

Др Небојша Гијић<sup>1</sup>  
Мсц Адриана Јовић - Богдановић<sup>2</sup>  
Мсц Крстина Реко<sup>3</sup>  
Универзитет Унион - Никола Тесла  
Факултет за пословне студије и право, Београд

ПРЕГЛЕДНИ РАД  
Рад је примљен 12.03.2014.  
Рад је одобрен 15.04.2014.

## КРИЗА И АЛОКАЦИЈА РЕСУРСА

### Апстракт

*Пасивност предузећа према променама доводи га у опасност. Оно тада постаје мање конкурентно и губи своје тржиште, све док се не угрози и егзистенција предузећа. Такве негативне промене у пословању предузеће са тенденцијом даљег погоршања називају се кризом предузећа. Анализа симптома кризе полази од претпоставке да је предузеће резервоар готовине и да му је циљ да успешно управља новчаним токовима. Када се тај резервоар испразни, сматра се да је предузеће банкротирало. Испитивање фактора као што су рентабилност, раст и ликвидност треба да пружи податке о дубини кризе у којој се предузеће налази. правилном реалокацијом ресурса предузећа се постиже и доприноси у општем случају стварању повољног економског окружења и убрзава економски развој, што су основни циљеви привредне делатности друштва.*

**Кључне речи:** *предузеће, алокација, реалокатори, принос, расход, рецесија, капитал.*

**ЈЕЛ Класификација:** F2, M2, M10, L51

## CRISIS AND RESOURCE ALLOCATION

### Abstract

*Passivity of companies to change, leads them into danger. It then becomes less competitive and lose its market, until jeopardize the existence of the company. Such adverse changes in business with the tendency of further deterioration of the crisis are called businesses crisis. Analysis of the symptoms of the crisis based on the assumption that the company is a reservoir of cash, and that his goal is to successfully manage cash flow. When the tank is empty, it is considered that the company had gone bankrupt. Investigation of factors such as profitability, growth and liquidity should provide information on the depth of the crisis in which the company is located. proper reallocation of resources is achieved and the company contributes in general to creating a favorable economic environment and accelerating economic development, which are the main objectives of the economic activities of society.*

**Keywords:** *enterprise, allocation, realokatori, yield, expenses, recession, capital.*

<sup>1</sup> nebojsa.gijic@fisp.edu.rs

<sup>2</sup> adriana.jovic.bogdanovic@fisp.edu.rs

<sup>3</sup> krstina.reko@fisp.edu.rs

## Увод

Услед промене економског окружења а самим тим и промена захтева тржишта а да би се обезбедила „одржива конкурентска предност - ОКП“ предузећа, један од задатака менаџмента је да уочи који су то ресурси који значајније од других ресурса утичу на повећање степена ОКП-а. Након сагледавања и дефинисања најзначајнијих ресурса потребно је извршити њихово правилно распоређивање ( алоцирање ) по секторима који у променљивим условима пословања могу највише да допринесу остваривању циљне функције.

Под појмом алокације ресурса, у домену управљања пословањем предузећа, најчешће се подразумева поступак прерасподеле финансијског капитала са једне делатности којом се бави једна пословна јединица, на другу делатност којом се бави нека друга пословна јединица са циљем повећања укупних приноса пословања посматраног предузећа и смањења његових трошкова. Посебан значај алокације је изражен код предузећа са сложеном организационом структуром која се баве са више делатности, тј. мултипословних предузећа. Поред алокације капитала, наравно, могуће је алоцирати и све остале ресурсе у већој или мањој мери што зависи од одлука менаџмента предузећа.

У оквиру овог рада, а имајући у виду систематски обрађену тематику у уводном делу, циљ истраживања је алокација ( реалокација ) финансијског капитала унутар мултипословних предузећа и анализа остварених резултата применом алокације у управљању пословањем предузећа, сагледавањем приноса у променљивим економском окружењу.

Предмет истраживања су америчка мултипословна предузећа која су са различитим степеном алокације ( реалокације ) финансијског капитала остваривала различите приносе.<sup>4</sup> Такође, извршиће се и анализа утицаја две последње рецесије изазване економским кризама у последњем 20.-годишњем периоду ( 1999. - 2002. г. и 2007. - 2010. г ) на променљивост пословања предузећа у зависности од степена реалокације ( низак, средњи и висок степен реалокације ресурса ).

Анализа је спроведена у првом кораку за период ( 1990.-2005. ). Како је друга рецесија почела само две године након 2005. године, у другом кораку је проширено истраживање за пет година, чиме је обухваћена анализом економских параметара и друга рецесија до краја 2010. г. Посебно је анализиран један од главних тржишних система за оцену перформанси предузећа а то је укупан принос акционара (УПА) према различитим степенима реалокације финансијског капитала у овину предузећа за посматране периоде истраживања. Поред утицаја степена реалокације ( низак, средњи и висок ) праћен је и карактер алокације током времена, односно у којој мери су нагле и брзе реалокационе активности са малом фреквенцијом промена или постепене и темељне реалокационе активности са већом фреквенцијом промена, утицале на укупан принос акционара и укупне осцилације односно константност приноса. Под термином „промена“ подразумева се преуспиравања финансијског капитала са једног сектора на неки други сектор у оквиру предузећа у циљу остваривања већег приноса.

<sup>4</sup> Fruk M., Hall S., Mittal D. 2013., “Never let a good crisis go to waste”, *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Company, New York City, U.S., October 2013, 4 pages.

Актуелност теме произилази пре свега из чињенице да се правилном реалокацијом ресурса предузећа постиже и доприноси у општем случају стварању повољног економског окружења и убрзава економски развој што су основни циљеви привредне делатности друштва. Позитивне ефекте функционисања предузећа са аспекта алокације ресурса потребно је одржавати квалитетном организационом структуром, подржане информационим и технолошким системима као и алокацијом свих ресурса које предузеће поседује, како у времену економски повољног времена тако и у времену рецесије изазване економском кризом.

## Криза

Под појмом „економска криза“ неког региона или државе подразумева се процес општег континуираног пада привредне активности постојећих привредних субјеката. Економска криза је најшири могући појам који се тиче негативних трендова и промена економских показатеља једног друштва. Уколико пад привредне активности траје континуирано у два триместра тј. шест месеци се бележи пад бруто домаћег производа (БДП-а), економска дефиниција каже да је држава у рецесији, док у случају већег пада БДП-а или рецесије која траје више од 24 месеца, тада рецесија еволуира у депресију. Економска криза глобалног карактера утиче неповољно на реално стање привреда свих земаља и доноси огромну неликвидност, дубок пад производње, низ банкростава, раст незапослености, смањење богатства и друге негативне ефекте који су глобализовани, пренети на све земље и њихове привреде.<sup>5</sup>

Узроци појаве економске кризе су бројни и углавном их је тешко прецизно дефинисати. Опште прихваћен след догађаја који узрокује економску кризу и општи колапс економије могао би се описати „кејнзијанским“. Погледом на овај феномен, уочава се<sup>6</sup>:

- услед смањења потрошње становништва, предузећа смањују своју производњу због смањења тражње.,
- смањење производних капацитета предузећа има за последицу отпуштање „вишка“ запослених.,
- акционари свесни неизвесности не улажу „свеж“ капитал пошто им ни улагање у постојеће капацитете до сада није донело жељене приносе или чак произвело губитке.,
- становништво услед краха банкарског сектора повлачи депоновани новац из финансијских токова што утиче на смањење ликвидности и даље смањење потрошње услед страха од могућег губитка посла, повећања расхода и губитка имовине.

<sup>5</sup> Веселиновић П. 2012., “Изазови економске науке у условима глобалне економске кризе”, Ниш, Економски Факултет, научно стручни часопис *Економске теме*, 2012., број 4, стр. 436.

<sup>6</sup> Fernández A., González F., Suárez N. 2013., “The real effect of banking crises: Finance or asset allocation effects? Some international evidence”, Amsterdam, Elsevier, *Journal of Banking & Finance*, Volume 37, Issue 7, str. 241.

Имајући у виду тематику рада и овако тесне узрочно - последичне везе наведених субјеката у оквиру функционисања економског система неког друштва, поставља се питање како и на који начин, у доба рецесије, предузећа могу да задрже свој положај у оквиру тржишта на коме пласирају своје производе и остварују резултате пословања сличне нивоу пре појаве економске кризе?

Одржавање конкурентске предности па и опстанак предузећа превасходно је условљен његовом спремношћу, неинертношћу и способношћу да се прилагоди тржишту тј. да модификује своју понуду и да кроз реалокацију својих ресурса успостави нови однос са изазовима и ограничењима из окружења.<sup>7</sup> Разлози за тржишну транзицију предузећа па самим тим за алокацију и каснију реалокацију ресурса произилазе из: стагнације или ишчезавања постојећих циљних тржишта, померања граница критичних фактора успеха, ерозије конкурентских предности, појаве нових конкурената, развоја нових тржишта.<sup>8</sup>

Транзиција ресурса је „жив“ процес којим се треба бавити без прекида током постојања предузећа како би се остварила његова циљна функција. У оквиру организационе структуре пословног система, менаџерски тим треба да буде главни носилац тржишне транзиције и да својим знањем, стратешким, визионарским планом, преузимањем ризика, доношењем прецизних одлука у право време обезбеди адекватну и ефикасну алокацију ресурса а самим тим задовољи захтеве тржишта односно потрошача успешније од конкуренције. Свим овим активностима менаџерског тима обезбеђује се такозвани стратегијски „левриџ“ тј. повећавање тржишне вредности предузећа кроз иновирање пословног портфолија, истраживања структуре и захтева циљних тржишта, примену маркетиншких инструмената.

Кризе су пропраћене смањењем обима производње у предузећима, негативним трендом раста бруто друштвеног производа, успоравањем инвестиција, незапосленост, падом цена сировина на светском тржишту, нестабилношћу вредности акција на берзама, итд. Размера и упорност негативних економских трендова за собом повлаче дубље политичке и друштвене потресе унутар националних граница, нове геополитичке савезе међу државама и промену доминантних парадигми развоја.

Већина економиста верује да је свака криза јединствена и да захтева засебно објашњење. Штавише, они узроке појединачних криза углавном виде у сплету посебних околности или спољашњем шоку који систем напрасно избацује из равнотеже. Склоност ка оваквим објашњењима логична је ако се има у виду да главни ток економске теорије има тенденцију да тржиште посматра као саморегулишући механизам. Анализе овог типа доминирају у освртима на актуелну кризу. Оне варирају од покушаја сваљивања кривице на конкретне индивидуе и њихове акције до софистицираних осврта на промене у економској филозофији и законодавству током деценија који су постепено припремили терен за данашњу кризу.

Како је профит основни мотив капиталистичке производње, предузетник постепено губи интерес за даљим инвестирањем, повлачи своју тражњу са тржишта

<sup>7</sup> Ђогић Р., Арнаут Е., Куловић Ц. 2009., “Нужност завршетка привредне транзиције у Босни и Херцеговини као претпоставка привлачења иностраног капитала”, зборник радова: *Инострани капитал као фактор развоја земаља у транзицији*, Крагујевац, Економски факултет у Крагујевцу, стр. 155.

<sup>8</sup> Бабић М. и други 1997., Реформа предузећа, Београд, ПС Грмеч-Привредни преглед, 32.

и тако означава почетак кризе. У покушају да обнови профитну стопу пред хиперакумулацијом постојаног капитала, он може покушати да умањи плате радника, но то само додатно закида већ структурно лимитирану тражњу најамних радника и гура привреду у још дубљу кризу. Како је главни узрок кризе прекомерна акумулација капитала, најефикаснији начин за њено разрешење јесте уништење вредности овог капитала снижавањем књиговодствене вредности кроз серију банкрота или физичко уништење путем ратова и природних катастрофа. Појефтињење радне снаге кроз креирање масовне незапослености игра битну улогу у процесу повратка профитних стопа. Кроз коју год од ових метода привреда успе да се опорави, цена коју плаћа становништво је више него висока.<sup>9</sup>

Постоји изражено стхватање да у довољној мери нема правог споја теорије и праксе. Многи истраживачи и професори анализирају и предају одговарајуће концепте често без додира са реалним животом. Тржишно пословање, отвореност економије, извозна оријентација и реалокације ресурса у продуктивније гране привреде подразумевају континуирано економско прилагођавање кроз структурне трансформације и промене у функционисању националне привреде.<sup>10</sup> Само конкурентна привреда може одолети изазовима и притисцима других тржишних учесника, а истовремено обезбедити привредни развој, односно економски раст и социјално благостање. Истраживања су показала да су највећи ризици подизања конкурентности привреде макроекономског и образовног карактера. Приоритетни реформски задаци су повећавање ефикасности државних институција, унапређење пословања и подстицање иновација.<sup>11</sup>

У свакој земљи која се налази у кризи, постоји низ специфичних фактора који су допринели тој кризи. У врло великом броју земаља дошло је до огромне неравномерности у расподели дохотка, тако да је врло мали сегмент становништва постао екстремно богат, а истовремено је код огромног дела становништва приход стагнирао или опадао.<sup>12</sup>

Економске кризе у државама у развоју настају као последица континуираног дефицит платног биланса и раста спољне задуженост. У таквом амбијенту, судбина државе је у рукама иностраних кредитора и виси о концу њихове спремности да обезбеђују прилив кредита на који се економија навикла. Када се из било ког разлога, економског или политичког, прилив кредита успори или заустави, избија криза која се у првом кораку манифестује као платнобилансна и валутна. Смањен кредитни прилив и нагло повећан одлив капитала доводе до прекомерног и неконтролисаног пада вредности домаће валуте који се више не може зауставити интервенцијом централне банке. Одмах потом, валутна криза прераста у дужничку.

<sup>9</sup> Јацић Милош, Маљковић Душан, Веселиновић Ана 2012., „Криза, одговори, левица”, Београд, Роса Лухембург Стифтунг, Регионална канцеларија за југоисточну Европу, *Прилози за један политички дискурс*, стр. 15.

<sup>10</sup> Ерић Дејан, Бераха Исидора, Ђуричин Соња, Кеџман Наташа, Јакишић Божана 2012., *Финансирање малих и средњих предузећа у Србији*, Београд, Привредна комора Србије, стр. 17.

<sup>11</sup> Лековић Властимир 2013., *Институционалне промене као детерминанта привредног развоја Србије*, Крагујевац, Економски факултет Крагујевац, стр. 11.

<sup>12</sup> Ковачевић Младен 2013., *Економске идеје и пракса, Узроци и савремене економске кризе*, Београд, Економски факултет Београд, стр. 55.

Страдају сви, па и они дужници који су кредите користили рационално. У кризама ове врсте, свеједно је каква је дужничка структура и да ли више дугује приватни сектор или држава.<sup>13</sup>

## Резултати истраживања о релокацији ресурса у америчким компанијама

Нова истраживања показују да је активна реалокација корпоративних ресурса, чак, важнија у време рецесије, него што је то у ванкризним периодима. Већина организација су изненађујуће споре у реорганизацији својих ресурса. Када је спроведена опсежна анализа планова реалокације ресурса мултипословних предузећа, откривено је да већина њих доделује свакој врсти посла, у оквиру њиховог портфолија, непроменљиву вредност процента укупног капитала предузећа из године у годину, у периоду од 1990. г. до 2005. г. Са друге стране, приноси су били виши и са мањим осцилацијама у организацијама које активније спроводе поступак реалокације.

Када су ови резултати истраживања представљени вишим руководиоцима, они су често питали о утицају финансијске кризе и рецесије која је потом уследила. Сигурно је, тврде они, да је неповољније економско окружење довело до још израженијих промена у плановима алокације ресурса, као и да су предузећа приморана да траже нове изворе вредности.

Заправо, ово се показало као нетачно. Када је анализа проширена до 2010. године, чиме се покрива пуних 20 година рада од 1,500 предузећа, утврђено је да је рецесија била готово без утицаја на планове реалокације<sup>14</sup>. Очигледно није било већег акумулираног корпоративног интереса за рецесију у неповољним последњим годинама ( 2005.-2010. ) него што је то било у претходном 15-то годишњем периоду ( 1990.-2005. ).<sup>15</sup>

Алокација ресурса је мерена као „1 – [минимални проценат капиталних расхода]“, добијених од одређених пословних јединица током 20-то годишњег периода од 1990. године до 2010. године. Коришћена је база података „Compustat“ за податке о 1508 америчких предузећа, који извештавају о капиталним расходима преко најмање два различита четвороцифрена SIC koda (Standard Industrial Classification codes).

Ипак инстинкти руководиоца су тачни: динамична алокација ресурса постала је важнија него икада током рецесије. Може се упоредити учинак предузећа у доњој трећини ове интерпретације ( високи реалокатори ) са учинком оних у горњој трећини ( ниски реалокатори ). Као што је дато на Приказу 1, одступање

<sup>13</sup> Ђурковић Иван 2009., „Генеза једне кризе“, Београд, АЛФА, Факултет за трговину и банкарство, зборник радова: *Перспективе привреде и друштва у условима глобалне економске кризе*, стр. 122.

<sup>14</sup> Hall S., Lovallo D., Musters R. 2012., “How to put your money where your strategy is,” *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Company, U.S., New York City, Mart, 2012, 11 pages.

<sup>15</sup> Fruk M., Hall S., Mittal D. 2013., “Never let a good crisis go to waste”, *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Company, U.S., New York City, October 2013, 4 pages.

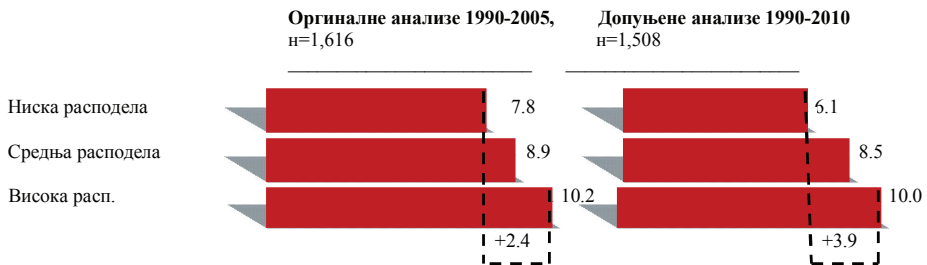
између укупних приноса акционара (УПА) високих реалокатора, с једне стране, и ниских реалокатора, насталих на основу умерених алокација у последњих 20 година, са друге стране, повећано је са 2.4 процентна поена на 3.9 процентних поена, и представља резултат у додатних пет година истраживања ( 2005.-2010. ). То можда не изгледа као тако велико одступање али 3.9 процентних поена годишњих растућих приноса акционара говори да је улог инвеститора високи реалокатор, који је вредео двоструко више него улог у просечно ниском реалокатору до краја 20-то годишњег периода ( под претпоставком да су све дивиденде реинвестиране ).

Посматрањем предузећа од сектора до сектора, истоветан модел је нашао широку примену, било да су у путању: основни материјали, енергија и услуге, информационе технологије или производи широке потрошње и малопродаја. Следи: медијана УПА-а је доследно већа за високе реалокаторе него за оне ниске. Одступање опстанка између високих и ниских реалокатора повећано је на 22 процента, у односу на 13 процената у оригиналном периоду ( 1990.-2005. ).

### Приказ 1.

Компаније које активно реалочирају своје ресурсе одржавају бољи учинак кроз период економске рецесије од 2007. г. до 2010. г.

Медијана УПА СГСР за америчке компаније, према степену релокације ( % )



УПА – укупни приноси акционара.,

СГСР – сложена годишња стопа раста., степен удела релокационих мера капиталних расхода пребачених између пословних јединица у датом периоду.,

Ниски реалокатори – горња трећина по релокационој активности., средњи – средња трећина, високи – доња трећина

Извор: *Standard & Poor Compustat., McKinsey Analysis*

Пошто подаци у овом тренутку покривају обе највеће глобалне економске рецесије у последњих 20 година ( 1999. - 2002. и од 2007. - 2010. ), предузећа можемо поделити на она која су споро реаговала са аспекта реалокације ресурса у обе кризе, она која активно реалочирају у само једној и она која активно реалочирају у обе кризе. Резултати говоре „сами за себе” и дати су у оквиру Приказа 2.

У просеку, предузеће које је било високи реалокатор током обе рецесије имало је УПА за 3 процената већи од УПА-а предузећа које је било високи реалокатор током само једне рецесије и 4.5 процената већи УПА од предузећа које није реалочирало ресурсе ни у једној рецесији.

Остваривање користи реалокације ресурса током рецесије често захтева премештање ( преусмеравање ) капитала и других ресурса, са постојећег пословања на

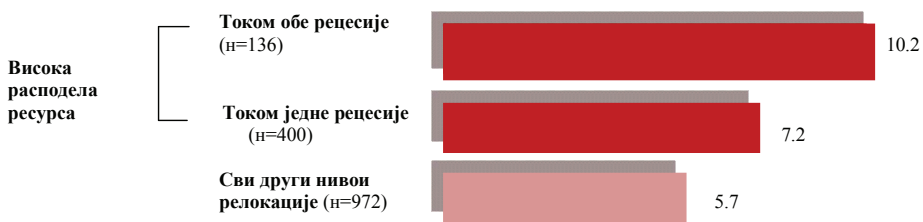
неко друго пословање: у кризним временима, генерално има мање новог („свежег“) капитала у окружењу, било у облику раста недистрибуиране тј. нераспоређене добити или новог дуга и акцијског капитала. Од 2007. године до 2010. године, нпр, обим свежег капитала који је био на располагању корпоративно-менаџерских тимовима, у нашем примеру, опао је за преко 15 процената.

У овим околностима, одговорност предузећа већа је него икада да донесу тешке компромисе између финансирања перспективних развојних могућности ( које захтевају подршку са већим Капиталом ) и већ постојећих или оних слабих ( оне које је можда потребно укинути ). Откривено је да су високи реалокатори у овом узорку имали тенденцију да подједнако реалоцирају постојеће и нове ресурсе, док су ниски реалокатори, на супрот томе, имали много тежи пут узимајући ресурсе са постојећих делатности и тенденцију да се претежно реалоцирају нови ресурси. Спремност да се “опљачка Петар” да би се “платио Павле”, један је од заштитних знакова врхунског тима.

## Приказ 2.

Предузећа која реалоцирају своје ресурсе у кризном времену убирају знатно веће приносе.

Просечан УПА за америчке компаније, 1990-2010, %



УПА - Укупни приходи акционара.,

ниска прерасподела - доња трећина по релокационој активности., средња - средња трећина., и висока - горња трећина.

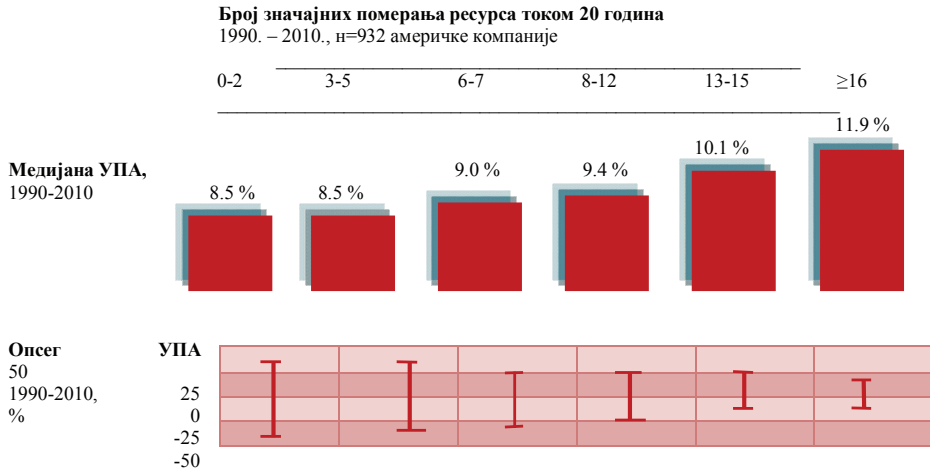
( Током обе рецесије ) - Периоди кризе дефинисани од 1999.-2002. и 2007.-10.

То не значи, међутим да нагле једнократне промене интересовања као одговор на промене сполјашњег окружења генерално имају смисла. Уместо тога, нови подаци указују на то да најкорисније компаније на тржишту не претерују са краткорочним сигналимa интересовања, правећи велике, нагле промене у пословном фокусу, али уместо тога следе вишеструке, поступне промене у ресурсима, из године у годину, у потрази за јасном стратегијом. Тај приступ има тенденцију да даје боље приносе и њихову нижу променљивост него једна или две радикалних промена у корпоративном портфолију ( Приказ 3 ).



## Приказ 3.

Компаније које доследно реалоцирају своје ресурсе убирају веће и мање променљиве приносе.



УПА - укупни приход акционара

Значајно померање је оно које подстакне више од 5% расподела капитала од укупне расподеле капиталних расхода.

Ови резултати нам сугеришу да је реалокација ресурса, практично, мишић који захтева вежбање у ванкризним временима па чак и више у кризним временима. Предузећа би требало да буду на опрезу и против инертности у свим фазама циклуса пословања - и можда ће морати да буду посебно непопустљива ( рестриктивна ) у време рецесије, посебно када нови извори капитала пресуше.

## Ретроспектива истраживања

У делу резултата који су дати на Приказу 1, веома је уочљиво да при ниском степену реалокације ресурса тј. услед неодговарајућег управљања или недостатка знања и вештина менаџерског тима који је ту реалокацију спровео у карактеристичним периодима рецесије, долази до драстичног смањења укупних приноса акционара (УПА) и то:

1. Уколико се посматра оригинални 15-то период истраживања, разлика медијана УПА износи 2.4 процентна поена а у случају 20-то годишњег периода који обухвата и другу већу рецесију пад медијане износи 3.9 процентна поена.
2. Уколико се пак паралелно посматрају величинае медијане УПА приликом ниске реалокације и високе реалокације у два периода истраживања, пад медијане за ниску и високу реалокацију износи 1.7 и 0.2 процентних поена респективно.

Закључак који се може донети на основу овакве ситуације је тај да успешни менаџерски тимови ( високи реалокатори) предузећа имају способност да и у неповољном економском окружењу индиректно одржавају конкуретну предност. Менаџерски тимови који су инертни ( ниски алокатори ) у управљању предузећем у израженим кризним временима не само да немају способност одржања конкуретне предности, већ њихови запослени али и акционари би требало да се замисле и запитају да ли ће ускоро да се појави неки нови Рузвелт са новим „New Deal“. “New Deal“ је план „болних“ политичко економских мера које је почевши од 1930. године спровела америчка администрација на челу са председником Френклином Рузвелтом у циљу опоравке државне економије која се налазила у до тада највећој депресији. Менаџер који зна да ради када је лако, уме да ради подједнако добро и када је тешко, док менаџер који не зна да ради кад је лако, још мање зна да ради када је тешко.

На Приказу 2., дати су резултати који се тичу просечног УПА за предузећа која су вршила реалокацију ресурса у различитом степену. Само 136 предузећа од укупно 1508 колико их је било у узорку су реалоцирала ресурсе у високом степену, што је свега 9 процената радних организација од укупног броја. Међутим резултати реалокације су итекако видљиви и скоро двоструко повољнији са аспекта повећања приноса него што је то случај са чак 64.5 процената предузећа код којих је реалокација нижег степена у периоду ( 1990. – 2010. ). Осталих 26.5 процената предузећа спроводила су високу реалокацију само у једном посматраном периоду и то вероватно у другом. Аутори нису експлицитно навели да ли су менаџери спроводили високу реалокацију у првој или другој економској кризи али се на основу текста оригиналног рада који следи после Приказа 2. индиректно то може закључити.

За ова предузећа су карактеристичне нагле промене у пословном фокусу, које имају за циљ да помало касно уочено неефикасно пословање исправе у што краћем временском року и да предузеће врате у нормалан колосек функционисања како је било на пример пре прве економске кризе у посматраном 20. - годишњем периоду. На основу ових чињеница може се приметити да менаџерски тимови поменутих 26.5 процената предузећа немају довољно развијен осећај потребе константног праћења тржишта и евентуално моћ процене кретања економских показатеља како би спремно дочекали будући неповољни период који ће доћи.

Ипак и поред нестабилности убирања приноса које је карактеристично за оваква предузећа, ( Приказ 3. ), и таква појава понашања менаџмента је мање штетна него појава изражене инертности у реалокацији ресурса за 64.5 процената већ поменутих неефикасних предузећа. На Приказу 3. дата је зависност УПА од броја значајних промена ( реалокација ) ресурса спроведених у 20-то годишњем периоду (1990-2010). Овај приказ суштински објашњава све на једном месту из области која је обрађивана у добијеном оригиналном тексту. Није тешко приметити да са повећањем броја умерених и пажљиво темпираних промена ресурса спроведених од стране менаџерског тима, приноси предузећа расту. Одговорно и зналачко руковођење реалокацијом високог степена остварују се мање варијације приноса. У посматраном узорку, уколико је број промена ресурса значајан и како је дато: већи од 16, варијација приноса се креће око вредности 23 процената, што је интензитет скоро три пута мањи него код таквих предузећа која су спроводила реалокацију од 0 до 2 пута. Мале осцилације остварених приноса утичу позитивно на стабил-

ност економског окружења током функционисања предузећа а пре свега извесност пословања што је јако важан чинилац у привлачењу свежег капитала садашњих и потенцијалних нових акционара.<sup>16</sup>

## Идеје за излазак из кризе

Глобална криза која је задесила свет довела је до преокрета у политичкој реторици и практичним приступима развоју. Финансијска криза навела је многе владе да поново процене своју улогу у друштву. Промењена је и перцепција јавности о улози владе.<sup>17</sup> У време потенцијалног продубљења економске кризе важно је сагледати околности и одлучити како ће економија изгледати и како створити одрживу перспективу за будуће генерације. Данас је развијени свет суочен са новим таласом индустријске промене. Током протеклих година управљачке теорије и моћне пословне алатке у областима маркетинга, стратегије и конкурентске предности помогле су предузетницима да прошире своје пословне подухвате. Како се нова економска превирања и даље осећају широм света, од пресудног значаја за будући просперитет друштва неопходно је поновно промишљање управљачке теорије и пружање нових модела подршке социјалним предузетницима. Нужно је развити сет моћних алата који ће омогућити сектору социјалних предузећа да достигне свој пуни потенцијал, сада, када је највише потребан друштву. Идентификовање проблема и пројектовање иновативних решења на малој скали, били су типични приступи социјалним предузећима у прошлости. Данас, у време глобалне финансијске кризе, потешкоће са којима се многи предузетници суочавају су проширење пословања и достављање услуга све већем броју људи којима је потребна помоћ.

Идеје за решавање глобалне економске кризе:

- ефективна тражња: привреда је увек, и на кратак и дуги рок, дефинисана тражњом и инвестиције детерминишу штедњу, а не обратно.
- Историјско време: промене нису механичке, аутоматске и једнолинијске са осигураним успехом, него зависе од почетних услова, што потврђује искуство транзиције.
- Обнова самопуздања, раста и запослености
- Оспособљавање финансијског система за обнову функције кредитирања.
- јачање финансијске регулације у циљу поновног успостављања поверења,
- Реформисање међународне финансијске институције за решавање ове и превенцију будућих криза.
- Промовисање глобалне трговине и инвестиције и одбацивање протекционизма.
- Остваривање неопходне еколошке и одрживе ревитализације.

<sup>16</sup> Аничкић Ј. 2009., „Инвестициони амбијент земаља у транзицији као претпоставка страних улагања“, Крагујевац, Економски факултет у Крагујевцу, зборник радова: *Инострани капитал као фактор развоја земаља у транзицији*, стр. 171.

<sup>17</sup> Радосављевић Ж., Радосављевић М., Анђелковић М 2011., „Неопходност напуштања политичке и прихватање економске државе“, Ниш, Друштво економиста, *Економика*, бр. 4. 2011., 39.

Полажење од апстрактне теорије није најбољи пут, већ од њене способности да решава практичне проблеме: када су проблеми уско и прецизно дефинисани, када су у разматрање укључени субјекти чији су мотиви добро схваћени и који делују у условима добро објашњених ограничења економска анализа показује се веома моћном.

Глобална економска криза означила је макар привремени крај доминације правила у економској политици и повратак дискреције, са значајним ослањањем на фискалну политику, као покретача економске активности у привредама погођеним кризом. Повратак дискреционој политици – динамизирању агрегатне тражње у свим економијама чији је фискални систем могао то да поднесе у средњем року, а веома често и у оним економијама које за то нису имале простора, означио је неминовно поновно разматрање питања за која се сматрало да су раније закључена.

Међу питањима која је требало поставити, неминовно је било оно које се односи на циљеве монетарне политике, однос између монетарне и фискалне политике и могућу потребу за њиховом координацијом. Ова су питања била актуелна и важна за разматрање током деловања глобалне економске кризе, али и након ње, пошто је опоравак економске активности био слаб и праћен проблемима јавних финансија који су добрим делом генерисани мерама економске политике за излазак из кризе – за подстицање економске активности и за помоћ банкарском сектору. Решавање фискалних проблема високог буџетског дефицита и јавног дуга, у већини економија отворило је питање могућих краткорочних и дугорочних ефеката на економску активност фискалне контракције, неопходне за фискалну консолидацију, уз разлике у ефектима консолидације базиране на смањењу државних расхода у односу на ефекте који би проистекли из раста пореза. То је реafirмисало разлике у ефектима економске политике на кратак и дуг рок, а учинило је актуелним и питање у којој мери је уопште требало посегнути за експанзивном економском политиком, ако је она резултовала драматичним проблемима јавних финансија, које је накнадно требало решити и то у околностима економске стагнације и високе незапослености.

Најбржи излазак из текуће економске кризе се може остварити усвајањем и дисциплинованим спровођењем потпуно другачије стратегије развоја у односу на постојећу, у којој ће кључно место поново имати индустрија, темељена, између осталог, и на расположивим ресурсима из пољопривреде. Нови концепт индустријализације мора бити подржан активним мерама индустријске политике, са основним циљем да се у текућој деценији остваре најмање двоцифрене стопе раста индустријске производње и извоза, чиме ће се знатно повећати запосленост и укупан животни стандард становништва.

## Закључак

Данас, у немилосрдној тржишној утакмици, многа предузећа бивају уклоњена са тржишта услед кризе. Друга, опет могу искористити шансе и уклопити се у ново окружење и пронаћи своје место (искористити шансу) на тржишту. Услед промена које се догађају на тржишту предузећа су приморана да се мењају да би опстала. Кроз промене које се врше у предузећу за време кризе, од којих су неке

радикалне, предузеће се прилагођава околини како би даље искоришћавало уочене шансе. Позитивни ефекти таквих промена имају утицаја на целу привреду и економију једне земље.

Како би предузеће на време уочило настајање кризе и на време спровело мере за њено превазилажење нису најважнији узроци кризе, већ њени симптоми. Симптоми кризе представљају видљива дејства узрока кризе, али се они не могу издвајати од узрока кризе, јер могу бити резултат више узрока кризе, а и сами могу постати узрок кризе. Због вишеструког утицаја различитих узрока кризе, не може се увек успоставити јасна узрочно последична веза између узрока и симптома кризе.

Симптоми кризе представљају обележја по којима се криза у предузећу може идентификовати. Први знаци кризе најчешће се манифестују у виду пада тржишног учешћа и поруцбина од стана купаца. Ово доводи до пада продаје, па затим и добити, али и ликвидности предузећа. Опадање ових фактора, али и неискоришћеност капацитета може се идентификовати у књиговодственим подацима.

Несумњиво је да не доводи свака промена предузеће у опасност. Али, такође, чињеница је да поједина предузећа нису спремна за промене и да немају механизме који могу рано указати на опасности које се могу појавити тихо и са свих страна у исто време. Исто тако су, за нашу земљу, битне и историјске последице, које се тичу не-тржишних услова привређивања у социјалистичком друштву. Као последица овога, велики број наших предузећа налази се у кризи.

Држава је, као стејкхолдер такође укључена у процес праћења промена и спровођење решења за излазак из кризе. Спознати претње и рано реаговати на њих са циљем да се њихов негативни утицај на предузеће смањи основни је задатак данашњих менаџера. Иновативност предузећа увек треба подстицати, иновативне раднике неговати и награђивати, јер су они управо ти који ће успети да се изборе за егзистенцију своје организације, а самим тим и за сигурност свог радног места и задовољење својих, личних потреба.

Остваривање високог степена реалокације ресурса не трпи: спорост, инертност, непостојање лидерства, неодлучност, страх, нерад, одсуство иницијативе, већ захтева квалитетан менаџерски кадар који поседује на првом месту знање и искуство, лидерство, одсуство личних интереса, посвећеност постизању успеха предузећа.

Сагледавајући резултате долази се до става да је број предузећа који спроводи висок степен реалокације ресурса са постепеним и бројним променама изненађујуће мали. Овим истраживањем практично је доказана тврдња јапанског саветника директора за стратегију и развој Волксваген-а, да слаби студенти у Америци углавном заузимају руководећа места у области бизниса, док најбољи остају на универзитетима градећи научну каријеру. По том основу намеће се идеја да би евентуално у неком наредном периоду било корисно направити „бенцмаркинг“ примењених метода и поступака реалокације ресурса и после 2010. године, које спроводе амерички и јапански менаџерски тимови у оквиру својих предузећа, са циљем уочавања добрих и лоших страна и евентуалном анализом могуће примене већ проверених корисних метода у нашим условима.

## Литература

- Аничих Ј. 2009., „Инвестициони амбијент земаља у транзицији као претпоставка страних улагања“, Крагујевац, Економски факултет у Крагујевцу, зборник радова: *Инострани капитал као фактор развоја земаља у транзицији*.
- Бабић М. и други 1997., Реформа предузећа, Београд, ПС Грмеч-Привредни преглед.
- Ђогић Р., Арнаут Е., Куловић Ц. 2009., “Нужност завршетка привредне транзиције у Босни и Херцеговини као претпоставка привлачења иностраног капитала”, зборник радова: *Инострани капитал као фактор развоја земаља у транзицији*, Крагујевац, Економски факултет у Крагујевцу.
- Ђурковић Иван 2009., „Генеза једне кризе”, Београд, АЛФА, Факултет за трговину и банкарство, зборник радова: *Перспективе привреде и друштва у условима глобалне економске кризе*.
- Ерић Дејан, Бераха Исидора, Ђуричин Соња, Кеџман Наташа, Јакишић Божана 2012., *Финансирање малих и средњих предузећа у Србији*, Београд, Привредна комора Србије.
- Fernández A., González F., Suárez N. 2013., “The real effect of banking crises: Finance or asset allocation effects? Some international evidence”, Amsterdam, Elsevier, *Journal of Banking & Finance*, Volume 37, Issue 7.
- Fruk M., Hall S., Mittal D. 2013., “Never let a good crisis go to waste”, *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Company, U.S., New York City, October 2013, 4 pages.
- Hall S., Lovallo D., Musters R. 2012., “How to put your money where your strategy is,” *McKinsey Quarterly*, McKinsey & Company, U.S., New York City, Mart, 2012, 11 pages.
- Јацић Милош, Маљковић Душан, Веселиновић Ана 2012., „Криза, одговори, левица”, Београд, Роса Лухембург Стифтинг, Регионална канцеларија за југоисточну Европу, *Прилози за један политички дискурс*.
- Ковачевић Младен 2013., *Економске идеје и пракса, Узроци и савремене економске кризе*, Београд, Економски факултет Београд.
- Лековић Властимир 2013., *Институционалне промене као детерминанта привредног развоја Србије*, Крагујевац, Економски факултет Крагујевац.
- Радосављевић Ж., Радосављевић М., Анђелковић М 2011., „Неопходност напуштања политичке и прихватање економске државе“, Ниш, Друштво економиста, *Економика*, бр. 4. 2011.
- Веселиновић П. 2012., “Изазови економске науке у условима глобалне економске кризе”, Ниш, Економски Факултет, научно стручни часопис *Економске теме*, 2012., број 4.