

# **UPRAVLJANJE U KRIZI**

Priručnik za odbore



Copyright © 2010 International Finance Corporation  
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433  
United States of America  
Članica Grupacije Svetske banke

Sva prava zadržana.

Nalazi, tumačenja i zaključci izneti u ovoj publikaciji ne bi trebalo da se na bilo koji način pripisuju Međunarodnoj finansijskoj korporaciji (IFC) i njenim pridruženim organizacijama, niti članovima Upravnog odbora, odnosno zemljama koje oni predstavljaju. IFC ne garantuje za tačnost podataka sadržanih u ovoj publikaciji i ne prihvata odgovornost za bilo kakve posledice njihovog korišćenja.

Materijal u ovom radu je zaštićen autorskim pravom. Umnožavanje i/ili prenošenje delova ili celine ovog rada može predstavljati kršenje važećih zakona. IFC podstiče širenje ove publikacije i ovim putem daje dozvolu korisniku ovog rada da umnoži njegove delove za ličnu, nekomercijalnu upotrebu, bez prava da preprodaje, redistribuira ili kreira radove koji iz njega proizlaze. Svaka druga vrsta umnožavanja ili korišćenja ovog rada zahteva izričitu pisanu dozvolu IFC-a.

Fotografija na naslovnoj strani: Nacivet

# Predgovor

Globalna finansijska kriza iz 2008. godine pokazala je da je put do uspeha za preduzeća prepun nepredvidivih prepreka. Pored toga, ova kriza je ilustrovala ključni značaj korporativnog upravljanja i jakog upravnog odbora, koji kompanijama treba da pomognu da se izbore sa uticajem neočekivanih kriznih situacija.

Dobro korporativno upravljanje čini kompanije otpornijim na nepredviđene promene u njihovom radnom okruženju. Upravni odbor to može postići uspostavljanjem poslovne strategije koja razmatra potencijalne rizike, zatim uspostavljanjem odgovarajućih sistema za upravljanje rizicima i nadzor, te institucionalizacijom procesa donošenja odluka.

Uprkos tim merama predostrožnosti, neke krize su neizbežne. Kada nastupi kriza, dobro korporativno upravljanje kompanijama omogućava da efikasno planiraju odgovor, da izvrše raspodelu jasno definisanih uloga i odgovornosti i uspostave efikasnu strategiju komunikacije. Takve akcije kompanijama pomažu da se brzo oporave od posledica krize i štetu po svoje poslovanje svedu na minimum.

Rad IFC-a u oblasti korporativnog upravljanja ukršta se u Sektoru za pružanje investicionih usluga i Sektoru za pružanje savetodavnih usluga. U investicionom delu, IFC razmatra rizike korporativnog upravljanja naših klijenata i traži mogućnosti za uvećavanje vrednosti. U okviru savetodavnih usluga, IFC projekti korporativnog upravljanja podržavaju poboljšanje politika i praksi preduzeća, pravnih i regulatornih okvira, obrazovnih institucija, medija i civilnog društva. Zahvaljujući našem radu, došlo je do većih ulaganja u kompanije sa boljim upravljanjem i većim razumevanjem koristi od dobrog upravljanja u kontekstu njihovih tržišta. Postoji jasna veza između boljeg korporativnog upravljanja i finansijskih rezultata i to je pametno ulaganje.

Ovaj Priručnik predstavlja mogući odgovor na krizne situacije iz perspektive odbora i neizvršnih direktora, sa naglaskom na kompanije na tržištima u razvoju. Cilj Priručnika je da posluži kao alatka koja će kompanijama na tržištima u razvoju i njihovim upravnim odborima pomoći da pobošljaju svoju pripravnost u slučaju krize, da se oporave od nedavnog finansijskog meteža, te da iz krize izađu kao održivija i konkurentnija preduzeća. Pored toga, IFC se nada da će zahvaljujući ovakvim poboljšanjima kompanije postati otpornije na uticaje bilo koje buduće krize.



Rachel Kyte  
Potpredsednik Sektora za savetodavne usluge

# O Međunarodnoj finansijskoj korporaciji (IFC)

Međunarodna finansijska korporacija (IFC) je deo Grupacije Svetske banke, osnovana 1956. godine sa ciljem podsticanja rasta privatnog sektora u zemljama u razvoju. IFC podstiče održivi ekonomski rast u zemljama u razvoju kroz finansiranje investicija u privatni sektor, mobilizaciju kapitala na međunarodnim finansijskim tržištima i pružanje savetodavnih usluga kompanijama i vladama. IFC pomaže preduzećima i finansijskim institucijama na tržištima u razvoju u otvaranju novih radnih mesta, ostvarivanju fiskalnih prihoda, poboljšanju korporativnog upravljanja i zaštite životne sredine, kao i u doprinosu njihovim lokalnim zajednicama.

## O Projektu nadzora odbora nad upravljanjem kriznim situacijama

Jedinica IFC-a za korporativno upravljanje uspostavljena je, između ostalog, da pruži podršku procenama rizika korporativnog upravljanja i mogućnosti za ulaganja, te da osmišljava, sprovodi i podržava intervencije u okviru savetodavnih usluga koje promovišu dobro korporativno upravljanje širom sveta. Projekat nadzora odbora nad upravljanjem kriznim situacijama sprovodi se uz podršku Razvojne banke Austrije — Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB) od jula 2009. godine, u okviru savetodavnih usluga IFC-a i kao opšti odgovor na globalnu finansijsku krizu iz 2008. godine, sa ciljem širenja znanja o najboljim praksama u odgovoru na krizne situacije za upravne odbore u preduzećima na tržištima u razvoju.

# O Priručniku

*Upravljanje u krizi: Priručnik za odbore* (u daljem tekstu: Priručnik) pripremljen je kao deo opšteg programa IFC-a za reagovanje u kriznim situacijama. Sadržaj Priručnika je zasnovan na empirijskom akademskom istraživanju i na praktičnim iskustvima autorâ. Pored toga, informacije o aktuelnim praksama upravljanja kriznim situacijama koje sprovode kompanije na tržištima u razvoju prikupljene su tokom radionica za obuku održanih u više od 10 zemalja Istočne Evrope, Bliskog istoka i Severne Afrike, Centralne i Istočne Azije. U konceptualnom smislu, Priručnik je zasnovan na „situacionom“ pristupu upravljanju (videti Steger i Amman, 2008), u kome se razmatraju različite konkretne situacije i faktori uticaja tih situacija, kao i relevantni kriterijumi odlučivanja. Dakle, Priručnik u jednom konciznom formatu lakom za razumevanje, pruža brojne praktične ideje i savete za upravljanje kriznim situacijama i učešće odbora u tom procesu.

## Kome je namenjen Priručnik

Priručnik je namenjen članovima odbora, posebno neizvršnim, nezavisnim članovima odbora u ekonomijama u razvoju. Priručnik ima za cilj da im pruži podršku u radu u korporativnim kriznim situacijama — od sprečavanja potencijalnih negativnih događaja do uspešnog upravljanja kada stvari zaista krenu loše.

Priručnik ne pravi razliku između vrsta kriza — unutrašnjih ili spoljnih, finansijskih ili drugih kriza. Iako je globalna finansijska kriza iz 2008. godine bila inicijator ovog projekta, Priručnik je dovoljno uopšten da pruži savete i rešenja i za druge krizne situacije.

Knjiga se odnosi i na javna i na privatna preduzeća i ne fokusira se na neki posebni zakonodavni okvir kompanija ili država, već pre na to šta bi trebalo da se uradi u krizi, i na koji način bi to trebalo da se uradi sa aspekta upravnog odbora. Međutim, pretpostavka je da je veličina preduzeća takva da omogućava bar minimalnu formalnu strukturu i odbor od oko pet članova, uključujući i spoljne aktore („outsajdere“).

## Kako koristiti Priručnik

Svrha Priručnika je da odborima i njihovim neizvršnim direktorima pruži smernice i savete u pogledu radnji koje treba preduzeti ili razmotriti u vezi sa upravljanjem kriznim situacijama. Priručnik upućuje na dva modela delovanja:

1. preduzeće je u krizi (preduzeće radi na rešavanju problema tzv. „troubleshooting“) i odbor mora da deluje kako bi se sprečile dalje komplikacije, te da vodi preduzeće „kroz uzburkane vode“ i dovede ga bar do relativne bezbednosti;
2. preduzeće posluje u standardnim uslovima (preduzeće radi na „održavanju“), ali odbor treba da se pobrine za to da bude spreman da prebrodi sve eventualne probleme, tako da oni ne prerastu u potpunu krizu.

Priručnik je napisan jednostavnim jezikom sa ciljem da bude koncizan i praktičan. Analogija važne automobila se koristi u svakom poglavlju kao metafora iz svakodnevnog života koja se podudara sa scenarijom „rešavanja problema“ i scenarijom „održavanja“ sa kojima se suočavaju članovi odbora.

U zavisnosti od trenutne situacije u vašem preduzeću, možete se fokusirati samo na odeljke koji su relevantni za tu situaciju, ili se upoznati sa sadržinom celog Priručnika. Preporučuje se da svi članovi odbora čije je preduzeće u kriznoj situaciji, odnosno sprovodi vežbu za sprečavanje krize, pročitaju ovu knjigu zajedno, tako da steknu zajedničko razumevanje i da mogu zajedno brže da donesu odluku o preduzimanju odgovarajućih radnji. Kao alatka za primenu smernica sadržanih u Priručniku, poglavlja 2, 3, 4 se završavaju kratkim studijama slučaja koje članovi odbora mogu koristiti za provežbavanje lekcija ovih poglavlja, pojedinačno ili u kratkim grupnim diskusijama.

## Sadržaj priručnika

Radi lakše orijentacije čitalaca ovog Priručnika, u nastavku su kratki opisi glavnih poglavlja:



**Prvo poglavlje** predstavlja pregled povezanosti korporativnih kriza i korporativnog upravljanja. Ovaj kratak pregled se posebno osvrće na postavke korporativnog upravljanja na koje upravni odbori nailaze u ekonomijama u razvoju, odražavajući ciljnu publiku Priručnika. Pored toga, ovo poglavlje pruža i kratak pregled finansijske krize iz 2008. godine.



**Drugo poglavlje** se fokusira na sprečavanje potencijalnih kriznih situacija i bavi se „modelom održavanja“. Ovo poglavlje razmatra zbog čega i na koji način dobro korporativno upravljanje, upravljanje rizicima i osnove upravljanja kriznim situacijama mogu pomoći preduzećima da, u najboljem slučaju, izbegnu krize, ili da bar „plove“ u krizi bolje od preduzeća koja se nalaze u istom položaju. Poglavlje počinje objašnjavanjem mnogobrojnih mogućih kriznih situacija od kojih upravni odbor mora da se čuva, a zatim ispituje razloge zbog kojih upravni odbor ne uspeva da uoči rane znake upozorenja na problem. Na kraju, ovo poglavlje predstavlja alatku za bolje upravljanje rizicima iz perspektive odbora, koja bi trebalo da pomogne u uspostavljanju prave strategije za celo preduzeće.



**Treće poglavlje** je posvećeno rešavanju problema („troubleshooting“) i bavi se naporima preduzeća da upravlja postojećom, odnosno očiglednom kriznom situacijom. Ovo poglavlje počinje razmatranjem nekoliko mera koje se mogu preduzeti radi suzbijanja krize i istražuje odgovornost odbora za uvećavanje vrednosti. Dalje, ovo poglavlje se osvrće na ulogu odbora u odnosu na sposobnosti menadžmenta i različite vrste kriza, koristeći tipologiju specifičnih („metak“) kriza i rasprostranjenih („bomba“) kriza. Odeljci koji slede razmatraju uloge ključnog osoblja koje se menjaju u kriznim situacijama, posebno predsednika, neizvršnih direktora, sekretara društva, akcionara i kriznog tima. Ovo poglavlje potom ispituje šta je potrebno uraditi ukoliko odbor ne funkcioniše u krizi i završava se naglašavajući važnost jasne i kontrolisane komunikacije.



**Četvrto poglavlje** predstavlja postkriznu analizu iz perspektive odbora. Ovo poglavlje se posebno bavi pitanjem načina na koji treba izgraditi i održati konkurentno preduzeće nakon krize. Pored toga, ovde se razmatra i način na koji bi odbor trebalo da se razvija nakon krize — a ne da nastavlja sa obrascima koji su predstavljali modus operandi pre krize.

Priručnik se završava praktičnim prilogima koji sadrže rečnik relevantnih termina i bibliografiju referenci navođenih kroz ceo tekst, kao i dodatnu korisnu literaturu vezanu za temu ovog Priručnika.

# Zahvalnost

Najpre se zahvaljujemo autorima Priručnika, Ulrichu Stegeru i Christophu Nedopilu.

Mnogo ljudi je doprinelo njihovom radu. Sa akademske strane, veoma smo zahvalni dvojici kolega iz Instituta za razvoj menadžmenta (IMD), koji su nam dozvolili da koristimo njihove nalaze — Paulu Strebela, za rad o strukturi moći odbora, i Georgeu Kohlrieseru za rad o psihološkoj dinamici tima pod stresom i pritiskom.

Pored toga, veoma se zahvaljujemo osoblju IFC-a iz sedišta i iz kancelarija drugih zemalja koji su organizovali 14 seminara u 12 zemalja i sa nama detaljno razmatrali konceptualni okvir Priručnika i njegovo prilagođavanje lokalnim uslovima. Posebno želimo da pomenemo Kakhabera Kutchavu, Vladislavu Ryabotu i Mayu Polishchuk.

Zahvaljujemo se Globalnom forumu za korporativno upravljanje za doprinos koji su dali ovom Priručniku, kao i za učesnike u konsultacijama održanim u Parizu (uključujući praktikante i stručnjake iz oko 10 zemalja iz različitih regiona u kojima su se održavale radionice na temu odbora u kriznim situacijama, kao i predstavnike Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD)), koji su izneli svoje neprocenjive primedbe i komentare zasnovane na relevantnom iskustvu i istraživanjima.

Ovaj Priručnik je takođe veoma profitirao od iskustava iz stvarnog života svih izvršnih direktora, predsednika odbora, izvršnih i neizvršnih članova odbora, kao i viših menadžera i određenih predstavnika vlasti, sveukupno više od njih 330 iz više od 10 zemalja Istočne Evrope, Bliskog istoka, Centralne i Istočne Azije, koji su učestvovali u radionicama na temu kriznih situacija i koji su otvoreno podelili svoje znanje iz oblasti rada upravnih odbora u kriznim uslovima. Nadamo se da će učenje sticano i razmenjivano na seminarima pružiti podršku u daljem razvoju rada učesnika ovih radionica u odborima, bez obzira da li će odbori njihovih preduzeća morati ponovo da rešavaju krizne situacije ili ne. Svim učesnicima smo se obavezali na poverljivost u našim diskusijama, te koristimo ovu priliku da se zahvalimo saradnicima čije smo argumente i citate anonimno upotreblili u ovom tekstu.

Na kraju, napominjemo da ova publikacija i aktivnosti koje su dovele do njene izrade ne bi bili mogući bez finansijske podrške Razvojne banke Austrije — Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB).



Davit Karapetyan, Jedinica IFC-a za korporativno upravljanje



# Sadržaj

Predgovor .....	i
O Međunarodnoj finansijskoj korporaciji (IFC).....	ii
O Projektu nadzora odbora nad upravljanjem kriznim situacijama .....	ii
O Priručniku.....	iii
Kome je namenjen Priručnik .....	iii
Kako koristiti Priručnik.....	iii
Sadržaj priručnika.....	iv
Zahvalnost .....	vi
Poglavlje 1. Uvod: Ekonomije u razvoju i nove krize.....	1
1.1. Da li je došao kraj globalne finansijske krize? Gledanje u „kristalnu kuglu“ .....	2
1.2. Korporativno upravljanje i korporativne krize .....	4
1.3. Korporativno upravljanje i upravni odbori u privredama u razvoju .....	4
1.3.1. Uloga korporativnog upravljanja .....	5
1.3.2. Faktori koji oblikuju korporativno upravljanje .....	5
1.3.3. Direktori u odborima u privredama u razvoju .....	6
1.3.4. Da li odbor dodaje vrednost? .....	7
Poglavlje 2. Sprečavanje kriza.....	9
2.1. Poboljšajte svoje korporativno upravljanje kako biste se pripremili za krizne situacije .....	11
2.2. Razumevanje kriznih situacija kako bi se njima moglo upravljati.....	12
2.2.1. Tipične korporativne krize.....	12
2.2.2. Tipične krize korporativnog upravljanja .....	15
2.2.3. Začarani krug kriza .....	16
2.3. Razumeti zašto rešivi problemi prerastaju u krize .....	17
2.3.1. Korporativno-političke barijere.....	18
2.3.2. Organizacione barijere.....	19
2.3.3. Psihološke barijere .....	21
2.4. Umanjiti mogućnost pojave kriza.....	23
2.4.1. Potražiti rane znake upozorenja.....	24
2.4.2. Koristite dostupne alatke .....	24
2.4.3. Sprovodite strogu procenu rizika .....	25
2.4.4. Ugradite čvrstinu u poslovni model i organizaciju.....	28
2.5. Pretvorite raznovrsnost odbora u prednost .....	29
Poglavlje 3. Upravljanje krizom.....	33
3.1. „Percepcija je realnost“ - i odbor treba da je dovede u red .....	35
3.2. Reagovanje u suzbijanju krize .....	36
3.3. Usredsredite se na način na koji odbor može dodati vrednost .....	39

3.3.1. Kako bi odbor trebalo da radi u različitim kriznim situacijama .....	39
3.4. Dodeljivanje jasnih odgovornosti različitim akterima.....	50
3.4.1. Uloga predsednika odbora.....	51
3.4.2. Uloga neizvršnih direktora .....	52
3.4.3. Uloga sekretara društva .....	53
3.4.4. Uloga akcionara .....	54
3.4.5. Uloga kriznog tima .....	55
3.4.6. ta ako ne postoji efikasan odbor? .....	57
3.5. Komunicirajte o akcijama i rešenjima .....	58
Poglavlje 4. Posle krize .....	63
4.1. Analiza posle krize: period nakon poslednje krize je period pred sledeću krizu .....	64
4.2. Pouke iz krize .....	65
4.3. Profitiranje od krize .....	66
4.4. Razvoj rada odbora .....	68
4.5. Zadovoljstvo uspehom: korporativno upravljanje i upravljanje krizom.....	69
Prilozi.....	73
Prilog A. Rečnik termina.....	74
Prilog B. IFC-ova indikativna definicija nezavisnog direktora.....	77
Prilog C. Alatkne radara rizika .....	79
Prilog 4. Bibliografija (citirani radovi i dalje štivo) .....	85

# Poglavlje 1

Uvod: Ekonomije u razvoju i  
nove krize

## Džombasti putevi — za neke strašni, a za neke zabavni

Za svaku priliku i put postoji pravo vozilo. Ako želite da se trkate na autoputu, nabavite lep sportski automobil; ako želite da istražite prirodu, nabavite terensko vozilo; ukoliko želite da prevezete veliki broj ljudi, uzmite kombi, a ako želite da impresionirate nekoga, nabavite kabriolet. Nije svaki automobil napravljen za svaki put: ako se trkate na neravnom putu u sportskom automobilu, iskusićete ne samo neugodnu vožnju, već ćete možda morati i da uradite skupe popravke na prednjem spojleru vašeg automobila. Slično tome, ako pada kiša, nećete moći da koristite vaš kabriolet. Međutim, čak i od „pogrešnog“ automobila, gori je neispravan automobil, odnosno automobil koji ne služi svojoj nameni. Takvi propusti mogu imati različite uzroke, od sitnih stvari kao što su ulubljenja (koja kabriolet čine mnogo manje impresivnim) ili probušene gume, do ozbiljnijih problema, kao što su pokvaren motor, odnosno neispravne kočnice ili volan, što će u najboljem slučaju vožnju automobilom učiniti neekonomičnom, a u najgorem slučaju, veoma opasnom po život putnika i pešaka.

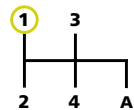
Korporacije se ponašaju slično kao i automobili: neke kompanije su jednostavno bolje prilagođene određenim poslovnim ciklusima i delatnostima. Biti uvek na pravom mestu u pravo vreme uz pravu strategiju i ljude jednostavno nije moguće. Iz toga sledi da će se većina kompanija pre ili kasnije suočiti sa krizom. Pitanje je, dakle, ne da li će se kriza desiti, već kako se sa krizom nositi. Ne biti pripremljen kroz proveravanje puta ispred sebe i redovno održavanje može da dovede do krize sa teškim posledicama za preduzeće, zaposlene, kao i šire okruženje!

Ovo poglavlje započinje „gledanjem u kristalnu kuglu“: koliko dugo će trajati svetska ekonomska kriza? Poglavlje se nastavlja pregledom načina na koji su povezane korporativne krize i korporativno upravljanje. Posebna pažnja je posvećena okvirima korporativnog upravljanja na koje upravni odbori nailaze u ekonomijama u razvoju.

### 1.1.

#### DA LI JE DOŠAO KRAJ GLOBALNE FINANSIJSKE KRIZE? GLEDANJE U „KRISTALNU KUGLU“

Finansijska kriza koja je proistekla iz davanja drugorazrednih hipoteka u SAD dovela je do najdublje globalne recesije od kraja Drugog svetskog rata. Verovatno je da je polazna tačka ove krize bila u trećem kvartalu 2007. godine; setite se udarnih talasa izazvanih nesavesnim berzanskim poslovanjem Jérôma Kervielia iz francuske banke „Société Générale“, koji su uzburkali svetske berze krajem juna te godine. Stečaj američke investicione banke „Lehman Brothers“ u



septembru 2008. godine bio je samo kap u prepunoj čaši, kada su čak i najveći optimisti morali da priznaju da je „velika umerenost“ bila samo velika zabluda. Ali to nije bila prva, a definitivno neće biti ni poslednja takva kriza.

U svakom slučaju, ova kriza je istakla međuzavisnost privreda širom sveta, bez obzira na fazu razvoja u kojoj se nalaze. Dok je zahvaljujući ogromnom, manje ili više koordinisanom naporu vlada širom sveta izbegnut najgori scenario duge depresije, sve većeg protekcionizma (politika „dovesti svog komšiju do prosjačkog štapa“) i deflacije, dalji razvoj situacije je više nego neizvestan. U složenim sistemima poput svetske privrede danas, niko ne može zaista predvideti rezultate određenih akcija. Bez obzira na to, u godinama koje dolaze, na sudbinu preduzeća uticaće tri ključne karakteristike:<sup>1</sup>

- Neizvesnost i nedoumica: Ne postoji konsenzus, pa čak ni dominantni trend (na primer, slobodna trgovina i protekcionizam, učešće države i liberalizam), koji se može pratiti. Umesto toga, možemo videti da se kontradiktorni razvojni trendovi pojavljuju u isto vreme (na primer, inflacija sa slabom potražnjom, niske kamatne stope i mala ulaganja) ili u različito vreme u različitim regionima.
- Nestabilnost: Poslovni ciklus ili ciklusi određene delatnosti mogu postati još nestabilniji, vođeni dramatičnim promenama u valutama ili važnim sirovinama, ili političkim krizama koje se prelivaju u poslovni svet. Ovo će povećati potrebu za još bržim prilagođavanjem novim okolnostima, iako na vidiku nema trenda stabilizacije koji bi učvrstio očekivanja i izglede.
- Regulatorne i političke intervencije mogu postati češće i uticati ne samo na jednu određenu zemlju, već na čitave lance snabdevanja, trgovinske odnose, kao i poslovni model globalno operativne privrede.

Dakle, najrazumnija pretpostavka je da će u godinama koje dolaze najverovatnije biti još kriznih situacija, kako na makro nivou, tako i na nivou delatnosti, a kao rezultat toga, i na nivou kompanija.

Imajući u vidu ovu pretpostavku, Priručnik je tako još prikladniji za one koji misle da je finansijska kriza iz 2008. godine završena. U svakom slučaju, period posle poslednje krize je uvek i period pre nego što nastupi sledeća kriza.

---

<sup>1</sup> Za više informacija na temu scenarija za globalnu perspektivu, posetite internet stranicu Svet-ske banke ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)), internet stranicu Međunarodnog instituta za razvoj menadžmenta, „Istraživanja i znanje“ (*“Research and Knowledge”*) ([www.imd.ch/research/challenges](http://www.imd.ch/research/challenges)), kao i brojne druge internet stranice, na primer, investicionih banaka, konsultantskih kuća i finansijskih medija.

Svaka kriza je lakmus test za sistem korporativnog upravljanja jednog preduzeća, bez obzira na pravni okvir, vlasničku strukturu ili privrednu delatnost. U kriznoj situaciji, slabosti i trzavice u odboru, na nivou najvišeg rukovodstva, kao i u preduzeću uopšte, mnogo su vidljivije, tako da oni koji su loše pripremljeni za krizu bivaju okrutno kažnjeni. Budući da je odbor na čelu preduzeća, odnosno na mestu gde se donose ključne odluke, od ostatka organizacije ne treba očekivati da postupa ispravno u kriznoj situaciji ukoliko sâm odbor ne funkcioniše kako treba.

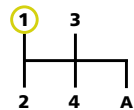
Imajući u vidu razne vrste sistema korporativnog upravljanja i kriza, važno je da se izbegne svaka rasprava oko okvira „jedno rešenje za sve probleme“ za odbore i upravljanje kriznim situacijama, kao i opsednutost plejadom potencijalnih okvira. Nadamo se da ćemo izbeći ove dileme s obzirom na to da ćemo se fokusirati na:

- odbore u razvijenim i zemljama u razvoju,
- strateške akcije preduzeća i odbora i ključne procese upravljanja, i
- intervencije na nivou odbora (za razliku od onih na nivou menadžmenta, koje se pominju u raznim drugim knjigama; videti slučajeve Hopgood i Tankersley, 2005; Mitroff, 2003; Winter i Steger, 1998), i posebno na ulogu neizvršnih direktora.

Korporativno upravljanje je bitan i relevantan sistem za preduzeća širom sveta, bez obzira na zemlju, delatnost, veličinu preduzeća, odnosno vlasništvo. Brojne prakse upravnih odbora u privredama u razvoju ne postižu pun potencijal uvećavanja vrednosti dobrog korporativnog upravljanja. Međutim, budući da ne postoji univerzalni model korporativnog upravljanja, korporativno upravljanje se mora različito praktikovati u svakom preduzeću kako bi predstavljalo više od bezvredne vežbe „štikliranja polja u upitniku“.

Principi korporativnog upravljanja koji se odnose na transparentnost, odgovornost i nezavisni nadzor nad radom rukovodstva trebalo bi da budu prilagođeni specifičnim potrebama preduzeća, u zavisnosti od njihove vlasničke strukture, osnovnog poslovnog modela i strategije, zahteva tržišta kapitala, zajmodavaca i regulatora, kao i od kulturnih uticaja.

Međutim, glavni pokretač stvarnih promena će verovatno biti priznavanje zainteresovanih strana da je dobro korporativno upravljanje nezaobilazni deo dobrog upravljanja i efikasnog vođenja - ključnih elemenata održivog organizacionog uspeha. Shodno tome, akcionari, kao i odbori treba da preispitaju efikasnost svog sistema korporativnog upravljanja (videti takođe poglavlje 4) i započinu proces kontinuiranog poboljšanja.



### 1.3.1. Uloga korporativnog upravljanja

Korporativno upravljanje može označavati mnogo različitih stvari. Jedna korisna definicija je da korporativno upravljanje uspostavlja jasne strukture odgovornosti, dužnosti i transparentnosti na čelu kompanije i definiše ulogu odbora, kao i menadžmenta.

To znači da se uz dobro korporativno upravljanje uspostavlja odgovarajuća ravnoteža u ovlašćenjima menadžmenta, odnosno vlasnika (potencijalno i drugih zainteresovanih strana, kao što su zaposleni), jasan i transparentan protok informacija i izveštavanje, odgovornost koja je izgrađena na nivou različitih slojeva organizacije, interne kontrole i praksa upravljanja rizicima, kao i visoki etički standardi koji postaju norma na nivou celog preduzeća. Što se tiče upravljanja kriznim situacijama, dobro korporativno upravljanje omogućava upravnom odboru i višem rukovodstvu da se uhvate u koštac sa nastalim problemima i spreče njihovo prerastanje u krizu ili „katastrofu“. Ukoliko, pak, dođe do problema i pored dobrog korporativnog upravljanja (na primer, usled spoljnih faktora), uloge i odgovornosti različitih donosilaca odluka su jasne, korporativni organi i službenici znaju šta treba da rade, otvoreno se razgovara o nepredviđenim situacijama i brzo se dolazi do rešenja.

### 1.3.2. Faktori koji oblikuju korporativno upravljanje

Sistemi korporativnog upravljanja se često dele na dvostepene i jednostepene sisteme. U pravnom smislu, ovo razlikovanje može biti važno, ali za praktičan rad odbora, ovakva podela je beznačajna. Ono što je zaista važno, što nalazimo u ranijim istraživanjima (videti Steger i Amman, 2008), su sledeća četiri faktora koji oblikuju sisteme korporativnog upravljanja širom sveta:

- ličnost („personality“) —na primer, osnivač ili dugogodišnji uspešni izvršni direktor i njegova iskustva, vrednosti i stil vođenja;
- vlasnička struktura —na primer, porodična ili koncentrisana firma naspram fragmentisane (usitnjene) vlasničke strukture;
- osnovni model poslovanja —uobičen privrednom delatnošću, kao i vekom trajanja preduzeća, globalnom izloženošću i fokusiranjem na konkurenciju;
- pravni i kulturni okvir.

U zemljama u razvoju, brojna velika i srednja preduzeća još uvek vode osnivači-preduzetnici ili porodice. Pored toga, mnoga javna preduzeća u privredama u razvoju često imaju jednog velikog kontrolnog akcionara (npr. država). Ovo su samo dva faktora zbog kojih se korporativno upravljanje u privredama u razvoju razlikuje od onog u razvijenim privredama.

Dakle, ovaj Priručnik ne pravi razliku između jednostepenih i dvostepenih odbora. Relevantnija od te razlike je razlika između spoljnih („outsajdera“) i unutrašnjih („insajdera“) aktera, kao i izvršnih i neizvršnih rukovodilaca u upravnom odboru.

Insajderi su lica koja imaju vezu sa kompanijom, na primer, kroz sadašnje ili prethodne menadžerske pozicije, velike investicije ili srodstvo. Outsajderi su, pak, lica koja nemaju direktnu vezu sa kompanijom, osim pozicije direktora u upravnom odboru.

Razlika između neizvršnih i izvršnih direktora je u tome što izvršni direktori imaju i menadžersku poziciju u istoj firmi, dok neizvršni direktori nisu na takvoj poziciji (mada mogu biti na rukovodećem položaju u drugim kompanijama).

Postoje brojne definicije nezavisnog direktora (nešto na čemu se pravnici zadržavaju iz očiglednih razloga). Međutim, jednostavno rečeno: nezavisni direktor je neizvršni direktor, uglavnom dolazi sa strane i njegova glavna karakteristika je sposobnost da neometano donosi odluke u interesu preduzeća.

Relevantnost ovih razlika dolazi od asimetrije u informisanju koja se pojavljuje kroz različite uloge direktora i različite veze sa kompanijom, što često za posledicu ima probleme u komunikaciji, politikanstvo i nedostatak transparentnosti. Na osnovu ranije navedenih definicija, jasno je da korporativno upravljanje (gde se u velikoj meri radi o kreiranju sistema koji uspostavlja ravnotežu u ovlašćenjima najvišeg rukovodstva) ne može da funkcioniše ako unutrašnji akteri i rukovodioci kontrolišu upravni odbor, budući da oni možda imaju interes u tome da sistem obuhvata manji broj provera i manju ravnotežu.

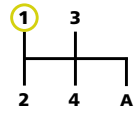
Međutim, bez obzira na moguće razlike, članovi odbora rade zajedno za jednu organizaciju i moraju da uvećaju vrednost te organizacije kroz svoje aktivnosti, a to se najviše pokazuje kao istinito u kriznoj situaciji!

### **1.3.3. Direktori u odborima u privredama u razvoju**

Ciljna grupa ovog Priručnika su pretežno neizvršni direktori velikih i srednjih preduzeća u zemljama u razvoju. Njima su posebno potrebni okviri i smernice koje će im pomoći da shvate često nestrukturisanu, grozničavu, kontradiktornu, pa čak i preteću dinamiku. Interakcija sa brojnim preduzećima i njihovim odborima pokazuje da uloga nezavisnih, neizvršnih direktora nije još uvek dobro razvijena u većini privreda u razvoju, posebno u privredama u tranziciji, koje su bile u žiži ovog projekta. Bez obzira na to, korporativno upravljanje u ovim zemljama će se dalje razvijati i, shodno tome, nezavisni direktori će postati češća pojava u upravnim odborima i to iz sledeća četiri razloga:

- Generacija koja je osnovala većinu preduzeća nakon raspada Sovjetskog Saveza uskoro će se penzionisati i postepeno povući iz svakodnevnog poslovanja. Naredna generacija u mnogim slučajevima neće preuzimati isti stepen koncentrisane moći (na primer, zbog





toga što se osnivač pridružio odboru na neizvršnoj strani, uprkos određenim poteškoćama sa takvim stavom) i uspostaviće stručnije organizacione strukture i procese, počev od nivoa odbora, naročito u kompanijama koje se brzo razvijaju.

- Fokus preduzeća u privredama u razvoju na domaća tržišta, odnosna njihova zavisnost od nekoliko međunarodnih klijenata će se promeniti: malo tržište smanjuje složenost upravnih odbora, ali smanjuje i prihode. Stoga su mnoga preduzeća u privredama u razvoju započela ili su u procesu proširenja svog poslovanja na međunarodnom planu, što ih čini još složenijim i ugroženijim u kriznim situacijama. Pripremu i nadzor ove internacionalizacije mora da vodi stručni odbor (ne samo radi privlačenja neophodnih međunarodnih investitora).
- Dublja integracija ovih zemalja u evropsku i globalnu privredu ne samo da će povećati konkurenciju i na taj način učiniti savremenije sisteme (uključujući korporativno upravljanje) neophodnim, već će u ove zemlje preneti i najbolje prakse i iskustva korporativnog upravljanja. Primera radi, u godinama koje dolaze, strani (kao i domaći) investitori i poverioci će zahtevati veću transparentnost kroz nezavisne direktore (videti Nedopil, 2009).
- Sprovođenje okvira korporativnog upravljanja iziskuje određeno vreme. Propisi koji u stopu prate međunarodne standarde sada su na snazi u većini zemalja. Međutim, pravni sistem je često glomazan, slabo se sprovodi, ili je čak osujećen političkim uticajima i korupcijom. To često otežava rad odbora, posebno za preduzeća koja teže ka transparentnosti i za zainteresovane strane koje teže odgovornosti. Za razvoj i istinsko sprovođenje neophodne institucionalne infrastrukture i „mekih“ pravila ponašanja za rešavanje pitanja kao što su korporativna društvena odgovornost, odnos prema zaposlenima, kao i ponašanje različitih direktora u upravnim odborima, biće potrebno najmanje pet, pa čak i deset godina (meka pravila ponašanja su delimično opisana u brojnim kodeksima ponašanja koji se u sve većem broju pripremaju za delatnosti i preduzeća). Pored toga, treba imati na umu da je u razvijenim zemljama koncept korporativnog upravljanja sa mnogo aktivnijim odborima dobio na značaju tek sredinom devedesetih, a zatim se ubrzano proširio nakon „dot-com“ krize (krize internet kompanija) i posledica korporativnih kriza kao što je „Enron“ početkom 2000. godine.

Dakle, u svim situacijama, bilo da se radi o kompaniji ili o državi, ključno pitanje je da li korporativno upravljanje uvećava vrednost organizacije?

**Zapitajte se**

#### 1.3.4. Da li odbor dodaje vrednost?

Na ovo pitanje se svakako može odgovoriti jedino po pojedinačnim slučajevima. To zahteva detaljnije razmatranje specifičnih karakteristika struktura i procesa korporativnog upravljanja u odnosu na četiri ranije opisana faktora koja oblikuju korporativno upravljanje. Odgovor na ovo pitanje može se dobiti i ispitivanjem sledeća četiri faktora:

- Da li odbor pruža jedinstveni doprinos („input“) razvoju i primeni strategije i da li donosi nove ideje i znanja o trendovima?
- Da li odbor obezbeđuje široku bazu podataka kroz različitost direktora koji testiraju i ispituju pretpostavke u sprovođenju strategije?
- Da li odbor omogućava rano otkrivanje negativnih kretanja i brzo ispravljanje grešaka kroz efikasan nadzor?
- Da li odbor sprovodi dobar proces selekcije i obezbeđuje intenzivnu obuku kako bi se stvorio visokokvalitetan tim najvišeg menadžmenta?

### **Pouke za put**


Ne postoji nijedan najbolji sistem korporativnog upravljanja, ali u suštini, transparentnost, odgovornost i saradnja na vrhu organizacije uvećavaju vrednost. Kriza je lakmus test: da li preduzeće donosi bolje odluke od konkurencije?

Članovi odbora su dužni da obezbede da čak i u dobrim vremenima njihov sistem korporativnog upravljanja funkcioniše ispravno, jer će tokom krize taj sistem biti izložen velikim „naporima“. Zapitajte se, dakle, šta ste nedavno uradili da biste poboljšali funkcionisanje svog sistema korporativnog upravljanja i efikasnost odbora?

# Poglavlje 2

Sprečavanje  
kriza

## Održavanje automobila

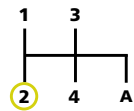


Ubrzavati vožnju u oštrim krivinama ili trkati se sa drugim automobilom može biti veoma zabavno. Međutim, pre nego što sednete za volan, treba da izvršite neke osnovne bezbednosne provere: da li su kočnice u ispravnom stanju, da li su gume u redu, da li je motor ispravan, da li kontrolna tabla funkcioniše ispravno, da li su sigurnosni pojasevi i vazdušni jastuci ispravni, itd. Pored toga, trebalo bi da proverite vremensku prognozu kako biste montirali odgovarajuće gume.

Ako želite da se stalno trkate automobilom, a da ne morate stalno da menjate automobile (što bi bilo veoma skupo), svakako je potrebno da redovno proveravate stanje vozila kako bi to vozilo bilo što brže i što pouzdanije. Međutim, ako vaš automobil ne radi kako treba, možda zbog neke nezgode ili kvara, morate da znate šta je neispravno i da to popravite što je pre moguće kako biste ponovo vozili „pod punim gasom“, umesto da zaostajete za konkurencijom.

Slično tome, ako želite da ubrzate razvoj svog preduzeća i da pobedite konkurenciju, treba da izvršite određene redovne provere kako vas manji nedostaci ne bi usporavali, ali i da biste bili spremni za eventualne velike „padove“.

*„Pretpostavljam da je jedan od razloga što je moja kompanija uspela da se izbori sa krizom relativno bolje u odnosu druge kompanije u tome što smo imali sjajan tim menadžmenta i upravni odbor, koji su slušali jedni druge i bili u stanju da komuniciraju na nivou cele organizacije. Jednostavno nije bilo neprijatnih iznenađenja zahvaljujući visokom nivou transparentnosti i otvorenosti“, direktor upravnog odbora, Egipat.*



## 2.1.

### POBOLJŠAJTE SVOJE KORPORATIVNO UPRAVLJANJE KAKO BISTE SE PRIPREMILI ZA KRIZNE SITUACIJE

Krize imaju mnogo uzroka — ponekad spoljne, ponekad unutrašnje, neki dolaze iznenada, dok se drugi opet razvijaju sa prolaskom vremena; neki od ovih uzroka utiču na sve ekonomije, dok neki, pak, utiču samo na određenu kompaniju ili samo na jedno odeljenje, odnosno poslovnu jedinicu.

Dobro korporativno upravljanje (videti poglavlje 1) može biti od velikog značaja za sposobnost bilo koje organizacije da spreči uticaj negativnih događaja na preduzeće, odnosno da spreči njihovu eskalaciju do nivoa krize ili „katastrofe“. Bilo bi drsko tvrditi da dobro korporativno upravljanje može da spreči sve korporativne krize. Međutim, dobar odbor može u najmanju ruku da pomogne kompaniji da svede rizik na najmanju moguću meru tako što će uraditi sledeće:

- utvrditi pravu strategiju sa odgovarajućim „apetitom“ preduzeća za rizikom (mera u kojoj je preduzeće spremno da prihvati rizik) - (npr. investiciona banka ima znatno drugačiji „apetit“ za rizikom od banke koja radi sa stanovništvom);
- nadgledati primenu i sprovođenje sistema za upravljanje rizicima;
- skenirati okruženje i shvatiti pokretače poslovanja kako bi se olakšao postupak ranog otkrivanja i razumevanja krize;
- obezbediti bolju pripremljenost i čvršće reagovanje na krizne situacije (na primer, kroz stvaranje i testiranje planova za reagovanje u kriznim situacijama);
- demonstrirati vodeću ulogu (liderstvo) u razmišljanju kroz bolje odluke i izbegavanje panike;
- eliminisati određene razloge za unutrašnju krizu (npr., kroz pripremu plana za nasleđivanje funkcije izvršnog direktora u slučaju njegovog iznenadnog odlaska);
- ukazivati poverenje spoljnim interesnim stranama, posebno investitorima i zaposlenima u pogledu budućnosti kompanije.

Radi kratke ilustracije ove poslednje tačke, nedavna studija IFC-a u Južnoj Americi (IFC 2009) ukazuje na to da su kompanije sa dobrim korporativnim upravljanjem doživele manji gubitak na ceni akcija tokom finansijske krize iz 2008. godine, na osnovu, na primer, većeg prinosa od kapitala i drugih ključnih pokazatelja uspešnosti, u odnosu na njihove konkurente sa lošijim upravljanjem. Ovo je primer gde je korporativno upravljanje donelo merljivu vrednost preduzećima i njihovim zainteresovanim stranama.

Razlozi za uspostavljanje boljeg okvira korporativnog poslovanja prilično su jednostavni: dobro korporativno upravljanje za rezultat ima bolje, čvršće odluke. Postoje tri pokretača ove veze:

- timske odluke su obično bolje od individualnih odluka jednostavno zato što su zasnovane na širem skupu informacija;
- racionalni proces, posebno u uslovima neizvesnosti (a većina strateških odluka odbora donosi se u takvim uslovima!), omogućava bolju proveru pretpostavki i činjenica i razjašnjenje relevantnih ciljeva, dilema i rizika, od spontanijih, intuitivnih odluka (koje mogu biti dobre za rutinski rad, ali nisu idealne za postavljanje strategija);
- nezavisni direktori imaju drugačiju perspektivu od unutrašnjih aktera. Oni obogaćuju bazu podataka za vreme sastanaka odbora kroz svoje iskustvo u drugim privrednim delatnostima i organizacijama i verovatno će otkriti više informacija o novim trendovima i prepoznati obrasce (drugim rečima, mogu da vide „veću sliku“). Kada su zaista nezavisni, oni mogu da govore o problemima već u njihovoj ranoj fazi, a ne da oklevaju iz „političkih“ razloga.

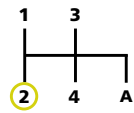
Međutim, za akcionare, koji bi trebalo da biraju članove upravnog odbora, kako u privredama u razvoju, tako i u razvijenim privredama, problem leži u pronalaženju kvalifikovanih članova odbora, kojima se može verovati i koji mogu uvećati vrednost kompanije. Ovaj problem je često izraženiji u zemljama u razvoju iz dva razloga. Prvo, jednostavno postoji manji broj iskusnih menadžera koji su na raspolaganju da preuzmu tako vremenski zahtevan posao. Kao drugo, pronalaženje neizvršnih ili nezavisnih članova odbora kojima se može verovati izgleda da još uvek predstavlja problem. Iako su institucije direktora i drugih sličnih organizacija već prisutne u mnogim privredama u razvoju, još uvek je dug put do momenta kada će sistem zaista funkcionisati. Još jedan problem koji se može sresti u nekim privredama u razvoju ima veze sa izvršnim institucijama. Iako često postoje zakoni koji regulišu uloge akcionara, upravnih odbora, menadžmenta i zaposlenih, njihovo sprovođenje je i dalje nepotpuno i neujednačeno. Primera radi, ne postoji nijedna zemlja koja omogućava legalno podmićivanje, ali je to ipak još uvek uobičajeno u mnogim zemljama, kako razvijenim, tako i nerazvijenim. U isto vreme, zakoni i njihovo sprovođenje se vremenom menjaju (što može biti dobro ili loše), ali i među kompanijama, što znači da neke firme, zahvaljujući svojim političkim vezama, dobijaju privilegovani tretman, dok druge mogu biti kažnjene zbog podrške „pogrešnom“ političaru (što je definitivno loše). Bez obzira na to, odbori i menadžeri treba (i mogu) da pomognu svojim kompanijama da prebrode krizne situacije, čak i u takvim uslovima.

## 2.2.

## RAZUMEVANJE KRIZNIH SITUACIJA KAKO BI SE NJIMA MOGLO UPRAVLJATI

### 2.2.1. Tipične korporativne krize

Kompanije koje posluju u tržišnim uslovima su same po sebi izložene različitim rizicima, koji su ovde definisani kao negativna odstupanja od određenog plana. Kriza je negativno odstupanje koje je ozbiljno i može da ugrozi i sâmo postojanje firme.



## Analizirajte

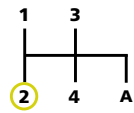
Krizne situacije se mogu pojaviti u mnogim oblicima i mogu imati više uzroka. Sledeća tipologija grupiše neke ključne karakteristike i na taj način može pomoći članovima odbora da razumeju i analiziraju krizne situacije u cilju pronalazjenja rešenja koja odgovaraju svakoj pojedinoj situaciji. Kao prvo, imajte na umu da kriza može (i obično zaista) sadržati elemente više od jedne grupe opisane u sledećoj tabeli. Drugo, važno je da uvek imate na umu da sukob, na primer, između direktora u upravnom odboru, ne mora nužno da predstavlja krizu ako se taj sukob rešava na primeren način. Neslaganja treba pozdraviti pod uslovom da su konstruktivna. Međutim, ako se sukob ne rešava na primeren način, on može da preraste u ozbiljnu krizu sa teškim posledicama, kao što je gubitak ključnog osoblja.

TABELA 1. Tipologija kriza

Kategorija	Tip krize	Karakteristike krize	Primer
Vremenski okvir	Iznenadna	Iznenadna kriza često dolazi neočekivano (što ne znači da preduzeće ne treba da bude pripremljeno).	Nezgoda (npr., potonuće platforme Deepwater Horizon firme „British Petroleum“ 2010), prirodna katastrofa.
	Koja se razvija	Kriza koja se razvija, raste tokom vremena (kao balon).	Finansijska kriza, stambeni balon (nekretnine), dodatne greške firme (npr. azijska kriza iz 1997; problemi sa Boingovim avionom Dreemliner do 2010).
Izvor	Unutrašnja	Izvor unutrašnje krize je u okviru kompanije.	Odlazak ključnog osoblja; zaposleni su počinili proneveru (npr., nesavesno berzansko poslovanje Jérôma Kerviela u banci „Société General“ 2007; knjigovodstvena pronevera u preduzeću „Satyam Computer Services“ 2009).
	Spoljna	Izvor spoljne krize je izvan granica organizacije.	Neizvršenje/docnja ključnog dobavljača (npr. nestašica struje u Ukrajini posle problema sa nabavkom ruskog gasa 2008), investitori povukli svoju pomoć.
Zaposleni u kompaniji	Liderstvo	Krizne situacije se dešavaju na vrhu kompanije (što znači da kompanija može uglavnom da nastavi s radom).	Iznenadni odlazak izvršnog direktora (npr. ostavka Fritza Hendersona u kompaniji „General Motors“ 2009)
	Poslovanje	Kriza poslovanja utiče na proizvodne procese preduzeća, sa posledicama kao što su gubitak prihoda i „malus“ plaćanja.	Zatvaraju se fabrike usled nedostatka zaliha ili štrajkova (npr. zatvaranje fabrike „Toyota“ u Kini zbog štrajkova 2010).

Kategorija	Tip krize	Karakteristike krize	Primer
Povezana lica	Akcionari	U krizi povezanoj sa akcionarima, investitori „beže“ iz preduzeća (što otežava nova i neophodna ulaganja).	Investitori prodaju svoje akcije (npr. tržišna kapitalizacija BP-a opala je za 1/3 posle izlivanja nafte u Meksičkom zalivu 2010).
	Zainteresovane strane	Kriza povezana sa zainteresovanim stranama uključuje npr. širu društvenu zajednicu, zaposlene ili interesne grupe.	Regulatori su umešani u poslovanje; nevladine organizacije (NVO) optužuju preduzeće za nepravdu (npr. kampanja NVO „Greenpeace“ protiv odlaganja platforme firme „Shell“ 1995).
Karakter	Psihološka	Neke krizne situacije su potpuno psihološki pokrenute i nisu utemeljene u stvarnoj poslovnoj situaciji.	Glasine ili optužbe dovode do dodatne pažnje od strane regulatora ili investitora (npr. glasine da je „Apple“ povukao iPhone 4 dovele su do pada cene akcija u 2010).
	Činjenična	činjenične krize imaju utemeljenje u stvarnom poslovanju ili rukovodstvu.	Aktuelni problemi sa plaćanjem ili poslovanjem (npr. smanjen broj turističkih poseta nakon političkih demonstracija na Tajlandu u 2010).
Pokretačke sile	Politička/ regulatorna	U političkim / regulatornim krizama, preduzeće gubi poverenje regulatora ili vlade (i može da izgubi dozvolu za rad).	Dodatni slojevi propisa menjaju poslovne ili političke provere (npr., države koje nameću embargo, poput onih u Iranu; državne intervencije na avio tržištima).
	Tržišna	Tržišna kriza ima veze sa konkurencijom i potražnjom potrošača.	Potrošači gube interesovanje za proizvode kompanije zbog problema sa kvalitetom (npr. smanjeno korišćenje društvene mreže „mySpace“ zbog boljeg kvaliteta drugih društvenih mreža).
Uticaj	Finansijska	U finansijskoj krizi kompanija ima problem da obezbedi neophodna gotovinska sredstva da plati svoje račune.	Problemi sa refinansiranjem; nedostatak likvidnosti (npr. pogrešna finansijska računica firme „Porsche“ u pokušaju preuzimanja „Volkswagena“ u 2009).
	Materijalna	Materijalna kriza ima uticaj na proces stvaranja vrednosti preduzeća.	Sistem ili proizvod je zabranjen zakonom, te kompanija može da izgubi dozvolu za rad (npr. neizvesnost oko produžavanja radne dozvole kompanije „Google China“ u 2009/10).





## 2.2.2. Tipične krize korporativnog upravljanja

Veliki broj korporativnih kriza koje su razmatrane u prethodnom tekstu zapravo imaju svoje izvoriste u (nedostatku) korporativnog upravljanja u kompanijama. Postoje četiri uobičajene vrste sukoba na čelu kompanije, koje stvaraju krizne situacije koje se odnose na korporativno upravljanje:

- akcionari protiv akcionara: na primer, kada većinski akcionari donose odluke koje su dobre za kratkoročnu dobit nekih glavnih investitora, ali ne i za dugoročni interes preduzeća i njegovih manjinskih (a često i manje aktivnih) akcionara;
- akcionari protiv rukovodstva: na primer, kada akcionari žele isplate većih dividendi, dok rukovodioci planiraju veće investicije;
- odbor protiv rukovodstva: na primer, kada je odbor izgubio poverenje u rukovodstvo, ali nije u mogućnosti da ga zameni (možda zbog nedostatka plana sukcesije);
- članovi odbora protiv članova odbora: na primer, kada postoje lična ogorčenost, različiti interesi ili skrivene namere (obično zbog toga što predsednik odbora nema leadersku ulogu i ne može da spreči takvo ponašanje), što dovodi do nefunkcionalnog odbora koji nije u stanju da donosi odluke.

Većina kriza sistema korporativnog upravljanja izazvana je sukobima ove vrste kojima se ne upravlja dobro. Kao što je već pomenuto, sukobi sami po sebi nisu loši (često je sasvim suprotno), ali oni moraju da se tretiraju na konstruktivan način. Ako sukobi izmaknu kontroli, oni predstavljaju veliki izvor za krizne situacije.

Akcionari mogu igrati ključnu ulogu u upravljanju sukobima putem praćenja efikasnosti odbora (naročito ako predstavljaju malu grupu). Pored toga, akcionari treba da intervenišu ukoliko vide da se odluke ne donose ili da odbor ne ispunjava svoje dužnosti.

Međutim, imajte u vidu da suštinski nepredvidivi faktori kao što su prevare, lični problemi (na primer, iznenadna odluka višeg menadžera da se povuče), bolest i smrt, takođe mogu da stvore krizu na čelu kompanije. Dok izvori spoljnih kriza ne mogu lako da se kontrolišu (iako se njima može upravljati), budući da su im koreni izvan domašaja kompanije, većina izvora unutrašnjih kriza se može kontrolisati. Stoga, ne dozvolite da sukob preraste u krizu, reagujte na rane znake upozorenje (na primer, slaba primena bezbednosnih standarda), pažljivo pratite potencijalna žarišta i odgovornost upravnog odbora za nadzor shvatite ozbiljno.

Imajte na umu da ako mislite da je sve u redu, možda samo nemate pojma šta se dešava!

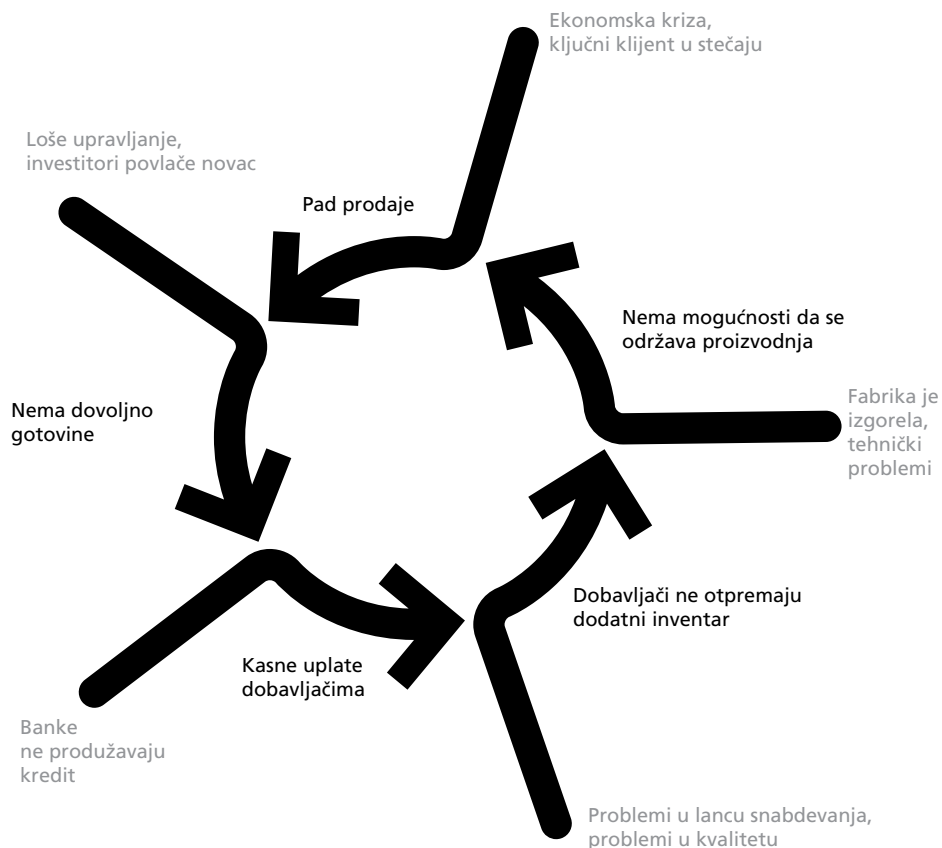
**Saveti**

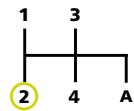
### 2.2.3. Začarani krug kriza

Krize imaju jednu posebno lošu karakteristiku: retko dolaze same i od mesta gde su započele, brzo se proširuju i na druge oblasti. Vrste kriza navedene u Tabeli 1 se međusobno ne isključuju i obično dolaze u kombinacijama. Zbog toga je prepoznavanje istinskog izvora krize (što je važno za održivo rešavanje krize) teže jer tu može da počne začarani krug.

Primeru radi, slika 1 prikazuje začarani ciklus novčane krize. Kompanija može da sklizne u krizu zbog pada prodaje koji je možda prouzrokovan širim ekonomskim faktorima. Pad prodaje dovodi do nedostatka likvidnosti, što plaćanja dobavljačima čini sve težim. Bez „inputa“ dobavljača, proizvodnja robe se prekida, a samim tim i mogućnost prodaje kupcima koji plaćaju je odsečena. Kao posledica toga, prodaja i dalje pada. Ovo je samo jedno moguće ponavljanje ciklusa; slika 1 pokazuje da postoje i brojne druge moguće polazne tačke.

SLIKA 1: Začarani krug novčane krize





## Analizirajte

Dakle, pravi izazov je pronaći istinski izvor krize i prekinuti začarani krug i širenje „zaraznih“ problema kako na makro nivou, tako i na nivou preduzeća, jer kada ste u jednoj krizi, sigurno je da će ih biti još.

### 2.3.

### RAZUMETI ZAŠTO REŠIVI PROBLEMI PRERASTAJU U KRIZE

Kao što je pomenuto ranije u tekstu, većina kriza ne dolazi kao „grom iz vedra neba“. Tačno je da postoje „mrtvi uglovi“ s obzirom na to da menadžeri i direktori odbora jednostavno ne mogu da obrate pažnju na svaki detalj u složenom poslovnom okruženju. Međutim, obično postoje rani upozoravajući signali, čak i „crvene zastavice“, pre nego što prvobitno rešiv problem preraste u potpunu krizu. To važi i za unutrašnje i za spoljne krize. Kao primer koji se odnosi na unutrašnje krize, slom sistema informacionih tehnologija (IT) sa teškim posledicama po poslovanje kompanije može se pripisati nedostatku kapaciteta za čuvanje podataka („back-up“) ili namernom nemaru IT stručnjaka. Nažalost, uobičajene krizne situacije koje proizlaze iz spoljašnje sredine uključuju nesmotreno ulaganje menadžera u glomaznu ekspanziju kapaciteta na vrhuncu poslovnog ciklusa ili strukturisanje poslova sa velikim finansijskim zaduženjima u fazi velikog entuzijazma („gung-ho“ faza) finansijskog balona (kakvih je u poslednjih 12 godina bilo tri).

Kao što ste sigurno i sami primetili u vašoj delatnosti, zanemarivanje ranih znakova upozorenja se dešava, i to prilično često. Razlog nije toliko nedostatak individualne inteligencije (mada ima i takvih slučajeva, uključujući nedostatak razumevanja teme i posla), već tipične barijere i predrasude u procesu donošenja odluka na čelu preduzeća, koje sprečavaju ili dalje komplikuju proces pronalaženja odgovarajućeg rešenja za krize.

Ključna stvar je rano suočavanje sa neprijatnim činjenicama i rešavanje haosa, a ne njihovo prikrivanje. Nada da će problemi nestati sami od sebe ako se dovoljno dugo ignorišu je u suprotnosti sa svim empirijskim dokazima — naprotiv, problemi imaju tendenciju da se pogoršavaju ako se ne pristupi njihovom rešavanju.

U sledećim odeljcima biće razmotrene tri tipične barijere za razumno donošenje odluka:

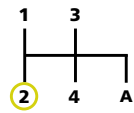
- korporativno-političke barijere;
- organizacione barijere;
- psihološke barijere.

### 2.3.1. Korporativno-političke barijere

Korporativno-političke barijere za rano prepoznavanje krize su najviše „makro“ tip barijera. One obuhvaraju političke uticaje na korporativni proces donošenja odluka, koji ometaju racionalno razmišljanje. Tabela 2 daje primere korporativno-političkih barijera i moguća rešenja za njih.

TABELA 2: Korporativno-političke barijere

Korporativno-političke barijere	Moguća rešenja
Većinski akcionar, koji može, ali i ne mora da bude član odbora, dominira u donošenju odluka i sprečava ostale članove odbora da otvoreno diskutuju o ključnim pitanjima, pre svega zbog kronizma — favorizovanja prijatelja ili istomišljenika bez obzira na njihove kvalifikacije (članovi odbora možda ne žele da „grizu ruku koja ih hrani“) i dugogodišnjeg prijateljstva.	Svi članovi upravnog odbora treba da imaju priliku da govore - nešto što može da se institucionalizuje: u svakoj diskusiji, svaki nezavisni direktor odbora treba da postavi jedno kritičko (korisno) pitanje.
U principu, svaki član upravnog odbora treba da zna da on ima odgovornost prema kompaniji, a ne prema pojedincima.	Prevazilaženje ovakve situacije iziskuje mnogo vremena, strpljenja i veštine. Odbor treba da bude kao „detlić“ - uvek na istom mestu - i da onima koji su željni kontrole jasno predoči prednosti dobrog odbora u kome postoji raspodela moći (na primer, da su timske odluke obično bolje i održivije).
Spoljni, neposlovni uticaji (na primer, neki članovi odbora donose odluke koje idu u prilog autokratskim režimima ili njihovim prijateljima i porodici, ali ne i kompaniji).	Ovo je tipična barijera u mnogim zemljama u razvoju i privredama pod državnom kontrolom i najteže se rešava. Prevelika transparentnost (npr. u pogledu zarade kompanije) mogla bi dovesti ministarstvo finansija na vrata kompanije, koje će zahtevati dodatni novac na ime poreza. Najbolji način za nošenje sa takvim pritiskom jeste da se od početka izbegnu „mutne vode“ i da se vrlo jasno istakne doprinos kompanije društvenoj zajednici (npr. radna mesta, porezi, ugled, investicije) kako bi se izbegli takvi zahtevi.



Korporativno-političke barijere	Moguća rešenja
Sukob interesa ključnih donosilaca odluka.	Postoji jedna dobra izreka: „Ukoliko imate sukob interesa, nemate nikakvog interesa u sukobu“. Postoje dva načina rešavanja sukoba interesa: ukoliko je sukob materijalne prirode (odnosno stalan — jer direktor odbora, na primer, radi i za konkurenciju), taj sukob se mora trajno rešiti (direktor odbora mora da se odrekne svog mesta u odboru). Ukoliko je sukob interesa ograničen (odnosno, nastao je zbog jedne odluke, npr. razmatra se jedna transakcija sa rođakom direktora odbora), takav sukob se može izbeći privremenim uzdržavanjem (direktor odbora ne treba da učestvuje u diskusiji). U svakom slučaju, predsednik odbora treba da bude upoznat sa svim slučajevima sukoba interesa i preduzme odgovarajuće mere.
Kultura skrivanja, „teritorijalni“ ratovi i političke igre umesto visokoeфикаsne kulture zasnovane na zaslugama.	Ako je takva kultura dominantna u kompaniji, jedino rešenje može biti da se ona radikalno promeni zamenom ključnog osoblja odgovornog za kulturu „savremenijim“ službenicima kojima se može više verovati.

Ukratko, ne postoji jednostavno rešenje za prevazilaženje korporativno-političkih barijera, jer promene treba da budu institucionalne (a ne npr. lične). Dakle, ako nameravate da ove barijere rešite na održiv način, neophodno je i strpljenje, ali i spremnost da se sprovedu radikalne reforme.

## Saveti

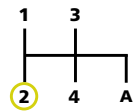
### 2.3.2. Organizacione barijere

Organizacione barijere su naročito prisutne u velikim ili raznovrsnim kompanijama zbog složenosti ovih organizacija i posledičnog nedostatka transparentnosti. Pošto krizne situacije mogu da se razviju iz veoma skromnih početaka (na primer, najveća osiguravajuća kompanija na svetu - „AIG“ propala je zbog sporednog biznisa koji je ostvarivao prihod od oko 1% ukupnog prometa ove kompanije), važno je biti svestan potencijalnih organizacionih barijera navedenih u Tabeli 3 i raditi na njihovom prevazilaženju.

TABELA 3: Organizacione barijere

Organizacione barijere	Moguća rešenja
Međuzavisnost funkcija i odeljenja se ignoriše i oni deluju kao „silosi“.	Uspostaviti transparentnost (npr. putem standardizacije izveštavanja), odgovornost (npr. utvrđivanjem jasnih odgovornosti), bolju komunikaciju (npr. održavanjem redovnih sednica ili razmenom kadrova među odeljenjima kroz programe privremenog premeštanja zaposlenih na druga radna mesta), i zajedničko razumevanje (na primer, strategije i „apetit“ preduzeća za rizikom).

Organizacione barijere	Moguća rešenja
<p>„Fragmentisana pristrasnost“ nastaje kada lica koja su donela određenu odluku ne iskuse posledice te odluke (što se često događa, na primer, u pripajanju i akviziciji firmi) — situacije u kojima oni koji će na kraju voditi novi posao nisu uključeni u pregovore).</p>	<p>Treba uspostaviti odgovarajuće podsticaje za svakog donosioca odluka. Neko ko se nagrađuje samo za kratkoročni uspeh, trudiće se da postigne samo kratkoročni uspeh. Dakle, treba razviti mešavinu dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih podsticaja, zavisno od strategije kompanije i zadatka zaposlenog (i imajte na umu da nadređeni nikada ne treba da ima istu metriku podsticaja kao i podređeni.)</p>
<p>Kratkoročni ciljevi i podsticaji stvaraju „moralnu opasnost“: zaposleni donose odluke koje donose kratkoročni uspeh, tako da oni mogu da zarade bonus, bez obzira na dugoročne posledice.</p>	<p>Kao i u slučaju fragmentisane pristrasnosti, potrebno je da podesite pravu kombinaciju kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih podsticaja kako bi se prevazišla ta pristrasnost.</p>
<p>Nedostatak obaveze da se izvršavaju dužnosti i nedostatak jasno definisanih odgovornosti dovodi do toga da neprijatna pitanja jednostavno „nestanu u pukotinama sistema“.</p>	<p>Izveštavanje i hijerarhija treba da budu jasni. Imajte na umu da oni koji imaju više od jednog šefa možda praktično i nemaju šefa. Jedan zaposleni se može efikasnije nadzirati i držati odgovornim ukoliko ima samo jednog menadžera.</p>
<p>Neobjektivne informacije ili sistemi izveštavanja, koji ignorišu ili potcenjuju rizike ili vodeće pokazatelje.</p>	<p>Odbor je odgovoran za uravnoteženo izveštavanje. Ako odbor smatra da su izveštaji suviše neobjektivni, treba angažovati spoljne eksperte koji će izneti svoje stavove o određenim temama.</p>
<p>Nesporazumi zbog kulturnih razlika, ne samo između pripadnika različitih nacionalnosti, već i između predstavnika različitih profesija (npr. finansijeri protiv inženjera, biznismeni protiv advokata), i generacija (na primer, oni koji su odrasli u starom sistemu protiv onih koji imaju moderno, zapadno obrazovanje). U radu sa ljudima iz različitih kultura, zaposleni mogu da pribegavaju stereotipima i uprošćavanju baziranim na predrasuma, naročito u stresnim uslovima (kada su „nervi napeti“).</p>	<p>Odgovornost predsednika je da prevaziđe ovu barijeru na sednicama odbora. On mora da uspostavi „ton“ za otvorene, iskrene i dostojanstvene diskusije i pomogne da se isprave eventualni nesporazumi. Istovremeno, svaki član odbora mora da poštuje svoje kolege i njihovu kulturu.</p>
<p>Nedostatak nadzora i reakcije od strane odbora ili akcionara; u većini slučajeva, odbor, a potom i akcionari donose odluke o određenim pitanjima i preuzimaju odgovornost za to. U pravnom smislu, odbor ima krajnju odgovornost za uspostavljanje ciljeva, strategije i organizacione strukture i ima nadzornu obavezu staranja i dužne pažnje. Ako odbor dozvoli da mu određene odgovornosti promaknu (npr. ne sprovodi standarde bezbednosti), niko ne bi trebalo da se pita zašto te stvari imaju nizak prioritet na nižim nivoima u organizaciji. Zato je odgovornost akcionara da izaberu najbolje članove odbora i da im daju neophodne resurse i ovlašćenja da pravilno obavljaju svoj posao.</p>	<p>U ovom slučaju, promena određenih kadrova (na primer, predsednika) može biti neophodna kako bi se stvari malo „protresle“. Da bi se izbegla potreba za takvim drastičnim merama, odbor treba da bude svestan svojih obaveza i da utvrdi akcione planove za obavljanje svoje uloge —nešto što se može pripremiti tokom zajedničkog boravka članova odbora u nekom odmaralištu. Jasan plan (npr. kalendar rada odbora utvrđen tokom boravka u odmaralištu) treba da bude od pomoći u koncentrisanju na prave zadatke i odgovornosti.</p>



Ukratko, ne postoji jednostavno rešenje za prevazilaženje korporativno-političkih barijera, jer promene treba da budu institucionalne (a ne npr. lične). Dakle, ako nameravate da ove barijere rešite na održiv način, neophodno je i strpljenje, ali i spremnost da se sprovedu radikalne reforme.

### 2.3.3. Organizacione barijere

Opšte je poznato da ljudi ne vole neprijatne vesti. Postoji urođena tendencija da se traže dobre vesti (za sebe) i informacije koje potvrđuju naš pogled na svet (na primer, da se podrži već doneta odluka). Sve ostalo je lako prevideti, u nadi da će neprijatne, negativne činjenice nestati (iako občno ne nestaju). Tabela 4 sumira najvažnije psihološke barijere i moguća rešenja.

TABELA 4: Psihološke barijere

Psihološke barijere	Moguća rešenja
„Psihologija stada“ se javlja često jer skoro niko ne želi da napravi grešku sam, tako da menadžeri prate masu. Ovaj problem svakako pogoršava „moda“ konsultanata i medijska promocija.	Vratite se korak unazad i zapitajte se da li se zaista slažete sa predlogom ili jednostavno ne želite da „zaljuljate čamac“. Istovremeno, pažljivo birajte bitke u koje ćete se upustiti jer neke nisu vredne borbe.
„Retrospektivna pristrasnost“ se javlja kada menadžeri smatraju da su događaji koji su se desili bili predvidljiviji nego što je to zapravo bio slučaj pre nego što su se dogodili.	S jedne strane, dokumentacija svim stranama omogućava da se upoznaju sa prošlim diskusijama i mišljenjima. S druge strane, dužnost odbora je da donosi strateške odluke za budućnost kompanije, odluke gde lično iskustvo pomaže, ali retrospektiva još uvek nije dostupna.
„Konzensusna pristrasnost“ se javlja kada članovi odbora ne žele da se suprotstave (često se lako postiže) konsenzusu i samo prate predloge menadžmenta. To se može pripisati aksiomu da neslaganje zahteva više energije nego saglasnost.	Kao i u prevazilaženju „psihologije stada“, važno je da pažljivo odaberete svoje bitke, ali i da pažljivo procenite konsenzus i budete spremni da osporite zajednički stav. Ne zaboravite da je od vas zatraženo da se pridružite odboru ne kao „otirač“, već kao neko ko ima formirana mišljenja.
„Eskalaciona pristrasnost“ može se videti u situacijama kada menadžeri ne odustaju od pregovora, ili obrnuto, od loše odluke, jer to smatraju porazom. Kao posledica toga, izvršenje odluka „eskalira“, a ukidanje odluka postaje sve skuplje (i neprijatno).	U ovom slučaju vam vraćanje korak unazad može pomoći da steknete širu sliku: kao prvo, zašto smo doneli odluku, i šta se promenilo od tada? Da li je potrebno da u skladu sa tim revidiramo našu strategiju?

Psihološke barijere	Moguća rešenja
„Atributivna pristrasnost“ može se videti kada menadžeri pripisuju uspehe interno (često sebi samima), a neuspehe spoljnim silama. Drugim rečima: „uspeh ima mnogo roditelja, neuspeh je siročić“.	Odgovornost je ključ: mora biti jasno ko je odgovoran za određene odluke (ili propuste u njihovom donošenju). Dakle, operativne strukture i linije izveštavanja moraju da budu uspostavljene na adekvatan način.
„Ponižavanje“ preči otvorenosti diskusije članova odbora budući da je u nekim kulturama direktna uvreda neprihvatljiva.	Svaka kultura ima svoje načine suočavanja ljudi sa neprijatnim istinama — neki su direktni (kao Nemci), neki više indirektni (kao mnoge azijske kulture). Dakle, kako bismo govorili na pravi način i kako bi nas tačno razumeli, važno je da razumemo kulturni kontekst.

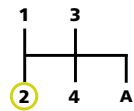
Jedna zanimljiva (i opasna) dodatna prepreka za dobro donošenje odluka u odboru jeste prekomerno samopouzdanje. Konkretnije rečeno, uspešne organizacije i njihove vođe lako postaju previše samouvereni. Kao skorašnji primer imamo Tojotu i njenu brzu ekspanziju vođenu prekomernim samopouzdanjem, a kasnije njeno masivno povlačenje proizvoda zbog problema u kvalitetu. Drugi primeri uključuju ulazak na nova tržišta ili privrede, odnosno kupovinu drugih preduzeća bez sprovođenja analize (due diligence) jer se kompanija oseća dovoljno jakom da se upusti u novi izazov.

Takvi pogrešni osećaji nepobedivosti kod članova odbora i drugih rukovodilaca mogu se posmatrati kao „Siegfried sindrom“<sup>2</sup>. Ključne karakteristike „Siegfried sindroma“ su:

- stav „ja, pa ja“, umesto da se kompanija stavi na prvo mesto,
- ne slušati nikoga,
- promena računovodstvenih pravila u „milozvučne“ brojeve da bi se prikazao uspeh,
- česta promena tima najvišeg menadžmenta zbog nečije percepcije nesposobnosti drugih ili straha od konkurencije,
- davanje selektivnih informacija različitim članovima upravnog odbora kako bi se uvek najbolji pregled informacija zadržao za sebe,
- pokazivanje ranih znakova paranoje i nasilne naravi, i
- odsustvo novih ideja ili inicijativa, izuzev uverenja da nečiji prošli rad već predstavlja pobedničku strategiju.

2 Siegfried je glavni lik mitološkog dela „Saga o Nibelunzima“ (takođe i osnova za operu „Prsten Nibelunga“ Riharda Vagnera), koji postaje skoro nepobediv posle kupanja u zmajevoj krvi.





U suštini, svakako se može reći da prevazilaženje psiholoških barijera nije lako. Jedno rešenje je da u sastavu odbora budu raznovrsni direktori, koji mogu iznositi različita stanovišta i percepcije za razmatranje. Preduslov za takvu otvorenost je da odbor neguje kulturu koja dozvoljava osporavanje, kritiku i preispitivanje stavova drugih članova. Očigledno je da predsednik odbora mora da podesi ton i održava nivo poverenja da bi obezbedio održivu saradnju između različitih strana na čelu kompanije (na primer, tako što je svakome dozvoljeno da govori, niko ne dobija uvrede, a raspodela vremena na dnevnom redu odražava poslovne potrebe i prioritete). Na ličnom nivou, važno je da se vratite jedan korak unazad i ponovo nekoliko minuta promislite o svojim odlukama. To ne traje dugo, ali će vam svakako pomoći da učvrstite svoje mišljenje.

## 2.4.

### UMANJITI MOGUĆNOST POJAVE KRIZA

*„Zašto je naš odbor bio iznenađen krizom? Prilično jednostavno: previše smo gledali unazad, a nedovoljno unapred“, nezavisni član upravnog odbora, Kavkaski region*

Mora se naglasiti da čak i u preduzeću sa upravnim odborom koji je prevazišao sve navedene barijere i donosi nepristrasne odluke, te odluke se na kraju mogu ispostaviti kao pogrešne, jer se one neizbežno i dalje donose u uslovima neizvesnosti. Neizvesnost je sama priroda strateških odluka donetih na čelu preduzeća u tržišnoj privredi. Potezi konkurencije, tehnološka dinamika, odnosno promene u zahtevima potrošača, mogu pretvoriti čak i odluke zasnovane na najboljim informacijama (na informacijama dostupnim u tom momentu) i najmanje pristrasne odluke u nešto sasvim suprotno od onoga što se nameravalo.

Za dugoročni opstanak preduzeća od vitalnog je značaja da ne radi pod pretpostavkom da će sve ići po planu, već da pretpostavi da će biti promena, novih trendova, kao i grešaka. Odbor mora da osmisli organizaciju koja ispravlja greške i brzo reaguje na promene. To zahteva kulturu otvorenosti i transparentnosti koja se brzo prilagođava de facto rezultatima strategije i njenom sprovođenju, kao i realnosti promene poslovnog okruženja.

Pored činjenice da sistem dobrog korporativnog upravljanja sam po sebi ima neke karakteristike koje obezbeđuju donošenje dobrih odluka i upravljanje rizicima u celini, i time smanjuje verovatnoću krize (videti poglavlje 1.3.1.), postoje određene radnje koje odbor može preduzeti da pojavu ili posledice krize svede na minimum, a te radnje ćemo istražiti u narednim odeljcima.

### 2.4.1. Potražiti rane znake upozorenja

Kao što smo već utvrdili, većina kriza evoluira tokom vremena, a „natpis na zidu“ se može videti ako neko zaista želi da ga vidi. Članovi odbora tu imaju posebnu obavezu brige, dok autsajderski članovi odbora imaju drugačiju ulogu: s obzirom na to da nisu toliko duboko uključeni u poslovanje kao što je slučaj sa insajderima, oni mogu lakše uočiti neobične obrasce, nove trendove, širu sliku, i tako neutralnije proceniti potencijalne implikacije brojnih znakova za kompaniju.

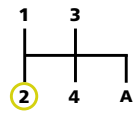
Da biste uočili krize u ranoj fazi, treba da tragate za sledećim znakovima ranih upozorenja:

#### **Crvene zastave**

- psihološka pristrasnost kod donošenja odluka na nivou najvišeg menadžmenta (videti poglavlje 2.3.3), naročito prekomerno samopouzdanje;
- promene u računovodstvenim pravilima ili izveštavanju koje dovode do povoljnijih brojki;
- novčani tokovi koji ne dolaze iz poslovanja, već iz nestalnih izvora;
- troškovi, posebno režijski, koji rastu brže od prihoda;
- negativni izveštaji finansijskih analitičara i negativne reakcije investitora na rezultate preduzeća;
- čak i neprimetna oklevanja poverilaca da obezbede dalje finansiranje (finansijski analitičari retko imaju dobre sugestije, ali često imaju dobra pitanja);
- veliki „promet“ zaposlenih i rukovodstva (takođe potražite „promet“ zaposlenih u konkretnim odeljenjima i podružnicama);
- neočekivani potezi konkurenata (na primer, povlačenje investicija — divesticije ili konkretne investicije);
- nezadovoljstvo javnosti koje može da dovede do akcije regulatornih tela;
- očigledno nezadovoljstvo kupaca;
- kritika medija (ono što takođe može da pomogne je da se prate tzv. internet stranice „mržnje“ nezadovoljnih radnika ili klijenata);
- nerazumno velika aktivnost na akviziciji i pripajanju firmi (M&A), uključujući i preplaćivanje sredstava.

### 2.4.2. Koristite dostupne alatke

Svako preduzeće ima nekoliko procesa za generisanje informacija o svom poslovanju i poslovnom okruženju, i te informacije često sadrže rane signale upozorenja na krizu. Ove informacije bi definitivno trebalo analizirati i koristiti u donošenju strateških odluka:



- izveštaji eksternih revizora: revizorski izveštaji, a posebno dopisi upućeni menadžmentu, u kojima spoljni revizori navode svoje nalaze koji se ne odnose samo na proveru brojki, mogu biti veoma informativni. Ključ je u tome da (nadzorni) odbor direktno komunicira sa eksternim revizorima i pažljivo ispituje njihove nalaze, i da imenovanje eksternih revizora vrši odbor, a ne menadžment, kako bi se obezbedila njihova nezavisnost i kritički pogled;
- izveštaji internih revizora i izveštaji o usaglašenosti: ovi izveštaji mogu da upozore odbore na opasne operativne obrasce (ne samo izolovane incidentate), koji bi kompaniju mogli da izlože značajnim rizicima (na primer, sistematska prevara u vidu sve veće razlike između knjigovodstvene vrednosti i realne vrednosti uskladištene robe);
- izveštaji o regulatornim intervencijama: ako preduzeće ima konstantne regulatorne probleme, moguće je da neki aspekt primene sistema nije u redu (na primer, čak i pre eksplozije platforme „Deepwater Horizon“, BP je prekoračio industrijski prosek u kaznama za kršenje bezbednosnih standarda);
- izveštaji o industrijskim trendovima: često se industrijski trendovi (na gore i na dole) mogu uočiti i pre nego što počnu da utiču na određenu kompaniju, tako da se mogu preduzeti potrebne mere predostrožnosti kako bi se izbegao višak, odnosno manjak kapaciteta.

### 2.4.3. Sprovodite strogu procenu rizika

Jedna od teškoća u razumevanju ranih znakova upozorenja je način na koji se informacije prezentuju odboru. Informacije koja stižu do odbora su često iscepkane i nedostaje im transparentnost budući da dolaze iz više izvora — bilo da su to različite zemlje, različite filijale, različita odeljenja ili različiti ljudi — svi oni imaju svoj program rada.

Fragmentaciju podataka posebno teško shvataju neizvršni i nezavisni direktori, koji nemaju unutrašnji pogled na kompaniju i skloni su da pogrešno tumače međuzavisnost u okviru kompanije, a posebno unutrašnje odnose. Ipak, jasno je da je odgovornost odbora kao celine (uključujući neizvršne i nezavisne direktore), da prikupi dokaze i nadgleda sve rizike kojima je preduzeće izloženo, utvrđujući resurse koji će se baviti tim rizicima po prioritetima i vršeci nadzor nad sistemom implementacije. Konačno, zanemarivanje ključnih rizika dovešće preduzeće do krize. Upravljanje rizicima u vreme kada ne postoji očigledna kriza je dobro upravljanje rizicima.

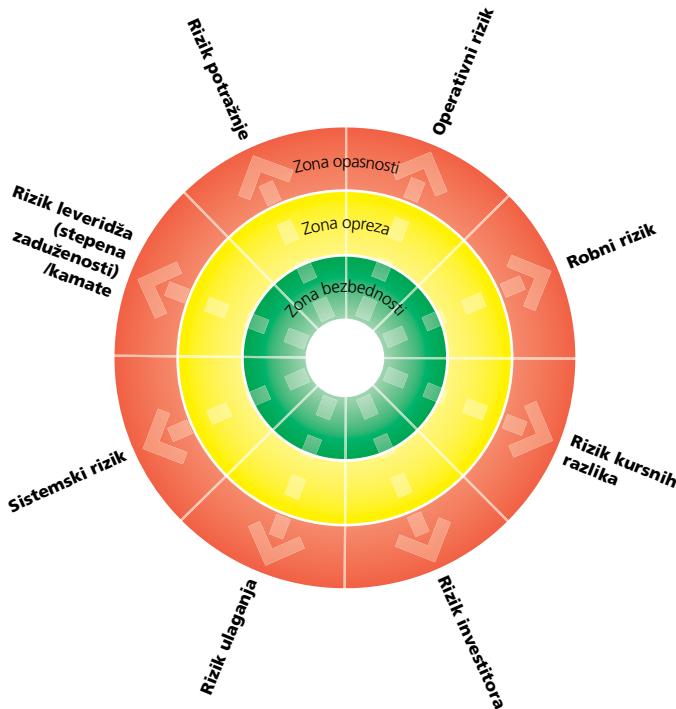
Ukoliko se ovaj posao uradi na ispravan način, odbor može da doprinese značajnom smanjenju rizika od krize, ubrza vreme odziva u slučaju da dođe do krize, ali i da pomogne kompaniji da nadmaši konkurenciju za vreme i nakon krize fokusirajući resurse kompanije na preuzimanje „pravih“ rizika. Uostalom, poslovanje i leži u preuzimanju sračunatog rizika. Postoji veliki broj alatki koje direktori odbora imaju na raspolaganju za ocenu rizika

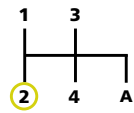
kompanije u cilju minimiziranja mogućnosti za pojavu krize i neuspeha tokom kriza. Tu spadaju, na primer, „toplotna mapa“ kompanije McKinsey (McKinsey’s Heat Map), alatke za planiranje scenarija, kalkulatori izloženosti rizicima, kao i razne numeričke alatke (videti Buehler i Pritsch 2003, Simons 1999, Stulz 2009). Međutim, koliko god da su ove alatke korisne u svojoj primeni, postoje određeni nedostaci njihove upotrebe od strane odbora, pogotovo u pogledu njihove sposobnosti da sistematski procene ukupnu izloženost kompanije rizicima i da integrišu sve fragmentirane informacije.

Prema tome, ovaj Priručnik pruža novorazvijeni „radar za detekciju rizika“ za najviši menadžment i odbore. Kao što je konstatovano tokom radionica sprovedenih u okviru Projekta nadzora odbora nad upravljanjem kriznim situacijama, radar za detekciju rizika je jednostavan, sistematski i praktični instrument za ocenu i vizualizaciju izloženosti rizicima na različitim nivoima kompanije — preduslov za određivanje prioriteta među rizicima i donošenje odluka o odgovarajućim strategijama upravljanja rizicima.

Primeru radi, na slici 2 prikazan je „finansijski radar“. Rizici u radaru su najčešći i najvažniji koje odbor treba da prati u većini kompanija. Prilog C prikazuje dodatne radare za unutrašnje i spoljne rizike.

SLIKA 2: Radar za finansijske rizike





## Analizirajte

Da biste koristili radar za analizu i procenu rizika kompanije, važno je da prvo prepoznate i prihvatite međusobne uticaje i međuzavisnosti raznih rizika između sebe i sa drugim faktorima. Na primer, razmotrite komponentu robnog rizika kod finansijskog rizika: troškovi robe su pogođeni politikom, kursom, industrijskim ciklusima, dok između ostalog, u isto vreme utiču na cenu proizvedene robe i rizike investitora. To se najlakše može videti u kompanijama u hemijskoj ili automobilskoj industriji, čije su cene akcija često povezane sa cenom sirove nafte. Tabele za sve kategorije rizika sa primerima njihove međuzavisnosti predstavljene su u Prilogu C.

Kada zaista shvatite rizike i njihovu međuzavisnost, rizike treba oceniti u odnosu na:

1. verovatnoću da će pogoditi preduzeće,
2. ozbiljnost posledica ukoliko pogode preduzeće (koja zavisi od toga da li postoje protivmere), i
3. relevantnost za preduzeće (tj. značaj posla koji će biti pogođen rizikom).

Koristeći terminologiju Simmonsa (1999), svakom riziku se može dati ocena od 1 do 3 kao rezultat procene. Ocena 1 predstavlja preduzeće u bezbednoj zoni u odnosu na konkretni rizik. Preduzeća u ovoj zoni su prilično bezbedna od neočekivanih događaja ili grešaka vezanih za taj rizik i mogu čak i razmišljati o preuzimanju dodatnih rizika. Ocena 2 znači da je preduzeće u zoni opreza, gde kompanije koje imaju dobar sistem za upravljanje rizicima ne treba da brinu, već treba da pomno prate sve promene u riziku. Ocena 3 pokazuje da je preduzeće u opasnoj zoni, što znači da postoje neposredne negativne implikacije za preduzeća i potrebna je brza akcija.

Postoje dva načina na koja preduzeća mogu da vrše procenu rizika. Prvi je da menadžeri ili odbori pozovu unutrašnje, kao i spoljne stručnjake da im objasne rizike kojima je preduzeće izloženo. Kada direktori odbora shvate rizike svojstvene datom poslu, treba da razgovaraju međusobno i u skladu s tim procene rizike. Drugi način je da svaki direktor odbora, a možda i viši članovi rukovodstva samostalno izvrše procenu rizika. Kada sve uključene strane sačine svoje informativne ocene, treba prikupiti rezultate i o njima razgovarati da bi se saznalo na koji način različiti ljudi u grupi procenjuju rizike preduzeća i zašto. Važan preduslov da se omogući ovaj proces je da direktori odbora ozbiljno shvate svoju odgovornost i informišu se kroz korporativne izvore informacija (videti poglavlje 3.4.1), kao i kroz spoljne informacije, te da budu spremni da koriste sopstveni sud.

U oba slučaja, moraju se doneti odgovarajuće mere u zavisnosti od identifikovane izloženosti riziku. Direktori i viši menadžeri trebalo bi da vode lične beleške tokom procesa evaluacije, a diskusije treba da bude dokumentovane tako da se razlozi za akcije koje preduzeće preduzima u smislu upravljanja rizicima kasnije mogu razumeti. Procene rizika treba da se sprovedu najmanje jednom godišnje, i ako se utvrdi da je izloženost određenom

riziku visoka, tu oblast bi trebalo češće ocenjivati. Ako odbor ustanovi da je preduzeće u zoni opasnosti u pogledu određenog rizika, rizik treba pratiti i ponovo procenjivati svaki put kada se saziva sednica odbora — kao što je bio slučaj kod kreditnog i investicionog rizika u mnogim kompanijama u toku finansijske krize.

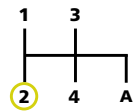
## Saveti

Što se tiče procene samog rizika, očigledno je da je to subjektivna ocena. Sve procene rizika su kalkulacije verovatnoće, a ne definitivne prognoze, i one su pod uticajem promenljivih kao što su lična znanja i istorijski događaji. Direktori odbora i viši menadžeri moraju se osloniti na svoje iskustvo, uz detaljne analize dostupnih činjenica. Kada bi procena rizika bila „olaka i bez muke“, i „budale“ bi mogle da vode kompaniju. Međutim, budući da to nije slučaj, rizik moraju da ocene ljudi sa neophodnom razboritošću, veštinama i iskustvom.

### 2.4.4. Ugradite čvrstinu u poslovni model i organizaciju

Kao što planirani razvoj preduzeća retko ide po planu (čak i kada postoji najbolji sistem za upravljanje rizicima i strategija), firma mora da bude otporna i sposobna da apsorbuje određene „udarce“. U isto vreme, osnovni procesi i struktura za kreiranje vrednosti treba da budu isplativi i bez nepotrebnih koraka („mršavi“). Pomirenje ovih suprotstavljenih ciljeva je jedan od najvažnijih zadataka odbora prilikom odlučivanja o strateškim inicijativama i strukturi organizacije. U neka od dokazanih načela za usadivanje „čvrstine“ spadaju:

- diversifikacija (raznovernost) poslovnih delatnosti: delatnosti mogu biti raznovernost po regionima, proizvodnim linijama, grupama klijenata, i tako dalje, ili u smislu izvora finansiranja i snabdevanja. Diversifikacija treba da bude uravnotežena u odnosu na ekonomije obima (ali imajte na umu da postoje i neekonomije (disekonomije) obima). Diversifikacija zahteva sposobnost da se upravlja većom složenosti i veoma često je to najefikasniji „lek“ za rizike;
- primena odgovarajućih sistema upravljanja rizicima: odbor mora da nadgleda razvoj preduzeća i primenu odgovarajućeg sistema upravljanja rizicima i mora da prevaziđe vrlo čestu želju da brojkama i statističkim modelima dozvoli da nadvladaju sveobuhvatne procene rizika. Kao što je već pomenuto, odbor mora da podesi ključne parametre za sisteme upravljanja rizicima (na primer, „apetit“ za rizikom, faktore kao što je vrednost u riziku) i vrši nadzor nad njihovim sprovođenjem kontinuirano i pažljivo, postavljajući ključna pitanja u svakoj fazi: da li je organizacioni proces efikasan, da li menadžeri rizika imaju valjanu poziciju i dovoljno podrške od vrha rukovodstva, da li se razvija stručnost za efikasno upravljanje rizicima, itd;
- testiranje najgoreg mogućeg scenarija i stresa: odbor treba da razvije najgori mogući scenario za preduzeće uz pomoć značajnih ulaznih podataka od strane menadžmenta, i eventualno spoljnih stručnjaka, kako bi ustanovio koliko veliku krizu kompanija može da preživi. Menadžment bi takođe trebalo da razvije najgori mogući scenario za kompaniju koji odbor može da osporava;



- planovi i vežbe za upravljanje krizom: odbor treba da se postara da preduzeće poseduje odgovarajuće planove za upravljanje krizom i da ih uvežbava. Ne mogu se predvideti svi detalji svih kriznih situacija, ali ipak treba da se definišu jasne odgovornosti, uspostave planovi upozorenja, kao i podrška u slučaju nepredviđenih situacija, koji će biti spremni da se po potrebi odmah aktiviraju. Poseban značaj treba dati komunikaciji u kriznim situacijama (videti, takođe, poglavlje 3.5 za detalje o komunikaciji pod nadzorom odbora);
- kredibilitet i pouzdanost, usvajanje etičkih standarda od vrha do dna: odbor treba da obezbedi da kompanija gradi podršku, kredibilitet i pouzdanost u dobrim vremenima (teško da će biti vremena da se to radi usred krize). Visok stepen integriteta biće od koristi u krizi budući da je u tom slučaju veća verovatnoća da kompanija može računati na spoljnu podršku, što može biti od suštinske važnosti za njen opstanak.

## 2.5.

### PRETVORITE RAZNOVRSNOST ODBORA U PREDNOST

*„Naš „izaberi i kombinuj“ odbor je bio prilično ironičan i iscepan. Iskreno rečeno, nismo mnogo slušali jedni druge. I odjednom smo se zajedno našli u očajničkoj borbi za opstanak. To je bila najbolja vežba za izgradnju tima ikada“, nezavisni direktor, Azerbejdžan.*

Postoje utemeljeni dokazi da je timski rad najefikasniji na nivou običnih radnika, ali kako se krećete ka višim nivoima u organizaciji, timski rad se teže ostvaruje. Izraženiji individualizam i ego, pozicioniranje za naredne korake u karijeri, zastupanje interesa različitih odeljenja i tako dalje, lako mogu dovesti do neuspeha tima koji čine lica na višim položajima. Druga očigledna činjenica je natprosečna stopa neuspeha diversifikovanih timova u odnosu na homogene, koherentne timove. Međutim, prednost heterogenih timova sastoji se u tome da ukoliko zaista uspeju, oni imaju tendenciju da nadmaše homogenije timove (Mendenhall i Maznevski 2008; Maznevski i Jonsen 2006).

Dakle, moglo bi se reći da jedan odbor ima najmanju verovatnoću da uspe kao tim. Kada ljudi dostignu nivo odbora, obično iza sebe imaju prilično uspešne karijere (bar u meritokratskim društvima), sa odgovarajućim nivoom samopouzdanja, i veruju da su uglavnom u pravu jer su uspešno održali ili još uvek uspešno drže visoke rukovodeće pozicije.

Pored toga, članovi upravnog odbora (posebno neizvršni direktori) rade samo pola radnog vremena na sednicama koje su raspoređene tokom godine, pa onda nije ni čudo što odbori često ne rade efikasno kao timovi.

Kako smo ranije naveli, raznovrsnost može biti prednost za odbore ukoliko se njome upravlja na pravi način. Predsednik upravnog odbora igra ključnu ulogu u stvaranju uspešnog tima direktora odbora (o čemu će biti više reči u poglavlju 3.4.1). Predsednik odbora je „čuvar“ ne samo kulture iskrene diskusije i pažljivog promišljanja, već i dobre pripreme, dnevnog reda sačinjenog po prioritetima, kao i olakšavanja diskusije u kojoj svaki argument ima šansu, ali istovremeno dovodi i do jasne odluke.

Kriza menja „uobičajeno poslovanje“ kompanije (kao što to u izvesnoj meri čini i samo pripremanje za krizu). Kriza očigledno ne utiče samo na poslovanje, već i na sam odbor. Intenzitet rada se iznenada povećava, i čak i samo jedan pogrešan korak može da stvori haos. Stvari koje su ranije bile rutinske (ili su rutinski ignorisane) odjednom postaju pitanja „života i smrti“. Potreba da se konstruktivno doprinosi specifičnim znanjem i iskustvom postaje urgentna.

Štaviše, dok će se u krizi razna prilagođavanja dogoditi kvazi-automatski — ako su članovi odbora svesni krize i njome se bave profesionalno i ozbiljno — ne treba se kladiti na automatsko prilagođavanje ponašanja odbora. Neophodno je da se namerno menja i preispituje rad odbora, a to se samo delimično može planirati pre krize.

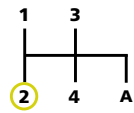
Dakle, predsednik odbora mora da stvori osećaj (čak i pre krize) da „smo u ovome zajedno, i ako se ne držimo zajedno, držaćemo se odvojeno“. Međutim, pored takvog stila, posvećenosti i predanog optimističnog raspoloženja, postoji nešto mnogo više od onoga što predsednik, kao nosilac struktura, procesa i ponašanja, može da učini da bi ojačao konstruktivniji rad odbora koji stvara vrednost.

## Delujte

Iskusni predsednik će, takođe, otkriti i druge akcije, prilagođene specifičnim situacijama njegovog odbora, ali tri očigledna puta su sledeća:

- dodeljivanje konkretnih zadataka članovima odbora u skladu sa njihovom ekspertizom,
- isticanje praktičnih i operativnih akcionih tačaka na nivou odbora pre i posle nastanka krize (npr. zakazivanje novih sednica, pribavljanje nedeljnih izveštaja o novčanim tokovima), i
- podsticanje članova odbora da, uprkos (predstojećem) pritisku, dođu do kreativnih, inovativnih ideja i nove vizije kompanije posle krize.





U psihološkom smislu, odbor mora da nastoji da postigne delikatnu ravnotežu u svojim prosuđivanjima: s jedne strane naglašavajući i jasno iznoseći ozbiljnost krize (čiju ozbiljnost menadžment vrlo često pokušava da umanjí), i sa druge strane pokazujući uverenost da će organizacija uspešno prevazići krizu. Ključni faktor u postizanju te ravnoteže će biti poverenje koje odbor ima u najviše rukovodstvo, a posebno u izvršnog direktora, da su dovoljno kompetentni za teška vremena koja predstoje kompaniji (videti poglavlje 3.2).

## Pouke za put

- Strukture i procesi dobrog korporativnog upravljanja mogu da pomognu kompanijama da se bolje pripreme za krizne situacije. Posebno je važno da se utvrdí odgovarajući „apetit“ za rizikom i odgovarajuće strukture upravljanja rizicima. Odgovornost odbora je da nadgleda sprovođenje svih takvih pripremnih mera.
- Do krize može da dođe čak i sa dobrim strukturama korporativnog upravljanja. Postavljajte rigorozna pitanja i osporavajte svaki suviše lako postignut konsenzus.
- U cilju smanjenja verovatnoće da kriza punom snagom pogodi kompaniju, direktori odbora treba uvek da osmatraju rane znakove upozorenja i da koriste alatke dostupne za analizu dobrobiti preduzeća.

## Mini studija slučaja: Šta ćete učiniti ako „namirišete“ nešto sumnjivo

David Gush se osećao malo nelagodno: unutrašnji osećaj mu je govorio da se nešto „kuva“, ali nije mogao da pronikne u to šta ga muči.

David je član je odbora građevinske firme BTL u Vijetnamu već godinu dana, ali još uvek nije stvarno razumeo zašto se odbor nikada nije suočio sa bilo kakvim pitanjem od značaja. Izvršni direktor, Tak Verdi, upravo je završio svoje izlaganje o nedavnom poslovnom učinku i očekivanom razvoju poslova. Kao i obično, sve je bilo skoro savršeno. Istina je da je profit malo opao, ali daleko manje nego u privredi; da, troškovi su malo otišli gore, ali rukovodstvo radi na tome da ih odmah suzbije. Očekivane narudžbine i dalje rastu.

Slušajući ovo sjajno izlaganje, David se setio uobičajene izreke da ako mislite da sve ide po planu, vi očigledno ne znate šta se dešava. Pošto je predsednik odbora pozitivno prokomentarisao izlaganje izvršnog direktora, David je pokušao da shvati šta ga je stvarno zabrinulo i kako to treba da iznese. Prvo, uvek vesela izlaganja izvršnog direktora: da li on pokušava nešto da sakrije od upravnog odbora (znajući da predsednik ne voli loše vesti), ili je jednostavno neznalica i izlaže ono što njegovi ljudi napišu za njega. Drugo, poslovni ciklus građevinske industrije jasno se gasi - smanjeni profit i rast troškova bili su tipični pokazatelji. Uprkos tome, finansijska moć kompanije „BTL Construction“ nije se poboljšala: u poslednje tri godine nije bilo ulaganja u novčani tok niti su isplaćivane dividende, tako da je kao rezultat toga dug vremenom porastao, a akcijski kapital sada iznosi 25 odsto bilansa stanja. Ovo je izvršni direktor opisao kao optimizaciju strukture bilansa stanja („Znate, kapital je skup ...“, obično je veselo govorio). David, kao „stranac“ u građevinskoj industriji (njegovo radno iskustvo ležalo je u investicionom bankarstvu), setio se da je pročitao da je prosek za industriju i uslove banaka iznosio blizu 40 odsto.

I na kraju, tu su bile i loše vesti o riziku u vezi sa izgradnjom velike luke u susednoj zemlji, gde je BTL bio lider u konzorcijumu. Uprkos „eksploziji“ troškova i političkim kontroverzama oko ovog projekta, čak i glasinama o korupciji, Tak Verdi nije video nijedan razlog da sačini odredbe o upravljanju rizicima. Kao i obično, on je uveravao odbor da je sve pod kontrolom i da BTL nije suočen sa bilo kakvim rizicima.

Ali David je imao još jedan razlog da okleva u izražavanju svoje zabrinutosti: činilo se da stari predsednik generalno podržava izvršnog direktora, kao i druga dva „stara drugara“ koji su bili u odboru već decenijama. Samo je drugi novajlija, mladi bankar po imenu Tom Venic, ponekad postavljao kritička pitanja. Ali David čak nije mogao da računa ni na Toma da će biti na njegovoj strani: tokom nedavnog ručka, Tom mu je otkrio da postoje određena ograničenja u njegovoj spremnosti da osporava izvršnog direktora. „Znate, BTL je izuzetno dobar klijent i Tak i moj gazda su prijatelji iz golf kluba“, rekao je Davidu. Sâm David je zastupao jedan investicioni fond, koji je već nekoliko godina imao manjinski udeo od 20 odsto, ali njegov prethodnik nikad nije izrazio bilo kakvu zabrinutost. „Nije važno odakle ste; kao član odbora, morate ispuniti svoju povereničku dužnost prema kompaniji“, podsetio je sebe, ali je shvatio da taj princip nije odgovorio na pitanje šta bi sada trebalo da uradi, i na koji način.

# Poglavlje 3

Upravljanje  
krizom



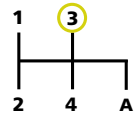
## Upravljanje kojim se izbegavaju problemi

Vi ste vozač trkačkih automobila i u najvažnijoj trci ove sezone nalazite se na drugom mestu, kada iznenada osetite da vaš volan malo „trokira“. Definitivno ne želite da idete u boks sada, jer bi to značilo sigurni poraz (za petama ste vozaču koji je prvi u trci). Pitate se šta je to moglo da se desi pa da se vaš automobil samo malo neravnomernije kreće: da li je u pitanju nešto bezazleno, poput sitne greške u softveru, ili nešto veće, kao što su problemi sa točkovima ili čak hidraulika na volanu? Računate kakve su vam šanse - ako se radi o nekom manjem problemu, a vi odete u boks, zaostajaćete možda osam mesta; vaši inženjeri su veoma efikasni i dobro obučeni. Ako je u pitanju veći kvar, a vi ne odete u boks, opet ćete izgubiti jer će vaša vožnja biti sporija, a i automobil može prestati da radi pre nego što uopšte stignete do boksa, što znači da biste bili diskvalifikovani. U još gorem slučaju, ako organizatori trke mogu da dokažu da ste znali da nešto nije u redu, a da ste ipak nastavili trku, mogu vas kazniti na sledećoj trci za nepotrebno ugrožavanje vaših konkurenata.

Izgleda su i vaši inženjeri u boksu već uočili problem jer vam radio signalima šalju upozorenje o pogoršavanju vašeg prolaznog vremena. Morate brzo da donesete odluku: da li da nastavite kao da se ništa loše nije dogodilo i da se nadate da će se problem rešiti sam od sebe, ali da ipak rizikujete da izgubite ili da vas čak diskvalifikuju, ili da obavestite vaš boks i odete do njih kako bi se problem identifikovao i eventualno rešio. U tom slučaju rizikujete da izgubite nekoliko mesta u kratkom roku, ali ćete se vratiti u trku i dobiti priliku da vozite mnogo brže i ponovo sustignete ostale takmičare.

Kao i ovaj vozač trkačkog automobila, i vi, kao član odbora, morate da donesete pravu odluku ako ste primetili znake upozorenja. Ako prihvatite realnost da nešto nije u redu, potrebno je da saznate o čemu se tačno radi kako bi se to rešilo, sami ili uz pomoć sa strane. U zavisnosti od krize, rizikujete da preduzimanjem mera kratkoročno izgubite od konkurencije. S druge strane, ignorisanje krize može stvoriti rizik od dugoročnog gubitka trke sa konkurencijom, dok preduzimanjem odgovarajućih mera u ovom trenutku, imate čak i šansu da završite kao pobednik.

*“Čim su poverioci počeli detaljnije da ispituju našu likvidnost i da traže veće kratkoročne kamatne stope, shvatili smo da glasine zaista mogu da imaju veći uticaj na naše poslovanje nego realnost”, izvršni direktor, Srbija*



U ovom poglavlju ćemo razmotriti pet logičkih koraka koje direktori odbora mogu pratiti ukoliko smatraju da će biti ili su faktički u krizi:

1. prihvatite realnost: mi smo u krizi;
2. reagujte brzo da biste obuzdali krizu;
3. modifikujte sastav odbora i procese kako biste se prilagodili novoj realnosti;
4. dodelite jasne odgovornosti;
5. saopštavajte svoje akcije i rešenja.

### 3.1.

#### “PERCEPCIJA JE REALNOST” - I ODBOR TREBA DA JE DOVEDE U RED

Paradoksalna, ali dobro poznata činjenica u poslovanju je da ključni donosioci odluka, uključujući i članove odbora, ponekad imaju čudne ideje o korenima krize, a to ih, nažalost, tera da svojim akcijama ubrzavaju propast kompanije. U nedavnoj finansijskoj krizi, većina menadžera je za svaki oblik lošeg izvršavanja zadataka krivca našla u krizi. Međutim, recesija može jednostavno da iznese na videlo sve slabosti kompanije, koje su čak i revizori imali tendenciju da ignorišu (da parafraziramo čuvenog Warrena Buffetta, kada dođe do ekonomske „oseke“, tek onda vidite ko pliva go). Ili da uzmemo za primer propast proizvodnje (najnoviji i najrazorniji primer je verovatno slučaj kompanije „British Petroleum“ u Meksičkom zalivu), kada rukovodstvo suviše često ima tendenciju da gubi vreme zauzimajući odbrambeni stav i braneci se stručnim argumentima, pa čak i da za čitav problem okrivljuje gnev medija. Pravi problem za kompaniju nije samo pad proizvodnje, već i posledični gubitak poverenja potrošača i poverenja regulatora i akcionara, odnosno nesklad između očekivanja od brenda i stvarnog iskustva sa tim brendom.

U još gore slučaju, okrivljujući za krizu druge ljude i spoljne faktora, najviši menadžeri previđaju važnu činjenicu: „Percepcija je realnost!“. Iako se to često smatra nepravednim, menadžeri treba da budu svesni da je kompanija pogođena krizom ako javnost ili zaposleni smatraju da to jeste slučaj. Kada se izgubi poverenje u kompaniju, bilo preko glasina ili na osnovu činjenica, kompanija rizikuje sve brži pad jer zainteresovane strane jedna za drugom počinju da gube poverenje u nju. Investitori povlače svoj novac, poverioci ne produžavaju kreditne linije, kupci počinju da kupuju od drugih, dobavljači žele strože uslove plaćanja, dok mediji, regulatori i nevladine organizacije žele svoj „deo“ u privlačenju pažnje javnosti.

Ovaj problem je posebno uočljiv kod etičkih pitanja u kompanijama koje su već uzdrmane krizom, iako su ta pitanja mogla da se reše u skladu sa zakonom. Nedavno istaknuta ilustracija

ovog problema je isplata bonusa bankarskim top menadžerima. Dok su isplate bile zakonski i ugovorno ispravne, mediji su uživali objavljujući ove priče, a javnost je reagovala povlačenjem novca iz tih banaka (kao posledica toga, švajcarska banka „UBS“ je izgubila status banke broj jedan u upravljanju bogatstvom).

Kao što je opisano u prethodnom poglavlju (posebno videti poglavlje 2.2 o vrstama kriza i 2.4.1 o ranim znacima upozorenja), ako je dovoljno nezavisan od višeg rukovodstva i, u nekim slučajevima, od akcionara sa pravom glasa, odbor je taj, koji sa obiljem i raznovrsnošću iskustva, ima širi pogled i može da preseče argumente insajdera u kompaniji koji koriste samoodbranu, prebacivanje krivice i stil „čuvaj mi leđa“, i da pusti činjenice da govore za sebe. Zataškavanja jednostavno nisu dobra, tako da je bolje pozabaviti se lošim procesom i zauvek ga rešiti. Odbor treba da usredsredi „srca i umove“ cele organizacije, a posebno višeg menadžmenta, na dva ključna pitanja:

- Šta je potrebno odmah uraditi da bi se opstalo?
- Šta je potrebno uraditi da bismo iz krize izašli jači?

To obično nisu pitanja sa brzopoteznim odgovorima, iako su odgovori potrebni brzo. Odbor treba da vodi ovaj proces kroz insistiranje da se svi koji su uključeni u proces suoče sa neprijatnim činjenicama i kroz sprečavanje menadžmenta da grabi ka slepim ulicama ili da jednostavno traži žrtvenog jarca. Očigledno je da odbor treba da testira i ispita mere koje predlaže menadžment pre nego što se upusti u brzo sprovođenje.

## 3.2.

## REAGOVANJE U SUZBIJANJU KRIZE

Brzina je suština upravljanja krizom. To znači da čak i odbor mora da radi prekovremeno. Fizičko prisustvo nije neophodno za sve dodatne sate rada — dodatno vreme može biti rezervisano za sednice na kojima se donose ključne odluke. Ažuriranje, povratne informacije, kao i pregledi najnovijih podataka mogu lako da se izvrše putem telefona ili video konferencije. Međutim, za to je neophodno da je odbor i ranije radio kao tim i pokazivao kulturu otvorene i iskrene diskusije!

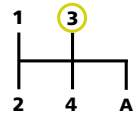
Kada se prihvati postojanje krize, kompanija treba da se ujedini oko zajedničke akcije i preduzme mere u cilju njenog suzbijanja ili suzbijanja njenih najopasnijih svojstava. U nastavku je navedeno devet mera koje članovi odbora treba da razmotre prilikom pokušaja da se suzbije kriza (zasnovano na Jamesu [2002]). Nisu svi koraci relevantni i neophodni u svim krizama, jer oni zavise od određenih nepredviđenih faktora, kao što su sposobnost menadžmenta ili ozbiljnost krize (detaljno opisani u narednom odeljku). Ipak, oni daju dobar pregled mera koje bi mogle biti neophodne za suzbijanje krize.

## Delujte

1. **Zaustavite krvarenje — bez obzira na vrstu krize!** Novac se više ne sme tračiti, odliv informacija (na primer, štampanim medijima od strane neovlašćenog lica) mora biti zaustavljen, odlazak ključnog osoblja u druge organizacije bi trebalo da se uspori i tako dalje. Uzmimo primer novčanog toka, gde mora biti sprovedena stroga kontrola: ovo može da uključuje smanjivanje troškova za putovanja i marketing, pa čak i prolongiranje većih ulaganja za proširenje. To se odnosi i na isplate izvršnim direktorima i članovima odbora, koje su u kriznim situacijama pod lupom javnosti i vlade. Stoga, troškovi članova odbora, bonusi i plate moraju biti „otporni na metke“ i moraju se ustanoviti odredbe o povraćaju dobijenih sredstava u slučaju neefikasnosti (kako bi se kompaniji omogućilo da nadoknadi stimulativne premije u kasnijoj fazi ako se cifre razvijaju drugačije nego što je predviđeno).
2. **Trebalo bi da se naruči odgovarajući izveštaj o bonitetu** od veće računovodstve firme sa iskustvom u poslu brzog rešavanja krize. Izveštaj o bonitetu bi trebalo, pre svega, da ustanovi novčane potrebe preduzeća (novac postaje osnovni „pobedi ili propadni“ faktor u kriznim situacijama), kao i bilans stanja preduzeća, imovinu i dugoročne obaveze. Ovo je važno i u tzv. „metak“ krizi i u krizi zvanoj „bomba“ (opisane u poglavlju 3.3.1). Uzmimo za primer kompaniju „British Petroleum“; cena izlivanja nafte („metak“ kriza) pretila da razori kompaniju. „Stres“ testovi, koji su postali obavezni za banke i u SAD i u Evropskoj uniji, su prošireni izveštaji o bonitetu koji ispituju, između ostalog, likvidne rezerve banaka u slučajevima raznih „metak“ i „bomba“ kriza.
3. **Razmislite o uklanjanju starih lidera.** Lidere koji nisu voljni da se promene, koji stalno negiraju probleme, ili se drže svog udobnog položaja i ne žele da promene svoje mišljenje, ne bi trebalo predugo tolerisati (na primer, njima treba dati rok od dve nedelje da dođu do rešenja). U tom smislu, kriza može čak da se posmatra i kao prilika da se uklone ljudi koji su prestali da pružaju dodatnu vrednost kompaniji.
4. **(Ponovo) dodelite odgovornosti i ovlašćenja** unutrašnjim i spoljnim stručnjacima (npr. krizni tim; videti poglavlje 3.4.5), a posebno skrivenim „herojima“ u kompaniji — onim ljudima koji su vodili kompaniju napred, ali niti su nagrađeni na ogovarajući način, niti su posebno u centru pažnje. Očigledno je da pronalaženje skrivenih heroja predstavlja težak zadatak, i to ne samo za neizvršne direktora. Obično su to ljudi koji dugo rade u kompaniji, koji su izgradili ogromnu unutrašnju mrežu i uživaju poverenje većine ljudi (na kraju krajeva, oni su kompetentni, ali nisu pokazali previše takmičarske ambicije). U svakom slučaju, jasne odgovornosti i ovlašćenja pomažu svima u kompaniji da shvate ko je „glavni“ i koga treba slušati.

5. **Donosite odluke o tome kako treba dalje da postupate** i kako da stvarno izađete iz krize (naravno, treba da imate u vidu i period posle krize). Za vas kao člana odbora, to može da znači i donošenje odluka i jasno podržavanje procesa donošenja odluka i posledičnih akcija. Jasno je da donošenje odluka pod stresom i sa nepotpunim i konstantno promenljivim informacijama može biti više nego teško. Ali zapamtite, ne doneti nijednu odluku je obično najgora odluka. Direktori treba da u svakom slučaju pomognu pri prioritizaciji resursa i da donose odluke o problemima koji zahtevaju momentalnu pažnju. Uostalom, samo donošenjem (ponekad teških i nepopularnih) odluka direktori mogu da pomognu u prevazilaženju „paralize“ koja uništava toliko organizacija u krizi.
6. Tokom donošenja odluka, potrebno je da budete spremni na to da planovi mogu da krenu naopako, pa će možda biti neophodno prilagođavati i strategije. **Shodno tome, priprema plana B je apsolutni uslov.** Plan B vam pruža komfor da možete da odreagujete na nove trendove i otvara prostor za pregovore (npr. sa poveriocima ili investitorima).
7. **Obezbedite više novca nego što je dovoljno da preživite krizu.** Nije od koristi da preterano često hrlite prema investitorima ili poveriocima sa „novim“ informacijama jer to definitivno ugrožava poverenje i kredibilitet (koji su posebno važni u kriznim situacijama). Dakle, steći dovoljno gotovine na početku krize često može da bude presudan faktor za opstanak kompanije.
8. **Saopštite planove za reagovanje u kriznim situacijama** svim nivoima kompanije, kao i relevantnim zainteresovanim stranama (na primer, akcionarima, bankama, zaposlenima i regulatorima). Pronalaženje jasne strategije komunikacije je čin „balansiranja“ između priznavanja grešaka (a time i rizikovanja pokretanja tužbi) i nedostatka transparentnosti (a samim tim i rizikovanja gubitka kredibiliteta). Ipak, posebno u kriznim situacijama, saopštenja iz najvišeg ešalona kompanija zaista pomažu da se izgradi poverenje, ako se vrše na pravi način i ako kompanija govori „jednim“ glasom. Takođe, odbor mora da obezbedi da zaposleni ne saznaju za krizu i njene posledice putem medija, već direktno od rukovodstva (videti poglavlje 3.5).
9. Konačno, postavite „**krajnji rok**“ do koga kompanija treba da prestane sa bacanjem para. Nema smisla boriti se za opstanak kompanije koja ne može biti spasena jer na kraju, ne samo da će investitori izgubiti, već i pojedinci koji su uključeni u kompaniju koja će izgubiti ugled i kredibilitet.





### 3.3.

#### USREDSREDITE SE NA NAČIN NA KOJI ODBOR MOŽE DODATI VREDNOST

*„Prošle godine smo udvostručili broj sednica odbora, a ja sam se nedeljno sastajao sa predsednikom i njegovim zamenikom. Ne bih želeo da prolazim kroz krizu bez takvih povratnih informacija i uveravanja. Ali isto tako ne želim da se takva praksa nastavi kada se poslovanje vrati u normalu“, izvršni direktor, Indija.*

Ključno pitanje koje određuje kako će upravni odbor raditi u krizi je prilično jednostavno: kako je upravni odbor radio ranije? Kriza teži da pojača i intenzivira postojeće obrasce procesa donošenja odluka, ponašanja i interakciju sa rukovodstvom i drugim ključnim zainteresovanim stranama.

Ako odbor ne dodaje vrednost, već samo sprovodi odluke rukovodilaca bez mnogo razmišljanja, da bi zadovoljio zakonske formalnosti, njegova beznačajnost će se jasnije pokazati tokom krize: rukovodioci iz vrha su previše zauzeti da bi se brinuli o odboru, potrebno im je vreme da ga obaveste, ili da ga pitaju za savet i podršku.

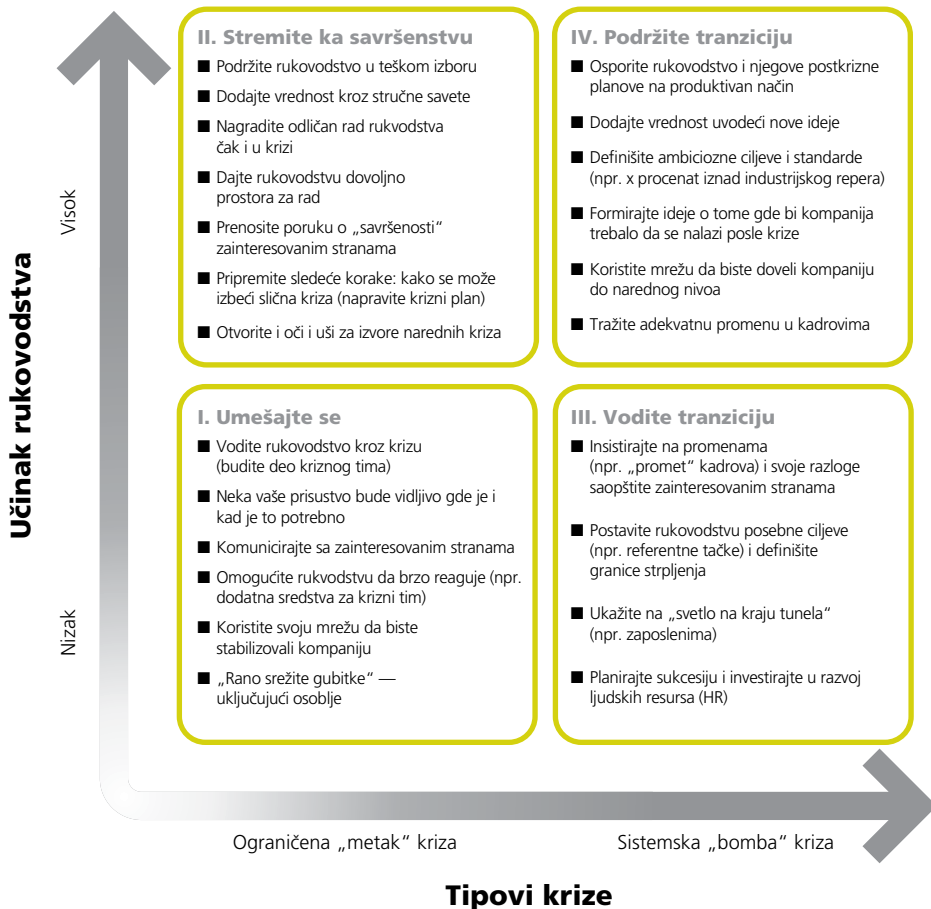
S druge strane, ako je upravni odbor bio funkcionalan i uvećavao vrednost i pre krize, značaj rada odbora će se povećati: sastanci će biti češći (ne nužno licem u lice, ali bar putem telefona ili video konferencije), protok informacija će se povećati, a metrika izveštavanja će biti podešena (na primer, sa mnogo više fokusa na novčani tok i likvidnost nego u normalnim uslovima).

Dobar upravni odbor će doprineti obiljem svog iskustva kako bi poslužio kao „rezonator“ za nove ideje, obučavao rukovodstvo i davao dodatnu motivaciju u teškim vremenima. Najvažnije od svega, budući da odbor nije toliko opsednut dodatnim upravljačkim poslom koji se gomila u krizi, on može imati taj „luksuz“ da gleda izvan krize i vodi kompaniju tako da se iz krize izvlače pouke koje se potom primenjuju. To bi trebalo da pomogne kompaniji da bude konkurentnija nego pre krize. Ispravljanje „kratkovidih“ tendencija rukovodstva u kriznoj situaciji može biti najvredniji doprinos odbora.

#### 3.3.1. Kako bi odbor trebalo da radi u različitim kriznim situacijama

Odbori rade na različite načine, u zavisnosti od četiri faktora koji oblikuju korporativno upravljanje (videti poglavlja 1.3 i 2). Krize takođe dolaze u različitim oblicima (videti poglavlje 2.2). Da bi se shvatio smisao mnoštva potencijalnih nepredviđenih situacija, slika 3 predstavlja razliku između četiri tipične paradigme za akcije odbora kao odgovor na različite vrste kriza.

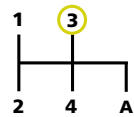
SLIKA 3: Situacioni pristup upravljanju krizom



Kao što je ilustrovano na ovoj slici, najvažnija dva faktora koja definišu učešće odbora u upravljanju krizama su:

1. sposobnost najvišeg rukovodstva da odgovori na vanredne izazove krize, i
2. obim uticaja krize na preduzeće.

Prvi faktor bi trebalo da bude razumljiv sam po sebi, ali drugi zahteva određene definicije. Kriza može biti veoma specifična, tj. može da pogodi samo jednu oblast rada, filijalu, proizvodnu liniju ili poslovne jedinice. Ipak, uprkos suženom fokusu ove vrste krize, ona može imati ozbiljan i značajan uticaj na preduzeće. Zbog ovih karakteristika, takva kriza se naziva



„metak“ kriza. Izlivanje nafte BP-a u Meksičkom zalivu 2010. godine je tipična metak kriza, sa veoma specifičnim problemom koji ostavlja teške posledice za preduzeće kao celinu.

Nasuprot tome, „bomba“ kriza ima mnogo širi uticaj budući da može da uzdrma osnove poslovnog modela i pokretače profitabilnosti kompanije i preoblikuje celokupno konkurentsko okruženje. Ovaj tip krize često se javlja kada se latentni, strukturni privredni problemi pojave tokom pogoršanja ili kada se tržište poremeti nekom inovacijom ili propisom. Potencijalni izvor „bomba“ kriza, posebno za zapadne kompanije, je jeftina inovacija koja dolazi iz privreda u razvoju, kao što su jeftini automobili poput indijskog „Tata Nano“, generički lekovi ili „mobilni novac“ (upotreba mobilnih telefona za plaćanje, što je prvi put primenjeno u Keniji). Ove inovacije mogle bi da ugroze model poslovanja kompanija u razvijenim privredama proizvođači tehnološki opterećene, ali ponekad nekorisne proizvode.

Dakle, bomba kriza otkriva značajne promene na tržištu, u tehnologiji, ponašanju potrošača i drugim poslovnim faktorima koji su ranije bili jedva primetni zbog svoje postepene evolucije tokom dužeg vremenskog perioda. Kada ovakvi trendovi dostignu nivo krize, potreba za usklađivanjem, ili čak i rekonstrukcija poslovnog modela kompanije odjednom postaje mnogo jasnija i neodložnija.

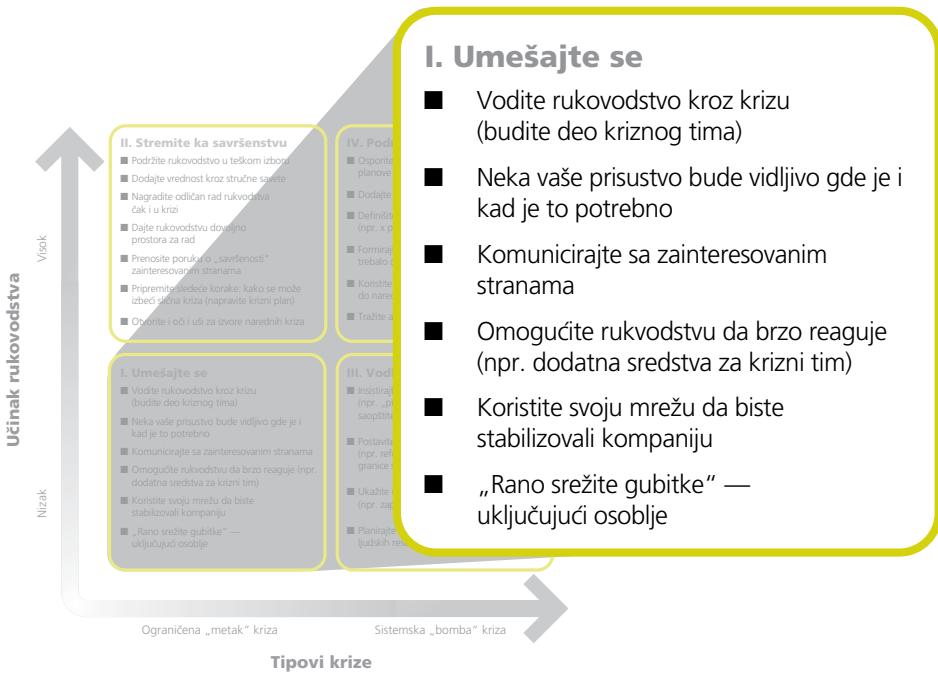
U narednoj diskusiji će biti više reči o tome šta četiri krizne nepredviđene situacije prikazane na slici 3 znače za rad odbora.

### Kvadrant I: „Umešajte se“

U ovom scenariju pokretač krize je ozbiljan, ali ograničeni događaj — metak kriza: na primer, značajno povlačenje proizvoda, skandal, razorna nesreća ili požar, značajno delo prevare ili kršenje propisa, odnosno gubitak likvidnosti zbog grešaka u finansiranju. Nažalost, rukovodstvo je ili podeljeno, ili paralizovano, ili ne želi da pronađe održivo rešenje, ili pak taj događaj otkriva ozbiljan nedostatak sposobnosti. Ono što je još gore, rukovodstvo je u takvim situacijama često zaglavljeno u grupnom razmišljanju i poricanju i krivi druge za krizu. Iz raznih razloga (na primer, vremenska ograničenja ili vlasnička struktura; za dalje razloge videti Dodatak 1), odbor ne može ili neće promeniti rukovodstvo u kratkom roku.

Dakle, Odbor mora da preuzme vrstu konceptualnog liderstva koje se bavi korenitim uzrocima datog problema. Odbor ne treba da dozvoli menadžmentu da se lako izvuče iz problema (npr., samo kažnjavanjem potčinjenih). Za odbor je ključno da brzo izloži rukovodstvo različitim mišljenjima (tj., da obezbedi nešto što će im pomoći da „progledaju“), da im pomogne da razumeju negativne reakcije zaposlenih, klijenata i drugih zainteresovanih strana na njihovo ponašanje. Ovo se može uraditi na neformalnim sastancima, gde predsednik poziva stručnjake i lica koja zastupaju različite stavove na neformalni razgovor sa rukovodstvom. U takvim scenarijima često je važno obezbediti da rukovodstvo ne „izgubi obraz“.

SLIKA 4. Kvadrant I: „Umešajte se“

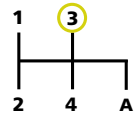


## Dodatak 1: Kada da otpustite izvršnog direktora

U krizi, instinktivna reakcija odbora je često da se otpusti izvršni direktor i promeni najviši menadžment. Ali pre nego što odbor (u slučajevima većinskog vlasništva, u koordinaciji sa kontrolnim akcionarom ili akcionarima) preurani sa ovim zaključkom, direktori bi trebalo dobro da razmisle o toj odluci.

Kao prvo, za mnoge u organizaciji, kao i za zainteresovane strane van organizacije, to će više ličiti na prinošenje žrtvenog jarca nego na pronalaženje rešenja problema. Ako se radi o krizi koja se razvijala tokom određenog vremena, mnogi ljudi su u to uključeni — verovatno i odbor. Dakle, nije racionalno kriviti samo jednu osobu.

Kao drugo, ko će da zameni smenjenog izvršnog direktora ili najviše rukovodioc? Čak i ako imate ljude na raspolaganju, koliko vremena će im biti potrebno da uče pre nego što zaista budu mogli da urade nešto drugačije? U većini kompanija, osim ukoliko postoji temeljni plan nasleđivanja za te ključne pozicije (što je u nadležnosti upravnog odbora), neće postojati ubedljivi argumenti za neodložno ubacivanje novih kadrova.



Međutim, postoje situacije u kojima je takva dramatična akcija neizbežna. To može biti slučaj kada je izvršni direktor lično deo krize (npr. kada je uključen u krivotvorenje knjiga), ili je izgubio svu podršku u organizaciji, zbog niza loše osmišljenih odluka. U takvim situacijama, duže premišljanje od strane upravnog odbora je „otrovno“ za organizaciju. Ili je dokaz toliko jasan da se odluka može doneti na licu mesta ili odbor mora da nastavi da radi sa izvršnim direktorom, ali da poveća intenzitet kontrole nad njim.

Naravno, odbor ima ovlašćenje da preduzme takve mere samo ako su pozicije izvršnog direktora i predsednika odbora odvojene i izvršni direktor nije povezan sa vlasnicima (npr. kao član porodice vlasnika). U tim slučajevima, konačna odluka će biti doneta u krugu vlasnika, ali odbor, jer je obično bliži korporativnom poslovanju od vlasnika, može ipak da odigra odlučujuću ulogu.

S obzirom na teškoće kod promene izvršnog direktora u kratkom roku i u vreme krize, bitno je da i pre nego što nastupi kriza odbor posmatra i traži karakteristike „Siegfried izvršnog direktora“ (videti poglavlje 2.3.3) i da ima pripremljen plan nasleđivanja.

Veoma često, neophodno je iz osnove promeniti procese, odnosno ponovo utvrditi prioritete (na primer, u slučajevima labavog sprovođenja propisa koji se odnose na bezbednost ili repera za kvalitet). Odluke odbora u vezi sa takvim promenama treba da budu u dovoljnoj meri detaljne, pa čak i preskriptivne za rukovodstvo, mada odbor u svakom slučaju treba da se odupre iskušenju da se sam bavi problemom (na primer, da odbor priprema nove propise koji se odnose na bezbednost i kvalitet). Po potrebi, odbor može da formira ad hoc komisiju koja bi se bavila predmetnim procesima i vodila neophodne iscrpne razgovore sa rukovodstvom. U svakom slučaju, odbor treba da postavi jasne ciljeve sa jasnim rasporedom kako bi se problemi rešili i preduzme mere za redovan nadzor nad njihovim sprovođenjem.

Nadzor od strane odbora treba da obezbedi brzo sprovođenje novih pravila i njihovo poštovanje. Dakle, od suštinske je važnosti da odbor jasno i kontinuirano saopštava uzroke krize i lekcije naučene tokom krize.

Primeru radi, zamislite krizu u firmi u privredi u razvoju, koja je prouzrokovana povlačenjem proizvoda važnog klijenta, za koje se firma smatra odgovornom zato što je isporučila određeni deo koji je navodno neispravan. Prva stvar koju odbor mora da zahteva od rukovodstva je rigorozna analiza uzroka u korenu problema (ne samo zašto je deo bio neispravan, nego i zašto je izmakao kontroli kvaliteta) i ispitivanje sličnih rizika, kako bi se utvrdilo da li je do takvog defekta došlo i u drugim slučajevima, odnosno sa drugim klijentima; imajte u vidu da kriza nikada ne dolazi sama. Drugo, odbor mora da donese odluku o načinu rešavanja problema, ne u smislu tehničkih detalja, već kroz pružanje konceptualnih smernica (i jasno stavljanje do znanja rukovodstvu da se to radi zbog toga što se rukovodstvu ne veruje da ispunjava svoje redovne obaveze). Način (put) rešavanja problema može da sadrži ciljeve, kao

što je podizanje nivoa kvaliteta i jačanje nezavisnih kontrola kvaliteta. Treće, odbor mora rigorozno da nadgleda sprovođenje rešenja i traga za proceduralnim i kulturnim promenama koje su neophodne da bi se novo rešenje „poštovalo“. Ovaj zadatak može da bude poveren posebnoj ad hoc komisiji odbora koji se sastoji od članova odbora sa najviše iskustva u relevantnoj oblasti (još jedan razlog zašto je raznolikost članova odbora dobra stvar).

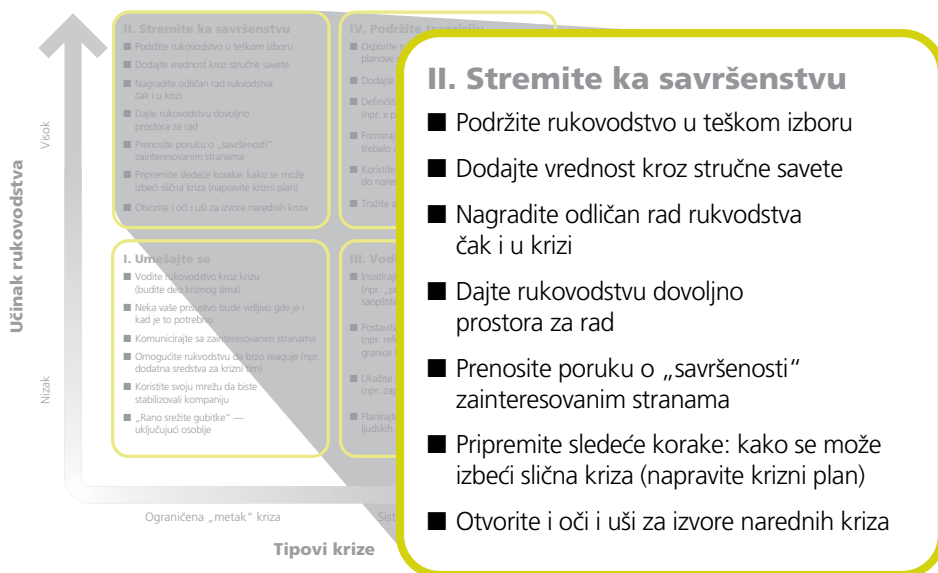
Na kraju, odbor bi trebalo da sprovede analizu delovanja posle krize, zajedno sa rukovodstvom, kako bi se razmotrile „naučene lekcije“, poboljšani sistem zaštite od krize, i konačno, način na koji se stručnost rukovodstva može razviti tako da se otklone identifikovani nedostaci.

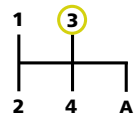
## Kvadrant II: „Stremite ka savršenstvu“

U kvadrantu II, firma se ponovo suočava sa „metak“ krizom. Za razliku od kvadranta I, u ovom scenariju odbor može da se osloni na kompetentno rukovodstvo i veruje da je rukovodstvo sposobno da se nosi sa krizom — jedan mnogo udobniji položaj.

Ipak, i u ovoj situaciji, odbor mora dati značajan doprinos uvećavanju vrednosti organizacije tako što će ispunjavati svoj deo obaveza u rešavanju krize i obezbediti da kompanija izađe iz krize jača od konkurencije. Odbor može, u izvesnoj meri, i dalje da podučava čak i rukovodstvo koje je kompetentno: njegova spoljna perspektiva i šira baza podataka koju može da koristi će u svakom slučaju biti korisna svakom timu najvišeg rukovodstva — posebno timu koji je „uronjen“ u akciju i „ne vidi šumu od drveća“.

SLIKA 5. Kvadrant II: „Stremite ka savršenstvu“





Druga dužnost odbora u ovom scenariju je da se obezbedi održivost rešenja za krizu i vrši nadzor nad njihovim sprovođenjem budući da rukovodstvo često (pre)brzo prelazi na sledeći „gorući“ problem. Dakle, odbor mora da spreči one, na nesreću, uobičajene situacije u kojima ono što je hitno prevladava nad onim što je bitno. U dogovoru sa najvišim rukovodstvom, odbor u ovoj kriznoj situaciji može da preuzme i određene konkretne zadatke, posebno komunikaciju sa značajnim spoljnim zainteresovanim stranama s obzirom na to da se članovi odbora (oni koji su dovoljno nezavisni i ne zastupaju nekog akcionara) često smatraju neutralnijim od rukovodstva. Međutim, odbor treba da se uzdrži od preuzimanja komunikacije sa unutrašnjim zainteresovanim stranama (zaposleni) jer je to prerogativ rukovodstva.

Ako odbor sprovodi godišnju ocenu rada najvišeg rukovodstva, pojavljuje se jedan delikatan problem: u kojoj meri kriza treba da utiče na bonuse, posebno ako je šteta prouzrokovana krizom u suštini, bar kratkoročno gledano, bila veoma ograničena? Međutim, važni dugoročni „meki“ faktori, kao što su ugled i poverenje klijenta, najteže se mogu izmeriti ili proceniti. Nažalost, ne postoji jednostavno rešenje za ovaj problem, jer u različitim kompanijama odbori drže rukovodstva odgovornim za različite postignute rezultate. Bez obzira na to, jedna od opcija je da se određeni deo bonusa zadrži i da se taj deo isplati kada uticaj krize bude u potpunosti vidljiv i kada su posledice uspešno sanirane.

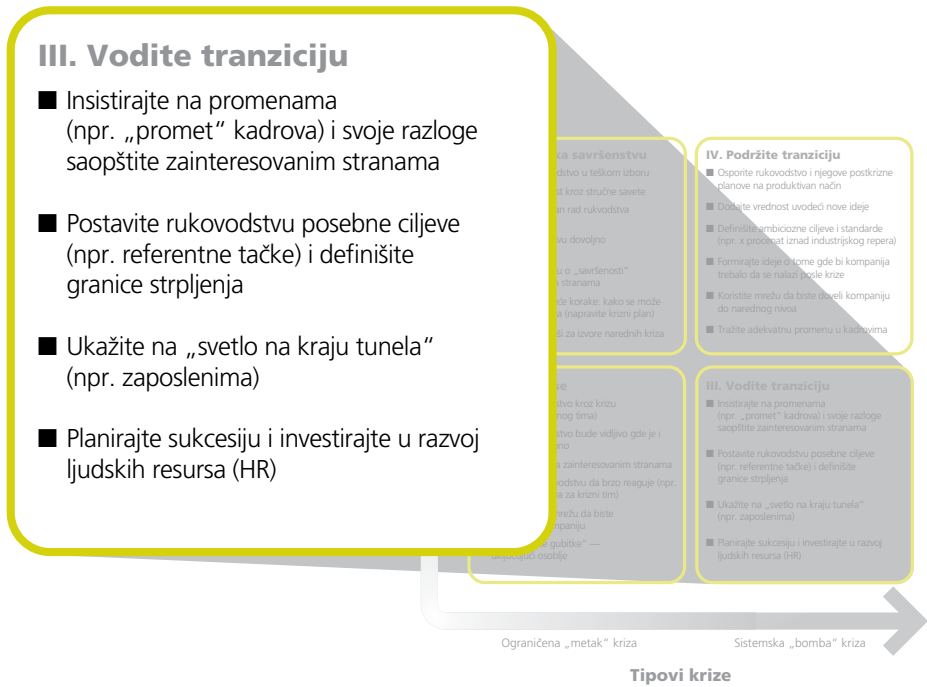
### **Kvadrant III: „Vodite tranziciju“**

Ovde je predstavljena najteža situacija za odbor. Kompanija se suočava sa „bomba“ krizom koja je otkrila određene fundamentalne nedostatke poslovnog modela ili ogromne greške u sprovođenju važnih strateških inicijativa. Odbor više nema, odnosno bar ne bi trebalo da ima poverenja u sposobnost ili spremnost najvišeg rukovodstva da vodi hitne procese transformacije. Zbog toga je neophodno da se odbor odmah uključi u rešavanje krize, do te mere da pojedini članovi odbora privremeno preuzmu rukovodeće pozicije (u kriznim situacijama to je često pravno prihvatljivo rešenje na ograničeno vreme, čak i kod inače strogo razdvojenih dvostepenih odbora).

U odgovarajućoj prilici, odbor će morati da razmisli zašto je dozvolio da problem preraste u krizu. Međutim, ključna pitanja u sadašnjem trenutku su: koliko vremena i energije odbor može da uloži da obuču rukovodstvo i preuzme odgovornost za odluke koje su obično prerogativ rukovodstva? Koliko daleko odbor može da pomeri liniju između izvršnog rukovodstva i nadzora odbora kako bi proširio svoja ovlašćenja u pogledu donošenja odluka? Pored toga, ne treba zaboraviti ni sledeće pitanje: kada je trenutak da se intenzitet nadzora odbora i učešće odbora u procesu odlučivanja svede na uobičajen nivo?

Ova pitanja teško da imaju univerzalne odgovore. Odbor treba da ih razmatra mesečno ili češće u kriznoj situaciji budući da samo izuzetne okolnosti opravdavaju značajno učešće odbora u svakodnevnom upravljanju.

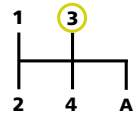
SLIKA 6. Kvadrant III: "Vodite tranziciju"



Dobar put napred u takvoj situaciji je da se brzo razviju i analiziraju najgori scenariji, tj. ishod za preduzeće u uslovima najgoreg mogućeg razvoja krize (slično „stres“ testu o kome je bilo reči u poglavljima 2.4.4 i 3.2). Skoro uvek, na početku krize, njena dubina i trajanje se potcenjuju. Najgori scenario mora da definiše „dno“, posebno u pogledu odnosa kupaca i dobavljača (npr. u recesiji, dešava se da ne samo poslovni partneri idu pod stečaj, već i uslovi plaćanja bivaju sve gori, što dovodi do potrebe za većom likvidnošću kada se to najmanje želi), i utvrdi ključne kadrove i hitne zamene za njih u slučaju da „napuste brod“ ili čak sabotiraju „spasilačke napore“. Pored toga, odbor treba da obrati pažnju na druga potencijalna iznenađenja (setite se izreke: „Recesije otkrivaju ono što revizori nisu“).

Na osnovu ovog najgoreg scenarija, odbor treba da razvije plan reagovanja koji navodi radnje korak-po-korak. Ovakvi planovi treba da sadrže različite odgovore za različite nivoe koje kriza može dostići: na primer, na nivou 1 (recimo, pad prodaje od 10 odsto), zaustavljene su sve aktivnosti obuke, putovanja su ograničena, investicije su smanjene za 5 odsto i obrtni kapital je srazmerno umanjen. Na nivou 2 (recimo, pad prodaje od 20 odsto), neophodno je rigoroznije smanjenje svih troškova koji nisu potrebni za održavanje osnovnih operacija. Ovaj postupni akcioni program treba da bude unapred saopšten





nadležnim menadžerima (a možda i zaposlenima i investitorima), bar u osnovnim crtama, ako ne i detaljno, kako bi se pokazala spremnost kompanije i kako bi se izbegla situacija u kojoj se organizacija konstantno suočava sa novim inicijativama, što stvara osećaj dezorijentisanosti, pa čak i panike.

Posebnu pažnju treba posvetiti likvidnosti i novim potrebama za finansiranje, koje bi verovatno trebalo pratiti nedeljno, a ponekad čak i na dnevnoj osnovi. Podsetite celu organizaciju da „godinu dana možete živeti bez profita, ali ne i dve ukoliko kompanija nije likvidna“; dakle, smanjenje rashoda treba da se analizira ne samo radi opšteg smanjenja troškova. Treba pažljivo ispitati neposrednije uticaje na likvidnost i sredstva kako bi se ustanovilo da li ona mogu da služe kao garancija u slučaju da je potreban dodatni kredit (iako obično nema smisla da se u krizi imovina prodaje „u bescenje“).

Često je potrebno je napraviti kritičke izbore ukoliko firma ima klijente koji kasne sa uplatama ili nikada nisu bili profitabilni, ali koje organizacija do sada nije želela da odbaci kako bi zadržala visoke prodajne cifre. Ostali ključni koraci obuhvataju ponovne pregovore o ugovorima sa dobavljačima, a često i ono što je najvažnije, razgovore sa bankama ili drugim finansijskim posrednicima, uključujući i nove akcionare ili čak većinske ili kontrolne vlasnike (to, naravno, veoma mnogo zavisi od vlasničke strukture; u slučajevima koncentrisanog vlasništva, to će zahtevati učešće akcionara ili njihovih predstavnika).

Odbor će se, takođe, naći u neugodnom položaju budući da mora intenzivno da komunicira sa zaposlenima, klijentima i drugim zainteresovanim stranama. U početku, to će pretežno povlačiti sa sobom saopštavanje loših vesti (i suočavanje sa pitanjem šta je odbor uradio da bi se izbegla kriza). U isto vreme, važno je da odbor identifikuje i saopšti oblasti koje pružaju nadu u buduću rast kompanije i da zainteresovanim stranama kaže zašto će akcije koje se predlažu i preduzimaju preduzeće učiniti jačim kada se poslovanje vrati u normalu. Najvažnije je da se formuliše jedinstvena poruka odbora i da se donese odluka o tome ko kome dostavlja koju vrstu informacija.

Nakon definisanja odgovarajućih akcija, sledeći važan problem za odbor jesu njegovi promenjeni odnosi sa menadžmentom. Iako se određene akcije mogu zasnivati na prethodnom iskustvu članova odbora ili na kontrolnim listama (za neke reference, videti bibliografiju u Prilogu D), promenjeni odnosi sa menadžmentom predstavljaju jedinstven problem u svakom preduzeću i više su psihološke, nego empirijske prirode. Uostalom, u takvim teškim kriznim situacijama, rukovodstvo se jasno vraća na ulogu organa koji sprovodi detaljne odluke odbora, a ponekad čak i (privremeno) ovaj organ zamenjuju članovi odbora. Ovo može da pokrene različite reakcije rukovodstva, uključujući i sabotiranje odluka upravnog odbora izvrtnjem argumenta za svoje postupke (ili samo ćutanjem, umesto da se pruži bilo kakvo objašnjenje zaposlenima), aljkavim sprovođenjem odluka, ili nepodešavanjem tih odluka potrebama određenih tržišta ili organizacionih jedinica — sve samo da dokažu da su bili u pravu, a da odbor greši. Jedan

od takvih primera koji su autori imali priliku da čuju odnosi se na šefa personalne službe koji je, kako bi ostvario potrebno smanjenje broja zaposlenih u svom odeljenju, otpustio celu jedinicu. Pošto je ta jedinica bila odgovorna za obradu mesečnih plata, to je stvorilo dosta dodatnih sukoba sa zaposlenima, koji su dobili svoj novac sa zakašnjenjem sa neobjašnjivim odbicima.

Da biste izbegli situaciju u kojoj su menadžment i zaposleni „paralizovani“ ili čak sabotiraju napore za oporavak, odbor treba da bude oprezan u komunikaciji sa njima kad su u pitanju neophodna usklađivanja i promene procesa i struktura.

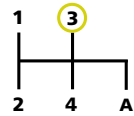
### Kvadrant IV: „Podržite tranziciju“

Kao i u kvadrantu III, kompanija je suočena sa „bomba“ krizom. Međutim, u ovom scenariju, rukovodstvo se smatra kompetentnim da upravlja krizom i model poslovanja kompanije pomeri na naredni nivo.

Uprkos ovim nešto povoljnijim uslovima, odbor mora da bude svestan da ova kriza ima tako širok uticaj na kompaniju da se osnovne karakteristike poslovanja (na primer, propisi ili tehnologija) menjaju iz korena. To je opet situacija u kojoj odbor treba da preuzme konceptualnu lidersku ulogu.

SLIKA 7. Kvadrant IV: „Podržite tranziciju“





Liderstvo (vođenje) i povratne informacije koje pruža odbor mogu biti važni za izgradnju poverenja u odbor i jačanje njegove otpornosti, kao i za poboljšanje kvaliteta preduzetih akcija, pogotovo ako je najviše rukovodstvo pod ekstremnim stresom (što je normalno u krizi). Osim toga, odbor bi trebalo da se posveti dodavanju vrednosti sprovođenjem dobro utemeljenog rada na pitanju kako kompanija može izaći jača i brža iz krize u odnosu na konkurenciju. Pošto u ovom obliku krize rukovodstvo obavlja većinu svakodnevnog posla, odbor treba da obezbedi vrednost na drugačiji način.

Pitanje buduće snage kompanije treba da usmerava ne samo aktivnosti na smanjenju troškova, već (još više) i promene u poslovnom modelu. Budući da se rukovodstvo retko fokusira na ovakve teme (iz očiglednih razloga u kriznim situacijama), odbor je taj koji treba da pristupi ovom zadatku. Odbor ima „privilegiju“ dugoročnog gledišta i mora da integriše svoje zaključke sa kratkoročnim akcijama koje predloži menadžment. U ovom slučaju, razmatranja odbora treba da se fokusiraju na tri centralna pitanja:

- Koji su novi pokretači profitabilnosti i koliko jako je kompanija pogođena imajući u vidu trenutni poslovni model? Na primer, ukoliko se tržište preusmerava prema „komodizaciji“ i kompanija ima opravdanje za visoke operativne troškove kroz diferencijaciju proizvoda, kompanija će biti pod pritiskom da se menja u okviru nove sredine koja zahteva niže operativne troškove.
- Koji su to novi segmenti kupaca koji imaju nove zahteve, odnosno koje su to nove tehnologije koje će omogućiti različite „vrednosne“ sisteme isporuke u budućnosti? Na primer, promena u preferencijama kupaca koji se sada umesto kupovine u prodajnim objektima opredeljuju za internet (online) kupovinu menja lanac snabdevanja od sistema zasnovanog na preprodavcu do kupovine preko interneta i direktne isporuke.
- Koje su ključne kompetencije kompanije koje se mogu iskoristiti u novim uslovima, a koje kompetencije treba hitno uspostaviti?

Kada se ova tri pitanja razjasne u najvažnijim aspektima (odbor ne bi trebalo da ide u detalje, naročito ako ima kompetentno rukovodstvo), a najgora faza krize je prošla, o sledećim koracima i neophodnim promenama treba da se razgovara sa najvišim rukovodstvom kako bi se dobila njihova podrška. Pored toga, sve strane moraju da se slože oko procesa validacije i rigoroznog testiranja dogovorenih aktivnosti. Nakon toga, odbor treba da utvrdi viziju za budućnost kompanije, sa jasnim ciljevima i rasporedom. Ovo je posebno važno zbog toga što rukovodstvo često ima tendenciju da minimizira promene i uspori njihovo sprovođenje kako ne bi došlo do destabilizacije organizacije. Pošto se dešava da mnoga pitanja ostaju neodređena, a usput se javljaju novi izazovi, intenzivna komunikacija i iskren razgovor između odbora i rukovodstva su naročito potrebni; na kraju krajeva, ovo će biti zajednički proces učenja.

U svakoj nepredviđenoj situaciji treba pažljivo razmotriti vremensku dimenziju odluka odbora. Kratkoročne akcije često mogu biti kontraproduktivne na duže staze. Tipičan primer je iskušenje da se smanje troškovi za istraživanja i razvoj, što bi lako moglo da dovede do nezavidnog položaja u godinama koje dolaze, kada ključni konkurent izađe ranije na tržište i iskoristi prednosti ranijeg pojavljivanja. Međutim, tačno je i suprotno: ono što pomaže na duže staze možda neće biti od pomoći na kratak rok, kada pitanja likvidnosti prevladaju sve ostale kriterijume. Kompanija će možda morati da odloži investiciju uprkos značajnim troškovima i da taj novi kapacitet stavi na raspolaganje radi očuvanja likvidnosti i sprečavanja stečaja kada se uslovi na tržištu stabilizuju.

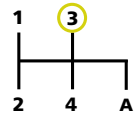
Takve odluke u vreme krize pune su dilema koje se ovde ne mogu detaljnije razmatrati. Glavna stvar koju treba imati na umu je da odbor treba namerno da zahteva od rukovodstva da razdvoji dugoročne implikacije od kratkoročnih posledica predloženih aktivnosti, tako da one budu transparentne za odbor i tako da odbor može da izbalansira suprotstavljene zahteve koliko god je to moguće, odnosno da određene aktivnosti ograniči eksplicitno na kriznu situaciju (na primer, ukidanje troškova za obuku i kontinuiranu edukaciju, koji su često „prva žrtva“ svakog procesa smanjivanja troškova).

Druga važna stvar je da se, kao i u normalnim poslovnim situacijama, i u kriznim situacijama vođenje kompanije smenjuje između akcionara, odbora i rukovodstva, u zavisnosti od četiri faktora koji oblikuju korporativno upravljanje (ličnosti, poslovni model, tržišta kapitala ili vlasništvo i regulatorni okvir; videti odeljak 1.3.2). U kriznoj situaciji, najveći pokretač promene podela rada između odbora i rukovodstva je kompetencija koja postoji u kompaniji. Međutim, odbor mora biti voljan, a rukovodstvo u stanju da ponovo zacrta liniju kada kriza prođe.

### 3.4.

#### DODELJIVANJE JASNIH ODGOVORNOSTI RAZLIČITIM AKTERIMA

*„Definisati ulogu odbora u krizi je veoma teško — ne samo zato što nismo imali stručno znanje u upravljanju krizom. Niko nije znao koja je njegova ili njena uloga i ko je za šta odgovoran. Tek kada smo dodelili odgovornosti, bili smo u mogućnosti da kompaniju povedemo u pravcu izbegavanja katastrofe“, direktor odbora, Azerbejdžan*



Ovaj odeljak prikazuje različite uloge, odgovornosti i predložene akcije predsednika, neizvršnih direktora, sekretara kompanije, akcionara i kriznog tima u kriznim situacijama.

Najpre ćemo se ponovo osvrnuti na ulogu odbora u bilo kom pravnom okviru. Odbor mora da obezbedi tri osnovne funkcije:

- utvrditi opšti pravac za preduzeće i definisati strategiju, ciljeve, rizike, kao i osnovnu organizacionu strukturu, definišući ključne odgovornosti u organizaciji;
- vršiti nadzor nad sprovođenjem strategije i radom rukovodstva i intervenisati u slučaju nedovoljnog učinka;
- angažovati najviši menadžment i odrediti naknadu za njihov rad.

Međutim, posebno u mnogim preduzećima srednje veličine, ali čak i u onim većim, ova uloga nije dobro razvijena i ne razlikuje se od svakodnevnog upravljanja. U mnogim slučajevima, jedan akcionar, ili manja grupa, obično vlasnička porodica, jeste dominantni akcionar i uz to preuzima rukovodeće pozicije. Većina neizvršnih članova odbora često su nominovani direktori (tu su da zastupaju određenu grupu akcionara) ili su na drugi način povezani sa vlasnicima i najvišim rukovodstvom. Samo manjina članova odbora je i neizvršna i nezavisna. To je takođe redak slučaj i za predsednika, koji je često povezan sa većinskim vlasnikom, rukovodstvom, a ponekad čak i sa vlasnikom i sa rukovodstvom.

### 3.4.1. Uloga predsednika odbora

Posmatrači i praktičari slažu se da je način na koji predsednik vodi odbor presudan za „količinu“ vrednosti dodate kroz rad odbora. Ovde imamo dve dimenzije: prvo, predsednik postavlja ton diskusije, utvrđujući da li postoji iskrena, rigorozna rasprava i da li upravni odbor proverava pretpostavke i zaključke rukovodstva, rešava dileme u ranoj fazi i ističe nedostatke u radu i nerešena pitanja. Drugo, on uz podršku sekretara društva (videti poglavlje 3.4.3) organizuje rad odbora, raspoređujući vreme za raspravu na osnovu važnosti teme, vodeći računa o tome da su strateška pitanja obuhvaćena sistematski (npr. upostavljanjem kalendara odbora) i obezbeđujući dostavljanje blagovremenih i sveobuhvatnih informacija članovima odbora. Uloga predsednika u preduzećima prisutnim na tržištima u razvoju jasno je olakšana kada je on većinski vlasnik ili je u povereničkom odnosu sa većinskim vlasnikom budući da to koordinaciju rada odbora sa odlukama skupštine akcionara (koji često imaju preimućstvo u donošenju konačne odluke o važnim pitanjima) čini lakšom i bržom.

Situacija može biti teža ako je predsednik ujedno i izvršni direktor, jer to su često konfliktne uloge (ovo je tema o kojoj se vodi žučna rasprava, ali se ona ovde nije razmatrala u detalje). Izvršni rukovodioci imaju tendenciju da se više fokusiraju na sopstvenu odgovornost nego na uključivanje odbora u važna pitanja u ranoj fazi.

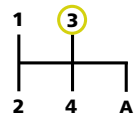
Predsednik mora da intenzivira usmeravanje rada odbora tokom krizne situacije. Tabela 5 pokazuje odgovornosti predsednika odbora u vreme normalnih situacija i njegove dodatne odgovornosti u krizi.

TABELA 8: Uloga predsednika

Svakodnevne uloge	Odgovornosti u kriznim situacijama
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vođa:</li> <li>– Obezbeđuje da odbor efikasno sprovodi zadatke uspostavljanja i sprovođenja pravca kompanije i strategije.</li> <li>– Predsedava generalnom skupštinom akcionara i sastancima upravnog odbora i prilagođava programe.</li> <li>– Preuzima vodeću ulogu u definisanju struktura i procesa korporativnog upravljanja i stara se o tome da se upražnjavaju najbolje moguće prakse.</li> <li>■ „Levak“: Vodi računa o tome da odbor dobija potrebne informacije, prati doprinose direktora aktivnostima odbora i sve direktore uključuje u diskusije.</li> <li>■ Posrednik: Obezbeđuje vezu između odbora i zainteresovanih strana, sumira rezultate sastanka i gradi konsenzus kako bi se olakšao proces donošenja odluka.</li> <li>■ Predstavnik (zastupnik): Ima ulogu vodećeg predstavnika, naročito za lica van kompanije.</li> <li>■ „Stražar“: Povlači jasnu granicu između odgovornosti odbora i rukovodstva i definiše prihvatljive granice uplitanja akcionara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Daje podršku rukovodstvu ili u potpunosti preuzima odgovornost u diskusijama i pregovorima sa ključnim zainteresovanim stranama.</li> <li>■ Pomaže kompaniji da povрати svoj kredibilitet.</li> <li>■ Češće proverava efikasnost kompanije i shodno tome preuzima odgovarajuće mere.</li> <li>■ Preuzima odgovornost za nedostatke odbora i u skladu s tim prilagođava strukturu/procese.</li> <li>■ Imenuje i eventualno vodi kriznu komisiju ili krizni tim.</li> <li>■ Po potrebi menja raspored sastanaka odbora.</li> <li>■ Pomaže direktorima da prevaziđu predrasude.</li> <li>■ Traži naslednike za pozicije u najvišem rukovodstvu, ako je to neophodno.</li> <li>■ (Ponovo) povlači jasnu granicu između odgovornosti odbora i rukovodstva/akcionara.</li> </ul>

### 3.4.2. Uloga neizvršnih direktora

*„Možda bismo se suviše rano vratili na „uobičajeno poslovanje“ pošto se prodaja oporavila, da nas jedan spoljni član odbora s pravom nije sprečio da to učinimo postavljajući relevantna pitanja. Iz ove perspektive, to je bilo u redu, ali ponekad sam stvarno bio u iskušenju da ga sasečem“, predsednik upravnog odbora, Ukrajina*



Pre nego što pređemo na ulogu neizvršnih i nezavisnih direktora, važno je naglasiti da je pravna i moralna obaveza svih članova odbora ista: da postupaju u najboljem interesu društva u čijem odboru služe, da koriste dostupne informacije i da tragaju za dodatnim informacijama, da primenjuju svoje najbolje znanje i iskustvo i da se prema svim akcionarima i zainteresovanim stranama ponašaju pravično i poštuju njihova prava. Od nezavisnih i neizvršnih direktora, čiji broj u većim kompanijama često podleže kvoti koja je ustanovljena propisima, očekuje se da će služiti kao „čuvari“ i uzori za ove zadatke i ponašanja. Oni definitivno treba da poseduju diplomatske veštine i veštine ubedivanja kako bi ubedili vlasnike, imenovane direktore i rukovodstvo da je poštovanje ovih načela u najboljem interesu kompanije i treba da budu deo kulture odbora, te da imaju određene kompetencije koje dodaju vrednost procesu donošenja odluka. Oni mogu da unesu dodatne informacije na osnovu, na primer, svog iskustva u drugim delatnostima. Njima nedostaje detaljno poznavanje poslovanja koje imaju rukovodioci kompanije, ali ta distanca često im omogućava da prepoznaju obrasce, prekretnice, kao i određene signale mnogo ranije nego insajderi.

Svi neizvršni direktori imaju različite odgovornosti i zadatke kao članovi odbora u odnosu na izvršne članove odbora. Tabela 6 prikazuje odgovornosti neizvršnih direktora tokom normalnih situacija i dodatne odgovornosti u krizi.

TABELA 6: Uloga neizvršnih direktora

Svakodnevne odgovornosti	Odgovornosti u kriznim situacijama
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Strategija: Kosnrukktivno osporava rukovodstvo i pruža podršku u razvoju predloga za strategiju koja će oblikovati budućnost kompanije.</li> <li>■ Efikasnost: Postavlja ciljeve efikasnosti, detaljno ispituje učinak rukovodstva u ispunjavanju dogovorenih ciljeva i zadataka i prati izveštavanje o efikasnosti.</li> <li>■ Rizik: Proverava integritet finansijskih informacija i vodi računa o tome da finansijske kontrole i sistemi upravljanja rizicima budu čvrsti i odbranjivi.</li> <li>■ Pripremljenost: Uvek je pripremljen i informisan o kompaniji i okruženju u kome kompanija posluje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Postavlja još više relevantnih pitanja, čak i ako su ona neprijatna i čine se dosadnim.</li> <li>■ Pomaže da se prevaziđe „paraliza“ u odgovoru na krizu.</li> <li>■ Prepoznaje odgovornost odbora u sprečavanju krize i uspostavlja procedure za upravljanje krizom.</li> <li>■ Pomaže odboru da prizna neuspeh, popustljivost i aljkavost ako je to potrebno kako bi se naučile lekcije za budućnost.</li> <li>■ Podržava najviše etičke standarde integriteta i poštenja.</li> <li>■ Pruža podršku rukovodiocima u vođenju posla.</li> </ul>

### 3.4.3. Uloga sekretara društva

Odboru je potrebna pravna i administrativna podrška, kao i podrška u vezi sa procesima kako bi ispunio svoje obaveze. Ovaj zadatak je dodeljen poziciji koja se u mnogim pravnim okvirima danas naziva „sekretar društva“ (druga imena koja se koriste, posebno u većim kompanijama, uključuju „referent za korporativno upravljanje“ i „sekretar odbora“).

često je to honorarni posao i preuzima ga šef pravnih poslova i generalni savetnik, jer je jasno da zahteva poznavanje relevantnih korporativnih zakona i njihove posebne zahteve, od formalnih zahteva koji se odnose na pozive za skupštinu akcionara do potrebe za dokumentovanjem odluka odbora.

Što je preduzeće veće (odnosno njegove međunarodne aktivnosti), to uloga sekretara društva postaje važnija. čak i najbolje namere za rad odbora mogu lako da se poremete ako se procesi ne primenjuju pravilno (videti Erismann-Peyer, Steger, i Salzmann 2008).

Tabela 7 prikazuje odgovornosti sekretara društva tokom normalne situacije i njegove dodatne obaveze u krizi.

**TABELA 7: Uloga sekretara društva**

Svakodnevne odgovornosti	Odgovornosti u kriznim situacijama
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vodi računa o tome da odbor blagovremeno dobija informacije (na primer, podseća određena odeljenja da informacije dostave na vreme).</li> <li>■ Daje predloge za dnevni red (na primer, kroz analizu sprovođenja kalendara odbora).</li> <li>■ Koordinira dnevni red i vreme sastanaka odbora.</li> <li>■ Priprema nacрте rešenja i izveštaja odbora na osnovu instrukcija predsednika ili odbora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sa većom hitnošću obezbeđuje blagovremeno distribuiranje informacija.</li> <li>■ Organizuje češće sastanke (što zahteva koordinaciju rasporeda za zauzete ljude).</li> <li>■ Brže sastavlja i distribuira zapisnik.</li> <li>■ Reaguje fleksibilno i organizuje vanredne sednice.</li> <li>■ Saopštava odluke odbora unutar organizacije.</li> </ul>

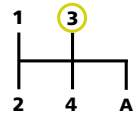
### 3.4.4. Uloga akcionara

S obzirom da je struktura akcionara u mnogim kompanijama prisutnim na tržištima u razvoju veoma koncentrisana, saradnja odbora i akcionara je drugačija nego u razvijenim zemljama, gde odbori kao poverioci zastupaju veoma fragmentisanu bazu akcionara.

Koordinacija između odbora i akcionara je, naravno, laka kada svi akcionari imaju zastupnike u odboru. Međutim, u mnogim slučajevima u odboru su zastupljeni samo neki većinski akcionari (npr. porodica koja je osnivač ili ima kontrolni udeo u kompaniji), dok (često brojni) manjinski akcionari nisu. U drugim slučajevima, akcionari su osmislili odbor kao stručno telo i nisu direktno zastupljeni u njemu. U svakom slučaju, koordinirajući mehanizmi koji funkcionišu u dobrim vremenima nisu dovoljni u kriznoj situaciji, kada treba doneti brze, dalekosežne odluke.

Ključna osoba za koordinaciju sa akcionarima je, naravno, predsednik odbora. On mora da obezbedi da se, sa jedne strane, odbor drži svojih odgovornosti i ne bude marginalizovan od strane moćnih akcionara, a da sa druge strane postoji konsenzus između odbora i akcionara.





Dakle, na početku, predsjednik mora da razjasni sledeća pitanja sa akcionarima:

- Da li će akcionari staviti više novca na raspolaganje u najgorem scenariju, naročito kada bankarske pozajmice presuše?
- Koliko poverenja akcionari imaju u najviše rukovodstvo i upravni odbor? Ovo oblikuje odnose u krizi: da li akcionari ostaju po strani, verujući odboru i rukovodstvu da će rešiti krizu, ili uslovljavaju svoje učešće, pa čak i sklanjaju odbor u stranu i daju direktne i detaljne instrukcije rukovodstvu?
- Da li akcionari insistiraju na nezavisnosti svojih kompanija ili su otvoreni za opcije kupovine i pripajanja?
- Koja su očekivanja akcionara u pogledu protoka informacija i učestalosti i temeljitosti informacija, i kako se donošenje odluka može brzo koordinirati? Jedna od opcija u krizi, na primer, je da se odbor i akcionari sastanu, mada bi to tehnički (pravno gledano) bila dva odvojena sastanka; druga opcija je da se akcionari odmah obaveste o odlukama odbora i da im se da neko vreme da ulože prigovore.

Posao predsednika je veoma težak ukoliko se kontrolni akcionari ne slažu oko osnovnog odgovora na krizu (na primer, neki žele odmah da prodaju akcije, dok drugi pak žele da prebrode krizu) ili ako su manjinski akcionari brojni.

često, i ne samo u kriznim situacijama, dolazi do sukoba interesa između kontrolnih akcionara i malih akcionara. U svakom slučaju, odbor mora da nastupa veoma pažljivo i da vodi računa o tome da kontrolni akcionari ne zloupotrebljavaju male akcionare. Ovde sposobnost odbora da predstavlja sve akcionare zaista može da se stavi na probu.

## Saveti

### 3.4.5. Uloga kriznog tima

*„Iskreno, krizni tim koji je formiran od strane odbora nije bio od velike pomoći na početku. Prvo, želeli smo da ih ukinemo, ali onda smo otkrili da sastav nije bio na visini zadatka, a sama uloga nije bila jasno definisana, posebno u odnosu na rukovodstvo. Nakon što smo rešili ova pitanja, krizni tim je bio u mogućnosti da nam pomogne i posao je preživeo“, izvršni direktor, Indija*

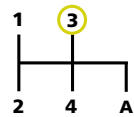
Tokom krize odbor može doneti odluku da se formira posebna komisija, radna grupa koja može da uključuje spoljne stručnjake, kao krizni tim. Formiranje takvog tima postaje posebno neophodno kada:

- postojeće rukovodstvo mora da se koncentriše na nastavak normalnog poslovanja,
- sukob interesa u rukovodstvu (i odboru) mora da se prevaziđe dodeljivanjem odgovornosti spoljnim akterima („outsajderima“), ili
- potencijalne i aktuelne zakonske prepreke zahtevaju odgovarajući tretman od strane rukovodstva.

Sastav kriznog tima zavisi od vrste krize, tipa i sposobnosti rukovodstva, kao i od specifičnosti sistema korporativnog upravljanja. Dakle, krizni tim može imati različite članove:

- izvršni direktor i njegovi direktni referenti, uključujući i finansijskog direktora;
- predsednik odbora;
- direktori (uključujući neizvršne i nezavisne direktore) u komisiji odbora zaduženoj za reagovanje u kriznim situacijama;
- generalni savetnik kompanije;
- spoljni savetnik (na primer, savetnik odbora u vezi sa povereničkim dužnostima, advokat branilac u krivičnim predmetima, specijalizovan za regulatorna pitanja);
- firma za privatne istrage;
- savetnici za odnose s javnošću;
- investicioni bankar;
- privredni stručnjaci

Spoljni eksperti postaju posebno neophodni za krizni tim ukoliko odbor smatra da sposobnosti, stručnost, odnosno znanje potrebno da se kriza reši nisu prisutni u kompaniji ili su zaposleni već preopterećeni poslovima. Ako odbor, pak, smatra da zaposleni u kompaniji poseduju takve sposobnosti i da su ti ljudi raspoloživi za rad u kriznom timu, te da nisu previše uključeni u druge poslove, ne bi trebalo insistirati na angažovanju spoljnih resursa. Uostalom, angažovanje kriznog tima mora biti dobro osmišljeno u smislu troškova i dobiti, posebno u krizama koje se okreću oko stabilizacije



novčanih tokova, kada trošenje sredstava na spoljnu ekspertizu ne doprinosi stabilizaciji. Ipak, angažovanje iskusnog kriznog tima može imati nekoliko prednosti:

- dodavanje kredibiliteta spremnosti kompanije da reši krizu;
- dodavanje znanja i iskustva u odgovoru na krizu;
- ubrzavanje odgovora i rešenja u kriznim situacijama;
- izbegavanje grešaka (na primer, u komunikaciji);
- omogućavanje zaposlenima da se koncentrišu na posao, a ne na krizu.

Kada se oformi krizni tim, moraju mu se dodeliti jasne odgovornosti i ovlašćenja u cilju efikasnijeg rada. Ove obaveze zavise od prvobitnog razloga za formiranje kriznog tima, a time i od vrste krize (metak ili bomba), sposobnosti zaposlenih i rukovodstva, učešća postojećeg rukovodstva u razvoju krize (npr. da li je neko iz rukovodstva počinio prevaru?) i vremenskog okvira. Na primer, ako je brzina od najvećeg značaja, krizni tim može da izveštava direktno odbor, a ne najviše rukovodstvo, i da dobije visok nivo nadležnosti za donošenje odluka.

Poslednje, ali ne i najmanje važno jeste da, po pravilu, svaki član kriznog tima treba da ima naslednika, pogotovo ako postoji rizik da je član lično uključen ili čak odgovoran za razvoj krize ili ima sukob interesa. Zapamtite da je krizni tim samo privremeno rešenje i mora se ukinuti ili integrisati u svakodnevni rad kada se kriza uspešno reši.

### 3.4.6. Šta ako ne postoji efikasan odbor?

Kao što je ranije pomenuto, nisu svi odbori efikasni, odnosno ne pridržavaju se svi odbori svojih odgovornosti (istina koja se svakako ne odnosi samo na privrede u razvoju).

Razlozi su višestruki. Kao prvo, članovi odbora su možda previše distancirani i ne znaju šta se dešava, ili nisu dovoljno energični i upoznati sa osnovnim principima da bi preuzeli svoje dužnosti. U svakom slučaju, odbor koji ne funkcioniše u normalnim okolnostima i nije stekao poštovanje rukovodstva i akcionara, neće funkcionisati ni u kriznim situacijama. U dobrim vremenima, kada cela privreda raste brzo i na raspolaganju je mnogo kredita, disfunkcija upravnog odbora možda se neko vreme neće prikazati u rezultatima. Ali u kriznoj situaciji ovo vrlo brzo postaje jasno vidljivo, a i implikacije su takođe jasne: kompanija će ubrzano srljati u propast i u kratkom periodu otići u stečaj.

Osim ako se neko ne pojavi i ne preuzme funkcije odbora. Nažalost, postoje samo dve opcije: ili rukovodstvo preuzima ovlašćenja odbora i donosi neophodne odluke, bez obzira na propise ili interna akta, ili se akcionari aktiviraju i kontrolišu kompaniju preko odluka

donetih na skupštini akcionara (ili čistom snagom svoje ličnosti). Ova druga opcija je veoma prihvatljiva kada ima samo nekoliko akcionara i oni su u svakom slučaju bili uključeni u rukovodstvo. Odgovor na krizu od strane rukovodstva ili pojedinačnih akcionara može dovesti do sličnih rezultata, u zavisnosti od iskustva akcionara koji preuzimaju „uzde“ ili nadležnosti rukovodstva (i učešće u rešavanju krize). U svakom slučaju, ove opcije podrazumevaju veći rizik od situacije u kojoj se odbor drži svojih funkcija dodavanja vrednosti i odgovornosti u čvrstom sistemu korporativnog upravljanja.

Akcionari mogu takođe razmisliti o promeni upravnog odbora, ali o tom pitanju treba promisliti isto tako pažljivo kao i o odluci da se otpusti rukovodstvo u krizi (videti Dodatak 1 gore). Akcionari u veoma kratkom roku moraju da utvrde ko bi još mogao da preuzme ulogu postojećih članova odbora i koliko vremena bi tim licima trebalo da shvate kompaniju i situaciju i donose bolje odluke.

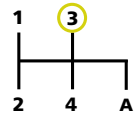
### 3.5.

### KOMUNICIRAJTE O AKCIJAMA I REŠENJIMA

Ključni deo upravljanja krizom je komunikacija tokom i nakon krize. Dobri odnosi i obrazac komunikacije između odbora i zainteresovanih strana kompanije koji su uspostavljeni pre krize očigledno mogu biti od pomoći (dakle, ako čitate ovaj Priručnik i niste u jeku borbe protiv krize, razmislite o trenutnim odnosima sa zainteresovanim stranama i o tome da li postoji potreba da ih poboljšate.) Problem sa lošim odnosima sa zainteresovanim stranama u krizi je jasan: postoji mali broj temelja na kojima odbor može da izgradi podršku za svoje mere — a sticanje novih prijatelja u krizi je retko.

Međutim, bez obzira na stanje odnosa, korisno je nacrtati brzu mapu tih odnosa kako bi se razumela njihova složenost i međuzavisnost između kompanije i njenih unutrašnjih i spoljnih zainteresovanih strana, kao i između različitih interesnih grupa:

- Odnosi sa rukovodstvom: Njih uglavnom oblikuje redovna rutina sednica upravnog odbora, a posebno broj rukovodilaca koji su ujedno i članovi upravnog odbora (ako to propisi dozvoljavaju), odnosno strukture moći odbora u prošlosti. Važno pitanje jeste da li odbor dominira rukovodstvom ili obrnuto. Takvi odnosi snaga ne menjaju se u krizi, već se, umesto toga, preuveličavaju. Dominantno rukovodstvo može čak potpuno da ignoriše odbor u kriznoj situaciji, dok tendencija dominantnog odbora ka mikro upravljanju može da bude još veća.
- Odnosi sa akcionarima: Njih uglavnom oblikuje broj akcionara i njihova homogenost (na primer, da li to je grupa jednakih akcionara ili postoji dominantan akcionar sa mnogo malih manjinskih akcionara), njihova zastupljenost u odboru i njihove prethodne interakcije sa rukovodstvom. Ključna pitanja su da li akcionari direktno komuniciraju sa rukovodstvom ili samo



preko odbora? Šta je postojeći obrazac donošenja odluka? Koje informacije sa sednice skupštine akcionara se saopštavaju drugima i na koji način? U većini slučajeva ima smisla da odnosi sa akcionarima (ako nisu svi zastupljeni u odboru) budu odgovornost predsednika, ali u zavisnosti od stručnosti članova odbora i specifičnih zadataka koji treba da se ispune, to može da se delegira na određene članove odbora kako bi se obezbedila brza i efikasna komunikacija u kriznim situacijama.

- Odnosi sa zainteresovanim stranama: Postoji više tipova zainteresovanih strana, od zaposlenih u bankama, preko regulatora do, naravno, NVO. Neki propisi sadrže odredbe po kojima zaposleni treba da budu zastupljeni u odboru. Za upravni odbor kao celinu je važno da odluči da li je korisno za ove predstavnike zaposlenih da monopolizuju komunikaciju sa drugim zaposlenima. Ova direktna veza sa zaposlenima može biti korisna, ali i obraćanje jednim glasom iz odbora različitim zainteresovanim stranama može takođe biti korisno. Pravi izbor zavisi od odnosa sa zaposlenima, prirode njihovih predstavnika i same krize. Kad su u pitanju ostale zainteresovane strane, važno je znati kako je odbor komunicirao sa njima u prošlosti i kako treba da izgleda buduća komunikacija.

Bez obzira na odgovore na ova individualna pitanja, mora postojati jasna definicija i podela odgovornosti. Na kraju, nakon obavljene raspodele dužnosti, postoje tri osnovna pravila za komunikaciju u kriznim situacijama u ovoj složenoj mreži međuodnosa:

- Nemojte preterivati i ne stvarajte nerealna očekivanja. Dinamika krize je veoma nesigurna i obično je potrebno više vremena i truda nego što je planirano da se situacija preokrene i vrati u normalu.
- Pojednostavite, ali ne sakrivajte neprijatne činjenice. Izuzev za rukovodstvo, detalji nisu tako bitni kao ukupna prihvatljivost i kredibilitet predloženog rešenja za krizu. Svi znaju da je kompanija u krizi tako da ne pokušavajte da sakrijete ovu činjenicu, već se umesto toga fokusirajte na najvažnije aktivnosti koje će nešto promeniti.
- Komunicirajte lično što je više moguće. Imajte u vidu da je 80 odsto lične komunikacije neverbalna komunikacija. Vaša samouverenost i kompetentnost mogu imati više važnosti za one sa druge strane stola nego detalji novog plana za oporavak kompanije.

## Saveti

## Pouke za put

- Ne krivite druge za krizu, već umesto toga preuzmite odgovornost i odgovarajuće mere. Upravljanje korporativnim krizama je uvek teško zbog vremenskih ograničenja, informacija koje se stalno menjaju, kao i zbog ličnih i korporativnih rizika. Ulog je preveliki — od kredibiliteta do lične slobode, da ne pominjemo mnogo novca, da biste svoje vreme utrošili neefikasno.
- Odgovornost odbora je da obezbedi dokaze i pokrene odgovarajuće mere. Ove mere treba uvek da budu usmerene ka dva ključna pitanja — kako preživeti krizu i kako iz krize izaći jači.
- U krizi, odbor mora da promeni svoj način rada kako bi donosio aktivnije odluke i podržao rukovodstvo, u zavisnosti od tipa krize i kompetentnosti odbora. Odgovornosti različitih aktera u odboru se različito razvijaju: na primer, predsednik mora da pomogne kompaniji da povрати kredibilitet, neizvršni direktori mogu pomoći kompaniji da prevaziđe paralizu davanjem perspektivnih i iskusnih saveta, sekretar društva treba da igra veću ulogu u organizovanju sastanaka, a akcionari odnosno vlasnici mogu da stave više investicionog kapitala na raspolaganje.
- Komunikacija u krizi je najteži zadatak, ali je od izuzetnog značaja za sprečavanje neiskrenosti (gde se rizikuje kredibilitet) i tužbi (gde se rizikuje gubitak dozvole za rad ili velike kazne). Dakle, treba da se uspostavi jasna linija komunikacije, sa vrlo odabranom grupom ljudi kojima je dozvoljeno da obelodanjuju informacije javnosti

## Kratka studija slučaja: „Best Lease“ u nevolji

Ted Gu je pregledao cifre „Best Lease“ iz Burkine Faso i oni su ukazivali na još jednu lošu godinu za ovu finansijsku instituciju. Kao v.d. predsednika odbora, nadzirao je razrešenje bivšeg predsednika mesec dana ranije, ali je znao da promena rukovodstva odbora nije dovoljna da se lizing kompanija preokrene i obezbedi njen opstanak.

Tokom dve godine (2007-8), ova institucija je pretrpela gubitak od 1,5 miliona evra, dok je proizvodnja opala sa maksimuma od 170,5 miliona evra u 2005. na 25,5 miliona evra u 2008.

Ted, koga je pre godinu dana imenovao manjinski akcionar, imao je priliku da vidi različite razloge za ovako loš učinak. „Ali ovo dramatično srozavanje poziva na hitnu akciju“, mislio je.

### **Istorijat kompanije BLB - „Best Lease of Burkina“**

Prvobitni poslovni plan lizing kompanije bio je u vezi sa obezbeđivanjem lizinga za lokalne kompanije. Kapital kompanije je u 2009. godini iznosio 3 miliona evra. Međutim, gubici su taj kapital umanjili za skoro 50 odsto. Prve godine su bile vrlo dobre za kompaniju koja je tek počela sa radom, ali od 2007. godine stvari su krenule loše.

### **Projekat za budućnost?**

U 2007. godini, izvršni direktor (ID) je predložio odboru svoj koncept regionalnog lizing holdinga. Holding bi kompaniji „BLB“ omogućio da proširi svoje lizing delatnosti na pet podregijskih zemalja.

Akcionari i odbor su se složili oko predloženih promena, iako je predsednik odbora izrazio neke rezerve, zabrinut da bi širenje išlo suviše brzo.

### **Napuštanje poslova**

U 2008. godini, i proizvodnja i neto prihod kompanije „BLB“ značajno su opali, dok je stopa rizika (odnos loših rizika prema ukupnim rizicima; loši rizici moraju biti obezbeđeni 100 odsto iz profita kompanije) porasla na neviđenih 16 odsto.

Na prvi pogled, izvor problema je čini se bio nedostatak poslova i finansiranja zbog ekonomske krize, što je dovelo do nemogućnosti kupaca da plate kamate i otplate svoje kredite. Međutim, posle detaljnije provere, uočeni su i razni drugi faktori. Nakon aljkave analize računa tokom prethodnih godina, revizori su zahtevali velike promene u odredbama, naročito u pogledu procene rizika. To je dovelo do velikog gubitka u 2007. Takođe, lični sukob između predsednika i izvršnog direktora izašao je na videlo kao nikada ranije. Predsedavajući, penzionisani bankar iz „stare škole“, često je reagovao impulsivno, što je dovelo do toga da izvršni direktor učini sve što je u njegovoj moći da postane nezavisan u svojim odlukama i akcijama. Kao rezultat toga, direktori su suviše kasno primetili da se posao zaista brzo „topio“.

Ono što je situaciju činilo još gorom bile su nekontrolisane glasine, kao što je ona da kompanija „Best Lease“ ide u stečaj ili da je izvršni direktor razrešen dužnosti.

Kao posledica ovih problema, ton u kompaniji je počeo da se pogoršava. To je uticalo ne samo na odnos između predsednika i izvršnog direktora, već i na klimu u odboru i entuzijazam zaposlenih. Četiri najbolje obučena menadžera u kompaniji „Best Lease“ dalo je otkaz zbog ove situacije, što je dodatno dovelo u pitanje kredibilitet i budućnost organizacije. Sa finansijske strane, kompanija se suočavala sa sve većim poteškoćama u generisanju dovoljno novca za isplatu plata i troškova, a da ne pominjemo dugove raznim poveriocima. Kako je većina članova odbora smatrala da je važnije da se zadrži poslovno iskustvo izvršnog direktora, predsednik odbora je bio istisnut putem tajnog glasanja. Ted je imenovan za v.d. predsednika.

### Izgubljena investicija?

„Ovaj sastanak odbora mora da dovede do presudne promene“, razmišljao je Ted. „Ili smo stvarno u fazi preokreta ove teške krize ili će sve naše investicije biti izgubljene. Moramo raditi na osnovama posla, ali i kao tim. Ako se ne slažemo, propadamo — ali kako to da postignemo?“ Bilo mu je jasno da sada mora da izade sa detaljnim predlogom!

### Finansijski rezultati „BLB“

(u € 1.000)	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.
<b>Proizvodnja</b>	1.400	1.600	2.500	3.000	4.200	5.500	7.500	5.000	5.200	2.500
<b>Neto dobit</b>	-100	+6	+110	+130	+150	+350	+170	+70	-950	-550
<b>Trenutni rizik</b>	1.500	2.800	3.500	6.000	7.000	8.500	11.000	12.500	10.500	9.500
<b>Stopa rizika (%)</b>	—	0,5	0,5	1	2	2,8	4	7,5	12	16
<b>Dividende</b>	—	—	—	—	—	180	—	—	—	—



# Poglavlje 4

Posle  
krize



## Učenje iz grešaka

Srećom niko nije povređen kada je vaša ćerka vozila malo prebrzo na ledenom putu svojim malo starijim autom. Njen automobil je oštećen, ali se može popraviti, a pošto je dobila račun za popravku, želeli ste da čujete kako je.

Njen odgovor vas je iznenadio:

„Znaš“, reče ona, „ne samo da auto izgleda lepše nego pre — nema ogrebotina i ulubljenja na vratima - nego i kočnice rade mnogo bolje od kada su zamenjene. A kupila sam i zimske gume. Osećam se sigurnije nego ranije — moram da priznam. A povrh svega, naučila sam i da zimski uslovi definitivno zahtevaju nešto pažljiviju vožnju.“

Možete samo da se nadate da će lekcije koje je vaša ćerka naučila biti trajnog karaktera!

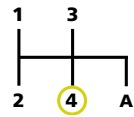
*„Krizu je, takođe, otkrila slabosti našeg poslovnog modela. Bila je prava umetnost odmah pronaći „lekove“ koji su takođe bili korisni na duže staze za redizajniranje naše osnovne strategije“, izvršni direktor, Kavkaski region*

### 4.1.

#### ANALIZA POSLE KRIZE: PERIOD NAKON POSLEDNJE KRIZE JE PERIOD PRED SLEDEĆU KRIZU

U ovom Priručniku smo kroz više primera pokušali da pokažemo da prava umetnost upravljanja krizom jeste da se deluje čak i u jeku krize na način koji je u potpunosti ispravan, kako u kratkoročnom, tako i u dugoročnom smislu. Čim prođe najgora faza krize i prodaja i likvidnost počnu da se oporavljaju, pravo je (i verovatno jedino) vreme za početak analize protekle krize na sastanku odbora. Razlozi za analizu posle krize su vrlo jednostavni: uvek su postojale razne ekonomske krize i biće ih još u budućnosti! Dakle, osnovna pitanja koja članovi odbora treba da postave su: da li je preduzeće u odnosu na svoje konkurente jače nego pre krize i kako preduzeće može da iskoristi te prednosti. Odbor bi trebalo ta pitanja da postavi i sebi i rukovodstvu (a možda i akcionarima) i da traži zadovoljavajuće odgovore u tri kategorije:

- Koja je osnovna pouka iz krize?



- Šta sada, nakon preduzetih akcija, predstavlja održivu konkurentnu prednost?
- Koja je to konkretna pouka za rad odbora?

Čak se možda i više isplati da se ova pitanja postave na posebnom sastanku odbora koji se održava van preduzeća. Ovde, kao i na svim sastancima upravnog odbora, atmosfera bi trebalo da bude ispunjena iskrenim dijalogom između članova odbora, a naročito između odbora i rukovodstva i, po potrebi, ključnih akcionara. Otvorenost, spremnost za učenje i poboljšanje, a ne prebacivanje krivice ili traženje „žrtvenog jarca“, ostaju ključni elementi za uspeh takvog poduhvata. U suprotnom, defanzivnost i skrivene namere sprečiće transformaciju iskustva iz krize u bolji rad odbora i rukovodstva, a time i kompanije.

Rezultati sastanka, a ne sama diskusija, treba da budu dokumentovani. Na kraju krajeva, članovi odbora će možda morati da pregledaju ove tačke nešto ranije nego što se očekivalo, a one mogu biti vredne čitanja za nove članove odbora.

## 4.2. POUKE IZ KRIZE

U procesu razmatranja uzroka, porekla i dalje dinamike krize, kao i reakcije i mera koje su preduzeli odbor i rukovodstvo, mogu se postaviti sledeća pitanja da bi se identifikovale opšte pouke iz krize:

### Zapitajte se

- Da li su uzroci i pokretački faktori krize u našem vidokrugu? Da li smo ranije identifikovali ove faktore i pravilno odredili prioritete među njima? Ako ne, zašto je to tako? Da li će ovi faktori biti opasni i važni tako da se na njih mora motriti i u godinama koje dolaze?
- Kada se kriza pojavila i kada smo je prepoznali (pre ili kasnije nego svi ostali)? Koliko nam je trebalo da odgovorimo na nju? Da li je bilo kašnjenja? Može li vreme odziva biti kraće za buduće krize?
- Da li je protok informacija bio blagovremen, relevantan i sveobuhvatan u celoj organizaciji? Da li su potrebne i relevantne informacije bile dostupne (lakmus test za kontrolu)?
- Da li je komunikacija sa ključnim zainteresovanim stranama (npr. zaposleni, banke, mediji) bila efikasna? Da li smo prosledili našu poruku? Gde su bila „uska grla“ komunikacije?

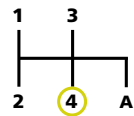
- Ako je formiran krizni tim, da li je ta odluka imala smisla? Kakav je uticaj formiranje tima imalo na uobičajeni lanac upravljanja? Da li su angažovani adekvatni ljudi iz kompanije i sa strane? Da li su nadležnosti, odgovornosti i linije izveštavanja bili jasni?
- Šta su bili finansijski nagoveštaji krize? Da li struktura bilansa stanja i planiranje likvidnosti treba da budu revidirani? Da li je unošenje promena u finansiranje bilo odgovarajuće?
- Kako su reagovalе zainteresovane strane? Da li smo bili u mogućnosti da ih uverimo u naše sposobnosti da se nosimo sa krizom? Da li treba da prilagodimo naše opcije finansiranja (na primer, krediti)? Da li je komunikacija sa akcionarima odgovarajuća? Da li smo ih adekvatno saslušali?
- Kakve su implikacije za našu prioritizaciju rizika i za povezane sisteme upravljanja? Da li su potrebne izmene?
- Da li je odbor dobro funkcionisao? Da li smo radili zajedno kao tim? Da li su neizvršni i izvršni direktori uskladili interese ili smo traćili vreme i resurse na „prepucavanja“?
- Kakve su posledice u ljudskim resursima? Da li su zaposleni sposobni da kompaniju pokrenu napred nakon krize? Da li treba da prilagodimo naše ljudske resurse (angažovanjem ili razrešenjem ljudstva)?
- I poslednje, ali ne i najmanje važno: Da li su „heroji“ u prevazilaženju krize i partneri, čija je saradnja bila posebno dragocena, identifikovani i nagrađeni? Kako se odnosi sa tim ljudima mogu ojačati?

Pronalaženje odgovora na ova pitanja može potrajati na diskusijama odbora, a iskušenju da se prebacuje krivica ili uperi prst u drugoga mora se snažno suprotstaviti. Kada se odgovori i pouke pronađu, trebalo bi da se zapišu i sprovede. Pouke iz upravljanja krizom treba da budu ozvaničene u „knjizi“ pouka, koja se može koristiti u budućim krizama, tako da se ništa što je naučeno ne izgubi.

### 4.3.

### PROFITIRANJE OD KRIZE

Uz pomoć napred opisane analize, kompanija i odbor mogu da uče iz grešaka iz prošlosti i tako, s jedne strane, spreče njihovo ponavljanje u budućnosti i, s druge strane, „profitiraju“ od



krize. Neki „pametni potezi“, potkrepljeni empirijskim dokazima, koji mogu pomoći kompaniji da profitira iz krize navedeni su u nastavku. Ključni faktor je opservacija da opšta kriza ili kriza vezana za određenu industriju često dovodi do preraspodele tržišnih pozicija.

## Analizirajte

- Kako pokazuju razne studije (videti Mathews 2005), preduzeća koja iz krize izlaze kao pobjednici, ulažu u budućnost svog poslovanja „obrnuto ciklično“ (protiv privrednih trendova) u istraživanje i razvoj proizvoda ili novi kapacitet sa konkurentnim cenama. Nasuprot tome, firme koje ne investiraju jer, na primer, ne mogu sebi da priušte nikakve dodatne troškove, u opasnosti su da ih preuzmu konkurenti ili novopridošli na tržištu. To se dogodilo pet puta na tržištu LCD ekrana: svaki put kada je privreda prolazila kroz krizu, pojavljivali su se novi igrači na tržištu kao lideri na narednom tržištu koje određuje uzlazna cena („bull market“). Novajlije na tržištu su investirali značajna sredstva u nove tehnologije za vreme krize, vrbovali ključne inženjere da pređu kod njih i bili su u stanju da obezbede naredne generacije LCD ekrana (Mathews 2005).
- Da biste se našli na pobjedničkoj strani kada se tržište oporavi, korisno je osvrnuti se posebno na tržišta koja su konkurenti napustili za vreme krize. Tu se često ukazuju značajne mogućnosti da ugrabite poziciju novog lidera na ovim tržištima (što je važno zbog toga što su tržišni ideo i profitabilnost tesno povezani). Novi distributivni kanal često može biti uspostavljen da služi određenim klijentima; na primer, u krizi se često dešava da se „marginalizovanim“ klijentima, sa visokim troškovima transakcija i niskim prihodima, više ne pružaju usluge na pravi način, pa bi elektronski distributivni kanal mogao da se fokusira na ovaj segment klijenata, kao priliku za profitabilan rast.
- Takođe pogledajte tržište rada, posebno za visokokvalifikovane stručnjake, uključujući i nove diplomce. Moguće je da ćete sada biti u prilici da ih privučete ponudama koje čak možda ne bi ni pogledali za vreme procvata.
- Pored toga, treba da identifikujete mogućnosti za kupovinu i pripajanje. Zanimljivo je da se većina aktivnosti kupovine i pripajanja dešava u poslednjoj fazi procvata, kada su cene visoke, a insajderi znaju da se dobrim vremenima bliži kraj. Međutim, prave pogodbe se mogu sklopiti i u krizi (sve dok kompanija može da održi pozitivan novčani tok u takvom periodu).
- Na kraju, naročito posle krize, potreban je naporan rad da se zadrži „tanka“, efikasna organizacija i niži nivo troškova, koji su ostvareni restrukturiranjem za vreme krize. Prečesto se kompanije vraćaju na svoj nekadašnja „ugojeni“ nivo nakon što se poslovanje oporavi. Taj „jo-jo“ efekat je sličan držanju dijete. Međutim, očigledno je da ne bi trebalo dozvoliti „dobijanje na težini“ jer je kasnije, kada dođe do nove krize, mnogo teže ponovo „smršati“.

## 4.4.

### RAZVOJ RADA ODBORA

Ovaj Priručnik je započeo sa tvrdnjom da je kriza lakmus test za sistem korporativnog upravljanja i dodatnu vrednost koju ono obezbeđuje za organizaciju. Iskustvo iz kriznih situacija, naročito ako se njima dobro upravlja, dalje će unapređivati rad i saradnju na čelu kompanije.

Osim postavljanja pitanja u vezi sa izvučenim poukama i prilikama da se profitira od krize (kao što je objašnjeno u prethodna dva odeljka) i uveravanja da se naučene lekcije ne zaboravljaju lako, takođe treba revidirati i funkcionisanje odbora za vreme krize. Postoje tri aspekta koja se generalno uzimaju u obzir:

#### Analizirajte

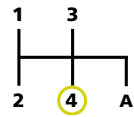
- Protok informacija između rukovodstva i odbora: Pošto je protok informacija verovatno prilagođen kriznoj situaciji (na primer, češća razmena informacija, fokus na gotovinu), nakon krize je potrebno novo prilagođavanje. Ovo je takođe prilika da se preduzmu mere koje će obezbediti blagovremenost, kvalitet i relevantnost informacija. Informacioni sistemi odbora često porastu tako mnogo (tako da je knjiga odbora sve deblja), a vrlo retko odbor jasno predočava rukovodstvu koje vrste prioriternih informacija su mu potrebne da bi ispunio svoje radne obaveze. Period nakon krize je dobra prilika da se revidira informacioni sistem (kao i drugi potporni procesi) i da se uspostavi „tanji“, efikasniji sistem prilagođen upravo potrebama odbora.

#### Zapitajte se

- Interakcija između odbora i rukovodstva u donošenju odluka: Kao i kod protoka informacija, „linija“ koja razdvaja rukovodstvo od odbora takođe je pomerena (kao što je gore navedeno, može da se kreće u oba smera) i potrebno joj je podešavanje. Ako su kriza i nova podela rada otkrile nedostatak stručnosti u rukovodstvu ili odboru, time bi se trebalo baviti posle krize. Pitanje je da li treba da se vrati stara ravnoteža, ili bi trebalo da se uspostavi nova podela rada, obaveza i odgovornosti između odbora i rukovodstva?

#### Analizirajte

- Prioriteti i fokus rada odbora: Odbor treba da razmotri svoje prioritete rada, što se ogleda u raspodeli vremena na njegovom dnevnom redu. Širom sveta,



odbori troše relativno mnogo vremena gledajući u „retrovizor“. Kriza otkriva koliko je važno da odbor skenira poslovno okruženje u svim pravcima i da razazna signale ranog upozorenja na vreme. Kao što je često naglašavano u ovom Priručniku, rano uočavanje krize je najvažniji preduslov za njeno uspešno upravljanje. Shodno tome, ključna lekcija za odbor je da provodi više vremena gledajući napred i preduzima korake u cilju smanjenja verovatnoće krize (videti poglavlje 2.4).

U mnogim slučajevima, pouke iz krize uključuju potrebu da se reorganizuje model poslovanja, jer su se pojavili novi konkurenti, došlo je do očiglednih tehnoloških promena i promena u opredeljenjima kupaca, i tako dalje. Odbor i rukovodstvo moraju da naizmenično vode ovaj proces: na osnovu trezvene analize od strane rukovodstva, odbor odlučuje o visokoprioritetnim nosiocima promena koji treba da uobliče reorganizovani model poslovanja i novu održivu konkurentsku prednost kompanije. To zahteva niz konkretnih aktivnosti koje rukovodstvo treba da razvije, ali u tome bi trebalo da koristi stručnost članova odbora (npr. ako logistika i lanac snabdevanja predstavljaju problem, član upravnog odbora sa iskustvom u auto-industriji može biti od velike pomoći).

Međutim, takva revizija, pogotovo u vezi sa radom odbora, ne treba da se obavlja samo jednom i na ad hoc način. Empirijski dokazi iz mnogih zemalja ukazuju na činjenicu da godišnja revizija koju odbor vrši u vezi sa sopsstvenim radom i učinkom, doprinosima u dodavanju vrednosti i efikasnosti procesa, predstavlja najmoćnije sredstvo za pokretanje razvoja korporativnog upravljanja i rada odbora (Conger, Finegold i Lawler 1998; Graf 2007, Julien i Rieger 2003, Leblanc 2005). Sve to zahteva spremnost odbora za otvorenu i iskrenu diskusiju, kao i verovanje da se „dobro uvek može uraditi još bolje“!

#### 4.5.

#### ZADOVOLJSTVO USPEHOM: KORPORATIVNO UPRAVLJANJE I UPRAVLJANJE KRIZOM

Kada kompanija prevaziđe krizu, odbor može da proslavi taj uspeh pod uslovom da su ispunjeni sledeći uslovi:

#### Gledajte unapred

- odbor ima dovoljno razloga da veruje, a u to ga uveravaju i nezavisni spoljni akteri, da je bio na oprezu, čitao „poruke na zidu“ na vreme, te da nije direktno doprineo krizi;

## Delujte

- odbor je ispunio svoju dužnost pre i za vreme krize time što je održavao visok nivo prisustva, po potrebi organizovao hitne sastanke, obezbedio brz i koncizan protok informacija i komunikaciju, koristio efikasne procese donošenja odluka i održavao dobru ravnotežu između podrške i nadzora nad rukovodstvom;

## Analizirajte

- odbor ne samo da je izvršio analizu posle krize, već je sproveo i neophodne promene (kako na strateškom nivou, tako i na nivou tima menadžmenta);

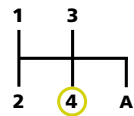
## Komunicirajte

- odbor je shvatio i saopštio da je kriza istovremeno i test sistema korporativnog upravljanja, kao i pojedinih članova odbora i rukovodstva, te da je njihova vrednost dokazana, ali da će pouke iz krize dovesti do daljeg razvoja i usavršavanja sistema korporativnog upravljanja (uključujući prisustvo neizvršnih i nezavisnih direktora).

## Pouke za put

- Sprovedite analizu nakon krize: Šta je ispravno urađeno tokom krize? Šta treba da se poboljša u upravljanju krizom?
- Nabrojte radnje preduzete da se spreči naredna kriza i da se poboljša „čvrstina“ i finansijska fleksibilnost poslovnog modela.
- Sprovedite evaluaciju odbora i potražite slabe tačke u radu odbora, njegovim procesima donošenja odluka i izvorima informacija i predrasudama.
- Razmislite o tome kako su se kroz krizu poboljšali poverenje i timski odnosi, a ako to nije slučaj, zašto se to nije dogodilo? Šta ste naučili o stručnosti i karakteru viših rukovodilaca?





## Kratka studija slučaja: Zabavljajte se ludo POSLE obavljenog posla

Atmosfera zabave je na neki način bila prisutna u sali za sastanke kompanije „Pacific Chem“ — izvrsne hemijske kompanije sa lokacijama u četiri azijske zemlje, izvozom širom sveta i prometom od 6 milijardi dolara. Posle šest teških kvartala tokom recesije, konačno je ostvarena i kvartalna dobit.

„Mi pripadamo preživelim“, rekao je predsednik hvalisavo pošto je saopštio profit. Svi ostali direktori su bili jednako zahvalani i puni hvale za rukovodstvo kompanije, svi sem Georgea Browna. George je bio jedini član odbora koji nije bio azijskog porekla i nije mogao da se odupre pomisli da su ove proslave bile preuranjene.

Njegova zabrinutost se vrtela oko dva osnovna pitanja. Prvo, po njegovom mišljenju, recesija je otkrila značajne slabosti poslovnog modela kompanije „Pacifik Chem“. Naravno, smanjenje troškova za vreme krize je eliminisalo organizacioni „višak“ i smanjilo korporativne režijske troškove, ali premalo je postignuto u rešavanju konkurentnih izazova kompanije, od jeftinih provajdera, s jedne strane, do restrukturirane hemijske industrije u SAD i Evropi, sa druge strane. George je čvrsto verovao da je potrebna velika reorganizacija proizvodnog portfolija i ključnih procesa kako bi se uhvatio korak sa konkurentima, od kojih su neki iskoristil krizu da bi restrukturirali svoje organizacije i portfolio, angažovali osoblje za vreme krize (po nižim „cenama“ za iskusne inženjere i menadžere) i fokusirali se na budućnost.

Drugo pitanje koje je mučilo Georgea bilo je kako je odbor radio za vreme krize. Izvršni direktor se klackao između stavova „ostavi me na miru — zauzet sam spasavanjem kompanije“ i „ovo je jednostavno previše posla za rukovodstvo, i odbor treba da vrši ovu ulogu“ — ovo potonje posebno kada je kompaniji pretio stečaj. Nedostatak orijentacije odbora samo je pridodao konfuziji izvršnog direktora: bez plana ili uputstva za odgovor na krizu, odbor je reagovao spontano i na ad hoc način.

Gledajući oko sebe, George je bio siguran da mali broj njegovih kolega deli njegovu zabrinutost, ili bar nisu zabrinuti u istoj meri. Iako je bio uveren da je stekao određeno priznanje kao privredni stručnjak i strateg tokom upravljanja krizom, pitao se u kojoj meri treba da iskoristi ovu prednost i iznese svoju zabrinutost. Da li sada treba da pokvari zabavu ili da se jednostavno opusti na trenutak i uživa u proslavi?

George je znao odgovor na ova pitanja — ovo je bio najbolji i jedini način da se nešto nauči iz krize. Pitanje je bilo samo na koji način da iznese svoju zabrinutost, a da ga njegove kolege saslušaju.



# Prilozi

# Prilog A. Rečnik termina

**Odgovornost:** Odgovornost upravnog odbora prema akcionarima i zainteresovanim strana-ma za korporativnu uspešnost i aktivnosti korporacije. Podrazumeva koncept odgovornosti za sve aktivnosti koje preduzima rukovodstvo kompanije i izveštavanje zainteresovanih strana o tim aktivnostima.

**Akvizicija (kupovina):** Sticanje kontrole nad drugom korporacijom putem kupovine akcija ili razmene. Sticanje kontrole može biti neprijateljsko (protiv želje druge korporacije) ili prijateljsko.

**Revizija:** Ispitivanje i provera finansijske i računovodstvene evidencije i prateće dokumentacije nekog preduzeća od strane profesionalne i nezavisne spoljne strane.

**Upravni odbor:** Grupa pojedinaca koje imenuju akcionari nekog preduzeća radi definisanja vizije i misije tog preduzeća, uspostavljanja strategije i praćenja rada rukovodstva. Upravni odbor je zadužen za imenovanje izvršnog direktora, utvrđivanje naknada za službenike i uspostavljanje dugoročnih ciljeva firme.

**Predsednik upravnog odbora:** Najviše rangirani direktor u upravnom odboru. Predsednik je odgovoran za obrazloženje dnevnog reda i vodi računa o tome da se posao obavlja u interesu svih akcionara.

**Izvršni direktor:** Najviše rangirani službenik preduzeća koji izveštava upravni odbor. Izvršni direktor je zadužen za kratkoročne odluke, dok upravni odbor postavlja dugoročne ciljeve preduzeća.

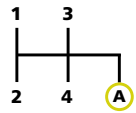
**Etički kodeks i kodeks ponašanja:** Smernice koje organizacije razvijaju i usvajaju kako bi definisale pravac delovanja u relevantnim i potencijalno delikatnim situacijama.

**Komisije upravnog odbora:** Grupe koje čine članovi upravnog odbora, osnovane sa ciljem da pomognu odboru u analizi specifičnih tema van redovnih sednica odbora.

**Saglasnost:** Biti saglasan i poštovati pravila i propise. U principu, saglasnost znači raditi u skladu sa kriterijumom, politikom (unutrašnjom i spoljnom), standardom, ili zakonom koji je jasno definisan.

**Koncentrisano vlasništvo:** Oblik svojine u kojoj jedan akcionar (ili mala grupa akcionara, u jedinjenih ugovorom) drži većinu akcija sa pravom glasa.

**Sukob interesa:** Situacija u kojoj pojedinac ili grupa ima interes u nekom poslovnom projektu koji se može razlikovati od interesa organizacije i može uticati ili donositi odluke motivisane tom pristrasnošću.



**Situacioni pristup:** Pragmatični konceptualni okvir koji analizira faktore koji oblikuju situaciju (ličnosti, interesovanja, itd) i strukturne uslova ili ograničenja, kao relevantne pokretače u donošenju odluka.

**Kontrolni akcionari:** Akcionari koji imaju dovoljan broj akcija sa pravom glasa — obično 30 procenata ili više — da kontrolišu sastav upravnog odbora.

**Obelodanjivanje informacija:** Javno širenje bitnih informacija koje utiču na tržište u skladu sa zahtevima nekog regulatornog tela ili zahtevima samo-regulatornih ugovora. Predstavlja jedan od osnovnih principa korporativnog upravljanja.

**Dužna pažnja:** Obaveza svakog člana odbora da ispuni svoj zadatak primenjujući dužnu profesionalnu pažnju. Između ostalog, podrazumeva dužnost prikupljanja i obrade podataka, učešće u profesionalnom postupku donošenja odluka i prisustvo sednicama upravnog odbora.

**Poverenička dužnost:** Zakonska obaveza svakog člana odbora da služi u najboljem interesu kompanije kao organizacije i u interesu svih akcionara.

**Nezavisni revizori:** Profesionalci iz eksterne revizorske firme zaduženi za nadzor nad finansijskim izveštajima preduzeća. Ne smeju imati lični interes u finansijskim izveštajima kako bi mogli da donesu nepristrasan sud o finansijskoj poziciji preduzeća.

**Nezavisni direktor:** član odbora čiju jedinu netrivialnu, profesionalnu, familijarnu, ili finansijsku vezu sa korporacijom, njenim predsednikom, izvršnim direktorom, ili bilo kojim drugim izvršnim službenikom čini njegova direktorska funkcija. Za IFC-ovu definiciju nezavisnog direktora, pogledajte Prilog B.

**Interna revizija:** Ocena finansijskog poslovanja kompanije od strane zaposlenih. Zaposleni koji obavljaju ovu funkciju nazivaju se interni revizori.

**Manjinski akcionari:** Akcionari sa manjinskim udelom (obično manje od 5 procenata) u preduzeću koje kontroliše većinski vlasnik.

**Neizvršni direktor:** U jednostepenom upravnom odboru, direktor koji nema profesionalni posao u preduzeću. U mnogim pravnim okvirima danas postoje zahtevi u pogledu procenta neizvršnih direktora u odborima. U dvostepenom sistemu, po definiciji, svi direktori u nadzornom odboru su neizvršni, a svi oni u upravnom odboru su izvršni direktori.

**Nominovani direktor:** Direktor koji je nominovan od strane (značajnog) akcionara da zastupa tog akcionara u upravnom odboru (ali koji je obavezan, kao i svi direktori, da uvek deluje u najboljem interesu kompanije, a ne bilo kog pojedinca). U većini jurisdikcija takva nominacija je dozvoljena samo u nekotiranim preduzećima.

**OECD načela korporativnog upravljanja:** Načela korporativnog upravljanja definisana od strane Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj.<sup>3</sup>

**Vlasnička struktura:** Raspodela akcija u nekom preduzeću među akcionarima.

**Povezana lica:** Podružnice, partneri u zajedničkom ulaganju ili kompanije u vlasništvu ili povezane sa preduzećem.

**Upravljanje rizicima:** Proces analiziranja izloženosti korporacije riziku i određivanje optimalnog pristupa upravljanju tom izloženošću.

**Akcionari:** Nosioci vlasničkog udela u nekom preduzeću.

**Prava akcionara:** Prava stečena iz vlasničkog udela, razvrstana u dva tipa: glasačka prava i imovinska prava (na isplatu dividendi i druge novčane naknade).

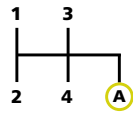
**Zainteresovana strana:** Lice ili organizacija koja ima legitimne interese u okviru projekta ili preduzeća, uključujući i bilo kog dobavljača, poverioca, klijenta, zaposlenog ili lokalnu zajednicu na koje utiče rad preduzeća.

**Preuzimanje:** Kupovina javnog preduzeća („cilj“) od strane drugog preduzeća („kupac“ ili „ponuđač“).

**Transparentnost:** Načelo korporativnog upravljanja o objavljivanju i obelodanjanju informacija koje se odnose na interese akcionara.

---

3 Revizija ovih načela iz 2004. godine može se preuzeti na internet stranici organizacije OECD na nekoliko jezika: [http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en\\_2649\\_34813\\_31530865\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html).



## Prilog B. IFC-ova indikativna definicija nezavisnog direktora

Svrha identifikovanja i imenovanja nezavisnih direktora jeste da se obezbedi da upravni odbor uključi direktore koji mogu efikasno da sprovedu svoje najbolje odluke i sudove, isključivo u korist preduzeća — sudove koji nisu „zamagljeni“ stvarnim ili mogućim sukobom interesa. IFC očekuje da će u svim slučajevima kada je direktor identifikovan kao „nezavisni“, upravni odbor pozitivno zaključiti da takav direktor ispunjava zahteve koji su utvrđeni od strane odbora i da je na drugi način oslobođen od materijalnog odnosa sa rukovodstvom preduzeća, kontrolorima ili drugim licima od kojih bi se moglo opravdano očekivati da se mešaju u nezavisno donošenje odluka isključivo u interesu kompanije. U nastavku je indikativna definicija. U svakom slučaju, preduzeće i IFC treba da razmotre promene koje odgovaraju vrsti odnosa koji bi ugrozili nezavisnost direktora uzimajući u obzir okolnosti konkretnog preduzeća.

„Nezavisni direktor“ označava direktora koji nema direktni ili indirektni materijalni odnos sa preduzećem, izuzev članstva u odboru, i koji:

- a. nije, niti je u poslednjih pet (5) godina bio zaposlen u preduzeću ili njegovim podružnicama;
- b. nema, niti je u poslednjih pet (5) godina imao poslovni odnos sa preduzećem ili njegovim podružnicama (bilo posredno ili kao partner, akcionar (osim u meri u kojoj takav direktor ima udeo u vlasničkom kapitalu u skladu sa odredbom važećeg zakona u državi, koji se generalno odnosi na direktore), direktor, službenik ili viši službenik u licu koje ima ili je imalo takav odnos);
- c. nije povezan sa bilo kojom neprofitnom organizacijom koja dobija značajna sredstva od preduzeća ili njegovih podružnica;
- d. ne prima, niti je primao nikakve dodatne naknade od preduzeća ili njegovih podružnica, osim naknade za direktora i takva direktorska naknada ne predstavlja značajan deo njegovog godišnjeg prihoda;
- e. ne učestvuje u bilo kakvoj [shemi]/[planu] za kupovinu akcija ili penzionoj [shemi]/[planu] preduzeća ili bilo koje njegove podružnice;
- f. nije zaposlen kao izvršni službenik nekog drugog preduzeća, gde izvršni rukovodioci preduzeća učestvuju u upravnom odboru tog preduzeća;
- g. nije, niti je u bilo koje vreme tokom poslednjih pet (5) godina bio povezan sa ili angažovan od strane nekog sadašnjeg ili bivšeg revizora preduzeća ili bilo koje od njegovih podružnica;

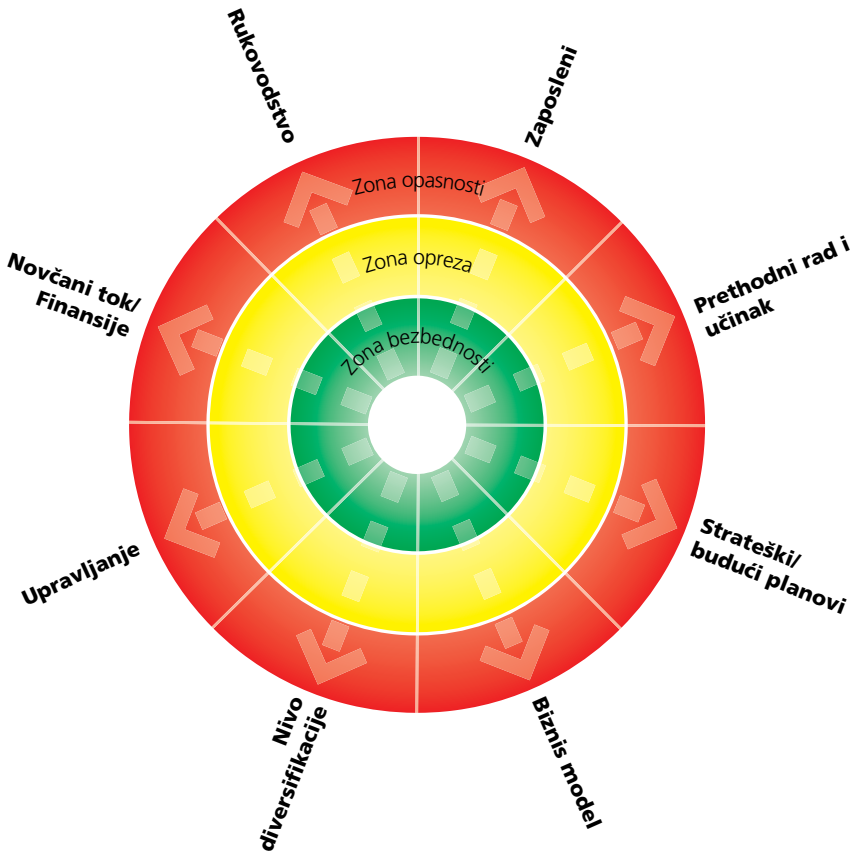
- h. nema materijalni interes u preduzeću ili njegovim podružnicama (bilo posredno ili kao partner, akcionar, direktor, službenik ili visoko rangirani zaposleni lica koje ima takav interes);
- i. nije član uže porodice (i nije izvršilac, administrator ili lični zastupnik bilo kog takvog lica koje je preminulo ili je pravno nesposobno) bilo kog pojedinca koji ne ispunjava bilo koju od stavki (a) do (i) gore (bilo da je direktor preduzeća ili ne); i
- j. nije član odbora tokom perioda od više od [deset (10)] godina.

U svrhu ove definicije, „materijalni interes“ označava direktno ili indirektno vlasništvo akcija s pravom glasa koje predstavljaju najmanje [dva procenta (2%)] običnih akcija ili kapitala preduzeća ili bilo koje od njegovih podružnica.

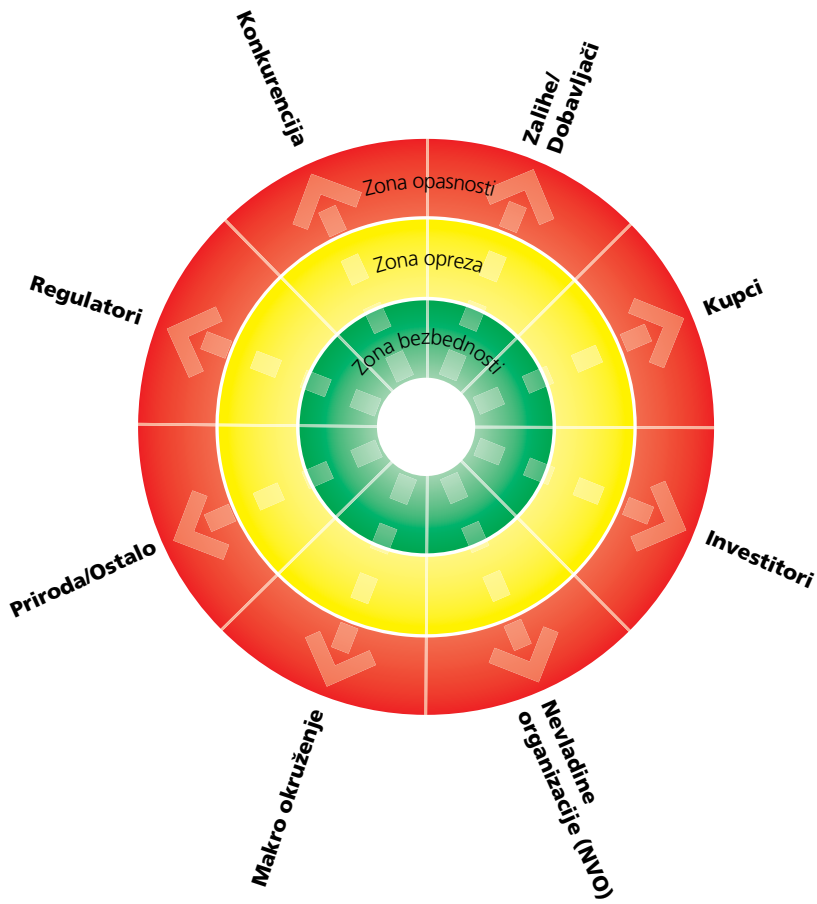


# Prilog C. Alatke radara rizika

## Unutrašnji radar rizika



## Spoljni radar rizika



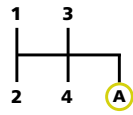
## Primeri odnosa između različitih tipova rizika

### Finansijski rizici

Ugroženo od (ulaz međuzavisnosti)	Finansijski rizici	Ima uticaj na (ishod međuzavisnosti)	Detaljniji komentar	Ocena 1: bezbednost, 2: oprez, 3: opasnost
cene robe, poslovni model, zaposleni, procesi npr.	<b>Operativni rizici</b> npr. troškovi poslovanja	cenu, poverenje investitora npr.		
kupci, klijenti, privredni ciklus, sistemski rizici npr.	<b>Rizici potražnje</b> npr. prihod od prodaje	prihode, poverenje investitora npr.		
politika, terorizam, potražnja, privredni ciklus npr.	<b>Robni rizici</b> npr. cena robe	poslovne delatnosti, cenu proizvodnje robe npr.		
politika, očekivanja npr.	<b>Rizici kursnih razlika</b> npr. cena kursa	potražnju, cenu robe npr.		
berze, poslovna strategija, devizni kurs npr.	<b>Rizici investicionih portfolija</b> npr. akcijski kapital kompanije	leveridž (odnos između dugovanja i vlasničkog kapitala kompanije) npr.		
politika, očekivanja npr.	<b>Sistemski rizici</b> npr. slom finansijskog sektora	npr. sve npr.		
odluke rukovodstva, kamatne stope npr.	<b>Rizici leveridža/kamate</b> npr. promena kamatnih stopa	mogućnosti budućih ulaganja npr.		
struktura investitora npr.	<b>Rizici investitora/vlasnika</b> npr. potraživanja od strane investitora	poslovne delatnosti, mogućnosti ulaganja, leveridž npr.		

## Unutrašnji rizici

Ugroženo od (ulaz međuzavisnosti)	Finansijski rizici	Ima uticaj na (ishod međuzavisnosti)	Detaljni/lični komentari	Ocena 1: bezbednost, 2: oprez, 3: opasnost
<p>prethodni rad i učinak spoljna sredina</p> <p>npr.</p>	<p><b>Novčani tok /Finansije</b> npr. leveridž, kamatne stope, rizici potražnje, operativni rizici</p>	<p>npr. strategiju</p>		
<p>prethodni rad i učinak</p> <p>npr.</p>	<p><b>Rukovodstvo</b> npr. previše samouverenosti, predrasude, mogućnosti</p>	<p>npr. strategiju novčani tok</p>		
<p>rukovodstvo, prethodni rad i učinak poslovni model</p> <p>npr.</p>	<p><b>Osoblje</b> npr. mogućnosti, motivacija, štrajkovi</p>	<p>npr. strategiju politike ljudskih resursa</p>		
<p>strategij novčani tok</p> <p>npr.</p>	<p><b>Prethodni rad i učinak</b> npr. prethodna strategija, nivo diversifikacije, novčani tok</p>	<p>npr. strategiju nivo diversifikacije</p>		
<p>prethodni rad i učinak rukovodstvo</p> <p>npr.</p>	<p><b>Strategija</b> npr. strategija ulaganja, buduće mape puta</p>	<p>npr. novčani tok osoblje diversifikaciju ulaz na tržište</p>		
<p>rukovodstvo</p> <p>npr.</p>	<p><b>Poslovni model</b> npr. osoblje, upravljanje, diversifikacija, strategija</p>	<p>npr. osoblje upravljanje diversifikaciju</p>		
<p>poslovni model prethodni rad i učinak</p> <p>npr.</p>	<p><b>Nivo diversifikacije</b> npr. industrije, tržišta, kupci</p>	<p>npr. strategiju osoblje finansijske rizike rizike kursnih razlika</p>		
<p>poslovni model prethodni rad i učinak zakoni</p> <p>npr.</p>	<p><b>Upravljanje</b> npr. informacijski sistemi, sistemi obaveštavanja</p>	<p>npr. strategiju novčani tok odgovornost transparentnost</p>		



## Spoljni rizici

Ugroženo od (ulog međuzavisnosti)	Finansijski rizici	Ima uticaj na (ishod međuzavisnosti)	Detaljni komentari	Ocena 1: bezbednost, 2: oprez, 3: opasnost
npr. društveni trendovi prethodni rad i učinak	<b>Regulatori/Politika</b> npr. novi propisi, zakoni, zakonski uslovi	npr. poslovne delatnosti finansije strategiju upravljanje		
npr. prethodni rad i učinak investitori regulatori	<b>Konkurencija</b> npr. novi proizvodi, tehnologije, vrbovanje klijenata ili zaposlenih	npr. bazu dobavljača klijente osoblje cenu prihode		
npr. investitori regulatori prethodni rad i učinak	<b>Zalihe/Dobavljači</b> npr. dostupnost materijala/robe, prekid lanca snabdevanja, pitanja kvaliteta	npr. poslovne delatnosti strategiju cenu		
npr. prethodni rad i učinak regulatori NVO	<b>Kupci</b> npr. gubitak kupaca, kašnjenje uplata	npr. diversifikaciju prihode strategiju		
npr. strategija prethodni rad i učinak regulatori NVO rukovodstvo	<b>Investitori</b> npr. gubitak poverenja, povlačenje sredstava	npr. diversifikaciju strategiju finansije		
npr. regulatori strategija prethodni rad i učinak	<b>Media/NGOs</b> npr. neosnovani navodi, glasine, pamicke, zaplene	npr. poslovne delatnosti poverenje investitora		
npr. regulatori politika stanovništvo	<b>Macroevironment</b> npr. cena artikala, društveni trendovi, teror	npr. sve		
npr. prethodni rad i učinak	<b>Nature/others</b> npr. oluje, poplave, požari, terorizam	npr. poslovne delatnosti regulatore		

## Prilog 4. Bibliografija (citirani radovi i dalje štivo)

Augustine, Norman. 1995. „Upravljanje krizom koju ste pokušali da sprečite“ (*Managing the Crisis You Tried to Prevent*). *Harvard Business Review*, novembar—decembar, 147—58.

Barton, Dominic, i Simon Chiu-Yin Wong. 2006. „Poboljšati rad odbora na tržištima u razvoju“ (*Improving Board Performance in Emerging Markets*). *McKinsey Quarterly*, februar. [http://www.mckinseyquarterly.com/Improving\\_board\\_performance\\_in\\_emerging\\_markets\\_1711](http://www.mckinseyquarterly.com/Improving_board_performance_in_emerging_markets_1711).

Bryan, Lowell, i Diana Farrell. 2008. „Vođenje kroz neizvesnost“ (*Leading through Uncertainty*). *McKinsey Quarterly*, decembar. [http://www.mckinseyquarterly.com/Leading\\_through\\_uncertainty\\_2263](http://www.mckinseyquarterly.com/Leading_through_uncertainty_2263).

Buehler, Kevin S., i Gunnar Pritsch. 2003. „Voditi firmu s rizikom“ (*Running with Risk*). *McKinsey Quarterly*, novembar. [http://www.mckinseyquarterly.com/Running\\_with\\_risk\\_1351](http://www.mckinseyquarterly.com/Running_with_risk_1351).

Conger, Jay A., David L. Finegold, i Edward E. Lawler III. 1998. „Procena učinka odbora“ (*Appraising Boardroom Performance*). *Harvard Business Review*, januar—februar, 136—48.

Courtney, Hugh. 2008. „Svež osvrt na strategiju u uslovima neizvesnosti: Intervju“ (*A Fresh Look at Strategy under Uncertainty: An Interview*). *McKinsey Quarterly*, decembar. [http://www.mckinseyquarterly.com/fresh\\_look\\_at\\_strategy\\_under\\_uncertainty\\_2256](http://www.mckinseyquarterly.com/fresh_look_at_strategy_under_uncertainty_2256).

Economist. 2009. „Finansijska kriza - ne zaboravite na koristi“ (*Financial Crisis—Don't Forget the Benefits*). *Economist*, 15. januar. [http://www.economist.com/node/12926120?story\\_id=12926120](http://www.economist.com/node/12926120?story_id=12926120).

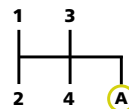
Erismann-Peyer, Gertrud, Ulrich Steger, i Oliver Salzmann. 2008. „Gledište insajdera na korporativno upravljanje — Uloga sekretara društva. (*The Insider's View on Corporate Governance—The Role of the Company Secretary*). *Houndmills: Palgrave Macmillan*.

Farrell, Diana, Christian Fölster, i Susan Lund. 2008. „Dugoročni trendovi na globalnim tržištima kapitala“ (*Long-Term Trends in the Global Capital Markets*). *McKinsey Quarterly*, februar. [http://www.mckinseyquarterly.com/Longterm\\_trends\\_in\\_the\\_global\\_capital\\_markets\\_2100](http://www.mckinseyquarterly.com/Longterm_trends_in_the_global_capital_markets_2100).

Graf, P. 2007. „Mitovi oko ocenjivanja direktora“ (*Myths about Director Evaluation*). *Corporate Board*, septembar—oktobar, 16—21.

Hamilton, Stewart, i Alicia Micklethwait. 2006. „Pohlepa i korporativni neuspeh“ (*Greed and Corporate Failure*). *New York: Palgrave Macmillan*.

Heifetz, Ronald, Alexander Grashow, i Marty Linsky. 2009. „Rukovođenje u (konstantnoj) krizi“ (*Leadership in a (Permanent) Crisis*). *Harvard Business Review*, jul—avgust, 62—69.



Hickman, Jennifer R., i William Crandall. 1997. „Pre nego što dođe do katastrofe: Složeni pristup upravljanju krizom“ (*Before Disaster Hits: A Multifaceted Approach to Crisis Management*). *Business Horizon* 40 (2): 75—79.

Hopgood, Suzanne, i Michael W. Tankersley. 2005. „Vođstvo odbora za kompanije u krizi“ (*Board Leadership for the Company in Crisis*). Washington, D.C.: National Association of Corporate Directors.

IFC. 2009. Praktični vodič za korporativno upravljanje: iskustva iz kruga latinoameričkih preduzeća (*Practical Guide to Corporate Governance: Experiences from the Latin American Companies Circle*), septembar 2009. Washington, D.C.: IFC. <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/C33DDE650E2B859E852576250066191B?OpenDocument>.

James, David. 2002. „Problem koji sam spazio“ (*The Trouble I’ve Seen*). *Harvard Business Review*, mart, 42—49.

Julien, R., i L. Rieger. 2003. „Sedam komponenti dobrog korporativnog upravljanja“ (*Seven Components of Good Corporate Governance*). *Corporate Board*, jul—avgust, 6—11.

Leblanc, Richard. 2005. „Ocena rukovođenja odbora“ (*Assessing Board Leadership*). *Corporate Governance: An International Review* 13: 654—66.

Krugman, Paul. 2008. „Povratak depresije u privredama i kriza iz 2008. godine“ (*The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*). New York: Norton.

Lehmann, Jean-Pierre, i Fabrice Lehmann. 2009. „Globalno poslovno rukovođenje u vreme krize: Problemi i izazovi“ (*Global Business Leadership in a Time of Crisis: Issues and Challenges*). „Sutrašnji izazovi“ (*Tomorrow’s Challenges*), april, Lausanne: IMD International).

Mathews, John A. 2005. „Strategija i kristalni ciklus“ (*Strategy and the Crystal Cycle*). *California Management Review* 7 (2): 6—32.

Maznevski, Martha, i Karsten Jonsen. 2006. „Dobijanje raznolikih rezultata“ (*Getting Results with Diversity*), str. 61—67, „Žene u nauci i tehnologiji - poslovne perspektive“ (*Women in Science and Technology—the Business Perspective*). Brussels: European Commission.

McKinsey. 2008. „Kako preduzeća reaguju na globalne trendove“ (*How Companies Act on Global Trends*). *McKinsey Quarterly*, april. [http://www.mckinseyquarterly.com/How\\_companies\\_act\\_on\\_global\\_trends\\_A\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_2130](http://www.mckinseyquarterly.com/How_companies_act_on_global_trends_A_McKinsey_Global_Survey_2130).

Meehan, Seán, i Bernie Jaworski. 2009. „Ne tračite krizu — prilika kuca na vrata!“ (*Don’t Waste the Crisis—Opportunity Knocks!*). *IMD Perspectives for Managers*, jun. <http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM173.pdf>.

Mendenhall, Mark E., i Martha Maznevski. 2008. „Globalno liderstvo: istraživanja, praksa i razvoj“ (*Global Leadership: Research, Practice and Development*). London: Routledge.

- Mitroff, Ian I. 2003. „Rukovođenje krizom: planiranje za nezamislivo (*Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*). Chichester: J. Wiley & Sons.
- Nedopil, Christoph. 2009. „Uticaj stranih direktnih ulaganja na okruženje korporativnog upravljanja“ (*The Influence of Foreign Direct Investment on the Corporate Governance Environment*). Saarbrücken: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.
- Rhodes, David, i Daniel Stelter. 2009. „Kolateralna šteta-deo 6: Potcenjivanje krize“ (*Collateral Damage—Part 6: Underestimating the Crisis*). London: Boston Consulting Group.
- Salmon, Walter J. 1993. „Prevenција krize. Kako da pokrenete svoj upravni odbor“ (*Crisis Prevention: How to Gear Up Your Board*). *Harvard Business Review*, januar—februar, 68—75.
- Simons, Robert. 1999. „Koliko je rizična vaša kompanija?“ (*How Risky is Your Company?*). *Harvard Business Review*, maj—jun, 85—94.
- Steger, Ulrich. 2003. „Korporativna diplomatija; strategija za nestabilno, fragmentisano poslovno okruženje“ (*Corporate Diplomacy: The Strategy for a Volatile, Fragmented Business Environment*). Chichester: J. Wiley & Sons.
- . 2009. „Šta sada, članovi odbora?“ (*What Now, Board Members?*). FT.Com, februar 12. <http://www.ft.com/cms/s/0/9e1e8634-f90f-11dd-ab7f-000077b07658.html>.
- Steger, Ulrich, i Wolfgang Amann. 2008. „Korporativno upravljanje — kako da dodamo vrednost“ (*Corporate Governance—How to Add Value*). Oxford: Elsevier.
- Steger, Ulrich, Christoph Nedopil. 2009. „Preživeti i profitirati od krize znači voditi i naučiti iz krize“ (*Surviving and Profiting from the Crisis Means Leading through and Learning from the Crisis*). *IMD Perspectives for Managers*, oktobar. [http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM176\\_LR\\_Steger\\_Nedopil.pdf](http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM176_LR_Steger_Nedopil.pdf). .
- Stulz, René M. 2009. „Šest načina na koji preduzeća pogrešno upravljaju rizicima“ (*6 Ways Companies Mismanage Risk*). *Harvard Business Review*, mart, 86—94.
- Winter, Matthias, i Ulrich Steger. 1998. „Upravljanje spoljnim pritiskom: strategije za sprečavanje korporativnih katastrofa“ (*Managing Outside Pressure: Strategies for Preventing Corporate Disasters*). Chichester: J. Wiley & Sons.







## O autorima



**Profesor Ulrich Steger** radio u vrhunskoj poslovnoj školi IMD gde je predvodio obrazovne programe i istraživanja u disciplinama kao što su korporativno upravljanje, upravljanje održivošću i menadžment kompleksnošću. Od kada je počeo da radi za IMD, profesor Steger je vodio različite programe za top menadžment, uključujući i program za odbore. Objavio je više radova u vezi sa sve tri ove teme. Samo u periodu od 2005. godine bio je koautor devet knjiga na pomenute teme, uključujući Upravljanje kompleksnošću u organizacijama / Managing Complexity in Organizations/ (2010) (zajedno sa dr Christophom Nedopilom i Wolfgangom Amannom), Korporativno upravljanje - Kako dodati vrednost /Corporate Governance--How to Add Value/ (2008) i Održiva partnerstva: Priručnik za menadžere /Sustainability Partnerships: The Manager's Handbook/ (2009), kao i publikacije i studije u zemljama u razvoju. Njegove knjige su objavljene na nemačkom, engleskom, ruskom, japanskom i kineskom jeziku, dok su njegovi članci prevedeni na više od deset jezika. Profesor Steger je za IFC u proteklih 16 meseci vodio seminare za odbore u više od deset zemalja. On sam je ranije bio član odbora gotovo 30 godina, kako na strani menadžera (npr. Volkswagen), tako i u nadzornom odboru.



**Doktor Christoph Nedopil** je bio saradnik za istraživanja na institutu IMD i konsultant Svetske banke više od tri godine, a angažovao se u akademskim i poslovnim istraživanjima, kao i u pripremi i izvođenju brojnih programa edukacije za izvršne menadžere, sa akcentom na korporativnom upravljanju i upravljanju kompleksnošću. Tokom rada na IMD institutu intenzivno se bavio istraživanjem teme korporativnog upravljanja u ekonomijama u razvoju, izradio je više od 40 studija slučaja i na ovoj temi radio sa brojnim kompanijama širom sveta, uključujući IFC, FMO, Malezijsku akademiju za direktore, Daimler, Holcim i WWF. Njegove publikacije su prevedene na brojne jezike, uključujući ruski i kineski. Od 2009. godine, dr Nedopil je izvršni direktor i partner u nagrađivanoj konsultantskoj kući „YOUSE“ koja podržava kompanije u procesu ubrzanja i povećavanja inovacija.

