех да ги исполнат долгорочните цели на компанијата. За исполнување на нивните лични цели менаџерите се спремни на сè, па дури и да ги поминат етичките, морални и законски граници. Огромен е бројот на менаџери кои во изминатите години беа ставени во затвор или се под некаква истрага. Политичкиот придонес и лоби групите на бизнисите се дел од корпоративните стратегии кои често се користат од менаџерите, за да ги минимизираат нивните законски и регулативни проблеми.

Денес кога извршните менаџери се високоплатени, постои општо признавање дека успехот на компанијата зависи само од нив. Ова е далеку од точно. Познатиот гуру менаџмент Питер Дракер одамна истакна дека менаџментот е извршување на работите преку вработените. Никоја компанија не може да напредува без соработката на вработените на сите нивоа. Моќта е во вработените во однос на тоа дали плановите и стратегиите дадени од извршниот менаџмент ќе бидат успешно спроведени и имплементирани. Организацискиот успех е колективен феномен. Постојат премногу митови за лидерството кои лажно ја претставуваат менаџерската вредност и значење.

Следува краток преглед на само мал дел од причините кои би можеле да доведат до криза во секоја компанија, без разлика дали е мало претпријатие или голема корпорација.

3.1.1. Недостаток на вистински менаџери и лидери

За да се разбере каде, како и зошто корпоративното лидерство не функционира, потребно е да се види придонесот на бизнис администраторите врз корпоративната сигурност, опстанок и раст. Мора да се истражи квалитетот на управувањето, посебно од тоа што се очекува од корпоративните лидери и што тие доставуваат како нивни постигнувања на динамичниот, натпреварувачки и глобален пазар. Доколку управниот борд на директори, извршните директори и други главни менаџери не си ја извршуваат соодветно и правилно својата работа и се соочуваат со ситуации во кои не знаат како да се однесуваат, треба да сносат одговорност за своите лидерски грешки.

Степенот на падовите кај различни бизниси во последните неколку години јасно го покажува квалитетот на лидерско управување. Постојат многу докази дека лидерите во голем број на компании и финансиски институции работат под очекувањата. Доста голем број на извршни директори и други управители се обвинети за погрешно работење, па дури и против нив се води судска постапка за правно и неетичко однесување. Во светлината на социјалните и економски предизвици со кои се соочува светот денес, императив е ефективно извршување на договорените обврски од страна на корпоративните лидери. Сите бизнис лидери имаат морални и етички одговорности и должности. Сите акционери очекуваат од лидерите да ја водат компанијата според нејзините аспирации и да ги достигнат ултимативните долгорочни цели и објективи. Притоа, најважната одговорност на лидерите е да ја водат компанијата продуктивно и профитабилно, со цел да се осигура опстанокот и успехот за годините кои доаѓаат и секако, да се задоволат очекувањата на акционерите. Примарната одговорност на лидерите е да се задоволат сопствениците на бизнисот и да го заштитат нивниот капитал и интерес. Во однос на тоа, корпоративните лидери се обврзани да ги задоволат потребите и очекувањата на клиентите, вработените, кредиторите, добавувачите и на заедницата. Додека ги исполнуваат своите должности од нив се очекува да дејствуваат морално, етички и според законот. Доброто водење на бизнисот е очекувано во слободно и демократско општество, со цел да се зачува правилниот и некорумпиран систем. Улогите и придонесите на

бизнис лидерите се важни за социјалното добро на општеството. Кога водењето на бизнисот ќе потфрли сите ги чувствуваат последиците на еден или на друг начин. Општеството во целина очекува сите бизнис лидери да дејствуваат според нивните способности за интересите на сите други.

Во минатите децении нивото на задоволство кај акционерите постојано се намалуваше. Постојеа голем број на банкротирања, преземања на фирми, затворања на фирми и губење на работата - да не ги спомнуваме скандалите со политичка корупција, нелегално водење на фирмите и затвор. Сите постоечки проблеми се резултат на корпоративните менаџерски напори да се зголеми профитот на компанијата што е можно побрзо и на каков било начин, легален или не. Извршните директори и нивните слепо лојални соработници и поддржувачи избираа непромислени потфати, за да дојдат до брзи оперативни добивки под „будното“ око на бордот на директори. Неповрзаноста на тактиките со долгорочните цели, стратегии, планови и политики ги изложува фирмите на опасност. Очигледно не постои какво било стратегиско или дологорочно лидерско размислување.

Ограниченото размислување на лидерите не е тешко да се разбере. Тоа се води од нивната мотивација за управување - желбите за лични финансиски придобивки. Повеќето корпоративни менаџери тежнеат кон зголемување на нивните финансиски придобивки преку брзите дејствувања во нивните оперативни зафати кои даваат уште побрзи резултати. Нивните плати, бонуси, отпремнината и другите бенефиции се сврзани со моменталните достигнувања на фирмата, како од приходите од продажбата, така и од намалувањата на цените. Менаџерските компензации претставуваат силен мотиватор. Во основа корпоративните менаџери немаат лични причини и желби да размислуваат, односно да се фокусираат на далечната иднина. Поради нивните лични финансиски интереси и безбедност, корпоративните менаџери го запоставуваат влијанието на политиката која ја водат, врз иднината на фирмата.

Додека корпоративните лидери продолжуваат да се насочуваат кон сопствено достигнување ги игнорираат потребите и очекувањата на другите во компанијата. Тие не креираат работни односи кои ќе придонесат за ефективно

и продуктивно достигнување на целата фирма почнувајќи од вработените со најниска плата, па до вработените на највисоко ниво. За порастот на бизнисот организацијата има потреба од кооперативен дух, како и внесување на напори од страна на сите вработени во компанијата. Како и да е, во реалноста ова е редок пример. Сигурноста на бизнисот зависи од мотивација која е ориентирана кон успехот и дејствување на сите нивоа во фирмата. Кога раководството ќе започне да отпушта од работа, да се заканува со разни тактики и притисоци, непропорционално да дели бонуси, се соочува со сериозен мобинг врз вработените. Подолу се сумирани неколку клучни одлики на корпоративното лидерство и неговиот неуспех во последните години:

1. Квалитетот на корпоративното лидерство во минатите неколку години е евидентен во бројот на банкротирања, принудени продажби, инвестирања и капитални намалувања, перманентни затворања на фирмите;

2. Проблемот со придонесот од водењето се должи на начинот на кој корпоративните лидери се номинирани, избрани, вработени, компензирани, промовирани или отпуштени;

3. Бидејќи корпоративните компензации (плати, дополнителни бенефиции, бонуси, отпремнина и други бенефиции) и сигурноста на работата зависат од моменталните резултати на фирмата тоа влијае на лидерските ориентации, цели и операции. Краткорочната ориентација е резултат на мерките од корпоративното лидерско водење на фирмата;

4. За нивните лични финансиски придобивки корпоративните лидери се фокусираат на тековните проблеми во бизнисот и целат кон брзо подобрување на корпоративните зголемувања од продажбата и намалување на цените. Нивните оперативни преокупации ги игнорираат натпреварувачките предизвици на глобалниот пазар, не го забележуваат развојот на производи на пазарот, ги намалуваат инвестирањата во технологијата и човечките ресурси и на крај и штетат на корпоративната безбедност и успех;

5. Запоставувањето на имплементацијата на стратемски планови за да се остане во конкуренција е неодоговорност на менаџментот во извршувањето на своите должности;

6. Иако корпоративните директори и извршните директори се способни индивидуалци, сепак им недостасуваат лични долгорочни мотивации за да размислуваат за годините кои следат, да планираат внимателно и ги исполнуваат нивните должности ефективно;

7. Сегашните бизнис практики за менаџерски компензации се некомпатибилни со долгорочните перспективи на компаниите;

8. Како што менаџерските грешки се зголемуваат, така и компанијата се развива бавно во одреден временски период. Проблемите кои во одреден период ќе излезат на виделина можат да немаат никаква врска со идната управувачка структура.

3.1.2. Отсуство на стратегиско размислување и перспективи

Секој кој се оспособил од областа на економските науки знае колку е важен стратегискиот менаџмент за порастот, просперитетот и долгорочната успешност на компанијата. За исполнување на корпоративната визија, лидерите мора да размислуваат стратегиски, да имаат долгорочен поглед и да се фокусираат на временски период подолг од година или две. Потекнувајќи од грчкиот збор “stratos” (армија) и зборот „*strategikos*“ (кој се однесува на успешно војување и постигнување на целта), зборот „стратегиски“ имплицира дека ориентацијата и насоката на менаџментот треба да бидат долгорочни по природа, а не краткорочни односно оперативни. Менаџерите често се окупирани со објективите за моментална добивка и ја запоставуваат далечната иднина. Иако оперативните, месечни или едногодишни резултати се важни, тие се всушност дел од долгорочното стратегиско управување кое треба да ја доведе организацијата до поголем просперитет во иднина. Компанијата не смее да биде водена или диктирана за да успее во наредните две години, туку успехот постигнат во тие две години треба да биде дел од развојот на стратегискиот напредок на фирмата. На тој начин нема да го загрози местото кое го има на пазарот.

Корпоративните лидери често го запоставуваат широкиот и основен стратегиски пристап за долгорочен успех. Тие се фокусираат на секојдневните операции и резултати на организацијата, со што се надминува важноста од градење долгорочен напредок. Отсуството на соодветна долгорочна ориентација претставува неуспех за компанијата. Тоа води до неефективно планирање и имплементација, што ќе доведе до сериозни импликации за фирмата во годините кои доаѓаат. Иако некаде постојат стратегиски формулирани планови, нивната имплементација од страна на менаџерите ретко е поддржана со витални извори. Додека операциите кои се однесуваат за иднината поминуваат незабележано, операциите кои се однесуваат за тековниот развој на фирмата внимателно се изведуваат со цел да се намалат трошоците, зголемат продажбите и да се зголеми моменталниот профит на фирмата. Од долгорочен аспект, операциите кои ги игнорираат долгорочните планови на фирмата ја доведуваат во прашање нејзината способност да се натпреварува на пазарот во иднина.

Менаџерските одлуки имаат тенденција да бидат колективни, без разлика дали тие биле однапред замислени од надлежните уште пред да почне процесот на донесување на одлуки. Колективните менаџерски одлуки ќе ги заштитат извршните директори, доколку се испостави дека одлуките биле погрешни. Бидејќи одговорноста за донесување на одлуката е колективна финансискиот интерес и работната сигурност на менаџерите останува недопрена. Индивидуалните краткорочни компензации ги мотивираат менаџерите да применуваат краткорочни пристапи и перспективи, наместо идеални, долгорочни, проактивни и пазарно ориентирани стратегии.

Овој долгорочен стратегиски пристап ќе ги вклучи тековните одлуки како дел од долгорочните планови на компанијата, без да се жртвуваат или компромитираат правилните одлуки за напредок на фирмата во годините кои доаѓаат. И краткорочните и долгорочните одлуки треба да бидат спроведени коректно користејќи релевантни, поддржани и достапни информации. Падот на стратегиското управување со бизнисот може да се избегне, затоа што е повеќе личен по природа отколку кој било друг. Тоа е пад на лидерите на фирмата. Индивидуалните финансиски мотивации и егоизмот влијаат на лидерските размислувања и на корпоративните стратегиски пристапи. Со тоа се влијае и

врз секоја компонента на стратегискиот менаџмент. Еве како корпоративните лидери можат да предизвикаат криза во претпријатието:

- Наместо да развиваат широк, долгорочен поглед и стратегии за во иднина, лидерите на компаниите често размислуваат краткорочно, односно за следните година - две;
- Наместо планирање и подготвување за наредните 5, 10, 15, 20 или повеќе години, тие се преокупирани со планови само за наредните две;
- Наместо да бидат ориентирани кон пазарот и потрошувачите, менаџерите се ориентираат кон секојдневните проблеми во фирмата;
- Наместо правење стратегиски инвестиции, како оние за развивање нови технологии, градење и модернизирање на нови објекти, развивање нови пазари, градење врски со клиентите, развивање човечки вештини и знаење преку едукација и пракса, зголемување на моралот и продуктивноста на вработените, менаџерите се фокусираат на моменталниот профит преку намалување на инвестициите, отпуштања од работа, замрзнување на платите, намалување на трошоците за маркетинг и продажниот буџет, елиминација на продукти и услуги, намалувања на трошоците за обука и други оперативни мерки кои моментално ќе ги намалат трошоците и ќе го зголемат приливот на средства, но може да доведе до сериозни долгорочни импликации;
- Наместо да ја гледаат компанијата како целина, менаџерите ја игнорираат интеграцијата и координацијата која ќе произведе синергија, ќе ги елиминира непродуктивните извори и непотребните активности, ќе го подобри процесот на ефикасност, продуктивност, квалитетот на добрата и услугите, ќе го зголеми пазарот и продажбата, ќе ги намали трошоците, ќе се зголеми сатисфакцијата на клиентите и ќе се надминат нивните очекувања. Тие не прават ништо од тоа. Не градат корпоративна сила која ќе биде доволна да се опстои на пазарот. Наместо да преземаат проактивни

натпреварувачки стратегии нашите лидери реагираат на притисокот и предизвиците, борејќи се само да опстанат во сегашноста;

- Наместо да ги зголемат кретивноста, иновациите и флексибилноста во организацијата, лидерите инсистираат на моменталниот комодитет и приврзаност со корпоративната политика и бирократски процедури;
- Наместо да се наградат оние кои се заслужни за профитабилноста на компанијата, лидерите ги наградуваат вработените врз основа на индивидуална лојалност кон надлежните во компанијата хиерархија;
- Наместо да вработува искусни и квалификувани индивидуалци за соодветните места во компанијата, лидерите прават понуди врз база на лична лојалност со роднини и познаници врз кои менаџментот ќе може да се потпре и да смета на нивната поддршка;
- Наместо донесување на стратегиски одлуки засновани на значајни истражувања и дискусии во организацијата, барањето на информации, совети и дискусии се внимателно водени под влијание на врвот без поддршка од сите вработени;
- Наместо покажување на вистинска посветеност кон долгорочните планови преку правилна алокација на ресурсите, менаџерите ги формулираат и ги прават истите планови достапни на хартија, но ги поддржуваат површно без вистинска алокација на ресурсите. Овие стратегиски планови на крајот излегуваат празни ветувања, без доволна финансиска поддршка;
- Слабиот менаџмент и подлегнувањето на привилегиите од менаџерската положба, на менаџерите не им дозволува континуирано и непристрасно да се осознаваат себеси, да ги осознават другите и состојбите на кои можат да наидат;
- Ненавремено осознавање на можни кризни состојби во работењето предизвикани од разни причини, како на пример, слабата внатрешна мотивација на вработените, лошата кадровска политика, пад на продуктивноста итн;

- На крај, наместо да се осигураат дека оперативните и стратегиски одлуки и политики се водени според корпоративните долгорочни цели, потреби и интереси, лидерите дозволуваат овие битни прашања да бидат диктирани од индивидуалци побудени од лични потреби.

3.1.3. Недоволна пазарна конкурентност: реактивни стратегии и пристап

Изминативе неколку децении глобалниот пазар стана доста компетитивен. Светските движења кон дерегулацијата и политичката кооперативност и континуирани технолошки предности ја изменија природата на натпреварувањето. Денес малите и големите бизниси се натпреваруваат за клиенти, продукти, услуги, природни извори, како и за други ресурси - финансиски, човечки и технолошки. Големите фирми веќе не се натпреваруваат само со своите соодветни противници, туку скоро сите се натпреваруваат и со малите бизниси, како во својата земја така и надвор од неа. Интернетот ги подобри можностите на бизнисот за продирање во најтесните области на заедницата. Малите претпријатија излегоа на пазарот со разновидни бизнис модели со кои се натпреваруваат пошироко, иако имаат ограничени финансиски средства и продуктивни способности. Кога фирмите имаат недостаток од натпреварувачки дух, почнуваат да ги губат клиентите. Нивниот удел на пазарот се намалува. Растот на компанијата е засегнат и станува сè потешко да се остане профитабилен. Сè додека ситуацијата остане непроменета, опстанокот на фирмата виси на крајот. Зголемењето број на проблеми и неуспеси води кон губење на натпреварувачките сили на големите компании.

Се чини дека многу добро ситуирани, светски познати компании се соочуваат со тешкотии. Како што растат бизнисите, така стануваат сè помалку и помалку компетитивни. Почнуваат да ги губат нивниот претприменички и натпреварувачки дух. Фокусот кон нивните клиенти исчезнува и почнуваат да ги

игнорираат барањата и сигналите на пазарот. Многу од големите корпорации во САД пропаднале или пропаѓаат поради игнорирањето на пазарот од страна на нивните лидери. Тие се однесувале ноншалантно кон малите и средните бизниси, домашни и странски, кои агресивно ги нападнаа пазарите имплементирајќи долгорочни стратегии и бавно отстранувајќи ги од позициите нивните конкуренти на пазарот. Постојат неколку начини на кои корпорациите ја губат нивната конкуритивност. Помеѓу нив се следниве:

- Недоволна алокација на капитални ресурси за развој на нови производи или напори за откривање на нови пазари. Површна или непостоечка посветеност на менаџментот кон истражување и развој. Недостаток од истражување за да се разберат алтернативните употреби на моменталните понуди на производите. Недоволна потрага по различни пазари за исти производи;
- Слаб производ - неиновативен или инфериорен квалитет во споредба со понудата на конкурентите на пазарот;
- Премногу стари понуди на производите маскирани со „нови“ односно „подобрани“ примероци и нивно агресивно исфрлање на пазарот без да се сретнат со очекувањата на потрошувачите;
- „Бркањето“ на широкиот распон на клиенти со еден производ кој не може да ги задоволи нивните специфични потреби и барања. Или пак нудење на премногу производи без потреба, а притоа држејќи ги цените и трошоците неоправдано високи;
- Високи и неразумни цени на производите во споредба со перципираниот квалитет. Користење на ценовните политики на конкурентите;
- Погрешни цени за избраните дистрибутивни канали;
- Дистрибутерите (трговци на мало, дилери, трговци на големо) не стасуваат до таргетните групи на клиентите, односно погрешни дистрибутивни канали;

- Неадекватни продажни и промотивни стратегии (финансирање, рекламирање, продажни канали итн.). Продавачите не се добро информирани, мотивирани и се неквалификувани или неадекватно обучени. Рекламирањето и другите промотивни стратегии се недоволни и несоодветни;
- Недостаток на соодветни претпродажни и постпродажни услуги за потрошувачите, поддршка и следење;
- Недостаток на флексибилност и адаптабилност на пазарот. Придружување до старите технологии, процеси, објекти и маркетиншки техники;
- Неочекувани пуштања на непрофитабилни или опаѓачки производи на пазарот без соодветно планирање, посебно без предупредување предизвикувајќи неволја и создавајќи бес кај акционерите, како и кај клиентите, вработените, дистрибутерите, добавувачите и другите бизнис партнери;
- Отсуство на репери и учење од најдобрите стратегии и искуства на конкурентите;
- Неуспех во развивањето на мотивирачка, креативно насочена и натпреварувачка работна средина и култура на сите нивоа во организацијата.

Оваа листа може да се продолжува постојано. Но последната причина е коренот на сите проблеми во компанијата и последователно на пазарот. Неуспехот на бизнис лидерите е неизбежен кога тие не создаваат корисна работна околина преку фер и праведни компензации, кога нивните ревизорски политики ги обесхрабруваат донесувањата на одлуки и инвентивноста и кога нема доволно поддршка и основа за понатамошно дејствување и развивање на можностите. Да се биде во мирување денес веќе не е опција на пазарот. Целта за пораст на организацијата денес, утре и во иднина е предуслов за опстанок и успех. Бидејќи купувачите имаат многу алтернативни избори за да ги задоволат нивните различни потреби, компаниите повеќе не можат да се натпреваруваат

само со копирање и споредба на производите и цените. Она што клиентите го преферираат, сакаат и бараат на пазарот се подобри производи, подобра услуга, достапни цени. Напредните компетитивни стратегии на компанијата треба да бидат во центарот на менаџментското размислување. Бизнес лидерите агресивно треба да бараат нови клиенти и да ги зголемат нивните пазари како би оствариле опстанок и профит. Тековните менаџментски одлуки и бизнис операциите треба да ги продолжат долгорочните планови на компанијата, а не да ги уназадат. Единствениот начин компанијата да се сретне со очекувањата и побарувањата на клиентите е преку ефективни бизнис стратегии и пристапи кои се подобри од оние на конкурентите.

Нашето опкружување е динамично и глобално. Тоа е натпреварувачко и бара сите бизнис компании постојано да го унапредуваат квалитетот на добрата и услугите. Исто така, од фирмите се бара постојано да ги унапредуваат оперативните процеси, како би се намалиле трошоците, а со тоа и цените на производите. Најмногу од сè се бара лидерите да станат високосвесни за менувачките психолошки карактеристики на потрошувачите со цел да создадат и имплементираат ефективни стратегии и планови базирани врз нивните барања. Важноста на соодветниот производ на соодветното место и во соодветното време на пазарот не смее да се потцени. Потрошувачите се насекаде и соодветниот производ мора да се произведе поефективно, со ниски трошоци и да се понуди секогаш кога потрошувачот ќе има потреба, по цена која тој смета дека е разумна. За да успее бизнисот мора да игра според правилата на пазарот.

3.1.4. Несоодветни производи и пазарни иновации: недоволна посветеност, ентузијазам и поддршка

Во време кога се среќаваме со интернет, наноапарати, телекомуникациски и технолошки иновации, водени сме од верувањето дека сме високо креативно, иновативно, софистицирано и напредно општество. Го кориситиме терминот „висока технологија“ за да потврдиме колку далеку сме напреднале во технологијата. На пазарот постојано се соочуваме со високи цени на производи

и услуги со различен квалитет, вклучувајќи нови и технолошки напредни, комплексни и за многу луѓе доста често и неразбирливи производи. Зголемениот број на нови продукти и услуги би можел да укажува на високо ниво на иновации на пазарот базирани на истражувања и ефективно бизнис управување. Како и да е, докажете го кажуваат спротивното. Гледаме дека голем број на компании не се вклучуваат во пазарните иновации и се воздржуваат од креативни и адаптивни бизнис стратегии во корист на веќе докажаните *status quo* пазарни стратегии. Факт е дека како што се зголемува бизнисот, лидерите трошат помалку напор и пари на научни истражувања за нови откритија или пак на развојот на подобри технологии, производство и оперативни процеси. Нивната креативност и инвентивност исчезнува. Не сакаат да се адаптираат и менуваат. Постои тенденција лидерите да се задоволат со растот на бизнисот и да покажат поголема зависност од веќе постоечките технологии и опрема, од постоечките операции и објекти, од досегашното знаење и вештини и од досегашните производи и пазари. Лидерите ги преферираат континуитетот и стабилноста над нередот и нарушувањето на бизнисот. Колку повеќе се наклонети само кон внатрешните случувања во компанијата, толку повеќе ги игнорираат новите случувања на пазарот. Општествените трендови, технолошките можности, потенцијалните можности и закани не се забележуваат. Потребите за иднината на организацијата се запоставени. Корпоративната креативност, инвентивност и адаптивност отсуствуваат. Со растот на бизнисот, бројот на институционални процеси се зголемува, се создаваат процедури, правила и протоколи. Одлучувањето, одговорноста и надлежноста се разјаснуваат и се специфицираат, со што протокот на комуникација станува поформален. Со порастот на нефлексибилноста исчезнуваат креативноста и инвентивноста, предизвикувајќи незадоволство и потенцијални тешкотии во бизнисот.

Неспособноста да се одговори точно и соодветно на различните потреби на пазарот се претвора во пазарна слабост. Се појавуваат проблеми и управата ја зацврстува понатамошната контрола и донесувањето на одлуки. Отстапките од организациските „правила“ се неможни, па дури и скроени по книга. Како што процесите и правилата се институционализираат, флексибилноста постепено исчезнува. За луѓето од компанијата станува сè потешко да размислуваат креативно, да менуваат и одговараат соодветно на

динамичните предизвици на пазарот. Гледајќи од перспектива на долгорочните стратегии на компанијата и напредокот на пазарот, реактивните мерки со кои се одговара на дејствијата на конкурентите може да се претворат во катастрофални за одреден временски период, иако ќе ѝ помогнат на компанијата да го подобри моменталниот профит. Моменталните продажби и профит може да се зголемат со намалување на различни трошоци, но тоа нема да ги подобри натпреварувачките способности во однос на конкурентите и нема да ги подобри односите со потрошувачите. Зошто? За да се подобри приливот на готовина, корпоративните менаџери користат безброј тактики. Некои од нив се следниве:

- Откажување, одложување или намалување на трошоците за истражување и развој преку редуција на научниот персонал и активности;
- Елиминација на функциите на истражувањето и развојот;
- Откажување, одложување или намалување на планираните инвестиции во оперативните технологии, опреми и објекти, нивното доградување и модернизација;
- Исцрпување на производството и прометот;
- Игнорирање на кооперативни, сигурни и висококвалитетни добавувачи и дистрибутери по цена на слаб квалитет и слаба услуга;
- Намалување на контрола на квалитетот, инспекциите и други поврзани мерки;
- Намалување на услугата на клиентите или екстра наплаќање за услуги кои претходно биле бесплатни;
- Намалување на буџетот на маркетингот и продажбата;
- Намалување или елиминирање на стимулациите за поддршка на дистрибутивните канали;
- Доколку е можно, зголемување или раздвојување на цените, со цел да се зголемат приходите од продажбата;

Во оваа листа не се вклучени сите тактики. Управата често ги користи овие брзи мерки со цел да се забрза продажбата, профитот и обртот на пари. Како што се смрзнува капиталот и идните вложувања се ставаат на листата „чекање“, сите напори за развој на производите и пазарот се неуспешни.

Притоа ова се одразува на сите стратешко важни активности за раст на долг рок - истражување и развој, модернизација на опремата и објектите, развој на човечките вештини и знаење. Како што оперативните техники за намалување на трошоците се применуваат, така во работната околина се чувствува напнатост и влошеност, што директно влијае на мотивираноста и продуктивноста кај вработените. Со намалување на финансиските бонуси, организациската креативност и желбата за подобра изведба и квалитет исчезнува. Работата трпи како резултат на построги контроли и помала флексибилност и адаптабилност во донесувањето на одлуки. Еднонасочните комуникации спречуваат секакви повратни информации за нови идеи, нови начини на работење или нешто што ги засега потенцијалните маркетиншки или оперативни проблеми и можности. Инвентивни, креативни и многу талентирани индивидуалци се откажуваат поради недостаток од финансиски и психолошки бенефиции. Со заминувањето на најдобрите вработени, намалување на вложувањата и влошувањето на односите со клиентите, местото на компанијата на пазарот еродира. Моменталната финансиска ситуација на фирмата може да биде атрактивна, но потенцијални сериозни проблеми следат во иднина. Со време ситуацијата се влошува, а крајот станува неизбежен.

3.1.5. Непријатна работна средина и погрешни начини на вработување

За да успее еден бизнис не е потребен само капиталот, земјата и основните материјали, опремата за работа, објектите и управните згради, туку пред сè луѓе, вработени, кои ќе ги задоволат потребите на клиентите. Високомотивирани и продуктивни луѓе ѝ овозможуваат на компанијата да биде пред нивните конкуренти, задоволувајќи ги потребите на клиентите над нивните очекувања. Ако фирмата веќе напредува мора да продолжи да ги развива вистинските работници кои ќе придонесат за совршеност во работата, со цел да се задржи натпреварувачкиот дух, предноста пред конкурентите и напредокот на фирмата во иднина.

За да се осигура ефикасност на трошоците и квалитет на производот, корпоративните менаџери мора да создадат продуктивна работна средина. Не смеат да си дозволат работата да се одвива во услови кои не се доволно

мотовирачки за вработените. Работната околина мора да биде безбедна, здрава, да ги охрабрува човечките напори и да обезбеди доволно економски и психолошки награди. Финансиските бонуси и унапредувања во организацијата мора да бидат фер. Неодамнешните кризи и падови во разни компании придонесоа за појава на непријатна работна околина, посебно во големите компании.

Современите трендови на отпуштања, замрзнати плати, високи менаџерски бонуси, зголемени работни несреќи, намалувања на работниот одмор, исчезнување на здравствените бенефиции се најдобар показател за променетиот квалитет во работните услови низ годините. Секогаш кога ќе се појави економска криза, високообразованите корпоративни менаџери ги користат тековните економски ситуации за да ги намалат бенефициите на вработените во иднина. Тие ги оправдуваат нивните трошковни мерки со конкуренцијата. Ако овие штедливи програми се потреба на бизнисот, тогаш зошто бонусите и компензациите на извршните директори постојано растат?!

Лошите работни услови влијаат врз мотивацијата на вработените. Не работат добро и не се заинтересирани за усовршување и напредок. Ова директно се одразува на конкурентската позиција на компанијата. Мерките на намалување на трошоците не само што ја намалуваат индивидуалната финансиска сигурност и подобност, туку и резултираат со губење на флексибилноста и креативноста на работното место. Кога вработените не поседуваат флексибилност во донесувањето на нивните одлуки, не постои поттик да се експериментира и иновира. Ако нема финансиски и психолошки бонуси за придонесот на вработените во процесите на подобрување на работата, истите тие процеси не го подобруваат профитот и квалитетот на компанијата во иднина. Со други зборови, неправилно водење на човечките ресурси влијае врз етиката и моралот на вработените. Кога работните услови се влошени, вработените вложуваат минимални напори во извршувањето на нивните обврски. Тие го „трошат“ работното време, наместо да работат. Високомотивираните и продуктивни индивидуалци, како научниците и талентираните професионалци, заминуваат уште на првата понудена можност, доколку не ми се дадат соодветните бонуси за нивната добро завршена работа. Добрите работници ја забавуваат својата работа, кога не добиваат соодветни награди, не се залажуваат со титули или сертификати за добро

завршена работа сè додека менаџментот продолжува со придобивката од сите финансиски бонуси. Работната средина, исто така, е погодена и кога корпоративните менаџери ќе донесат одлука со која го повлекуваат правото на донесување одлуки од пониските нивоа во компанијата и ја централизираат и консолидираат нивната моќ. Во суштина, менаџерските практики и политики за остварување на брзи резултати предизвикуваат големи негативни ефекти во следните три области:

1. Внатрешното работење на вработените – работење под притисок, без иновативност и креативност, без преземање на ризици за подобрување на продуктите и услугите;

2. Неетичко и/или нелегално работење – лажно рекламирање, неистинити цени, фалсификување на финансиските извештаи, наградување на непродуктивните вработени, злоупотреба на авторитетот и моќта, очајни и насилни однесувања на работниците;

3. Губење на квалитет во работата како резултат на недостатокот на мотивации.

Често пати, корпоративните менаџери во потрагата по брза корпоративна профитабилност создаваат несоодветни работни услови. Необразовани и несовесни менаџери директно влијаат и ги демотивираат вработените да работат продуктивно и чесно. Намалувањата на бројот на работници, замрзнувањата и намалувањата на платите, нечесни и неправилни унапредувања, посебен третман на одредени работници, небезбедни и опасни објекти, недостаток на пракса и развој и голем број на други неповолни работни ситуации ѝ се закануваат на позицијата на компанијата на пазарот и нејзиниот успех во иднина. Кога се бара дел од акциите од страна на ситни инвеститори кои инвестираат на долг рок, работната средина не се менува. Но, кога силни и големи инвеститори бараат дел од акциите и сакаат брзо враќање на инвестицијата, се појавуваат неповолни услови за работа. Работните синдикати со нивното ослабнато работење во изминативе години не влијаат врз акционерите, извршните директори, менаџерите и нивните политики.

3.1.6. Несовесно финансиско однесување

Примарната одговорност на менаџментот е раст на компанијата со истовремена финансиска стабилност. На тој начин најуспешно ги остваруваат интересите на акционерите. Но поради нивните лични финансиски интереси, извршните директори со нивните неодговорни стратегии ја изложуваат компанијата на опасност. Наместо да имплементираат ефективни бизнис стратегии и пристапи, тие преземаат ризични финансиски потфати и се фокусираат на моменталниот профит на компанијата и брзото враќање на инвестицијата. Тие ги игнорираат корпоративните стратегиски предности на пазарот за долгорочен прилив на пари, како и проблемите кои создаваат несигурност за иднината на компанијата. Во однос на оперативните тактики кои ги преземаат лидерите се соочуваме со неконтролиран левериџ или должничко финансирање. Овој тип на финансирање се преферира најмногу од сите техники, бидејќи е најевтин и доколку е успешен има најголеми придобивки. Иако финансискиот левериџ може да помогне во зголемувањето на профитот, сепак може да биде опасен во услови на намалување на приливите т.е кога фирмата се соочува со ликвидносни проблеми. Бизнисот можеби нема да биде во можност да го исплати долгот и финансиските обврски, ако има сериозно намалување на продажбата и профитот, како и доколку се прекинат кредитните извори. Инсолвентноста ќе резултира со преземање на фирмата од страна на други фирми, банкрот и ликвидација. Во вакви итни ситуации, менаџерите користат различни техники кои ќе помогнат во зголемувањето на продажбата и намалување на трошоците. Меѓу нив се следниве:

- Должничко финансирање за тековни трошоци (вклучувајќи ги истражувањето и развојот, платите итн.), за неопходни капитални инвестиции (замена на скршена опрема), за дивидендни плаќања на акционерите, како и други тековни обврски (кредити, лизинг итн);
- Задоцнети плаќања кон добавувачите и кредиторите, намалени или рестриktivни кредити кон клиентите и слично;
- Агресивни мерки за собирање на побарувањата од купувачите;
- Подолго задржување на минатите заработувачки без нивна дистрибуција до акционерите, редукција или елиминација на дивидендите;

- Издавање на нови акции за да се подобри паричното салдо;
- „Креативни“ сметководствени практики за прикривање на трошоците и признавање на незаработените приходи.

Во жедта за брзо унапредување на корпорациската ликвидност и профитабилност, постојат две основни мотивации:

1. Компензации за менаџерите, како и дополнителни бенефиции и привилегии;

2. Потенцијална можност да се заработат големи лични финансиски средства, преку овозможување на компанијата да стане идеален кандидат за преземање или спојување.

Креативни, лукави и најчесто нечесни финасиски стратегии и тактики продолжуваат периодично да се појавуваат во потрага по брза заработка на пазарот. Сè додека нивните спротивни ефекти не се рашират насекаде, повлекувајќи регулативни контроли и спасувања од државата, ние не сме засегнати и не го поставуваме прашањето на логиката и легалноста. Дури понекогаш постои тивко одобрување и индиферентност наспроти себичното менаџерско управување и однесување.

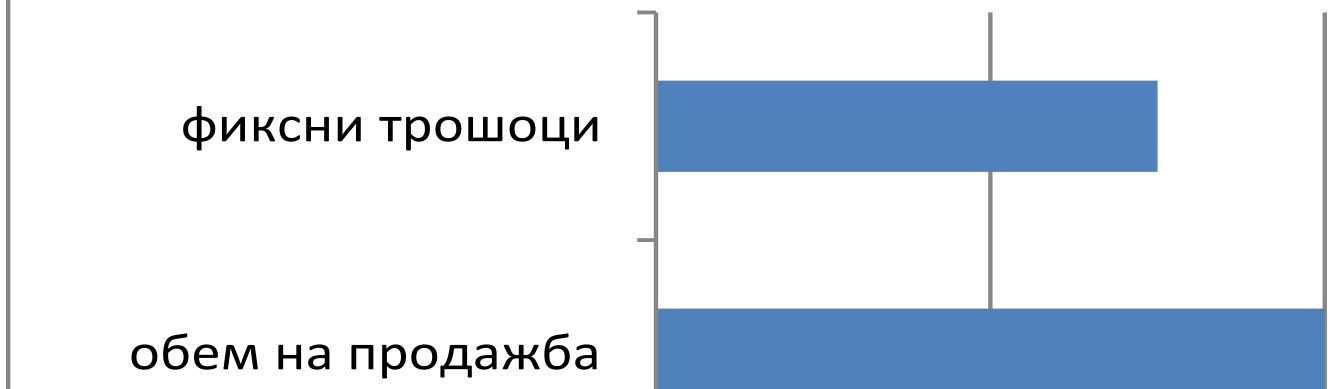
3.2. Начини, решенија и предлози за излез од економски кризни состојби

Адаптацијата на шоките од опкружувањето е способност што секој бизнис треба да ја развива доколку сака да преживее. Ударите и шоките од опкружувањето ги реструктурираат можностите и заканите со кои се соочува фирмата. Многу е веројатно да ги направат постоечките бизнис стратегии неефикасни. Голем дел на литература е посветен токму на пазарните шокови, турбуленции, радикални институционални промени, индустриска дерегулација или хипер конкуренција. Стратегиската флексибилност, способноста да се одговори брзо на променетите конкурентни услови има позитивно влијание на перформансите по кризата. Некои автори сугерираат дека дисконтинуираната промена во одредена индустрија стимулира формирање на меѓу организациски врски, промовира експериментирање со нови организациски форми и стимулира припадност во рамките на границите на индустријата. Ќе наведем некои од најистакнатите решенија за успешно справување со криза во компаниите.

3.2.1. Детерминантите на профитот и нивните ефекти

Решенијата за излез од кризата мора да ги содржат трите детерминанти на профитот. Постојат три водачи на профитот: цената, обемот на продажба и трошоците (трошоците можат да бидат поделени на фиксни и варијабилни). Колку секоја од овие три детерминанти влијае на профитот? За да го прикажам ова ќе користам практичен и едноставен пример со производи. Да претпоставиме дека цената на производот е 100 долари и обемот на продажба е 1 милион единици. Фиксните трошоци се 30 милиони долари, додека варијабилните се 60 долари по единица производ. Со овие податоци, приходот е еднаков на 100 милиони долари, а профитот на 10 милиони долари. Така, производот е профитабилен и има принос од околу 10%. Како промена од 5% во одделна детерминанта на профитот (*ceteris paribus*), влијае врз него?

Промена од 5 % ќе ги промени ка



Слика 3.1. Влијание на различните детерминанти врз профитот
Figure 3.1. Influence of different profit drivers

Зголемувањето на цената од 5% го подобрува профитот за 50%. Доколку цената успешно се зголеми до 105 долари без притоа да има загуба во обемот на продажбата, тогаш профитот ќе се зголеми за 50% и тоа на 15 милиони долари. И обратно, профитот ќе се намали за 50% односно на 5 милиони долари доколку цената падне за 5% од вообичаената. Процентната промена кај профитот е 10 пати поголема од процентната промена кај цената. По цената, варијабилните трошоци се втората највлијателна детерминанта на профитот. Доколку трошокот по единица се намали на 57 долари, тогаш профитот (*ceteris paribus*) ќе се зголеми за 30%. Од друга страна, ако трошоците се зголемат за 5% (на 63 долари од 60) профитот ќе падне за 30%. Притоа, процентната промена кај профитот е 6 пати поголема од соодветната промена на варијабилните трошоци. Изненадува фактот дека обемот на продажбата има значително помало влијание на профитот отколку цената. Зголемувањето на продажбата за 5% дава подобрување на профитот од само 20%, додека утврдивме дека 5% зголемување на цента го зголеми профитот за 50%. Гледаме дека и во двата случаја приходот е идентичен: 105 милиони долари.

Порастот на приходот кој доаѓа од порастот на цената дефинитивно поповолно влијае врз профитот од порастот на приходот кој е резултат на зголемување на продажбата. Во услови на криза повеќето компании се соочуваат со паѓање на цените и продажбата, а не со нивно зголемување. Но ефектите влијаат и обратнопропорционално. Пад на цената од 5% има далеку поголем негативен ефект врз профитот отколку опаѓање на обемот на продажба од 5%, поточно 50% наспроти 20%. За поголема профитабилност и надминување на кризата дефинитивно е подобро да се прифати намалување на продажбата отколку намалување на цената. Причината е многу едноставна и разбирлива. Негативниот ефект од паѓањето на цената премногу се одразува на профитот. Профитната стапка паѓа од 10 долари на 5 долари. Бидејќи во овие пресметки големината на продажбата и варијабилните трошоци не се променети (фиксните трошоци се константни), профитот се намалува за цели 50%. Ситуацијата би била поинаква ако продажбата се намали за 5% или за 50.000 производи. Овде варијабилните трошоци се намалуваат за 60 долари × 50,000 производи = 3 милиони долари, што значи дека профитот паѓа за само 2 милиони долари наместо за 5 милиони долари.

Секоја од трите детерминанти на профитот- цената, обемот на продажбата и трошоците имаат значаен ефект врз профитот. Затоа, менаџерите треба да се фокусираат на сите три кога компанијата е во криза. За еден производ со типичен однос помеѓу фиксните и варијабилните трошоци цената е највлијателната детерминанта на профитот, следена од варијабилните трошоци. Продажбата се смета за најслабата променлива која влијае на профитот. Крајниот резултат е дека зголемениот приход како резултат на зголемувањето на цената носи поголеми профити, отколку од продажбата. Кога се работи за криза се случува спротивното: падот на продажбата е помалку штетен за профитот отколку падот на цената. Ако и цената и продажбата паднат, што е најчест случај во услови на криза, ефектот на приходот е драматичен. Како последица, напорите да се подобрат сите три променливи на профитот мора да почнат од превенција, со што би се спречила крајна катастрофа, односно банкрот. Основната и примарна должност на менаџерите е внимателно да ги разберат и проценат внатрешните релации од овие ефекти со цел да се избегне правењето на фатални грешки, како на

пример прекумерното намалување на цените. Брзината со која обемот на продажбата, цените и трошоците влијаат врз приходот и профитабилноста е од најголема важност. Какво било одложување во имплементирањето на спасувачки мерки може да го стави во опасност опстанокот на компанијата.

Колку брзо профитот и готовинските текови на пари го чувствуваат ефектот од промените на детерминантите на профитот? Брзината на имплементација и ефектот врз готовинските текови на пари е обично најголема кај цената. Сè додека компанијата не е договорно или законски ограничена од покачувањето на цената, таа може да ги регулира цените без одолжување. Претстоечкиот ефект врз продажбата и приходот се случува набргу. Секако, имплементација и крајните ефекти зависат од конкретниот бизнис модел во секој индивидуален случај. Ако компанијата мора да ја одржува цената на одредено ниво за да ги исполни своите договорни обврски или пак ако цената може да се промени само при излегувањето на нов каталог, тогаш разбирливо имплементацијата може да потрае подолго и ефектите да се почувствуваат по подолг временски период. За да се постигне намалување на трошоците, најчесто е потребна претходна инвестиција која на почетокот негативно се одразува врз готовинските текови. На пример, при отпуштања се исплаќаат отпременини. И другите стратегии за намалување на трошоците, како што се организациското реструктурирање или автоматизација на производството бараат значителни претходни инвестиции. Ова не треба да се потцени. Често компанија која е во криза има проблеми со готовинските текови, па заради ова може да не биде во состојба целосно да ја спроведе стратегијата за намалување на трошоците. Ова предизвикува вистинска дилема: додека пониските трошоци се круцијални за опстанокот, некои компании не можат да си ги дозволат претходните издатоци неопходни за да се постигнат овие заштеди. Како детерминанта на профитот, обемот на продажба има слична временска шема како и трошоците. Потребно е време за да се подготви и имплементира една рекламна кампања. Сите позитивни ефекти ќе се осетат по одреден временски јаз.

Со овој дел само укажуваме кои делови од профитот се најсензитивни во услови на криза. Но ова е само школски пример и потенцираме дека е невозможно така едноставно зголемување и намалување на одредени детерминанти. Овој

пример дава препорака и претстава на што најмногу треба да внимаваат менаџерите во услови на криза. Но, секако, манипулирањето со овие детерминанти е поврзано со многу други фактори и услови и со себе повлекува многу различни ефекти и влијанија како што се квалитетот, реакцијата од конкуренцијата итн.

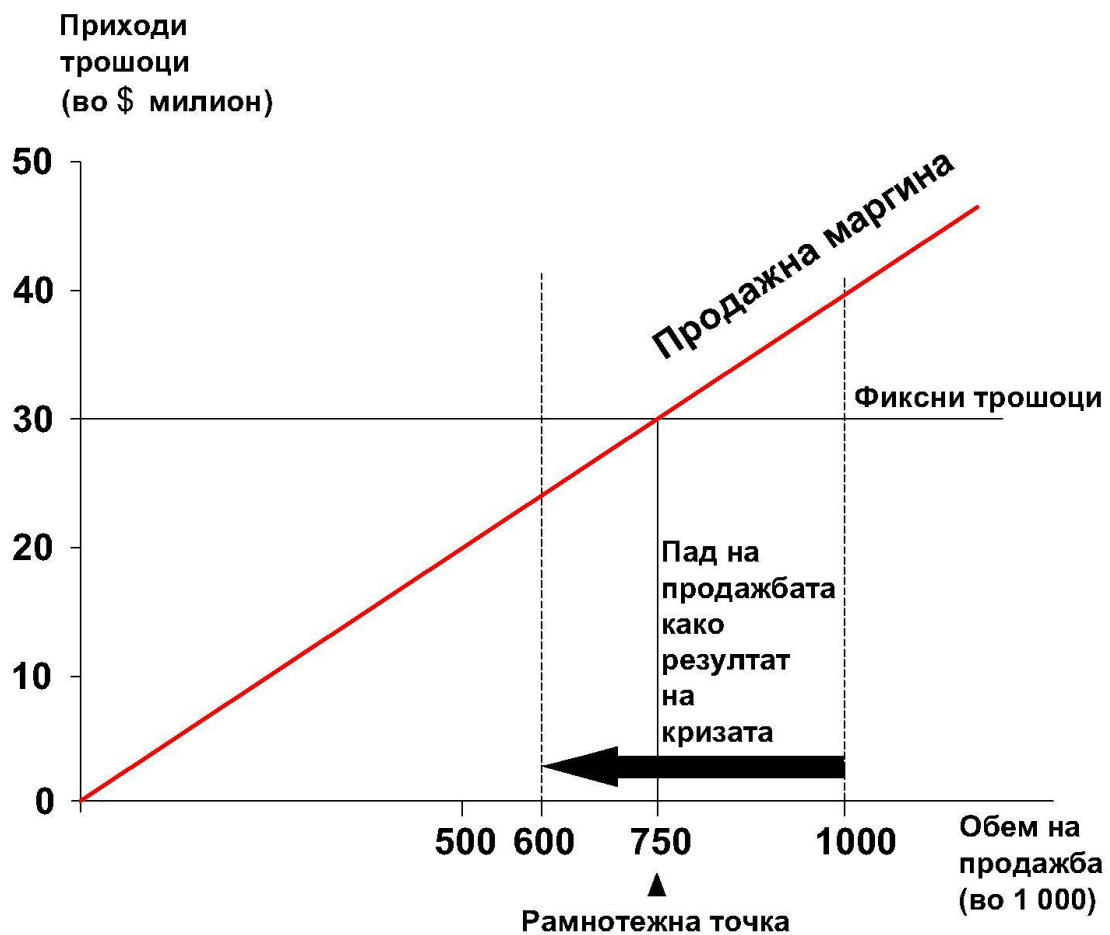
3.2.2. Интелигентно намалување на трошоците

Во изминатите години компаниите ја рационализираа својата работа и ги реструктурираа нивните операции. Намалувањето на трошоците (или, со други зборови зголемување на продуктивноста) е тековна одговорност на менаџерите. Всушност, многу се постигна во подобрувањето на продуктивноста. Несекаде во светот податоците покажуваат дека продуктивноста се зголемува од година во година. Крајниот резултат од тоа е падот на единица трошок за работната сила.

Извршен менаџер на една компанија која произведува коли вели: *„Наша политика е да се избегнат отпуштањата од работа, но нашата продуктивност расте секоја година за 5%. Ова значи дека секоја година треба да продаваме повеќе коли за 5%“*. Доколку не се продаваат 5% повеќе коли, компанијата има потреба од 5% помалку работници секоја година. Со други зборови ако продажбата остане иста отпуштања од работа или намалувања на работата ќе бидат неизбежни.

Предвиденото времетраење на кризата е важен аспект во однос на секое размислување за трошоците. Моментални и радикални дејствија како затворања и отпуштања од работа често изгледаат како добра идеја во моментот, но на долг рок можат да се покажат како непоправливи грешки. Кога компанијата се соочува со криза, несигурноста е секогаш на високо ниво. Во оваа ситуација се советува промените на трошоците да бидат што е можно пофлексибилни и да се избегнуваат одлуки кои би биле тешко променливи. Наместо тоа компаниите треба да користат колку што можат повеќе стратегии за намалување на трошоците, како би се достигнале потребните заштеди. За да се илустрираат можностите ќе направиме неколку пресметки навраќајќи се

на примерот од претходниот дел. Цената беше 100 долари, варијабилните трошоци по производ беа 60 долари и фиксните трошоци 30 милиони долари. Еден милион производи се продадени, приходот изнесува 100 милиони долари, а профитот 10 милиони долари. Која е рамнотежната точка, односно продажбата која обезбедува нула профит? Лесно се добива доколку се поделат фиксните трошоци со продажната маргина (цената минус варијабилните трошоци по производ, а тоа е $100 - 60 = \$40$). 30 милиони долари поделени со 40 долари се добиваат вкупно 750.000 производи. Ова е преломната точка во која компанијата има нула профит. Оваа ситуација е претставена на графиконот 1.3.



Слика 3.2. Пад на продажбата и преломна точка
Figure 3.2. Sales drop and break even point

Извор: Hermann Simon - Beat the Crisis: 33 Quick Solutions for Your Company (2010) стр.43

Сега претпоставуваме дека обемот на продажба како резултат на кризата паѓа до 40% односно на 600.000 единици. Оваа продажба е далеку под преломната точка. Притоа приходот паѓа на 60 милиони долари, трошоците се намалуваат до 66 милиони долари (30 милиони долари фиксни трошоци плус 36 милиони долари варијабилни трошоци) што доведува до загуба од 6 милиони долари. Продажната маргина е сè уште 10%, но со негативен предзнак. Ако работите продолжат во овој правец опстанокот на компанијата ќе биде ставен под знак прашалник. Очигледно е дека трошоците мора да бидат брзо и значително редуцирани. Ако компанијата во нашиот случај може ефективно да ги намали варијабилните трошоци за 20% што значи 48 долари, маргината ќе достигне 52 долари, а рамнотежната точка ќе падне на 576.923 продадени единици. Како резултат на тоа, продажбата од 600.000 производи ќе биде над преломната точка и ќе достигне моментален профит од 1,2 милиони долари или 2% од продажбата. Намалувањето на варијабилните трошоци за 15% нема да ја сместат компанијата во профит зоната. Сè уште ќе има загуба од 600.000 долари. Намалувајќи ги фиксните трошоци за 20% што на краток рок е невозможно, ќе ја доведе преломната точка до 600.000 единици, односно профит 0. Ако фиксните трошоци се намалат за 10%, тогаш преломната точка ќе биде 675.000 производи. Во овој случај падот на продажбата од 40% предизвикува загуба од 3 милиони долари и го загрозува опстанокот на компанијата.

Секоја категорија на трошоци мора да биде внимателно прегледана за време на кризата. Во секој случај, важно е да се остане реален околу потенцијалното намалување на трошоците во услови на екстремни падови на продажбата и приходот. Намалувањата на трошоците денес се ограничени. Во минатите години набавните цени се намалени до степен до кој секое нивно понатамошно намалување е многу ограничено. Производствените процеси се оптимизирани, па место за понатамошно подобрување скоро и да нема. Подобрувањата овде бараат големи инвестирања, на пример автоматизација на производството, кои се нереални во време на криза. Но постојат различни начини на намалување на трошоците на персоналот, пред да бидат преземени драстични мерки како отпуштања од работа или затворања на погони. Релевантните трошочни компоненти го вклучуваат следново:

- Број на вработени;
- Плаќање по саат;
- Работни часови за еден ден;
- Работни денови во неделата.

Ќе се сосредоточиме на еден обичен пример. Да претпоставиме дека пред да почне кризата, компанијата имала неделен буџет за плата од 10 милиони долари. Од овој буџет се исплаќаат 10.000 вработени кои заработуваат по 25 долари од саат, работат 8 часа на ден, 5 дена во неделата ($10.000 * 25\$ * 8 * 5 = \10 милиони). Да претпоставиме дека во кризата приходот паѓа за 20%. Претпоставуваме дека неделниот буџет за плата оппаѓа со истиот процент т.е. на 8 милиони долари. Што може компанијата да направи? Разгледувајќи ги сите параметри еден по еден компанијата може:

- * Да отпушти 2.000 вработени или
- * Да ја намали платата за 20% или
- * Намалување на работното време на 6,4 часа или
- * Воведување на 4 работни дена во неделата.

Оставајќи ја на страна политичката изводливост на овие мерки, може да се забележи дека со користење на само една трошочна компонента, постојат бројни опции за редуцирање на трошоците на работната сила. Од социјална гледна точка соодветноста на секоја опција се разликува. Исходот од комбиниран пакет на мерки уште повеќе открива. Табела 1.4. ги покажува дискутираните сценарија во кои само една трошочна компонента е намалена, како и различните комбинации помеѓу трошочните компоненти (А, В и С).

Табела 3.1. Намалување на трошоците со комбинирање на различни трошочни компоненти

Table 3.1. Cutting costs by combining various cost drivers

Алтернативи	Број на вработени	Плаќање по саат (\$)	Работни часови на ден	Работни денови во неделата	Вкупни трошоци за плата (\$)
Пред кризата	10.000	25	8	5	10.000.000
Отпуштања од работа	8.000	25	8	5	8.000.000
Намалување на платите	10.000	20	8	5	8.000.000
6,4 работни часови на ден	10.000	25	6,4	5	8.000.000
4 работни денови во неделата	10.000	25	8	4	8.000.000
Комбинација А	9.000	22.2	8	5	7.992.000
Комбинација В	9.600	24	7,2	4,8	7.962.624
Комбинација С	10.000	25	7	4,5	7.875.000
Комбинација D *	9.750	25	7,5	4,9	8.957.813

* Падот во вкупните приходи е ограничен на 10 %

Сите овие алтернативи ги намалуваат трошоците за плата на помалку од 8 милиони долари. Комбинирањето на различните компоненти изгледа помалку драстично отколку само да се преземе една мерка, на пример отпуштање од работа. Понатамошни намалувања на трошоци можат да се вклучат како приспособување на платите за индивидуални работници или групи на

работници, неплатени одмори, посебни отсуства со делумна плата итн. Друг метод е да се намали брзината на производната лента, како што прават некои производители. Досега, нашето испитување за мерките за намалување на трошоците претпоставуваше дека приходот се намалил за 20%. Ситуацијата изгледа многу подобро ако претпоставиме дека компанијата се бори против намалувањето на продажбата и може да го ограничи намалувањето на приходот до 10%. Тогаш неделниот платен буџет може да биде намален за 10%, наместо за 20%. Комбинацијата D (најдолниот дел од табела 1.4.) покажува дека неопходните намалувања на трошоците се видливо помалку драстични отколку во сценариото со падот на приходот за 20%. Сега секоја компонента на трошоците е намалена за мал износ, дури и саатнината останува иста. Овие видови на „благи“ решенија доста значат. На тој начин дури и вработените мораат да се соочат со горчливата вистина дека намалувањата на платите се неизбежни.

Дали е можно да се употребат овие флексибилни решенија во пракса? Денес одговараме на ова прашање пооптимистично отколку пред 10 години. Многу од опциите дадени погоре се имплементирани во последната финансиска криза. Работодавците и работничките синдикати ја препознаа важноста од ситуацијата и беа подготвени да направат значајни отстапки и да делуваат пофлексибилно. Ова однесување не е сосема ново. Работните услови долго време стануваат пофлексибилни, посебно во средните компании. Аутсорсингот односно пренесувањето на работата на трети лица стана тренд во последните години. Во повеќето случаи намалувањето на трошоците се главната мотивација за предавање на дел од работата на други производители. Третата страна, често стационирана во земја со ниски плати, се нуди да го направи производот со помали трошоци. Меѓутоа многу компании се соочија со други негативни посредни ефекти преку аутсорсингот, а тоа намалување на квалитетот на нивните производи. Последните истражувања покажуваат дека вистински квалитетните лидери многу поретко го користат аутсорсингот од лидерите на просечните компании. Инсорсингот може да биде корисен начин за враќање на работата назад во компанијата и подобрување на искористеноста на нејзините капацитети. Ако трошоците на неискористените капацитети се главно фиксни, инсорсингот може да резултира во пониски трошоци по единица. Причина за ова е што трошоците за аутсорсинг

исчезнуваат и внатрешно само маргиналните трошоци се додаваат. Колку брзо овие ефекти ќе дејствуваат зависи од договорните обврски. Доколку е доволно флексибилна компанијата може да го користи аутсорсингот за време на експанзија, додека за време на рецесија да го користи инсорсингот.

Вистински предизвик е да се пронајде вистинскиот баланс помеѓу краткорочното намалување на трошоците и предизвиканите долгорочни последици. Со оглед на иманентниот притисок врз трошоците, отпуштањата од работа може да изгледаат како неизбежни. Овие отпуштања успешно можат да ги намалат трошоците, но исто така можат да загрозат скапоцени *know-how* за компанијата. Отпуштањето на искусни вработени е голем ризик. Што ќе се случи ако овие квалификувани работници се потребни повторно за 6 или 9 месеци, а не се вратат? Тие можат да се разочараат од компанијата и да бараат работа на друго место. Ротацијата на вработените и губитокот на знаење е фактор чија стратешка важност тешко може да се прецени посебно за компаниите со високоспремна работна сила. Затоа, работодавците не треба да ги отпуштаат од работа висококвалификуваните работници или пак тоа да го сторат најминимално што мораат, без разлика дали има криза или не. Намалувањата во буџетот на истражувањето и развојот исто така покренуваат тешки прашања. Овие намалувања се прават за да се ублажат ефектите од кризата, но можат да бидат фатални за долгорочната иднина на компанијата. Иако намалувањата се неизбежни и потребни, избрзаното и неселективно дејствување создава голем ризик. Не постои едноставно решение за овој проблем. Кризата секогаш ја поставува закана дека долгорочните инвестиции ќе трпат на сметка на притисокот врз трошоците. На штедењата, кои може да ја ослабнат позицијата на компанијата на пазарот, мора да им се пристапи со големо внимание. Постојано гледаме дека многу фирми се спротивставуваат на притисокот врз трошоците на сметка на квалитетот на производите. Таквите намалувања можат да бидат прилично штетни, како на среден, така и на долгорочен план. Клучот е во правењето разлика помеѓу компонентите кои влијаат на перцепцијата на квалитетот од страна на клиентите и оние кои не влијаат. Како и да е, на овој принцип му требаше доста долго да биде практикуван во автомобилската индустрија и во другите индустрии. Компаниите се строго советувани да не подлегнуваат на притисокот на трошоците со давање на помал квалитет на производите. Мора да се

направи и друга основна разлика помеѓу активности за креирање на вредност со моментално влијание и мерки кои немаат долгогорочни ефекти или резултати. Ова се применува и во намалувањето на трошоците и во промовирањето на производите. Во маркетингот, на пример, намалувањето на спонзорства или долгогорочни мерки за зголемување на имиџот на компанијата е поприфатливо во криза отколку намалувањето на буџетот за цели кои имаат директно и моментално влијание на продажбата. Намалувањето на трошоците треба да биде приоритет во кризата. Поентата е да се намалат трошоците флексибилно и интелигентно, притоа минимизирајќи ги негативните долгогорочни репрекусии. Во продолжение следуваат неколку водичи за интелигентно намалување на трошоците во услови на криза:

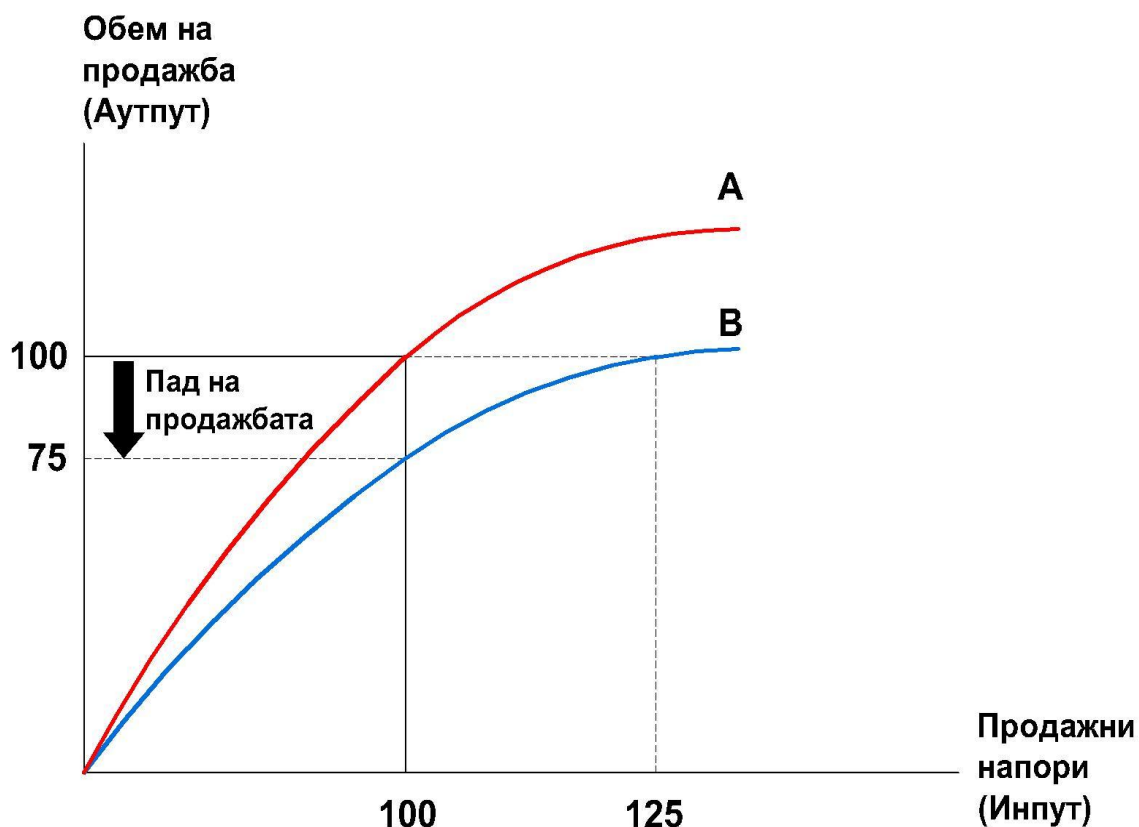
- Штедењето и зголемување на продуктивноста се тековни одговорности на управата. Сериозноста на кризата ги прави овие одговорности уште поважни и потребните намалувања на трошоците значајно ги надминуваат претходните пропорции. Многу компании нема да можат да ги избегнат радикалните мерки како отпуштање од работа и затворање на фабрики;
- И обемот и траењето на колапсот на приходот се многу важни за воведување на соодветни мерки за намалување на трошоците. Несигурноста е повеќе од присутна што доведува до опасност од правење сериозни грешки;
- Битна точка која треба да се спомне и има на ум е дека стрмните криви на трошоците (на пример, високи варијабилни трошоци по единица производ) се поволни во криза. Од друга страна пак, високи фиксни трошоци можат да бидат фатални. Ефектот на левериџот е безмилосен за време на криза;
- Наместо да се намалуваат трошоците за вработените со користење на само една трошочна компонента, работодавците треба да комбинираат колку е можно повеќе компоненти на трошоците во еден флексибилен модел. Ова ги вклучува и штедењата кои не само што се социјално прифатени, туку се и помалку штетни за долгогорочната иднина гледајќи од една стартегиска перспектива;

- Компаниите мора да бидат внимателни да не отпуштаат работници во клучните оддели на претпријатието. Селективните пристапи се посупериорни дури и за време на криза;
- Општо е неприфатливо да се намалуваат трошоци кои имаат брз и мерлив импакт врз профитот.

Намалувањето на трошоците е најчестата алатка за справување со кризата, заради фактот што таа е под контрола на компанијата, за разлика од мерките на пазарот каде што клиентите исто имаат големо влијание. Сепак, и контролата врз трошоците не е целосно на страна на компанијата. Намалувањата секогаш влијаат на луѓето без разлика дали се вработени или добавувачи. Затоа е многу важно да не се оди премногу далеку со нив, инаку реакциите би биле катастрофални.

3.2.3. Зајакнување на перформансите на продажбата

Врската помеѓу трошењето за продажни активности и обемот на продажба ќе ја претставам на графиконот 3.3.



Слика 3.3. Кривата на обемот на продажба пред (А) и за време на кризата (В)

Figure 3.3. The sales-volume curve before (A) and during the crisis (B)

Извор: Hermann Simon - Beat the Crisis: 33 Quick Solutions for Your Company (2010) стр.68

Колку повеќе се зголемуваат продажните напори, толку обемот на продажба се зголемува со намалувачка/опаѓачка стапка. Кривата А ја покажува ситуацијата пред кризата. Продажниот инпут и аутпут имаат индекс 100. Кризата ја поместува кривата на обемот на продажба кон десно (крива В). Со постоечките напори за продажба со индекс 100, обемот на продажба паѓа до

индекс 75 на крива В. За да се одржи обемот на продажба на индекс 100, потребно е да се зголемат продажните напори на 125. Ефикасноста од продажбата или односот на влез и излез паѓа за 25% на 0,75 од 1. Овие бројки ја прикажуваат сериозноста на ситуацијата. Што може да се направи во оваа ситуација? Одговорот зависи од формата и менувањето на кривата на обемот на продажба. Во некои случаи можеби треба само да се потроши повеќе на активностите за продажба. Основно е да се истражат индивидуалните активности за продажба и да се намалат оние активности кои се неефикасни. Ова значи спроведување на две цели одеднаш: зголемување на ефикасноста на продажбата и селективно намалување на продажните трошоци. За време на кризата е скоро невозможно да се задржат претходните нивоа на продажба или едноставно финансиски е неоправдано. Во случајот со графиконот 3.3. задржувањето на претходното ниво на продажба бара 25% зголемување во продажните трошоци, што е нереално висок дополнителен трошок во поглед на финансиската ситуација. Пореално сценарио би било да се намали падот на продажба и да се задржи некаде околу 85 до 90. Ако на ова се додадат и селективните намалувања во другите трошоци, ситуацијата би изгледала далеку подобра отколку ако обемот на продажба падне на 75. Продажните напори треба првенствено да се фокусираат на одржување на продажбата на највисоко можно ниво, а не на намалување на продажните трошоци. Не се препорачува намалување на продажните трошоци за време на криза, бидејќи тоа само ќе ја влоши ситуацијата. Ова секако не ги отфрла селективните заштеди кои можат да се направат. Тие може да се направат доколку немаат моментално влијание врз продажбата. Брзината е клучна кога се решаваат проблемите со продажбата. Тие мора да бидат брзо имплементирани и да имаат непосредно влијание на продажбата. Скоро секогаш се случува истото и кога станува збор за решенија поврзани со цените, но потребен е различен период кога се однесува на продажбата. Потребен е долг период да се изгради силна продажба со вработување на нови луѓе. Прво, треба да се најдат соодветни продавачи кои ќе бидат обучувани и ќе градат однос со секој клиент посебно. Ова бара почести посети, а со тоа и подолго време. Зголемувањето на продажната сила со вработување и обучување на луѓе однадвор не се смета како брзо и соодветно решение. Побрза алтернатива е да се примаат искусни продавачи со мрежа на контакти надвор од конкуренцијата. Сепак,

неопходните брзи подобрувања во продажбата за надминување на кризата мора да произлегуваат од ефикасно користење на постоечките ресурси.

Еден од основните проблеми во продажбата е тоа што продавачите трошат само мал дел од своето време на активностите кои навистина се поврзани со продажбата. Според некои експерти за продажба, тоа е некаде околу 15%. Секако овој процент зависи откако се поделени и дефинирани активностите на продажбата. Друга ефективна алатка за подобрување на продажбата е професионалната посета и планирањето на посетите, со цел да се минимизира непродуктивното трошење на време. Како и да е, воведувањето на таков систем обично одзема доста време поради потребните податоци кои мора да се соберат и анализираат. Едноставно и екстремно брзо и ефективно решение за продажните менаџери е да се ослободат до возење. Продажните менаџери и продавачите често поминуваат многу време на патиштата. Тоа се многу часови на непродуктивно време зад воланот. За време на кризата зошто некои од неискористените вработени не служат како возачи? За продавачите ова би значело зголемена продуктивност, бидејќи тие ќе имаат повеќе време да се подготват, да прават нарачки, па дури и да се одмораат доколку тоа е потребно. Меѓу другото, оваа опција се препорачува кај многу менаџери дури и во некризни ситуации.

Стимулативните системи се важни алатки за мотивирање на продавачите. Најчестите мотивирачки системи се базирани врз приходот, но формите базирани врз други параметри, како што се продажните маргини или ценовната реализација станаа актуелни во изминатите години. Тековните стимулирачки системи најчесто се придружувани од еднократни мотиватори кои широко се разликуваат и се менуваат во текот на времето. Вистинските мотиватори имаат брз импакт што ги прави соодветни за соочување со криза. Мотивирачките системи треба да бидат дизајнирани со голема внимателност, бидејќи можат да доведат до неочекувани и несакани резултати. Барањата за стимулации кои ќе го зголемат приходот и продажбата се погласни за време на криза. Но, исто така е многу важно да се има на ум дека таквите мотиватори често работат на сметка на маргиналниот профит. Шансите на компанијата да преживее не се зголемуваат ако се продаваат повеќе производи, а профитот опаѓа. Кога компанијата се соочува со криза, прекумерниот капацитет во производството излегува на површина. Одговорот најчесто се бара во

потфрлување на продажбата и маркетингот. Логичниот одговор е да се зголеми капацитетот во овие области со што помали трошоци. Ова може да се направи со пренесување на ресурсите од непродажните активности кон маркетингот или други активности кои брзо ја промовираат продажбата. Овде најважно е префрлувањето на оние работници кои не се во продажбата, а не се доволно искористени и чинат многу пари. Ова има двојна корист за компанијата. Прво се спречува губењето на работни места и го подобрува моралот. Второ, може да ја зголеми продажбата, иако најчесто успехот на овие работници е среден. Општопознато е дека канцелариските работници не се идеални за продажба, инаку уште на почетокот би работеле со истата. Ова може да биде точно за многу случаи, но не и во сите. Главните бариери овде се поврзани со културата и лидерството. Првата фаза во адаптирањето на овој вид решение е да се идентификуваат вработените во компанијата кои ќе бидат соодветни за продажба. Основно е тие да сакаат да бидат прераспределени, инаку решението е осудено на пропаст. Потоа мора да се направат обуки за продажба. Ова не носи многу трошоци, бидејќи новите продавачи веќе се запознати со производите. Ако работниците немаат никаква забелешка ова решение може да се имплементира за неколку недели. Влијае брзо и не генерира додатни трошоци.

Секоја компанија има постоечка база на потрошувачи. Проблемот е дека многу од овие потрошувачи купуваат само еден производ од понудените или неколку. Тактиката на компанијата за поврзана (вкрстена) продажба (crossselling) е насочена кон мотивирање на постоечките клиенти да купат што е можно повеќе производи од продавачот, а не еден само еден или два. Ваквото продавање е првенствено продажна тактика (продавачот се мотивира да продаде повеќе производи) и не треба да се меша со „завиткувањето“ која е ценовна тактика (купувачот плаќа помалку за повеќе производи завиткани заедно отколку нивните поединечни цени). Имплементирани заедно овие две тактики можат да се зајакнат една со друга. Ефективната вкрстена продажба на производи го зголемува приходот и лојалноста на клиентите со што станува соодветен процес за спротивставување на падот на продажбата предизвикан од кризата. Една предност на ваквиот процес е неговото брзо имплементирање. Во пракса, често треба да се надминат организациските предизвици поврзани со однесувањето. За ова може да има разни причини, но

најглавната е недостатокот од познавање на производите. Луѓето кои се навикнати да продаваат банкови производи немаат потреба да знаат многу за осигурувањето. Непостојаните стимулации може да го направат вкрстеното продавање потешко. Последно, но не и најнебитно е дека продавачите се фокусираат на продавање на нивниот главен производ за време на средбата со клиентите. Ова е веќе предизвикувачка работа, па природно тие не сакаат да им го одвлечуваат вниманието од примарниот производ. Секоја соодветна можност за вкрстена продажба треба да биде искористена за време на криза.

Падот на продажбата и губењето на потрошувачите води до опаѓање на ефикасноста на продажбата, а понекогаш и до неискористени продажни работници. Едно можно решение е да се зголеми бројот на понудени производи со додавање на производи од други компании. Новите продукти треба да бидат комплементарни со производите на компанијата, а не да биидат во нивна конкуренција. Исто така, треба да бараат слични компетенции од продажниот персонал, инаку може да се појават тешкотии при истата. Ако новите производи се премногу различни од веќе постоечките, тогаш тимот за продажба мора да помине уште една обука. Ова одзема време и не оди во насока на потребата за брза имплементација и развој. Од голема помош е и доколку клиентите веруваат во познавањето на продавачите за проширениот каталог на производи. Многу бизниси соработуваат и работат во двете насоки: секој партнер додава производи од другиот во своите каталози. Ова има две предности. Првата е дека продажниот персонал и во двете компании е искористен поефективно и заработува поголема провизија. Втората е дека обемот на продажба на даден производ се зголемува, бидејќи двете компании го продаваат во исто време. На овој начин не само што двете компании ќе ги зголемат своите приходи, туку и ќе ги избегнат отпуштањата од работа на вработените кои работат во продажба и производство. Ова е од двојна корист и за двете компании.

3.2.4. Правилно менаџирање со цените

Софистицирани форми на интелегентно намалување на цените во криза се нелинеарно формирање на цените и формирање на единствена (групна) цена со спојување на повеќе производи. Кај нелинеарното формирање на цените, цената за единица производ не е константна и паѓа со бројот на купени производи. Наједноставен начин на нелинеарно формирање на цена е количинскиот попуст. Покомплексни форми се дведимензионални или тридимензионални ценовни шеми. Главната разлика помеѓу овој метод и обичното намалување на цените е дека клиентот ја плаќа помалата цена само ако купи повеќе производи. Најчесто користените форми се: плати едно - едноgratis, две за едно, плати две - земи три или 50% попуст на вториот производ итн. Ваквите шеми ја зголемуваат продажбата. Како и да е, продавачот треба да внимава на профитот. Таквите попусти често се екстремно големи. Додека од една страна ја зголемуваат продажбата од друга можат да го уништат профитот. Мултидимензионалните ценовни системи се многу популарни во секторите како телекомуникации, интернет, сервисни услуги. Овие шеми можат да се имплементираат брзо и обично влијаат на големината на продажбата без задоцнување. Посебно се ефективни за време на криза. Сепак, овие шеми на цени често се движат околу границата на подготвеност на потрошувачите да платат за нив. Ако се пречекорат овие граници, профитот може да падне. Заради тоа е неопходна темелна анализа, пред овие шеми да бидат употребени. Потенцијалот за оставарување профит со овие инструменти во услови на криза е голем, но тие мора внимателно да бидат користени.

Додека нелинеарното формирање на цените е сведено само на еден производ, формирањето на единствена (групна) цена поврзува повеќе производи. Клиент кој купува пакет од производи ја плаќа цената на пакетот која е значително помала отколку индивидуалните цени на секој производ посебно. Групната цена му дозволува на продавачот да прави отстапки со цените што може да има последици за единечните производи. Поентата на групната цена е да се пренесе волјата на потрошувачот да купи производ од пакетот кој не му е потребен. Подготвеноста да се плати за цел пакет е помалку хетерогена, отколку ако се работи за поединечен производ. На овој начин полесно може да се наведат потрошувачите да купуваат повеќе

производи. Така, доколку компанијата се наоѓа во криза, овој метод ја ублажува ситуацијата овозможувајќи ѝ на компанијата поголем обем на продажба. Поголемиот обем на продажба компензира за попустите кои се одобрени и на тој начин се остварува поголем профит отколку поединечно продавање на производите. Како и нелинеарното вреднување, групната цена може лесно да се имплементира и брзо да влијае врз продажбата и профитот. И овде е потребна темелна анализа пред да се започне со цел да се испита волјата на потрошувачите да платат. Варијанта на групната цена е цената за повеќе клиенти што значи продажба на производи на неколку клиенти по цена пониска од цената што би ја платиле доколку поединечно го купуваат производот. Оваа шема е поволна за туристичките агенции (второто лице или децата да патуваат или бесплатно или по пониска цена), авионите (второто лице плаќа пола цена), или во кетеринг индустријата (јадењето за втората особа е бесплатно или на пола цена).

Поголемиот дел од ценовните системи се комплексни, па клиентите не добиваат транспарентност на цените. Ова се должи на големиот асортиман на производи, различните параметри на цените или понудените комплексни услови. Ценовникот на една банка, на пример, опфаќа неколку стотици цени за кои клиентот не е ни свесен дека постојат. Типично, клиентите се фокусираат само на цените на неколку производи. Приватните клиенти ги гледаат месечните рати на сметката, трошоци за нивните инвестициони фондови или пазарните камати. Бизнис клиентите главно ги знаат моменталните каматни стапки и цените за трансфер на пари. Други параметри на цените, како што се дебитните рати за чековните сметки или каматите на кредитните картички, се скоро непознати за клиентите. Овие нетранспарентности даваат можност за селективни покачувања на цените. Неодамна, позната банка постигна моментална заработувачка од неколку стотици илјади долари со селективно приспособување на цените под радарот на клиентите. Банката не доби никакви поплаки за промена на цената. Приспособувањата бараат внимателна анализа на сите компоненти во врска со цените и производите, посебно однесувајќи се на обемот на продажба, придонесот во заработувачката и осетливоста на клиентите во однос на покачувањето на цените. Потенцијал за селективни покачувања на цените најчесто се појавува кога имаме голем асортиман на производи. Продажбата на големо, резервните делови, туризмот и

авиоиндустријата се сектори каде што ова може да се случи. Клиентите се фокусираат само на неколку производи од асортиманот без притоа да ги видат цените на останатите. Ова е најчест случај за производи кои се купуваат ретко. Цените треба да се покачуваат селективно базирани врз детални согледувања на перцепциите на потрошувачите. Преку детална анализа треба да се направи транспарентност помеѓу минатите цени и сегашните. Со помош на интелигентни модели цените можат да се приспособат до индивидуланите клиенти. Следењето на цените на тој начин станува полесно и поефикасно. Дури и во добри времиња постои страв од зголемување на цените и губиток на обемот на продажба од страна на менаџерите. За време на криза тој страв се мултиплицира. Кога бизнисот е лош, тогаш приходот паѓа и предизвикува панични реакции. Ова не се идеални услови за да се постигнат оптимални резултати, да се имплементира зголемувањето на цените или да се води борба со притисокот на цените. За време на криза, врвниот менаџмент мора да го поддржи тимот за продажба и да го намали нивниот страв од преговарање во врска со цените.

4. Емпириско истражување

4.1. Оправданост и потреба од истражување

Не можеме да го избегнеме фактот дека кризите ги редизајнираат и реформулираат основите на светската економија. Преку нив светот учи каде згрешил и кон што треба да се насочи во иднина. Денешното бизнис опкружување бара стабилност и широк избор на средства кои лидерите можат да ги употребат при неочекувани кризи. Репутацијата и брендот на компанијата, како и лојалноста и довербата на стеикхолдерите се критични фактори во позадината на кризниот менаџмент. Лидерите имаат стратегиска улога во организациската одржливост во насока на превенција и подготовка, вклучување на безбедносни и сигурносни иницијативи, развој на лидерство и солидни комуникациски планови за поддршка на кризниот менаџмент. Македонската економија не е изолирана од потресите кои се случуваат во светот, посебно во изминатата декада. Заради ова повеќе од видна е потребата нашите претпријатија да го разберат значењето и улогата на кризниот менаџмент. Колку побрзо нашите менаџери се вклучат во треската „кризен менаџмент“ која владее низ светот, толку поуспешно ќе застанат исправени пред предизвиците кои им следат во иднина. Оправданоста ја пронаоѓам во неприфатливиот факт што кај нас оваа материја е запоставена како од менаџерите така и од теоретичарите и истражувачите од областа на економијата во нашата земја.

4.2. Методологија на истражувањето

4.2.1. Предмет на истражување

Предмет на ова истражување претставува кризниот менаџмент, неговата употреба во нашите претпријатија, формите на заштита, превенирање и начините на справување со различните облици на криза. Емпириското истражување се фокусира на актуелната состојба во некои наши организации во поглед на запознатоста, користењето на превентивни мерки и реагирањето

при кризни состојби. Од практична природа, утврдувањето и улогата на кризниот менаџмент, заедно со неговото влијание и значење, е апсолутно потребно. Преку емпириското истражување треба да се дојде до одредени сознанија за улогата на кризниот менаџмент во македонските претпријатија. Насоките во кои ќе се движи предметот на истражување се следни: идентификување на состојбата во поглед на користење на превентивни мерки, но и кризни планови во услови на криза, откривање на начинот на кој нашите претпријатија реагираат во услови на криза, како и поврзаноста на недоволната употреба на кризниот менаџмент со неефикасноста и ликвидацијата на претпријатијата. Заклучните согледувања ќе бидат претставени врз основа на добиените податоци и нивното елаборирање и анализирање.

4.2.2. Цел на истражувањето

Основна цел на ова истражување е да се согледа важноста и потребата од кризен менаџмент во секое претпријатие, без разлика на неговата дејност и големина, како фактор за успешност и долгорочен раст и развој. Покрај општите цели за спроведување на истражувањето, постојат и поконкретни цели кои ќе бидат систематизирани на следниов начин:

- Содржинско анализирање на поимот криза – преку конкретно согледување на природата и опфатот на поимот. Преку оваа цел се дефинира кризата и се дава краток осврт на појавата на различните кризи низ историјата кои се заслужни за формирање на многу теории, практики, политики и принципи;
- Согледување на потребата од формирање на менаџмент тим и план како основен предуслов за разбирање и примена на кризниот менаџмент;
- Емпириски испитувања на запознатоста и примената на кризниот менаџмент во македонските претпријатија;
- Креирање на модел со кој би се подигнала свеста во Македонија за важноста на кризниот менаџмент, бидејќи колку и да може една криза штетно да влијае врз претпријатието, сепак со

правилно менаџирање кризата може да се претвори во огромна можност за успех на едно претпријатие.

4.2.3. Хипотетичка рамка

Основната или главна хипотеза се заснова на тврдењето дека правилното управување со кризите е основен предуслов за успешност и напредок во денешните турбулентни времиња. Како посебни хипотези се јавуваат:

- Постојењето на кризен менаџмент тим и кризен менаџмент план влијае врз успешното надминување на кризата;
- Вложувањето во тренинг и обука на менаџерите и активното следење на трендовите во опкружувањето се битен фактор за избегнување на кризите и долгорочниот опстанок на претпријатието;
- Целосната посветеност на лидерите во претпријатието кон преземање превентивни мерки, планирање и формирање на кризни сценарија ја дефинира моќта на претпријатието за успешна борба со кризите;
- Активно вклучување на врвот на претпријатието во подигање на свеста на вработените за улогата на кризниот менаџмент во успешноста на претпријатието.

Во текот на истражувањето овие хипотези ќе бидат потврдени или отфрлени.

4.2.5. Методи на истражување

Методолошкиот пристап претставува суштинска фаза во насочувањето на истражувачката активност. Со оглед на комплексноста и широчината на опфатот на темата, за реализирањето на целите и предметот на истражување, методот на истражување ќе биде комбиниран т.е. истражувањето ќе се состои од квантитативен и квалитативен пристап. Квантитативниот пристап ќе опфати

спроведување на анкета со менаџерите и обработка на прашалникот кој ќе биде изготвен за таа цел. Квалитативниот пристап ќе се примени за анализа на податоците добиени со техниката интервјуирање на менаџерите, ќе се опише време, простор и материјални услови кои поконкретно ќе го определат истражувањето, а со тоа и ќе се објаснат и условите во кризниот менаџмент.

Ќе бидат употребени следниве методи и техники:

- анкета;
- статистика;
- споредбена анализа.

Најпрво ќе биде направена анализа на улогата и значењето на кризниот менаџмент денес во современата фаза од развојот на светската економија и какво е неговото влијание врз претпријатијата.

Анкетата како методолошка постапка ќе ми овозможи ефикасно, брзо и лесно собирање на податоци за условите и однесувањето на менаџерите во услови на криза, но и преземање превентивни мерки во стабилно опкружување. Изготвувањето на прашањата претставува најсложена и најделикатна фаза од анкетата, но и покрај тоа нивната стандардизираност, конкретност, приспособеност, вкупен број и редослед треба да ги даде очекуваните резултати од истражувањето. Одговорите на прашањата ќе се обработуваат квантитативно преку употреба на соодветна статистичка обработка.

Статистичката обработка на податоците ќе биде извршена преку директно средување на податоците и со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Excel, ќе се изврши рангирање и табелирање на обработените податоци. Во рамките на статистичката обработка ќе го применим χ^2 -тестот.

Методот на споредбена анализа се користеше по спроведувањето на претходните. Ова значи дека добиените резултати преку претходните методи беа анализирани за утврдување на актуелната состојба во македонските организации во поглед на кризниот менаџмент и нивно споредување со посакуваната.

4.2. Резултати од спроведеното емпириско истражување

Истражувањето беше спроведено во 30 македонски претпријатија. Во тој примерок се опфатени 35 менаџери и 106 вработени од следните градови: Штип, Скопје, Куманово, Струмица, Кочани и Веница. Истражувачкиот примерок е едноставен, пригоден и спроведен во организации кои ми беа достапни. Најпрвин добиените резултати од анкетните прашалници ќе ги претставам табеларно и графички. Потоа ќе го искористам χ^2 – тест и коефициентот на контингенција за да утврдам колку кризниот менаџмент е застапен во македонските претпријатија и неговата зависност со нивниот успех/неуспех. Следува компаративна анализа и заклучни согледувања од обработката на податоците.

4.2.1. χ^2 – тест, графички и табеларен приказ

χ^2 -тестот, уште познат и како Пирсонов тест (Pearson), е еден од најпознатите непараметарски тестови врз база на контингенција²⁸. Овој тест е еден од најпрактичните и речиси најприменувани тестови, а се користи во случаи кога податоците добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или ако можат да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски поставените) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата²⁹:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

f_i = се испитувани фреквенции добиени со емпириско истражување или

²⁸ контингенција (лат. *contingentia*), случајност, неизвесност, можност нештото да биде и поинаку отколку што е;

²⁹ Проф. д-р Трајче Мицески, Здравствена статистика, УГД-Економски факултет, Штип, 2010 год стр.154-191

експериментирање;

f_0 = се очекувани (теоретски) фреквенции т.е. фреквенции кои би ги очекувале при одредена хипотеза.

Испитуваните фреквенции се добиваат со спроведување на емпириско истражување. Очекуваните фреквенции ги добиваме така што сумата на редот ја множиме со сумата на колоната и добиениот резултат го делиме со вкупната сума на фреквенции.

Толкувањето на добиената вредност за χ^2 се заснова на теоретската χ^2 распределба, создадена од страна на К. Pearson, кој ги пресметувал и конструирал таблиците на гранични вредности на χ^2 – тестот за соодветен број на степени на слобода и соодветна веројатност, односно праг на значајност. Како праг на значајност најчесто се користи дозволена грешка (ризик) од $p=0,05$ и $p=0,01$. За потребите на овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниов начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

каде:

n = степени на слобода;

k = број на колони;

r = број на редови.

Во ова емпириско истражување фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со 2 степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,991.

Доколку пресметаната вредност на χ^2 е помала од граничната вредност во таблицата, која во нашиот случај за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува 5,99. тогаш констатираме поврзаност помеѓу истражуваните појави, односно истоветност т.е. сличност на исказите. Во спротивен случај, кога пресметаната вредност на χ^2 е поголема од табличната, тогаш испитуваните искази се различни односно имат значајност за нашето истражување, бидејќи ја оправдува поставената цел дека организациите треба да се заложуваат за подигање на свеста за значењето и улогата на кризниот

менаџмент во современото бизнис опкружување.

Како што можеме да забележиме, со χ^2 – тестот се одредува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

каде:

χ^2 = пресметана вредност за χ^2 ;

N = вкупен број на фреквенции.

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи од 0 до 1, при што колку овој коефициент е поблиску до 1, толку меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е појак. Доколку добиениот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста не е јака.

Понатаму ќе бидат презентирани резултатите добиени од истражувањето, направените пресметки за χ^2 – тестот и толкување на добиените пресметки. Заради подетално согледување на исказите на менаџерите и вработените секое прашање ќе биде претставено табеларно и графички. Притоа, на првите пет прашања одговараа и вработените и менаџерите, додека од шестото до десеттото прашање одговараа само менаџерите. Така ќе се одвива и анализата којашто следува. На првите пет прашања анализата ќе се одвива на одговорите помеѓу менаџерите и вработените на истото прашање. Вториот дел од анализата ќе се одвива на тој начин што ќе се испитува зависноста и поврзаноста на прашањата од шест до девет со одговорите на десеттото прашање.

Табела 4.1. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 4.1. Summarized responses of managers and staff questionnaires.

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
			Вредности	%	Вредности
1. Дали Вашата организација брзо реагира на кризни состојби, без разлика од каде се произлезени (од интерни или екстерни жаришта)?	Да	29	83	68	64
	Не	5	14	12	11
	Не знам	1	3	26	25
	Вкупно	35		106	
2. Дали во Вашата организација има писмено документиран кризен менаџмент план?	Да	16	46	28	26
	Не	18	51	24	23
	Не знам	1	3	54	51
	Вкупно	35		106	
3. Дали во Вашата организација постои формален кризен менаџмент тим кој брзо реагира при секоја алармантна состојба?	Да	10	28	20	19
	Не	22	63	44	41
	Не знам	3	9	42	40
	Вкупно	35		106	
4. Дали сметате дека во Вашата организација постои недостаток на вистински менаџери и лидери кои можат да се справат со секакви кризни ситуации?	Да	10	29	40	38
	Не	25	71	22	21
	Не знам			44	41
	Вкупно	35		106	

5. Дали во Вашето претпријатие владее позитивна организациска клима, отворена комуникација и реално известување за фактичките состојби?	Да	20	57	28	26
	Не	13	37	58	55
	Не знам	2	6	20	19
	Вкупно	35		106	
6. Дали сметате дека Вашето претпријатие вложува доволно ресурси за превенција и спремност за одговор на кризните изненадувања, предизвикани од интерното или екстерното опкружување?	Да	5	14		
	Не	27	77		
	Не знам	3	9		
	Вкупно	35			
7. Дали организацијата користи објективни мерења и редовно ги испитува своите клиенти и потрошувачи?	Да	7	20		
	Не	26	74		
	Не знам	2	6		
	Вкупно	35			
8. Дали редовно посетувате семинари, обуки, курсеви од областа на менаџментот и за најновите достигнувања од областа во која работи Вашето претпријатие?	Да	4	11		
	Не	31	89		
	Не знам	0	0		
	Вкупно	35			
9. Дали организацијата редовно организира тренинг и обука за подигнување на нивото на подготвеност и свест на вработените за препознавање на можните кризни состојби?	Да	1	3		
	Не	33	94		
	Не знам	1	3		
	Вкупно	35			
10. Дали Вашата организација често се соочува со криза?	Да	25	71		
	Не	9	26		
	Не знам	1	3		
	Вкупно	35			

Првото прашање гласеше: дали Вашата организација брзо реагира на кризни состојби, без разлика од каде се произлезени (од интерни или екстерни жаришта)?

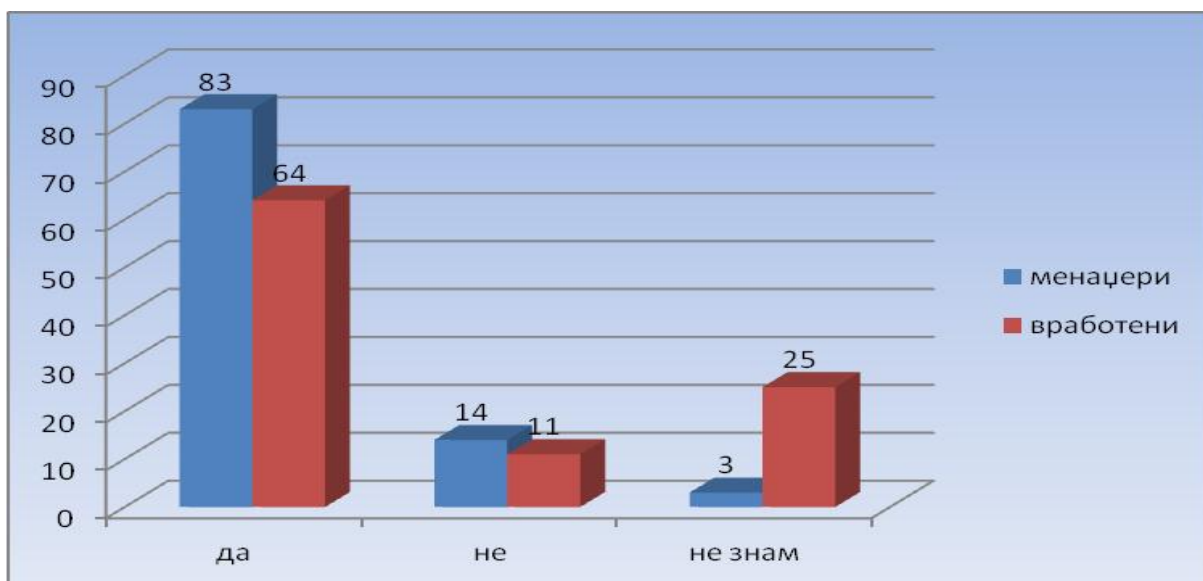
Добиените одговори најнапред ќе ги прикажеме табеларно и графички, а потоа во огласност со χ^2 – тестот, ќе извршиме пресметки и ќе ја компарираме добиената вредност со табличната вредност.

Табела 4.2. Начин на реагирање при кризни состојби - според исказите од страна на менаџерите и вработените

Table 4.2. Method of response to crisis - according to statements by managers and employees

Добени одговори	<i>Менаџери</i>		<i>Вработени</i>	
	Вредности	%	Вредности	%
Да	29	83	68	64
Не	5	14	12	11
Не знам	1	3	26	25
Вкупно	35	100	106	100

Исказите ќе ги прикажеме и графички, одделно за менаџерите и вработените:



Слика 4.1. Графички приказ на начинот на реагирање при кризни состојби - според исказите од страна на менаџерите и вработените – изразен во проценти

Figure 4.1. Graphic display of the way reacting in crisis situations - according to statements by managers and employees - expressed in %

Она што се забележува, како од табеларниот така и од графичкиот приказ, исказите на менаџерите и вработените се разликуваат. Односно на поставеното прашањето: *дали Вашата организација брзо реагира на кризни состојби, без разлика од каде се произлезени*, 83% од менаџерите одговориле со *да*, а додека само 64% од вработените одговориле со *да*. Од менаџерите со *не* одговориле 14%, а незначителен дел односно 3% со *не знам*. Вработените во голем дел одговориле со *не знам* и тоа со 25%, а 11% со *не*. Доколку земеме предвид дека поголем дел од вработени заради чувство на страв и несигурност одговориле *не знам*, а всушност тежнеат кон негативен одговор, добиваме дека повеќе од една третина од вработените сметаат дека нивната организација е бавна и неефикасна во реагирањето и отстранувањето на кризни ситуации. Овие одговори се разидуваат со оние на менаџерите кои сметаат дека нивната организација брзо реагира на кризни состојби.

Во согласност со χ^2 – тестот, на добиените квантитативно изразени одговори на првото прашање ќе извршиме пресметки, со цел да ја добиеме χ^2

вредноста и да ја споредиме со теоретската вредност.

Табела 4.3. Апсолутни вредности од исказите на менаџерите и вработените за тоа дали нивната организација брзо реагира при кризни состојби

Table 4.3. Absolute values of the statements of managers and employees about whether their organization is responding quickly to crisis situations

Испитаници	Да	Не	Не знам	Вкупно
Менаџери	29	5	1	35
Вработени	68	12	26	106
В к у п н о	97	17	27	141

Табела 4.4. Добиени теоретски вредности од исказите на менаџерите и вработените за тоа дали нивната организација брзо реагира при кризни состојби

Table 4.4. Theoretical values obtained from the statements of managers and employees about whether their organization is responding quickly to crisis situations

Испитаници	Да	Не	Не знам	Вкупно
Менаџери	24	4	7	35
Вработени	73	13	20	106
В к у п н о	97	17	27	141

Откако ги извршивме потребните пресметки, ги добивме следниве вредности за χ^2 и коефициентот на контингенција:

Табела 4.5. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите и вработените за тоа дали нивната организација брзо реагира при кризни состојби

Table 4.5. Calculation of χ^2 value according to the statements of managers and employees about whether their organization is responding quickly to crisis situations

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
29	24	5	24	1,01
68	73	-5	24	0,33
5	4	1	1	0,14
12	13	-1	1	0,05
1	7	-6	33	4,85
26	20	6	33	1,60
				$\chi^2 = 7,98$

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 7,98$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,23$$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 7,98$) е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни бидејќи добиените фреквенции доста отстапуваат од очекуваните фреквенции.

Додека пак коефициентот на контингенција C, кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува 0,23 ($C = 0,23$), означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

Сето ова нè насочува да констатираме дека сè уште не доволно брзо се реагира во организацијата при секаков вид на кризни состојби.

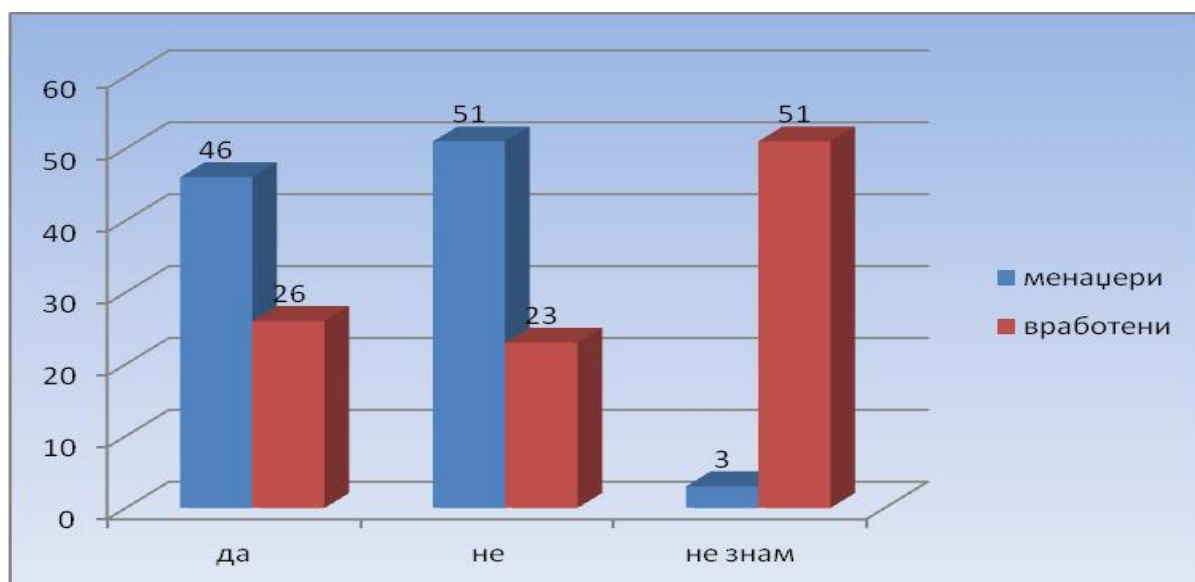
Второто прашање ја имаше следната содржина: *дали во Вашата*

организација има писмено документиран кризен менаџмент план?

Табела 4.6. Застапеност на писмено документиран кризен менаџмент план

Table 4.6. Presence of written crisis management plan

Добени одговори	<i>Менаџери</i>		<i>Вработени</i>	
	Вредности	%	Вредности	%
Да	16	46	28	26
Не	18	51	24	23
Не знам	1	3	54	51
Вкупно	35	100	106	100



Слика 4.3. Графички приказ на застапеноста на писмено документиран кризен менаџмент план – изразен во проценти

Figure 4.3. Graphic display of the documented crisis management plan - expressed in%

Од табеларниот и од графичкиот приказ се гледа дека одговорите на менаџерите и вработените се разликуваат. Односно на поставеното прашањето: *дали во Вашата организација има писмено документиран кризен менаџмент план*, 46% од менаџерите одговориле со *да*, а додека само 26% од вработените одговориле со *да*. При анализата на дадените одговори, интересно е што 51% од вработените одговориле дека *не знаат* дали организација има писмено документиран кризен менаџмент план, а од менаџерите само 3%. Тоа е, всушност, така бидејќи вработените не само што ги чувствуваат ефектите туку и не се доволно информирани за целосните состојби во организацијата. Во претходните глави беше јасно укажано дека за да биде успешен планот вработените мораат да бидат вклучени и целосно да го поддржуваат. Во спротивност неговата улога може да има повеќе негативно од позитивно влијание. Во нашите организации поразителен е податокот дека 74% од вработените воопшто не знаат за таков план, а дека постои потврдува фактот дека во скоро половината од испитуваните организации тој беше формално утврден.

Извршените пресметки во согласност со χ^2 – тестот ги дадоа следниве резултати:

Табела 4.7. Апсолутни вредности од исказите на менаџерите и вработените за застапеноста на кризниот менаџмент план во нивната организација

Table 4.7. Absolute values of the statements of managers and employees on the presence of crisis management plan in their organization

Испитаници	Да	Не	Не знам	Вкупно
Менаџери	16	18	1	35
Вработени	28	24	54	106
В к у п н о	44	42	55	141

Табела 4.8. Добиени теоретски вредности од исказите на менаџерите и вработените за застапеноста на кризниот менаџмент план во нивната организација

Table 4.8. Derived values of the theoretical statements of managers and employees for coverage of the crisis management plan in their organization

Испитаници	Да	Не	Не знам	Вкупно
Менаџери	11	10	14	35
Вработени	33	32	41	106
Вкупно	44	42	55	141

Табела 4.9. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите и вработените за застапеноста на кризниот менаџмент план во нивната организација

Table 4.9. Calculation of the χ^2 value propositions by managers and employees for coverage of the crisis management plan in their organization

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
16	11	5	26	2,361
28	33	-5	26	0,780
18	10	8	57	5,503
24	32	-8	57	1,817
1	14	-13	160	11,726
54	41	13	160	3,872
				$\chi^2 = 26,06$

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 26,06$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,39$$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 26,06$) е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни, бидејќи добиените фреквенции доста отстапуваат од очекуваните фреквенции. Додека пак коефициентот на контингенција C, кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува 0,39 ($C = 0,39$), означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб.

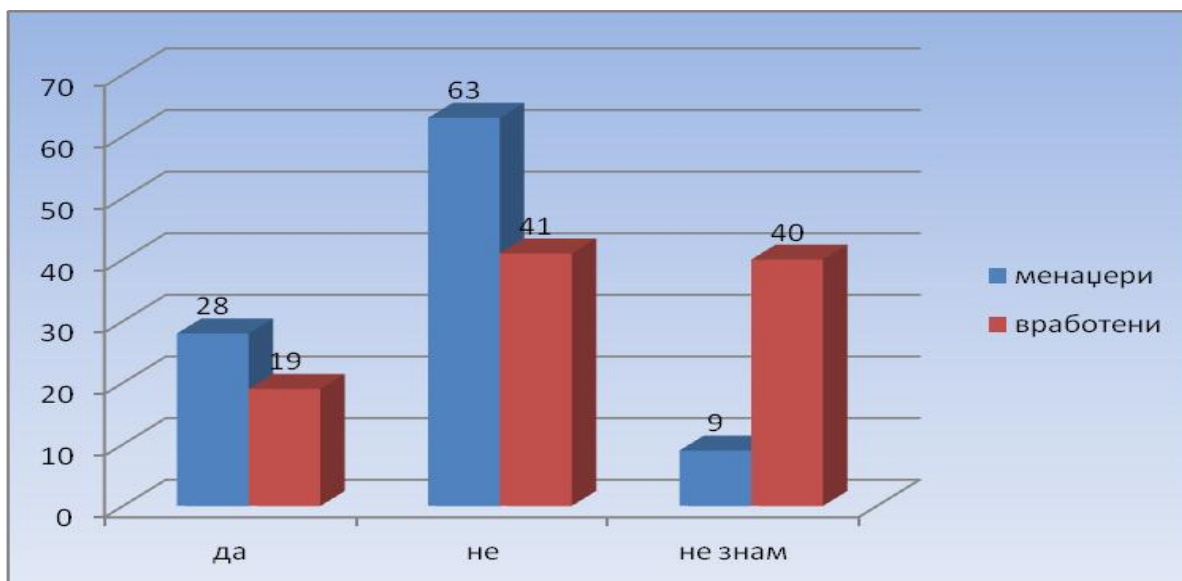
Сето ова нè насочува да констатираме дека постојат големи разлики во одговорите помеѓу менаџерите и вработените. Од ова може да се заклучи дека менаџерите нереално ги искажуваат реалните состојби во поглед на застапеноста на кризниот менаџмент план или дека вработените не се доволно запознати со неговото присуство во организацијата. Потребни се промени и по едното и другото сценарио. Доколку не е присутен тоа ги изложува на ризик организациите, бидејќи ќе бидат неспремни при соочувањето со криза. Исто така, голема грешка е исклучувањето на вработените од кризниот менаџмент план, бидејќи тие играат голема улога во неговото успешно спроведување.

Во продолжение следува анализата на третото прашање: *дали во Вашата организација постои формален кризен менаџмент тим кој брзо реагира при секоја алармантна состојба?*

Табела 4.10. Застапеност на формален кризен менаџмент тим

Table 4.10. Presence of a formal crisis management team

Добени одговори	Менаџери		Вработени	
	Вредности	%	Вредности	%
Да	10	28	20	19
Не	22	63	44	41
Не знам	3	9	42	40
Вкупно	35	100	106	100



Слика 4.4. Графички приказ на застапеноста на формален кризен менаџмент тим – изразен во проценти

Figure 4.4. Graphic presentation of the presence of formal crisis management team - expressed in %

Од прегледите може да се забележи ниската застапеност на кризниот менаџмент тим во нашите организации. Имено само 28% од менаџерите се изјасниле дека постои менаџмент тим, со определени задачи и одговорности, кој ќе биде одговорен во услови на криза. Меѓутоа за обележување се одоговорите на вработените кои се различни од оние на менаџерите, односно дури 41% тврдат дека не постои формален кризен менаџмент тим во нивната организација. Вкупно 40% од вработените не се информирани и запознаени со тоа дали во нивната организација постои тим кој ќе биде спремен да реагира и кој ќе работи на заштита на организацијата од потенцијалните внатрешни и надворешни напади. Ова е негативен процент заради фактот што вработените мораат да бидат дел од процесот на кризниот менаџмент. Секој вработен, без разлика на кое работно место се наоѓа на хиерархиската скала, доколку е запознат со целокупниот процес може да помогне во заштитата на организацијата. Може да забележиме дека 63% од менаџерите тврдат дека не постои кризен тим, со што го потврдуваат фактот на високиот степен на изложеност на нашите претпријатија на кризи.

Пресметките во согласност со χ^2 - тестот се следниве:

Табела 4.11. Апсолутни вредности од исказите на менаџерите и вработените за застапеноста на формален кризен менаџмент тим во нивната организација

Table 4.11. Absolute values of the statements of managers and employees on the presence of a formal crisis management team in their organization

Испитаници	Да	Не	Не знам	Вкупно
Менаџери	10	22	3	35
Вработени	20	44	42	106
В к у п н о	30	66	45	141

Табела 4.12. Добиени теоретски вредности од исказите на менаџерите и вработените за застапеноста на формален кризен менаџмент тим во нивната организација

Table 4.12. Theoretical values obtained from the statements of managers and employees for the presence of a formal crisis management team in their organization

Испитаници	Да	Не	Не знам	Вкупно
Менаџери	7	16	11	35
Вработени	23	50	34	106
В к у п н о	30	66	45	141

Табела 4.13. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите и вработените за застапеноста на формален кризен менаџмент тим во нивната организација

Table 4.13. Calculation of the value of χ^2 according to the statements of managers and employees for the presence of a formal crisis management team in their organization

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
10	7	3	7	0,875
20	23	-3	7	0,289
22	16	6	32	1,926
44	50	-6	32	0,636
3	11	-8	67	5,976
42	34	8	67	1,973
				$\chi^2 = 11,68$

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 11,68$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,28$$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 11,68$) е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни, бидејќи добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции. Ова нè наведува на заклучокот дека менаџерите и вработените различно одговорија на ова поставено прашање. Сметам дека ова е резултат на недоволната информираност на вработените за постоењето на кризен тим во организацијата. Коefициентот на контингенција C, кој ја покажува висината

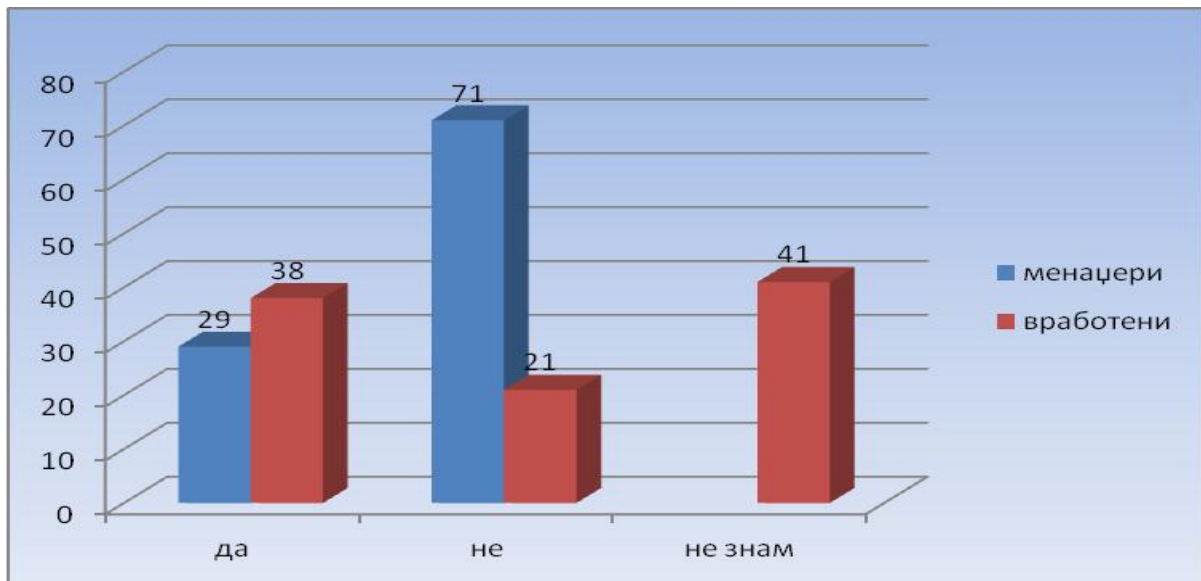
(јачината) на поврзаност изнесува 0,28 ($C = 0,28$) означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е многу слаб. Од ова следува недоволната застапеност на кризни тимови во нашите организации, што е секако голема негативност ако го земеме предвид фактот дека тимот е тој кој ги поставува стратегиите на превенција и одбрана на организацијата доколку дојде до криза.

Четвртото прашање гласеше: *дали сметате дека во Вашата организација постои недостаток на вистински менаџери и лидери кои можат да се справат со секакви кризни ситуации?*

Табела 4.14. Одговори на менаџерите и вработените за тоа дали во нивната организација постои недостаток на лидери кои се спремни за управување во услови на криза

Table 4.14. Answers of the managers and employees about whether their organization has shortage of leaders who are ready to manage the crisis

Добени одговори	<i>Менаџери</i>		<i>Вработени</i>	
	Вредности	%	Вредности	%
Да	10	29	40	38
Не	25	71	22	21
Не знам			44	41
Вкупно	35	100	106	100



Слика 4.5. Графички приказ на одговорите на менаџерите и вработените за тоа дали во нивната организација постои недостаток на лидери кои се спремни за управување во услови на криза – изразен во проценти

Figure 4.5. Graphical display of the responses of managers and employees about whether their organization has shortage of leaders who are ready to manage the crisis - expressed in%

Очекувано висок процент од менаџерите одговорија дека се способни и имаат доволен кадар за справување со криза. Вкупно 71% од менаџерите сметаат дека поседуваат талент и знаење за примена на кризен менаџмент. Сметаат дека не им е потребен надворешен консултант од оваа област кој би им помогнал во услови на криза. Спротивно на нивните искази, само 21% од вработените сметаат дека нивниот менаџерски тим е спремен да одговори на предизвиците кои со себе ги носи кризата. Само 21% имаат доверба во постојниот менаџерски тим. Голем број од вработените, односно 41% се имаат изјаснето со „не знам“, што може да се протолкува како страв на вработените да го искажат своето мислење заради директноста на ова прашање. Сметам дека голем дел од процентот кои одговориле со *не знам* тежнее кон одговорот *да*.

Во согласност со χ^2 – тестот ги добив следниве резултати:

Табела 4.15. Апсолутни вредности од исказите на менаџерите и вработените за тоа дали во нивната организација постои недостаток на лидери кои се спремни за управување во услови на криза

Table 4.15. Absolute values of the statements of managers and employees about whether their organization has shortage of leaders who are ready to manage the crisis

Испитаници	Да	Не	Не знам	Вкупно
Менаџери	10	25	0	35
Вработени	40	22	44	106
В к у п н о	50	47	44	141

Табела 4.16. Добиени теоретски вредности од исказите на менаџерите за тоа дали во нивната организација постои недостаток на лидери кои се спремни за управување во услови на криза

Table 4.16. Obtained theoretical values of the statements of managers as to whether their organization has shortage of leaders who are ready to manage the crisis

Испитаници	Да	Не	Не знам	Вкупно
Менаџери	12	12	11	35
Вработени	38	35	33	106
В к у п н о	50	47	44	141

Табела 4.17. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите и вработените за тоа дали во нивната организација постои недостаток на лидери кои се спремни за управување во услови на криза

Table 4.17. Calculation of the χ^2 value according to managers and employees statements about whether their organization has shortage of leaders who are ready to manage the crisis

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
10	12	-2	6	0,468
40	38	2	6	0,155
25	12	13	178	15,238
22	35	-13	178	5,031
0	11	-11	119	10,922
44	33	11	119	3,606
				$\chi^2 = 35,42$

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 35,42$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,45$$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 35,42$) е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни, бидејќи добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции. Од ова произлегува дека вработените и менаџерите различно гледаат на способноста на лидерите на организацијата да управуваат во кризни состојби. Имено вработените сметаат дека нивните претпријатија не поседуваат доволно квалитетен менаџерски кадар. Од друга страна, менаџерите се самоуверени во

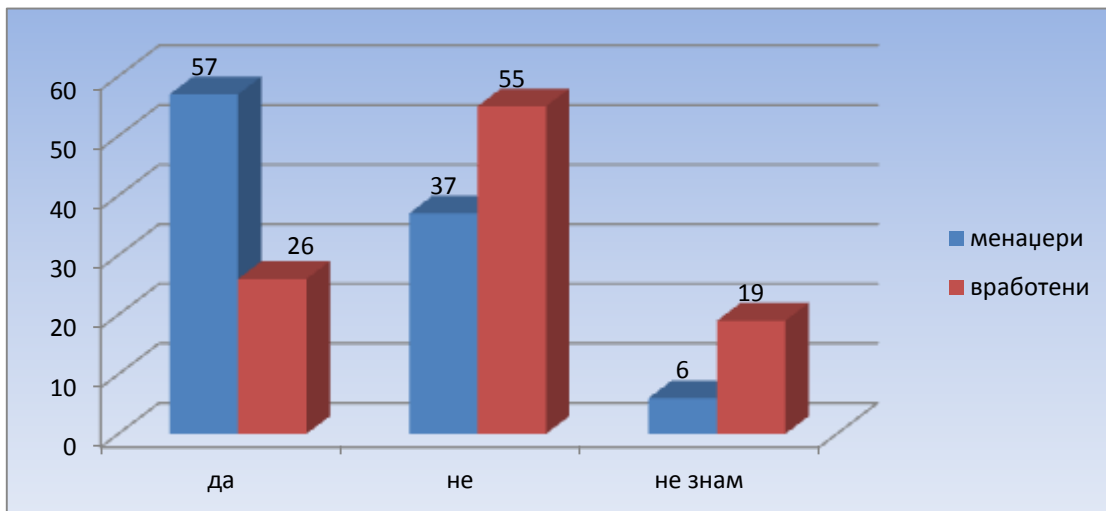
своите способности и укажуваат дека нема потреба од дополнителни менаџери и советници од оваа област. Коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува 0,45 ($C = 0,45$) означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е слаб. Ова ги потврдува разликите помеѓу исказите на менаџерите и вработените.

Следува анализата на петтото прашање кое гласи: *дали во Вашето претпријатие владее позитивна организациска клима, отворена комуникација и реално известување за фактичките состојби?*

Табела 4.18. Дадени искази по однос на тоа дали во организацијата постои позитивна организациска клима, отворена комуникација и реално известување за фактичките состојби

Table 4.18. Statements regarding whether the organization has a positive organizational climate, open communication and real reporting conditions

Добени одговори	<i>Менаџери</i>		<i>Вработени</i>	
	Вредности	%	Вредности	%
Да	20	57	28	26
Не	13	37	58	55
Не знам	2	6	20	19
Вкупно	35	100	106	100



Слика 4.6. Графички приказ по однос на тоа дали во организацијата постои позитивна организациска клима, отворена комуникација и реално известување за фактичките состојби – изразен во проценти

Figure 4.6. Graphical representation regarding whether the organization has a positive organizational climate, open communication and real reporting conditions. - Expressed in%

Ова прашање има големо значење и ја отсликува реалната состојба во нашите организации. Во претходните глави беше укажано на важноста и значењето кое го има комуникацијата и чувството на слобода на вработените да укажуваат на недостатоците во компанијата. Во многу компании мноштво на кризи можат да бидат спречени со навремени известувања од страна на непосредните работници. Во организација во која владее непријатна атмосфера и култура, во која вработените чувствуваат страв дека ќе бидат казнети доколку укажат на одредени проблеми, ситните проблеми и недостатоци многу лесно можат да прераснат во акутна криза. Ситните превирања или технички проблеми на кои не е посветено поголемо внимание заради нивното игнорирање и незабележување од страна на менаџерите или неинформирање од страна на вработените заради страв, лесно преминуваат во големи главоболки на менаџерите. Може да се забележи спротивност во одговорите помеѓу менаџерите и вработените. Вкупно 57% од менаџерите сметаат дека во нивната организација владее добра комуникација, одлична организациска клима и навремено информирање за реалната состојба внатре, додека 55% од вработените не се задоволни од комуникацијата и нивото и начинот на поставеност организациските односи во организацијата.

По извршените пресметки со χ^2 – тестот ги добив следниве резултати:

Табела 4.19. Апсолутни вредности од исказите на менаџерите и вработените за тоа дали во организацијата постои позитивна организациска клима, отворена комуникација и реално известување за факичките состојби

Table 4.19. Absolute values of the statements of managers and employees if organization has a positive organizational climate, open communication and real reporting conditions

Испитаници	Да	Не	Не знам	Вкупно
Менаџери	20	13	2	35
Вработени	28	58	20	106
В к у п н о	48	71	22	141

Табела 4.20. Добиени теоретски вредности од исказите на менаџерите за тоа дали во организацијата постои позитивна организациска клима, отворена комуникација и реално известување за факичките состојби

Table 4.20. Obtained theoretical values of managers about whether the organization has a positive organizational climate, open communication and real reporting conditions

Испитаници	Да	Не	Не знам	Вкупно
Менаџери	12	18	5	35
Вработени	36	53	17	106
В к у п н о	48	71	22	141

Табела 4.21. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите и вработените за тоа дали во организацијата постои позитивна организациска клима, отворена комуникација и реално известување за факичките состојби

Table 4.21. Calculation of the χ^2 value according to statements by managers and employees if there is a positive organizational climate, open communication and real reporting conditions

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
20	12	8	65	5,486
28	36	-8	65	1,812
13	18	-5	21	1,213
58	53	5	21	0,401
2	5	-3	12	2,193
20	17	3	12	0,724
				$\chi^2 = 11,83$

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 11,83$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,28$$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 11,83$) е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни, бидејќи добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции. Од ова можеме да заклучиме дека вработените и менаџерите не се согласуваат во поглед на организациската клима во нивната организација. Вработените со ова

всушност укажуваат дека не се чувствуваат доволно слободни за укажување и самоиницијативно решавање на одредени проблеми. Со слободна комуникација вработените ќе се чувствуваат како дел од компанијата и поодговорно и совесно ќе се однесуваат кон компанискиот имот. Навремено ќе укажуваат на ситни кризи кои тлеат во компанијата. Заради ова нашите менаџери мора да го преиспитаат начинот на кој е поставена организациската култура и начинот на комуникација во нивната организација. Коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува 0,28 ($C = 0,28$) означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е слаб. Ова ги потврдува разликите помеѓу исказите на менаџерите и вработените.

Во продолжение следува вториот дел од анализата која се однесува на исказите кои ги одговараа само менаџерите. Ќе биде претставено како и во првиот дел, односно табеларно, графички и преку χ^2 – тест и коефициент на контингенција.

Анализата помеѓу шестото прашање и десеттото е следна:

Најпрвин табеларно и графички ќе бидат претставени одговорите и размислувањата на менаџерите, а потоа преку χ^2 – тестот и коефициентот на контингенција ќе биде претставена зависноста и поврзаноста помеѓу соодветните прашања.

Табела 4.22. Добиени апсолутни вредности за исказите на менаџерите по однос на тоа дали нивното претпријатие вложува доволно ресурси во превенција и спремност за криза и дали претпријатието често се соочува со криза

Table 4.22. Obtained absolute values of statements of managers in terms of whether their company invests enough resources into prevention and preparedness for the crisis and whether the company often faces with crisis

	Дали сметате дека Вашето претпријатие вложува доволно ресурси за превенција и подготвеност при кризните изненадувања, предизвикани од интерното или екстерното опкружување?	Дали Вашата организација често се соочува со криза?	Вкупно
Да	5	25	30
Не	27	9	36
Не знам	3	1	4
Вкупно	35	35	70



Слика 4.7. Графички приказ за исказите на менаџерите по однос на тоа дали нивното претпријатие вложува доволно ресурси во превенција и спремност за криза и дали претпријатието често се соочува со криза – изразен во проценти

Figure 4.7. Graphical display of the statements of managers in terms of whether their company invests enough resources into prevention and preparedness for the crisis and whether the company often faces a crisis - expressed as a percentage

Табела 4.23. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите по однос на тоа дали нивното претпријатие вложува доволно ресурси во превенција и спремност за криза и дали претпријатието често се соочува со криза

Table 4.23. Calculation of the χ^2 value according to statements by managers in terms of whether their company invests enough resources into prevention and preparedness for the crisis and whether the company often faces a crisis

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
5	15	-10	100	6,667
25	15	10	100	6,667
27	18	9	81	4,500
9	18	-9	81	4,500
3	2	1	1	0,500
1	2	-1	1	0,500
				$\chi^2 = 23,33$

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 23,33$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,50$$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 23,33$) е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни, бидејќи добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции. Од ова можеме да заклучиме дека недоволното вложување и унапредување на претпријатието влијае за почестата појава на кризи. При разговорот со менаџерите заклучив дека повеќето се свесни дека за раст и напредок на

претпријатието неоподни се поголеми вложувања во физички, но и човечки капитал. Но сепак, неликвидноста која владее во повеќето од нив ги спречува да прават дополнителни вложувања за зајакнување на позицијата на пазарот со што би биле посpremни на помали или поголеми потртеси на пазарот. Ме радува фактот што 77 % од менаџерите не се задоволни од износот на вложените средства, но се спречени заради најразлични причини за кои овде нема да дискутирам, бидејќи навлегуваат во друга област и бидејќи ќе се оддалечам од целта на овој магистерски труд. Коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува 0,50 ($C = 0,50$) означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е умерен. Добиениот коефициент покажува умерена зависност помеѓу вложувањето во физички и човечки капитал, во подигнување на нивото на подготвеност и во превенција од кризни состојби во компанијата со појавата на кризи во компанијата.

Седмото прашање гласеше: *Дали организацијата користи објективни мерења и редовно ги испитува своите клиенти и потрошувачи?* Следува анализа дали ова е поврзано со зачестеноста на кризи во нашите претпријатија.

Табела 4.24. Добиени апсолутни вредности за исказите на менаџерите по однос на тоа дали организацијата користи објективни мерења и редовно ги испитува своите клиенти и потрошувачи и дали претпријатието често се соочува со криза

Table 4.24. Obtained absolute values of the managers' statements regarding whether the organization uses objective measurements and regularly examine their clients and customers and whether the company often faces with crisis

	Дали организацијата користи објективни мерења и редовно ги испитува своите клиенти и потрошувачи?	Дали Вашата организација често се соочува со криза?	Вкупно
Да	7	25	32
Не	26	9	35
Не знам	2	1	3
Вкупно	35	35	70



Слика 4.8. Графички приказ за исказите на менаџерите по однос на тоа дали организацијата користи објективни мерења и редовно ги испитува своите клиенти и потрошувачи и дали прептпријатието често се соочува со криза – изразен во проценти

Figure 4.8. Graphical display of the statements of managers in terms of whether the organization uses objective measurements and regularly examine their clients and customers and whether the company often faces with crisis-expressed in

Табела 4.25. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите по однос на тоа дали организацијата користи објективни мерења и редовно ги испитува своите клиенти и потрошувачи и дали претпријатието често се соочува со криза

Table 4.25. Calculation of the χ^2 value according to statements by managers in terms of whether the organization uses objective measurements and regularly examine their clients and customers and whether the company often faced with crisis

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
7	16	-9	81	5,063
25	16	9	81	5,063
26	18	9	72	4,129
9	18	-9	72	4,129
2	2	1	0	0,167
1	2	-1	0	0,167
				$\chi^2 = 18,72$

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 18,72$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,46$$

Од резултатите можеме да забележиме дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 18,72$) е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни, бидејќи добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции. Изведуваме заклучок дека недоволното следење на потребите и вкусовите на потрошувачите влијае врз потешкотиите со кои се соочуваат претпријатијата. Современото бизнис опкружување е променливо, вкусовите и потребите на потрошувачите еволуираат секојдневно. Заради ова доколку

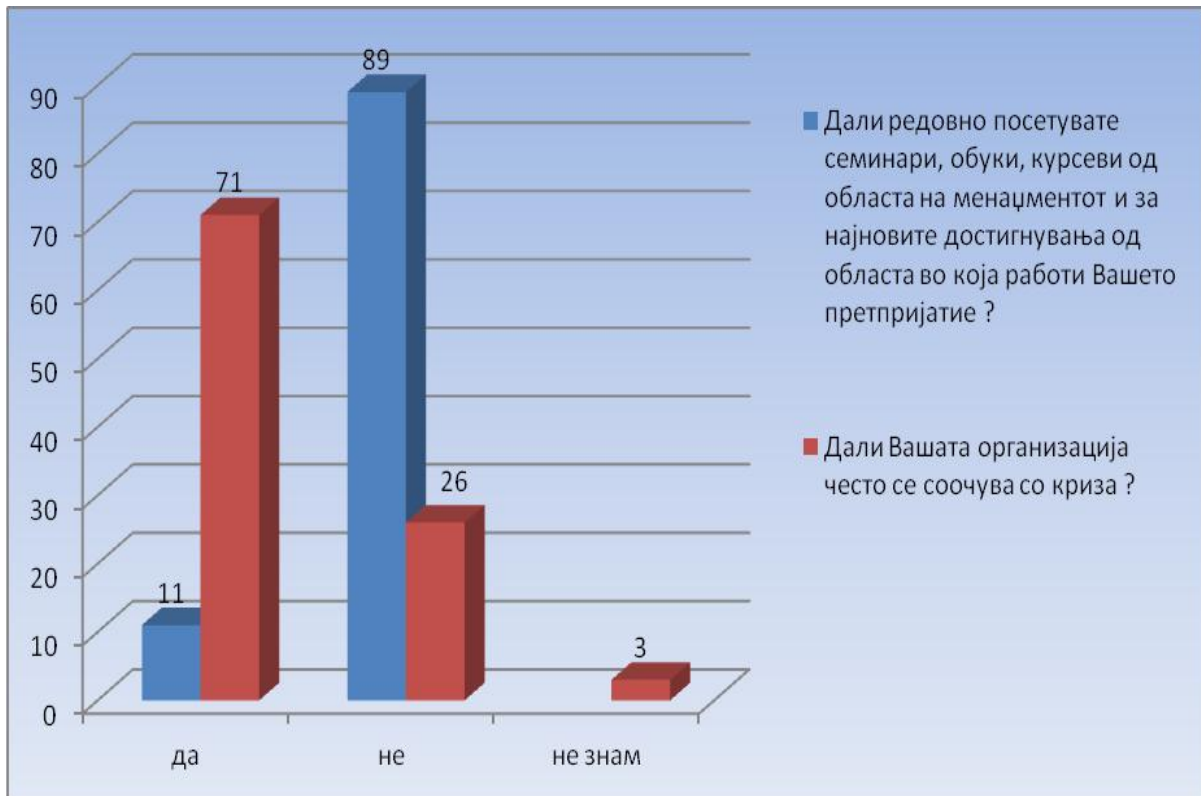
претпријатијата сакаат да опстанат и се развиват во ова високопроменливо опкружување, мораат постојано да ги следат желбите и потребите на своите потрошувачи. Постојат најразлични начини од поедноставни и евтини анализи, до скапи истражувања спроведени од различни агенции. Но, сепак, тие мора да ги следат најновите трендови и истенчени вкусови на нивните потрошувачи, за да бидат секогаш чекор пред конкуренцијата. Коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува $0,46$ ($C = 0,46$), означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е умерен. Ова го потврдува фактот дека испитувањето на вкусовите на потрошувачите влијае врз појавата на криза, но дека е само мал дел од ова. Односно дека има уште многу други фактори и форми кои влијаат врз појавата на криза во организациите.

Следува анализата помеѓу поврзаноста на посетите на семинари, обуки, курсеви од областа на менаџментот и најновите достигнувања од областа во која работи претпријатието со појавата на различни типови на криза во него

Табела 4.26. Добиени апсолутни вредности за исказите на менаџерите по однос на тоа дали редовно посетуваат семинари, обуки, курсеви од областа на менаџментот и за најновите достигнувања од областа во која работи претпријатието и дали често се соочува со криза

Table 4.26. Obtained absolute values of the managers' statements regarding whether regularly attend seminars, training courses in the field of management and the latest developments in the area in which it operates and whether the company often faces a crisis

	Дали редовно посетувате семинари, обуки, курсеви од областа на менаџментот и за најновите достигнувања од областа во која работи Вашето претпријатие?	Дали Вашата организација често се соочува со криза?	Вкупно
Да	4	25	29
Не	31	9	40
Не знам	0	1	1
Вкупно	35	35	70



Слика 4.9. Графички приказ за исказите на менаџерите по однос на тоа дали редовно посетуваат семинари, обуки, курсеви од областа на менаџментот и за најновите достигнувања од областа во која работи претпријатието и дали често се соочува со криза – изразен во проценти

Figure 4.9. Graphical display of the statements of managers in terms of whether they regularly attend seminars, training courses in the field of management and the latest developments in the area in which it operates and whether the company often faces a crisis - expressed as a percentage

Табела 4.27. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите по однос на тоа дали редовно посетуваат семинари, обуки, курсеви од областа на менаџментот и за најновите достигнувања од областа во која работи претпријатието и дали често се соочува со криза

Table 4.27. Calculation of the χ^2 value according to statements by managers in terms of whether they regularly attend seminars, training courses in the field of management and the latest developments in the area in which it operates and whether the company often faces a crisis

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
4	15	-11	110	7,603
25	15	11	110	7,603
31	20	11	121	6,050
9	20	-11	121	6,050
0	1	-1	0	0,500
1	1	1	0	0,500
				$\chi^2 = 28,31$

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 28,31$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,54$$

Од резултатите заклучуваме дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 28,31$) е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни, бидејќи добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции. Ова е сосема очекуван резултат, знаејќи ја важноста на постојаните обуки за менаџерите. Мора да се променат краткорочните погледи на македонскиот менаџер. Нашите менаџери се окупирани и зафатени со тековни и оперативни активности. Не посветуваат доволно време на долгорочните планови и насоки

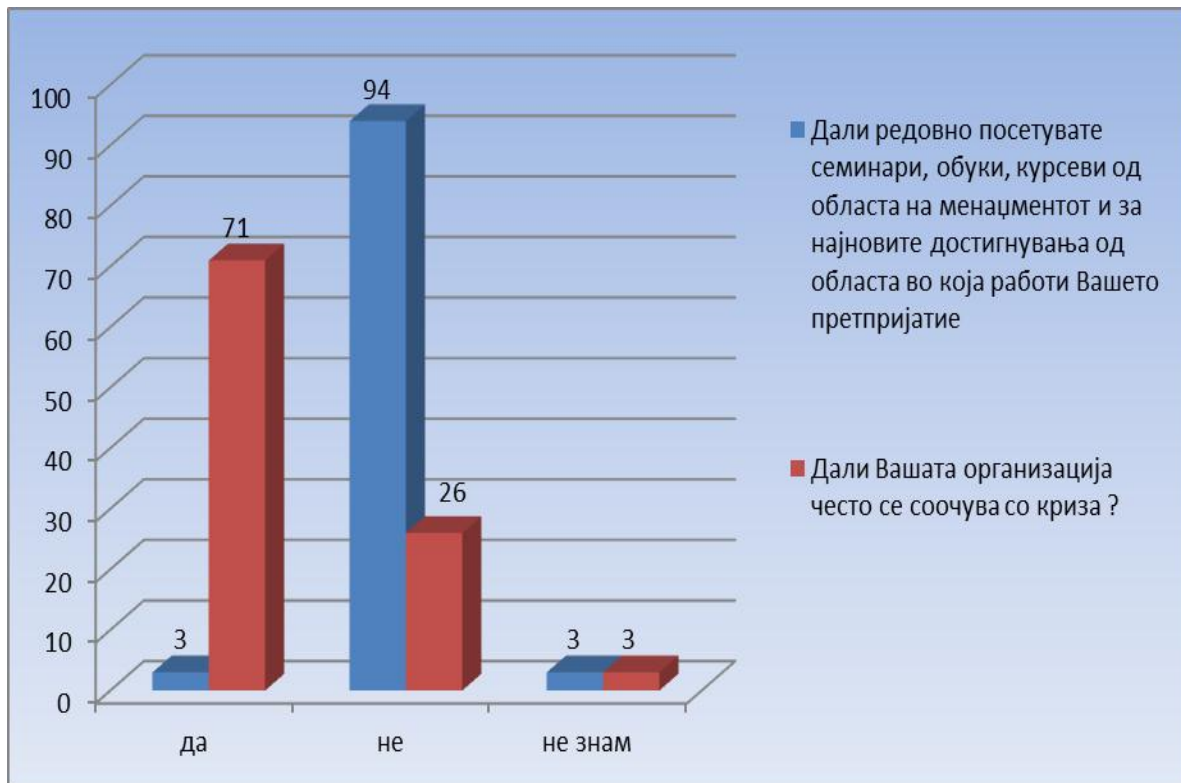
во кои би требало да се движи претпријатието. Со ова ги запоставуваат долгорочните стратегиски насоки и перспективи кои се клучна заштита од сè почестите потреси на глобалниот пазар. Вистинскиот и ефективен менаџер е насочен кон креирање на иновативна и флексибилна средина во која вработените успешно ќе работат и континуирано ќе ги подобруваат нивните перформанси. Денешните организации се променливи и заради тоа е тешко да се пронајдат оперативни практики и стратегии кои ќе функционираат подолго време. Ова бара постојана адаптација, посветеност и учење. Без разлика дали се тоа дневни часови или повеќе дневни семинари, во секој случај го зголемува нивото на созреаност на менаџерите. Ги зголемува нивните вештини и ги поттикнува нивните таленти, бидејќи го најдоброто во нив. Но за сето ова неопходни се постојани обуки, постојано следење на трендовите и постојано унапредување на нивните вештини и знаења. Само преку ова тие ќе ги одржат нивните претпријатија компетитивни и спремни да одговорат на предизвиците од каква било криза. Само на овој начин ќе останат продуктивни и доволно ефикасни за опстанок и развој во висококомпетитивното опкружување. Коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува $0,54$ ($C = 0,54$) означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е висок. Ова го потврдува високото значење на постојаното унапредување врз начинот и успешноста во справувањето со кризите. Го потврдува значењето на постојаното учење, преточено во форма на знаење и искуство во борбата против кризите.

Анализата меѓу деветтото прашање (*Дали организацијата редовно организира тренинг и обука за подигнување на нивото на подготвеност и свест на вработените за препознавање на можните кризи состојби?*) и десеттото (*Дали Вашата организација често се соочува со криза?*) е следна:

Табела 4.28. Добиени апсолутни вредности за исказите на менаџерите по однос на тоа дали организацијата редовно организира тренинг и обука за подигнување на нивото на подготвеност и свест на вработените за препознавање на можните кризни состојби и дали често се соочува со криза

Table 4.28. Obtained absolute values of the managers' statements regarding whether the organization regularly organizes training for raising awareness and preparedness of employees to recognize potential crisis and whether the company often faces with a crisis

	Дали организацијата редовно организира тренинг и обука за подигнување на нивото на подготвеност и свест на вработените за препознавање на можните кризни состојби?	Дали Вашата организација често се соочува со криза?	Вкупно
Да	1	25	26
Не	33	9	42
Не знам	1	1	2
Вкупно	35	35	70



Слика 4.9. Графички приказ за исказите на менаџерите по однос на тоа дали организацијата редовно организира тренинг и обука за подигнување на нивото на подготвеност и свест на вработените за препознавање на можните кризни состојби и дали често се соочува со криза – изразен во проценти

Figure 4.9. Graphical display of the statements of managers in terms of whether the organization regularly organizes training for raising awareness and preparedness of employees to recognize potential crisis and whether the company often faces with a crisis. - expressed as a percentage

Табела 4.27. Пресметка на χ^2 вредноста според исказите на менаџерите по однос на тоа дали организацијата редовно организира тренинг и обука за подигнување на нивото на подготвеност и свест на вработените за препознавање на можните кризни состојби и дали често се соочува со криза

Table 4.27. Calculation of the χ^2 value according to statements by managers in terms of whether the organization regularly organizes training for raising awareness and preparedness of employees to recognize potential crisis and whether the company often faces with a crisis

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
1	13	-12	144	11,077
25	13	12	144	11,077
33	21	12	144	6,857
9	21	-12	144	6,857
1	1	0	0	0,000
1	1	0	0	0,000
				$\chi^2 = 35,87$

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 35,87$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0,58$$

Од резултатите се воочува дека пресметаната вредност за χ^2 ($\chi^2 = 35,87$) е поголема од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 кој изнесува $\chi^2 = 5,991$. Ова покажува дека испитуваните варијабли се меѓусебно зависни, односно разликите се доста значајни, бидејќи добиените фреквенции отстапуваат од очекуваните фреквенции. Можеме да заклучиме дека во нашите претпријатија недоволно внимание се посветува на тренингот и обуката на вработените. Гледаме дека постои висок степен на зависност помеѓу овие две прашања. Доколку нашите претпријатија сакаат да бидат ефективни и да се вклучат на глобалниот пазар, ова е подрачје на кое

треба многу да пороботат. Но овде ќе го набљудуваме ова како фактор на заштита од појава на криза. Постојат повеќе придобивки од постојаните обуки и тренинг на вработените: зголемено задоволство и морал за работа, зголемена мотивација, зголемена ефикасност, зголемен капацитет за да ги прифатат новите методи и технологии, намалени откажувања од работните места. Со ова претпријатието не само што ќе влијае на зголемување на својот профит, туку и ќе придонесе за повисоко ниво на одговорност и спремност на вработените за одбрана и заштита на компанијата. Ќе придонесе за зголемување на нивото на знаење и подготвеност на вработените да ги решаваат проблемите со кои се соочува претпријатието. Така повеќето проблеми би биле решавани непосредно при нивното настанување, што е многу битно бидејќи не би се дозволило нивно разгорување во посериозни. Коефициентот на контингенција C , кој ја покажува висината (јачината) на поврзаност изнесува 0,58 ($C = 0,58$) означува дека меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е висок. Ова ги потврдува гореискажаното, односно дека нивото на обука и тренинг на вработените влијае врз појавата на кризи во македонските претпријатија.

5. Креирање на модел за успешна превенција и управување со кризни состојби во претпријатијата

Во оваа глава ќе се обидам да креирам модел за успешно превенирање и управување со кризните состојби во претпријатијата. Овде сакам да напоменам дека е невозможно да се креира модел кој би бил составен од список со задачи и насоки кои претпријатијата во криза би можеле да ги следат. Ова е неможно од едноставна причина што одредени настани за некои претпријатија претставуваат криза, додека за други само помали инциденти. Битна е перцепцијата на менаџерите. Субјективната перцепција на кризниот настан е круцијална во справувањето со кризата. Затоа не е доволно само да се воспостават кризните тимови и планови. Лидерите мора да разберат дека не можат да се справат со кризата само со примена на рационално технички мерки. Истакнувајќи дека субјективната реакција на кризата е од големо значење, следи дека секој поединец од топ менаџментот има клучно значење во излезот од кризната состојба. Овие поединци мора да имаат храброст и знаење да одговорат на кризата. Тие мора да поседуваат одлична физичка состојба, солидна ментална стабилност и високо ниво на интелектуална способност. Само ваков тип на менаџери ќе можат ефективно да се справат со кризата, да креираат нови стратегии и да ја свртат кризата во нови можности за претпријатието. За ова се потребни теоретски познавања, но неопходни се и практични решенија.

5.1. Улогата на ефективна организациска култура, комуникацијата и развивањето на човечки капитал во превенцијата и совладувањето на кризните состојби

Сметам дека конструкцијата на еден модел за кризен менаџмент во себе мора да содржи препораки, начини и решенија за успешна превенција од криза. Превенцијата е клучна. Менаџерите треба да бидат насочени кон спречување на појава на криза во организацијата. Ова треба да биде нивната примарна одговорност. Нивната наивност и игнорирање дозволува малите проблеми да останат нерешени и да тлеат во организацијата, со што го трасираат патот на кризата.

Различни автори истакнуваат различни начини на кои може да се заштити претпријатието од криза. Моите размислувања одат кон тоа дека во едно претпријатие во кое не постои комуникација помеѓу вработените, во кое вработените не чувствуваат задоволство од работата и не се самоидентификуваат со работата која ја работат и претпријатието во кое работат, е лесно подложно на криза. Битни фактори на ефективна превенција на претпријатието се токму овие делови. Главната одговорност треба да биде насочена кон индивидуата, односно кон подобрување на професионалните вештини, развој на неговото знаење, проширување на неговите видици кои ќе му овозможат успешно да се интегрира во работните активности и успешно да се идентификува со целите и стратегиите на претпријатието. Овој процес на социјализација, адаптација и индивидуализација на вработените е битен заради фактот што претпријатието на ваков начин многу полесно ќе се справи со каков било тип на криза што може да го погоди. Ефективната комуникација, која води кон повисоко ниво на подготвеност, бара ефикасно канализирање на позициите, надлежностите, одговорностите и мотивациите. Со ова додавање и проширување на погледот на кризата од еден друг аспект, односно како социјален феномен, отстапувам од класичните кризни модели опишувани во литературата од оваа област. Најпрво следува адаптацијата на вработените во организацијата, односно нивната социјална идентификација. Овде е битно да се поврзат приоритетите на вработените и нивната идентификација со стратегијата на кризниот менаџмент. Ова води кон втората фаза, а тоа е

ефективна комуникација помеѓу вработените. Во оваа фаза се идентификуваат интерните и екстерни системи на комуникација и се врши евалуација на комуникациската стратегија. Ефективната комуникација помеѓу вработените води кон третиот дел односно кон ефективна кризна комуникација. Таа треба да се насочи кон следните кризни комуникациски димензии: операции, жртви, кредибилитет, професионални очекувања, етичност и доверба. Со успешно спроведување на претходните фази конечно стигнуваме до ефективна стратегија на кризен менаџмент. Овде претпријатието треба да се фокусира кон повеќе чекори. Најпрво е формирањето на превентивна кризна програма. Следува идентификација на потенцијалните кризни ситуации. Потоа треба да се преземат конкретни оперативни мерки. Со ова доаѓаме до последниот чекор кој се состои од ликвидација на кризните последици.

Во моделот посебно ја нагласувам улогата на комуникацијата во организацијата и идентификацијата на вработените со нивните улоги, одговорности и положби. Организација во која постои хармонична работна средина со задоволни вработени многу полесно може да се справи со предизвиците на современите кризи.

Промените во условите во економијата во последната декада јасно укажуваат на потребата од воспоставување на нови модели и форми на организации. Многу е важно да се бараат иновативни, модерни организациони модели кои би се адаптирале и би биле отпорни на постојаните промени на пазарот. Кога зборуваме за организациските шеми и вредности, всушност зборуваме за организациската култура. Таа е сет на споделени филозофии, идеологии, вредности, верувања, очекувања, ставови, претпоставки и норми. Таа се развива преку дневните интеракции помеѓу вработените во организацијата. Кога е на високо ниво овозможува едноставно комуницирање и разбирање меѓу вработените и инкорпорирање на гласовите на повеќе од нив. Врската помеѓу комуникацијата, организациската култура и кризата е круцијална при превенцијата на криза. Успехот односно неуспехот да се одговори на кризата зависи од нивото на комуникативна култура која е присутна во организацијата: хиерархиска или хоризонтална, отворена или затворена, откривачка или таинствена. Организациската култура може да создаде и тесни грла, односно систематско отфрлање на информации, врз

основа на комуникацискиот процес кој е поставен според правилата и структурата на нејзино функционирање. Многу често, организациските стандардни оперативни практики, нејзините прагматични и културни погледи, употребата и дистрибуцијата на информации и имплицитните и експлицитни очекувања од своите вработени се тие кои ги формираат клучните перцепции и одлучувачки настани кои ја предизвикуваат кризата. Спојувањето на овие тесни грла во услови на криза ќе го наруши протокот на информации внатре и надвор од организацијата. Протокот на информации ќе биде најмногу загрозен во организации со строга хиерархиска структура во која комуникацијата е високоформализирана. Како резултат на ова, загубите и прекините кои се предизвикани од кризата ќе имаат посилен ефект кај овие организации, отколку кај неформална и динамична организација во која информациите се разменуваат преку флексибилен сет на средства.

Сметам дека една организација која е флексибилна и динамична и во која вработените секојдневните оперативни одлуки ги донесуваат брзо и без потреба од одобрување од врвот е многу поефикасна во справувањето и превенцијата на кризите. Во претпријатија кои функционираат како комплексни адаптивни системи, лидерите не треба да гледаат на себе како краен авторитет. Наместо ова тие треба да постават услови и околина во која вработените сами ќе се организираат и реструктурираат околу постоечките проблеми. Лидерите своето внимание треба да го насочат кон воспоставување на овие услови и насоки, наместо да се одлучат за контрола врз вработените. Тие мора да воспостават околина и средина на учење, односно организациска клима која го поттикнува учењето и во која вработените ќе чувствуваат дека можат слободно да зборуваат за организациските практики, политики и проблеми со кои секојдневно се соочуваат. Ваква организациска клима им помага на вработените да се чувствуваат доволно зрели за самостојно одлучување. Сепак останува на менаџерот да креира разни ситуации како на пример дијалог, фокус групи, бура на идеи, за да потоа овие забелешки ги претвори во акции. На овој начин претпријатието полесно ќе ги идентификува своите слабости, тесни грла, потенцијални закани. Ќе биде адаптивно на промените од своето опкружување и ќе има капацитет брзо да одговори на нив.

5.2. Вистински и целосни лидери - предизвик за успешни претпријатија

Постојано се зборува за причините на финансиската криза која сè уште го тресе светот. Се наведуваат хипотекарните кредити, кредитните свопови, менаџерската алчност. Ова се само симптомите на вистинскиот проблем. Коренот на проблемот го гледам во недостатокот на вистински лидери. Во недостатокот на лидери со високоизградени верувања, вредности и принципи.

Оваа финансиска криза беше вистински предизвик за многу лидери низ светот и претставува вистински тест за нивното знаење. Менаџирањето во стабилно бизнис опкружување бара дисциплина и менаџерски вештини, но менаџирањето во услови на криза бара вистински лидерски способности. Питер Дракер вели: *„Лидерството не е ранг на привилегии, титули или пари. Лидерството е одговорност“*. Зборот криза можеби денес е премногу користен, но реално ја прикажува состојбата во која се наоѓа лидерството. На сите нивоа во компаниите има недостаток на квалитетни лидери. Време е за комплетно нов пристап во развивањето на лидери кои ќе бидат спремни да се соочат со денешните кризни времиња. Нивното развивање бара постојана пракса, обука, фидбек и корекции.

Во моделот постојано ја нагласувам улогата на постојаната обука и пракса, бидејќи само така кризните лидери ќе го поседуваат знаењето потребно да одговорат на кризните изненадувања. Денес примарен фокус на повеќето компании се парите. Но лидерството е тоа кое ја креира вистинската вредност и ја прави разликата помеѓу компаниите. Лидерството е водечки индикатор за иднината на компанијата, а финансиските резултати се само одраз на минатото на компанијата. Карактерот на лидерите денес е ставен пред огромен тест. Со растот на скептицизмот на индивидите и организациите, лидерството е поважно од кога било. Лидерите се соочени со предизвикот од секојдневна заштита на производите, брендот и репутацијата на компанијата. Од нивното знаење и адаптивност зависи дали ќе преживеат или ќе подлегнат на кризните ризици. Реалноста е дека ни една организација не може целосно да се заштити од кризните влијанија, но соодветна подготовка и знаење им овозможува на лидерите спремно да ги дочекаат. Постојат многу

фактори од кои зависи дали компанијата успешно ќе излезе од криза или не, но најмногу зависи од нејзините лидери.

Поимот кризно лидерство е клучен, бидејќи ги спојува знаењета од областа на кризниот менаџмент и од областа на лидерството. Овој поим ги комбинира основните карактеристики на лидерството со елементите на кризниот менаџмент. Во себе вклучува: правилна комуникација со луѓето, обезбедување на јасни насоки, визији и цели во услови на криза, поттикнување на вработените за флексибилно однесување, зголемување на нивниот капацитет за приспособување при различни ситуации. За да се менаџира со промените и да се управува за време на криза потребни се вештини и способност за адаптација на однесувањето. Улогата на кризниот лидер е да ги смири внатрешните стравови во организацијата и да ги убеди надворешните засегнати страни во стабилноста на компанијата. Мора да бидат искрени, чесни и да балансираат помеѓу долгорочните стратегии и краткорочните потреби, како би ја вратиле довербата кај стеикхолдерите. Кризниот лидер мора брзо да реагира на иницијалниот кризен настан и да обезбеди континуирано внимание на сите детали и информации. Не можеш да бидеш ефикасен кризен лидер без високо ниво на комуникациски способности. Комуникациските способности играат доминантна улога во кризното лидерство. Целта на секој кризен лидер е градење на доверба и кредибилитет помеѓу организацијата и нејзините стеикхолдери. Одржувањето на довербата овозможува компанијата да работи нормално и покрај кризните настани. За да ја одржи довербата, кризниот лидер мора да биде автентичен и влијателен. Покрај ова, тој мора да има: интегритет, интелигенција, харизма, храброст, страст, визија. Не постои единствена формула за опишување на вистинската комбинација на квалитети кои се потребни за успешен кризен лидер. Тој е лице кое ја утврдува целта, ја поставува насоката и поттикнува мотивација и енергија за нивно исполнување.

Не постои попредизвикувачки тест на вашето лидерство од криза. За време на криза лидерите не само што мора да ја искористат целата мудрост која ја поседуваат, туку мора и да копаат длабоко во себе за да пронајдат храброст да продолжат понатаму. Кога компанијата ќе влезе во криза, првиот предизвик за лидерите е да се соочоат со реалноста. Сè додека лидерот на организацијата не признае дека организацијата се наоѓа во криза и сè додека

не ја признае неговата улога во креирањето на истата, организацијата не може да се придвижи кон решавање на кризата. Луѓето околу лидерот мора да бидат оние кои ќе ја кажуваат вистината и вистинските проблеми. Но често лидерите се опкружени со социопати кои има го кажуваат она што тие сакаат да го слушнат. Без култура на отвореност и искреност лидерите се високочувствителни на ситните проблеми кои многу лесно можат да се претворат во криза.

Соочени со криза некои лидери го преземаат целиот товар на себе. Се повлекуваат во канцелариите и се обидуваат сами да ја решат кризата. Дали од недоверба во другите или од страв од неуспех и губење на самодовербата, ова секако е погрешна насока. Вработените во организацијата се спремни да помогнат доколку бидат вклучени во решавањето на кризата. На овој начин ќе се постигне поголема ефективност, зголемување на тимскиот дух и подлабоко навлегување во изворот на кризата. Организацијата не може да се насочи кон решавање на проблемите без да навлезе во корените на кризата. Но често луѓето се ментално блокирани во препознавањето на проблемите заради нивните застрашувачки импликации. Лидерот е тој кој мора да ги соочи вработените со нивните најголеми стравови и да ги насочи кон вистинските насоки.

Никогаш не потценувајте го ефектот и времетраењето на кризата! Колку што е тешко да се предвиди кога одредена криза ќе ја зафати компанијата, толку е тешко и да се предвиди колку таа ќе трае. Дури и кога организацијата е целосно навлезена во криза, одредени лидери сметаат дека се потребни мали тактички промени за излез. Сметаат дека е прашање на време кога побарувачката повторно ќе се воспостави и не преземаат соодветни мерки. Ова е погрешен пристап од секој аспект. Кога се соочувате со криза круцијално е да се претпостави дека таа ќе трае подолго време. Во оваа насока треба да се движат идните планови на компанијата и во таа насока да се постават целите и насоките на дејствување. Во неизвесни услови и неизвесна иднина, кога опаѓа побарувачката, кога наплатата е несигурна, најбитни се готовите пари (паричните резерви) на компанијата. Не порастот на приходите, не заработката по акција, не приносот на сопствениот капитал. Стабилноста и фискалниот конзерватизам мора да бидат во предност. Прашајте се дали

вашата фирма поседува доволно парични резерви за да се соочи со најголемата криза која можете да си ја замислите?

Преживувањето на кризата е само половина од предизвикот. Преку постојан фокус кон победа, преку препознавање на новите барања на пазарот и изменетата индустрија, лидерите имаат огромна можност да ја искористат кризата во нивна насока. Иако е тешко да се препознае, но кризата нуди единствена можност за креирање на трансформациски промени во вашата компанија. Лидерите кои нема да ги препознаат предностите кои ги нуди кризата не само што ќе ја испуштат можноста за брзо враќање кон успехот, туку и ќе се соочат со опасност од повторно враќање на кризните состојби.

Денес не мора да бидете политичар, познат спортист или пејач за да бидете јавна личност. Како лидер на одреден бизнис вие сте постојано изложени на очите на јавноста. Вашиот надомест е објавуван, вашите говори се цитирани. Луѓето внатре и надвор од организацијата шпекулираат за вас. Модерниот медиумски свет со новите информациски извори претставува мноштво на замки и можности. Во услови на криза сето ова е уште повеќе засилено. Во светот на интернетот, брзината на пренос на информациите е драматично зголемена. Наместо да се жалите на негативните страни кои ова ги носи со себе, вие како лидер треба да најдете начин ова да го свртите во ваша полза. За време на криза лидерот се наоѓа во центарот на вниманието. Луѓето кои се поврзани со компанијата го следат секој нивен збор, нивниот говор на тело, изрази на лицето, па дури и бојата на нивните костуми и вратоврски. Со сите светла свртени кон него, способноста да остане доследен на своите принципи и вредности е ставена на тест. Во ова време лидерот може да ја изгради својата репутација на високо ниво или да се изуби во маглата на кризата. Мошне значајно е да биде отворен, транспарентен и директен. Со транспарентноста и искреноста лидерот создава позитивна слика за компанијата. Со ваков став лидерите полесно ја добиваат поддршката од стеихолдерите. Денес внатрешните и надворешните комуникации се испреплетени и е тешко да се повлече линија помеѓу нив. Сè што се кажува внатре во компанијата брзо се пренесува и надвор од неа. Затоа пласирањето на истите информации е значајно за имиџот на компанијата. Зошто е битно лидерот да креира култура на искреност и отвореност? Таму каде што не

постои таква култура, информациите не патуваат слободно низ организацијата и лидерите не знаат што се случува во нивната компанија. Единствен начин да се креира таква култура е лидерите да бидат отворени и искрени. Така можат да бараат и од вработените да бидат искрени и сосема отворени во искажувањето на нивните проблеми. Како лидер треба постојано да ги информирате вработените за сите активности и настани во вашата компанија.

Кризата може да биде вашиот дефинирачкиот момент во животот. Во кризата дознавате кој сте. Кога сте под огромен притисок и кога последиците од вашите одлуки се неповратни, дали како лидери ќе бидете спремни да ги следите вашите вредности, принципи и верувања? Дали ќе потклеknете под притисокот? Со одговорот на овие прашања ја дефинирате автентичноста на вашето лидерство. Кризата е тест на вашата автентичност, интелигенција, знаење. Во криза вработените се молат и во срцето и хуманоста на нивните лидери, а не само во брилијантноста на нивните умови. Најголем проблем може да претставува нивното срце, каде што стравот и лутината можат да ја надвладаат надежта. Како вашето лидерство може да влијае во превенирањето и излезот од кризите? Не се обидувајте тоа да го постигнете преку ноќ. Наместо тоа, посветете се кон секојдневно водење на вашите вработени низ мали и ситни промени кои ќе го променат текот и начинот на функционирање на компанијата. На овој начин ќе се вклучите меѓу авторите на посветла иднина за идните генерации. Бидете храбри во вашите лидерски одлуки, бидејќи храброста вклучува генијалност, моќ и „магија“. Ако останете на правиот пат водејќи се од вистинските принципи и вредности, вие можете да направите разлика во вашето општество. Тоа е и конечната цел на лидерството, преку вистинско водење низ кризата да се направат промени кои ќе го променат светот.

5.3. Градење на иновациска клима во организацијата како начин за превенција и поуспешен излез од кризи состојби

Зголемената комплексност на компетитивното опкружување ја принудува секоја компанија да иновира постојано. Ценовните притисоци постојано се зголемуваат, додека трошоците се во константен пораст. Старите бизнис и оперативни модели секојдневно застаруваат и стануваат неефикасни. За да одговорот на овие предизвици, организациите мораат да ги насочат нивните иновативни напори кон понуда на нови производи и услуги проследени со ефикасни бизнис модели и процеси. Како лидер морате да знаете дека едноставното налагање и поттикнување на иновации и будење на креативноста на вашите вработени не е доволно. Кога ја насочувате организацијата кон иновации, вработените одговараат со одредено креативно размислување. Но тоа не е иновација. За иновацискиот процес во организацијата е потребно лидерство. Да се иновира во услови на криза е вистински предизвик.

Неизвесноста која со себе ја носи кризата ги принудува вработените на секојдневно преземање на ризици. Заради ова тие се под постојан притисок, така што иновацијата е последното нешто на кое размислуваат. Во метежот на кризата примарниот инстинкт на сите е да се држат до она што е познато, а не да преземаат нешто ново и различно. Со други зборови, во ова ризично опкружување организациите нема да поттикнуваат иновации. Заради ова клучна е улогата на лидерите кои со своето срце, ум и храброст треба да ги насочат своите организации кон размислување кое води кон формирање на иновациска клима. На крајот на краевите иновациите во една организација зависат од миксот на културата и климата кои владеат во неа. Зависат од искажаните и скриени правила на оперирање на компанијата и од кристално чистата визија на лидерот. За да утврите каква иновациска клима владее во вашата организација прашајте се: Како Вашите вработени гледаат на иновациите?, Колкав дел заземаат трошоците за истражување и развој од компанискиот буџет?, Дали вработените гледаат на иновациите како на креативност или како размислување за нови начини на креирање на организациска вредност. Лидерот треба да се осигури дека неговата компанија на сложеноста и комплексноста ќе одговори со флексибилност и

приспособливост. За да го постигне ова тој треба да воспостави култура која ја вреднува иновацијата, но и клима во секој сектор и одделение која креира услови за организациска иновација. Но, како лидерите да ја постигнат таа клима и култура во организацијата? Во продолжение ќе претставам модел во шест чекори кои ќе им помогне на лидерите да изградат организациска клима која ќе ги охрабрува иновациите.

Јасни цели – Пораката која ја праќате во вашата организација која се однесува на иновациите е од витално значење. Вработените мора да го имаат чувството дека иновациите се бизнис приоритет. Мора да знаат дека успехот на компанијата во иднина ќе зависи од развојот на нови идеи.

Надворешни извори на идеи – Најдете време да ги слушнете надворешните стеикхолдери. Добавувачи, потрошувачи, стручни лица од областа имаат идеи и забелешки кои можете да ги искористите и да го подобрите вашиот бизнис. Во услови на криза многу иновациски можности можат да останат невидливи за организацијата. Затоа, идеите барајте ги насекаде. Развијте капацитет да погледнете пошироко од организацијата.

Иновациска дисциплина - Давајќи им до знаење на вработените дека иновацијата е приоритет е добар почеток. Но потребно е воспоставување на дисциплина за да можат идеите да се придвижуваат во акции. Не е доволно само да ги мотивирате вработените да иновираат. Потребен е фокусиран и дисциплиниран процес. Потребно е развивање на организациски процес за идентификување, но и имплементирање на нови идеи. Иновацискиот процес треба да биде координиран низ различните нивоа во компанијата. Овде е мошне значајна транспарентноста на протокот на информации. Заради сензитивноста на информациите потребно е одредено ниво на дисциплина. Идејата не е иновација. Потребен е процес за една идеја да стане иновација, односно долг е процесот до реализацијата на идејата на пазарот. Заради ова иновацијата не може да егзистира без дисциплина, но дисциплината не смее да биде контролирачки настроена. Мора да обезбеди место за индивидуално размислување, мрежна соработка и генерирање на идеи. Иновациската дисциплина се состои и во храброста да се отстапи од идеи кои не вредат.

Многу компании губат време и пари, бидејќи не знаат како успешно да прекинат проект кој создава негативни резултати.

Генерирање на идеи – Генерирањето на идеи вклучува давање до знаење на вработените дека од нив се очекува да преземаат иницијативи и да бараат нови начини на вршење на работите. Тие треба да бидат охрабрани да експериментираат и пробаат нови пристапи, дури и ако со себе носат одредено ниво на ризик. За да се натераат вработените да генерират идеи, потребно е лидерите да ги отстранат сите бирократски пречки. Многу идеи и иницијативи можат да исчезнат низ различните бирократски процеси. Улогата на лидерот е да им даде до знаење на вработените дека од нив не очекува перфектни идеи, туку бројни идеи со кои компанијата ќе може да експериментира. Ниедна организација нема да биде иновативна и да развива квалитетни процеси и производи се додека вработените чувствуваат страв да ги искажуваат своите идеи. Изворот на стравот може да биде различен, од страв да не биде исмеан во организацијата до страв да не биде отпуштен. Повеќето лидери сметаат дека се отворени и полни со разбирање за своите вработени. Тие не можат да разберат зошто некој би се плашел да им го искаже своето мислење. Императив е да излезат од ова удобно верување и да увидат што навистина се случува. Авторитетот и признанието на лидерот значат многу. Затоа лидерот мора да внимава на признанието кое што ќе го дава да биде насочено кон однесување кое најмногу го подржува иновациониот процес.

Поддршка на идеите - Менаџерите мора да го подржуваат развојот и имплементацијата на идеите. Секако ќе се појави конфликт помеѓу одредени идеи. Конфликтот на идеите е срцето на иновациите. Ако вработените отворено не се критикуваат за идеите во насока на развојот, тогаш тие нема да бидат иновативни. Улогата на менаџерот е соодветно на ги насочи овие конфликти. За да ја придвижат идејата напред, менаџерите мора да ги обезбедат соодветните ресурси. Кога компанијата се наоѓа во криза вработените се под стрес и работат прекувремено, така што немаат време за дополнителни одговорности. Во ваква околина менаџерите треба да го искористат своето знаење и вештини за да обезбедат дополнителна поддршка за приоритетните проекти. Ова значи ефикасна алокација на време, капитал и

структури како би се обезбедиле соодветните ресурси за да можат новите идеи да се имплементираат.

Признание за идеите – Признанието вклучува награда и промоција на вработените за имплементирање на иновативни идеи. На овој начин се охрабрува и поддржува посакуваното однесување од вработените. Сè што прави менаџерот, од времето поминато при процесот и дозволените ресурси, па сè до промоциите и упатените честитки има огромно влијание за иновативниот процес во компанијата. Така вработените ќе знаат што се вреднува во компанијата и своето внимание ќе го свртат кон тоа. За да се имплементираат сите шест чекори потребно е да бидете целосен лидер. Потребен е баланс помеѓу сите овие чекори.

Лидерските вредности и практики имаат најголемо влијание врз воспоставувањето на иновативна организациска клима. Денешните лидери мора да разберат дека превенцијата е најбитна. Доколку компанијата е насочена кон постојано иновирање и подобрување на процесите таа никогаш нема да се соочи со криза. Успешен кризен менаџмент е кога компанијата ќе ја избегне кризата. Затоа преку постојано иновирање, учење, обука, фидбек воспоставување на ефикасна организациска култура, ефективна комуникација секоја компанија треба да ја трасира својата успешна приказна.

ЗАКЛУЧОК

Управувањето со кризи стана дефинирачка карактеристика на современото општество. Важноста на кризниот менаџмент никогаш не била поголема. Кризниот менаџмент претставува систематски одговор на непосакувани и неочекувани настани кои ги загрозуваат вработените, имиџот и оперативниот континуитет на една организација. Последната финансиска криза со која се соочи светот јасно укажува на потребта од издигнувањето на дисциплината кризен менаџмент на едно повисоко ниво. Поголемиот дел од објавените материјали од оваа област не се ништо повеќе од спорадични написи во бизнис списанија. Нема сомнение дека во иднина се потребни значителни инвестиции не само во подигнувањето на нивото на кризниот менаџмент во организациите, туку и во истражувањата за оваа дисциплина. Кризниот менаџмент вклучува знаење од повеќе области, како што се социологијата, психологијата, антропологијата, бизнисот. Важно е да се истакне дека кризниот менаџмент не е дополнителна стратегиска алатка која може да биде употребена кога ќе биде потребна. Кризниот менаџмент е многу повеќе од реактивен инструмент за борба со кризите. Имплементацијата на кризниот менаџмент бара вклученост на сите делови од организацијата од секој поединец до корпоративната култура, организациска структура и стратегиите. Кризниот менаџмент нуди проактивен начин на превенција. Се фокусира на повеќе егзистенцијални и културни прашања на деловното работење, како и на структурата и стратегијата на компанијата кои мораат да бидат флексибилни и со долгорочен фокус.

Кризниот менаџмент има повеќе важни делови. Еден од нив секако е кризниот менаџмент тим. Неговата улога кога компанијата ќе западне во криза е незаменлива. Тимската работа е основна во соочувањето со предизвиците на кризата. Лидерот на кризниот тим мора да го координира и ефикасно раководи тимот. Тој мора да ги поседува следниве карактеристики: решителност, комуникатор, тактичност, авторитет, посветеност, одлучност, смиреност. Како главни одговорности на кризниот менаџмент тим се наметнуваат: креирање на стратегиски одлуки, внатрешна комуникација и делегација, осигурување на континуитетот на работењето итн. Тимот треба да биде составен од

авторитативен менаџмент кој ќе дејствува брзо и сигурно успешно соочувајќи се со непредвидените ситуации. Улогата на кризниот менаџмент план е да стави ред во конфузијата која владее во услови на криза. Да се влезе подготвен во криза е голема предност. Ова го овозможува кризниот менаџмент план. Тој ги содржи одговорностите на извршниот менаџмент, како и упатство за дејствување со зависност од кризата. Менаџерите најчесто се окупирани со тековни оперативни работи и не обрнуваат внимание на формирање на план за криза. Во повеќето кризи алокацијата на ресурсите и времето се од примарна важност. Заради тоа, стратегиските упатства кои ги нуди планот помага за смиреност кај менаџерите. Таа самодоверба се пренесува кај сите во организацијата. Напредното планирање придонесува до поголема концентрација кога проблемот ќе го достигне врвот и ќе даде рамка на обврски и прописи по кои ќе се работи. Кризното планирање треба да се движи до следнава насока: согледување на потенцијалните кризни ситуации во компанијата, формирање на стратегија за нивна превенција, идентификување на оние кои ќе бидат засегнати од кризата, формирање на ефективни комуникациски канали.

Големиот број бизнис неуспеси во последните години јасно укажува на квалитетот на лидерското управување и на недоволната употреба на кризниот менаџмент во компаниите. Голем број на лидери работат под очекувањата. Во светлината на социјалните и економски превирања кризниот менаџмент се наметнува како императив. Очигледен е недостиг на долгорочни и стратегиски лидерски перспективи. Тој недостиг води кон криза во компанијата. Иако оперативните и краткорочни резултати се битни, сепак тие мораат да бидат дел од долгорочното стратегиско управување. Со игнорирањето на долгорочните планови се намалува способноста на компанијата да се натпреварува во иднина и всушност компанијата се води кон идна криза. Наместо да се преокупираат со секојдневните проблеми лидерите мора се насочат кон пазарот и потрошувачите. Мора да ја зголемат креативноста и иновативноста со што би избегнале идна надворешна криза.

Да се биде во мирување денес веќе не е опција на пазарот. Мировањето значи идна криза. Целта за пораст на организацијата денес, утре и во иднина е предуслов за опстанок и успех. Бидејќи купувачите имаат многу алтернативни

избори за да ги задоволат нивните различни потреби компаниите повеќе не можат да се натпреваруваат само со копирање и споредба на производите и цените. Она што клиентите го преферираат, сакаат и бараат на пазарот се подобри производи, подобра услуга, подостапни цени. Напредните конкуритивни стратегии на компанијата треба да бидат во центарот на менаџментското размислување. Бизнес лидерите агресивно треба да бараат нови клиенти и да ги зголемат нивните пазари со што би оствариле опстанок и профит. Тековните менаџментски одлуки и бизнис операциите треба да ги продолжат долгорочните планови на компанијата, а не да ги уназадат. Единствениот начин компанијата да се сретне со очекувањата и побарувањата на клиентите е преку ефективни бизнис стратегии и пристапи кои се подобри од оние на конкурентите.

Во борбата за профит често менаџерите создаваат непријатни работни услови. Ова влијае врз нивната продуктивност и мотивираност. Но, за успех на бизнисот се потребни високомотивирани вработени кои ќе ги задоволуваат потребите на потрошувачите над нивните очекувања. Недоволната мотивираност во иднина ќе придонесе компанијата да се соочи со криза и да заостане зад своите конкуренти. Намалувањето на трошоците е најмногу користена мерка при совладување на криза. Но компаниите мораат да внимаваат на балансот помеѓу кратокорочните ефекти од намалувањето на цените и долгорочните последици. Овие намалувања се прават за да се ублажат ефектите од кризата, но можат да имаат фатални последици за иднината на компанијата. Битна точка која треба да се спомне и има на ум е дека стрмните криви на трошоците (на пример, високи варијабилни трошоци по единица производ) се поволни во криза. Од друга страна пак, високи фиксни трошоци можат да бидат фатални. Ефектот на левериџот е безмилосен за време на криза. Стимулационите системи имаат битно влијание во услови на криза. Тие можат да имаат брзо влијание што ги прави соодветни во криза. Тие треба да се дизајнираат со големо внимание, бидејќи можат да имаат неочекувани резултати.

Промоцијата на продажбата може да биде значајна. Имено во услови кога опаѓа побарувачката за производите на компанијата, таа мора да направи сè за да ја одржи продажбата на одредено ниво. Заради ова не се препорачува

намалување на продажните трошоците. Кога се соочува со криза компанијата мора интелегентно да ги намали своите цени. Како предложени форми се формирање на нелинеарна цена или единствена цена. Така, доколку компанијата се наоѓа во криза, овој метод ја ублажува ситуацијата овозможувајќи ѝ на компанијата поголем обем на продажба. Поголемиот обем на продажба компензира за попустите кои се одобрени и на тој начин се остварува поголем профит отколку поединечно продавање на производите. Како и нелинеарното вреднување, групната цена може лесно да се имплементира и брзо да влијае врз продажбата и профитот.

Во спроведеното истражување беа анкетирани менаџери и вработени во повеќе македонски претпријатија. Од истражувањето забележуваме дека кризниот менаџмент е недоволно застапен во нашите претпријатија. Во повеќето организации воопшто не постои кризен менаџмент тим и кризен менаџмент план. И во претпријатијата во кои менаџери кои тврдеа дека постои, се добија негативни одговори од вработените. Ова е резултат на недоволната вклученост на вработените, иако за нивно целосно и успешно функционирање ова е потребно. Голем процент од вработените сметаат дека нивните лидери не ги поседуваат потребните способности за успешно справување со криза. Исто така, голем дел од вработените не се задоволни од организациската клима и комуникација во организацијата што наведува на поголема изложеност на кризи. Овие претпријатија се лесно изложени на надворешни и внатрешни кризни удари. Од анкетањето на менаџерите се утврди дека поголем дел од нив не ги анкетаат потрошувачите, како би ги следеле нивните барања. Ретко посетуваат обуки и курсеви од менаџментот, а уште поретко организираат тренинг и обука на вработените. Само што ги наведов и главните причини за потврдниот одговор кој го добив на последното прашање кое гласеше: *„Дали Вашата организација често се соочува со криза?“*. Доколку нашите претпријатија сакаат да бидат ефикасни и да се вклучат на глобалниот пазар, мора да започнат со исправање на сите овие негативности. Мора да започнат да го имплементираат кризниот менаџмент, бидејќи без ефикасен и успешен кризен менаџмент сами се насочуваат кон идниот неуспех.

Согледувајќи ги резултатите од спроведеното истражување, како и врз основа на претходниот теоретски дел, беше креиран модел за превенирање на кризните состојби. Насоки на моделот се следниве:

- Улогата на ефективна организациска култура, комуникацијата и развивањето на човечки капитал во превенцијата и совладувањето на кризните состојби;
- Улогата на вистински, квалитетни и целосни лидери во борбата со кризите;
- Градење на иновациска клима во организацијата како начин за превенција и поуспешен излез од кризни состојби.

Имајќи ги предвид кризните предиспозиции на денешното општество, главен фокус на компаниите мора да биде кризниот менаџмент. Се надевам дека добиените резултати и сознанија во иднина ќе можат да им послужат на компании, менаџери, вработени, како алатка за успешна борба и превенција на кризни состојби.

Користена литература

1. Dawn R. Gilpin, Priscilla J. Murphy (2008), Crisis Management in a Complex World (2009).
2. Coombs, W. T., Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding (2007).
3. Мицески, Т. (2009). Менаџмент, интерен авторизиран материјал. Економски факултет, Штип.
4. Мицески, Т. (2009). Менаџмент на човечки ресурси, интерен авторизиран материјал. Економски факултет, Штип.
5. Мицески, Т. (2009). Лидерство, интерен авторизиран материјал. Економски факултет, Штип.
6. Bronn, P. S., & Olson, E. L.: Mapping the strategic thinking of public relations managers in a crisis situation (1999).
7. Ian I. Mitroff, Gus Anagnos (2008), Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management.
8. Edward S. Devlin (2008), Crisis Management Planning and Execution.
9. W. Timothy Coombs (2009), Crisis Management as Organizational DNA.
10. Rosema Thompson (2008), Crisis Intervention and Crisis Management: Strategies That Work in Schools and Communities.
11. Arjen Boin, Paul t'Hart, Eric Stern, Bengt Sundelius (2008), The Politics of Crisis Management.
12. Tran Van Hoa (2007), Economic Crisis Management: Policy, Practice, Outcomes and Prospect.
13. Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning.
14. Keith Michael Hearit (2007), Crisis Management by Apology: Corporate Responses to Allegations of Wrongdoing.
15. Dirk Glaesser (2008), Crisis Management in the Tourism Industry, Second Edition.
16. Marc Houben (2008), International Crisis Management: The Approach of European States (Governance and Change in the Global Era).
17. Stefan Olsson (2009), Crisis Management in the European Union.

18. Michael Regester, Judy Larkin (2008), Risk Issues and Crisis Management in Public Relations.
19. Sally J. Ray (1999), Strategic Communication in Crisis Management.
20. Gerald Lewis (2007), Organizational Crisis Management: The Human Factor.
21. Jack Gottschalk (2006), Crisis Management.
22. Ruff Peter; Aziz Khalid (2007), Managing Communications in a Crisis.
23. Ahmed Meena (2006), The Principles and Practice of Crisis Management.
24. Richey, R. Glenn (2009), Supply Chain Management in Times of Crisis.
25. Borodzicz Edward (2005), Risk, Crisis and Security Management.
26. Bryant Ralph C. (2004), Crisis Prevention and Prosperity Management for the World Economy.
27. Saunders Anthony; Allen Linda (2010), Credit Risk Management In and Out of the Financial Crisis.
28. Aba-Bulgu M.; Islam Sardar M.N Corporate Crisis and Risk Management, Volume 21.
29. I. Prezelj (2008) The Fight Against Terrorism and Crisis Management in the Western Balkans.
30. Christopher S. Chivvis (2010), EU Civilian Crisis Management.
31. Ian I. Mitroff (2008), Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis.
32. Robert L. Heath, H. Dan O'hair (2009), Handbook of Risk and Crisis Communication (Routledge Communication Series).
33. Laurence Barton (2008), Crisis Leadership Now.
34. Michael Blyth (2009), Business Continuity Management: Building an Effective Incident Management Plan.
35. S. Moore (2008), Global Technology and Corporate Crisis.
36. Eli Avraham, Eran Ketter (2009), Media Strategies for Marketing Places in Crisis.
37. Tom Curtin (2008), Managing a Crisis.
38. John L Mariotti (2008), The Complexity Crisis.

39. Allan Manning (2007), *Strategic Management of Crises in Small and Medium Businesses*.
40. Ralph C. Bryant (2008), *Crisis Prevention and Prosperity Management for the World Economy*.
41. Ethne Swartz (2008), *Business Continuity Management*.
42. Bill George (2009), *Seven Lessons for Leading in Crisis* (J-B Warren Bennis Series).
43. Dominic Barton, Roberto Newell, Gregory Wilson, *Dangerous Markets: Managing in Financial Crises* (Wiley Finance) 2002-09.
44. Ken Standfield (2002), *Intangible Management: Tools for Solving the Accounting and Management Crisis*.
45. Ram Charan (2008), *Leaders at All Levels: Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis*.
46. Peter Anthonissen (2009), *Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival*.
47. Dimitris N. Chorafas (2009), *Financial Boom and Gloom: The Credit and Banking Crisis of 2007-2009 and Beyond*.
48. Cancel, A. E., Mitrook, M. A., & Cameron, G. T., *Testing the contingency theory of accommodation in public relations* (1999).
49. Irvine, R. B., & Millar, D. P., *Debunking the stereotypes of crisis management: The nature of business crises in the 1990s*. (1996).
50. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*.
51. Ross, J., & Staw, B. M. (1993). *Organizational escalation and exit*.
52. Edwards, J. C. (2001). *Self-fulfilling prophecy and escalating commitment*.