

# Krizni menadžment na primjeru koncerna Agrokor

---

Starčević, Martina

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:686252>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-21**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Martina Starčević

**KRIZNI MENADŽMENT NA PRIMJERU KONCERNA AGROKOR  
AGROKOR CONCERN AS AN EXAMPLE OF THE CRISIS  
MANAGEMENT**

Završni rad

Gospić, 2018.

**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studiji ekonomika poduzetništva

**KRIZNI MENADŽMENT NA PRIMJERU KONCERNA AGROKOR  
AGROKOR CONCERN AS AN EXAMPLE OF THE CRISIS  
MANAGEMENT**

Završni rad

MENTOR

Dr.sc. Vlatka Ružić

STUDENT

Martina Starčević

MBS: 0296016103

Gospić, srpanj 2018.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

POSLOVNI odjel

Prilog I.

Gospić, 11. 05. 2018.

## ZADATAK

za završni rad

Pristupniku MARTINA STARČEVIĆ MBS: 029608603 / 15

Studentu stručnog studija Ekonomike poduzetništva tema završnog rada pod nazivom

KRIZNI MENADŽMENT NA PRIMJERU KONCERNA AGROVOR

Sadržaj zadatka :

1. UVOD

2. KRIZNO KOMUNICIRANJE

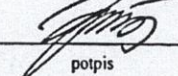
3. STRATEGIJA KRIZNOG KOMUNICIRANJA

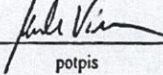
4. KRIZNI MENADŽMENT

5. ANALIZA KRIZNE SITUACIJE U AGROVORU

6. ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR. SC. VLATA ŽUŽIĆ zadano: 11. 05. 2018.,  potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Pročelnik odjela: MILJE VIČIĆ predati do: 30. 09. 2018.,  potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Student: MARTINA STARČEVIĆ primio zadatak: 11. 05. 2018., Martina Starčević potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku



## IZJAVA

Izjavlujem da sam završni rad po naslovom **KRIZNI MENADŽMENT NA PRIMJERU KONCERNA AGROKOR** izradio/la samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć **Dr. sc. Vlatke Ružić.**

Ime i prezime:

Martina Starčević

Martina Starčević

( potpis studenta)



## SAŽETAK

Promjene su neminovne bilo da predstavljaju opasnost, rizik, kriznu situaciju ili postaju izazov i prilika za uspjeh. Izazovi modernog menadžmenta izvor su promjena s kojima se kontinuirano suočava i mogu nastupiti brzo, a neke postepeno. Prevladavanje otpora promjenama zahtijeva razmatranje i postupanje u smislu ublažavanja ili uklanjanja njegovih posljedica u poslovanju. Kompleksne i brze promjene su obilježja krizne situacije u kojoj se očekuje brza reakcija i odgovarajući način upravljanja. Menadžment promjena i krizni menadžment imaju zajedničke značajke pri reinženjeringu poslovnih procesa. Kriza u Agrokoru zasigurno je najznačajniji događaj ove godine na domaćoj gospodarskoj, ali i političkoj sceni jer je mogućnost stečaja najveće privatne kompanije u Hrvatskoj zaprijetila urušavanjem poslovanja brojnih malih, ali i velikih tvrtki, poljoprivrednih proizvođača, gubicima radnih mjesta.

Ključne riječ: kriza, krizno komuniciranje, krizni menadžment, Agrokor.

## SUMMARY

Changes are inevitable either to pose a danger, risk, crisis or become a challenge and opportunity for success. Challenges of modern management are a source of change that is continually facing and can occur quickly and some gradually. Overcoming resistance to change requires consideration and treatment in terms of mitigating or eliminating its consequences in business. Complex and rapid changes are the characteristics of a crisis situation in which a quick reaction and an appropriate management mode are expected. Change Management and Crisis Management have common features in reengineering business processes. The crisis in Agrokor is certainly the most significant event this year on the domestic economic and political scene, as the possibility of bankruptcy of the largest private company in Croatia threatened with the collapse of many small but big companies, agricultural producers and job losses.

Key words: crisis, crisis communication, crisis management, Agrokor.





# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. KRIZNO KOMUNICIRANJE .....	2
2.1. Ključni pojmovi kriznog komuniciranja.....	3
2.2. Uzroci kriznih situacija.....	7
2.2.1. Krize nastale u vanjskom okruženju .....	8
2.2.2. Krize nastale u unutarnjem okruženju.....	9
2.3. Vrste kriznih situacija.....	9
3. STRATEGIJA KRIZNOG KOMUNICIRANJA.....	11
3.1. Pretkrizno stanje .....	11
3.2. Komunikacija tijekom krize .....	13
3.3. Reaktivne strategije komuniciranja .....	15
3.4. Postkrizno razdoblje .....	16
4. KRIZNI MENADŽMENT .....	17
5. ANALIZA KRIZNE SITUACIJE U AGROKORU .....	20
5.1. Stvaranje i funkcioniranje kroni – kapitalizma u Hrvatskoj.....	20
5.2. Nastanak Agrokora .....	21
5.3. Prvi val transformacije od 1990. do kraja desetljeća.....	22
5.4. Drugi val transformacije nakon 2000. do financijskog sloma 2016.....	24
5.5. Financijski slom.....	26
5.6. Kroni-kapitalizam .....	29
6. ZAKLJUČAK .....	32
LITERATURA.....	33
POPIS SLIKA .....	35

## 1. UVOD

Tema ovog završnog rada je krizni menadžment na primjeru koncerna Agrokor. Cilj ovog rada je upoznati se s krizom i kriznim komuniciranjem te kriznim menadžmentom. Kriza se može definirati kao intenzivna pojava s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge i ugled. Krizno komuniciranje jedno je on najizazovnijih područja prakse suvremenih odnosa s javnošću. Hrvatska praksa pokazuje česte manjkavosti u komunikacijskom pristupu kriznim situacijama. Od izraženijeg razvoja hrvatskog tržišta odnosa s javnošću krajem 1990-ih hrvatski poslovni subjekti suočili su se s nizom kriznih situacija od kojih su neke sinonim za loše komunikacijsko upravljanje. Odnosi s javnošću bave se ugledom i umanjivanjem mogućnosti da ugled i imidž organizacije budu negativni, zbog toga organizacije razvijaju sustave odnosa s javnošću upravo zbog straha za vlastiti negativan imidž. Proces kriznog menadžmenta u širem smislu obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu, do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize. Koncern Agrokor koji se sastoji od 28 kompanija s gotovo 60.000 zaposlenih i posluje u četirima zemljama postao je sistemski važan za nacionalnu ekonomiju, ali i za cijelu regiju. Najveće financijsko naprezanje, a vjerojatno i kap koja je prelila čašu, predstavljala je kupnja slovenskog Mercatora 2014. godine. Kao već prilično zadužena kompanija, Agrokor je sve teže nalazio investitore spremne financirati ga po prihvatljivim uvjetima. Cijene Agrokorovih obveznica počele su se snažno urušavati, a kao sve vjerojatniji scenarij spominjao se bankrot kompanije o kojoj ovise stotine malih, srednjih i velikih nacionalnih tvrtki. Ovaj rad koncipiran je kroz šest cjelina. Nakon uvodne cjeline, u drugoj cjelini objašnjavamo što je krizno komuniciranje te zašto nam je ono važno za poduzeće. Treća cjelina donosi nam strategije koje se koriste kod kriznog komuniciranja. U četvrtoj cjelini objasniti ćemo što je zapravo krizni menadžment koji se bit ovog završnog rada. Peta cjelina donosi nam analizu krize u jednoj od najvećih regionalnih tvrtki na području Republike Hrvatske, Agrokoru. Analizirat ćemo trenutno stanje u koncernu te njegove uzročnike i posljedice. Posljednja šesta cjelina donosi nam zaključak na zadanu temu ovog završnog rada.



## 2. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Različite organizacije neovisno o tržištu na kojem djeluju i vlastitim poslovnim uspjesima nisu pošteđene mnogobrojnih i različitih kriznih situacijama. Nedvojbeno je da izraženu javnu kritiku struke, preispitivanje prakse kriznog komuniciranja te brz razvoj tržišta odnosa s javnošću nije pratio odgovarajući rast svijesti o mogućnostima strateškog pristupa kriznom komuniciranju. Mnogobrojni autori ističu da nijedna organizacija nije imuna na krizne situacije ma koliko bila financijski imućna, moćna i ugledna ( Coombs T. (2006.): str. 48).

O krizama se može govoriti kao o sve važnijim socijalnim, političkim, ekonomskim i okolišnim silama koje su sposobne promijeniti stvarnost brže negoli bilo koji drugi fenomen. Svaka kriza podrazumijeva promjenu, naglu ili postupnu, koja donosi neki ozbiljan problem koji odmah treba riješiti. Krizno se upravljanje može opisati kao širi pojam koji označuje širi aspekt procesa obuzdavanja mogućih posljedica krize. Proces kriznog upravljanja može se opisati kao niz dobro ustaljenih procesa odnosno prakse koja se temelji na aktivnostima iz različitih područja kao na primjer medicine, sociologije, psihologije, inženjeringa, logistike, političkih znanosti, kriminalistike i ponajviše komunikacija (Sellnow T., Seeger M. (2013.): str. 2)

Krizno komuniciranje može se opisati i kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti prije krizne situacije, tijekom krizne situacije i nakon krizne situacije. Dijalog koji određuje strategije i taktike kojima je glavna svrha umanjiti nastale štete na imidžu organizacije ( Fearn Banks K. (2011.): str. 2). Klasificirajući životni ciklus kriznih situacija, autori ističu kako se događaju u više faza: tri (Coombs), četiri (Fink), pet (Paerson-Mitroff), šest (Turner). Unatoč razlikama koje donosi fazni pristup krizama svim je modelima zajednički element početak razvoja krize odnosno nastajanje krizne situacije.

Posebnu ulogu imaju mediji koji se tijekom krizne situacije pretvaraju u izrazito osjetljiv komunikacijski kanal koji su slikovito opisali Michael Regester i Judy Larkin: „ Mediji će doći na mjesto nesreće poput najezde skakavaca koje treba nahraniti. Ako ih ne nahrani organizacija koja se nađe u središtu krize, hranit će se iz ruku drugih. Postat će duboko sumnjičavi prema ruci koja ih očito ne hrani.“ (Regester M. L. (2005.): str. 173).

Osim medija važan čimbenik u proučavanju i bavljenju kriznim komuniciranjem je i brz razvoj tehnologija. Pojava internetskih platformi i društvenih mreža dodatno je ubrzala brzu komunikaciju tijekom krize i tako pred organizacije i njihove upravljače postavila nove izazove

i probleme s kojima se moraju suočiti. Novi kanali u određenoj mjeri mogu zamijeniti tradicionalne medije. Oni mogu umanjiti stupanj posredovanja komunikacije i pojačati stupanj izravne komunikacije s određenim skupinama javnosti. Kada se organizacija u vrijeme krize nađe pod snažnim pritiskom optužbi ili kritika na vlastitih račun, komunikacijsko osoblje prisiljeno je djelovati reaktivno, odnosno odgovarati na vanjske činitelje koji štete njezinu poslovanju (Jugo D. (2017.): str.15).

## 2.1. Ključni pojmovi kriznog komuniciranja

Pri definiranju pojma krize potrebno je definirati i jasno odrediti razliku između srodnih pojmova koje kriza podrazumijeva, kao što su ( Jugo D. (2017.): str. 20):

- **Otvoreno pitanje** – definiramo ga pomoću dva elementa, a to su zabrinutost za određenu odluku, proces ili aktivnost organizacije te točka sukoba u mišljenjima i procjenama. Često uključuje prijedor između organizacije i treće strane te zahtijeva određenu aktivnost organizacije kako bi se navedeno pitanje riješilo.
- **Rizik** – definira se kao klizav termin koji se rabi kao istoznačnica za opasnost. Rizici mogu biti stvarne opasnosti koje se mogu dogoditi, ali istodobno mogu biti i percepcije proizvedene djelomično vlastitim smislom i procjenom stvarnosti.
- **Kriza** – pri njezinu definiranju moguće je krenuti od aspekta njezina nastanka. Rizik nastaje prije krize i posljedica je vlastitog razvoja kojemu nisu posvećeni odgovarajući napori poduzeti da bi se njime upravljalo i da bi ga se uklonilo.

Kriza se može definirati i kao intenzivna pojava s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge i ugled. Istodobno je važan i nepredvidiv događaj s potencijalno negativnim rezultatima, koji posljedično može bitno oštetiti organizaciju i njezine zaposlenike (Crandall W., Parnell J., Spillan J.(2014.):str. 3).

Mnogo je definicija krize različitih autora, izdvojene su sljedeće (Jugo D. (2017.):str. 21-22):

- **Steven Fink:** „ Krizu definira kao događaj koji vodi rastu rizika, koji može potpasti pod snažno medijsko zanimanje ili nadzor vlasti, koji ugrožava normalno poslovanje



organizacije, ugrožava njezin trenutačni imidž i oštećuje njezinu financijsku stabilnost.“

- **Timothy Coombs:** „Krizu analizira razmatrajući njezine posljedice koje neminovno vode do stvaranja negativnih i neželjenih ishoda. Ako je normalno poslovanje organizacije prekinuto, ona će neminovno trpjeti financijske posljedice. Posljedice su i ozljeda ili smrt dionika, strukturna ili materijalna oštećenja, narušen ugled, šteta za okoliš i sl. Nasuprot tome krize remete i negativno utječu na cijele organizacije, odnosno imaju potencijal da to čine.“
- **Zoran Tomić:** „Hrvatski praktičar i teoretičar odnosa s javnošću navodi nekoliko definicija krize. Poziva se na službenu definiciju Londonske škole za odnose s javnošću (LSPR) koja krizu definira kao ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Tomić navodi i Krystekovu (1987.) definiciju korporativne krize kao neplanirani i nepoželjni proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja s ambivalentnim ishodom.“
- **Cristine Pearson i Ian Mitroff:** „Definiraju pak organizacijsku krizu kao incident ili događaj koji je prijetnja za organizacijski ugled ili opstojnost.“

Tri zajednička elementa različitih definicija krize (Jugo D. (2017.): str. 22) :

- Tvrdnja kako su krize atipični događaji koje se mogu predvidjeti, ali su ipak uvijek neočekivani kad se doista i dogode.
- Krize mogu uzrokovati štetu organizacijama, ali i pojedincima unutar organizacije.
- Kriza prisiljava organizaciju da komunicira s različitim skupinama radi ograničavanja opasnosti koju može prouzročiti. Pritom kvalitetu komunikacije može poboljšati ili pogoršati situaciju.

Tri primarna uvjeta krize ( Sellnow T. i Seeger M.):

- nepredvidljivost i povreda očekivanog,
- prijetnja krize za organizaciju i zaposlenike,
- zahtjev za hitnu aktivnost.

Uzroci kriznih situacija (Adams S.J. i Roebuck B.D.):

- Čimbenik iznenađenja: podrazumijeva vrijeme i nastanak događaja.
- Okidač krizne situacije: neočekivani događaj, aktivnost ili incident koji mijenja percepciju organizacije u očima javnosti.



- Prijetnja: uključuje ljudske živote, imovinu ili okoliš.
- Nekontrolirani događaj: donosi turbulentne okolnosti koje situaciju stavljaju izvan kontrole menadžmenta organizacije.
- Nedostatak kontrole: može biti prisutan određeno vrijeme.
- Brzi odgovor: zahtijeva se od organizacije i onih koji njome upravljaju.

Krizno upravljanje može se definirati kao niz čimbenika organiziranih za borbu s kriznom situacijom čija je osnovna svrha umanjiti njezine negativne učinke odnosno štete za organizaciju. Krizno upravljanje nastoji spriječiti ili umanjiti negativne posljedice krize od moguće štete i tako zaštititi organizaciju, dionike i cijelu branšu u kojoj organizacija posluje (Coombs T. (2012.): str. 5).

Pravi i učinkovit krizni menadžment podrazumijeva sustavan pristup u upravljanju kriznim situacijama koje omogućuje normalno funkcioniranje organizacije (Littlejohn R.F.(1983.): str. 24). Neki teoretičari i stručnjaci odnosa s javnošću krizno upravljanje izjednačavaju s kriznim planiranjem te ističu kako je krizno upravljanje umjetnost uklanjanja rizika i nesigurnosti radi postizanja višeg stupnja kontrole nad vlastitom sudbinom (Fink S.(2002.):str.15). Organizacije načelno promatraju krize kao potpuno izolirane događaje koji se mogu analizirati prema sljedeća četiri elementa (Jugo D. (2017.): str. 26):

1. Uzroci – uključuju neposredne pogreške koje aktiviraju uzroke krizne situacije i potenciraju postojeće probleme i manjkavosti koje su omogućile da se pogreške doista i dogode.
2. Posljedice – mogu imati trenutačne i dugoročne učinke.
3. Opreznost – podrazumijeva uključivanje mjera koje su poduzete kako bi se spriječio ili umanjio učinak potencijalne krize.
4. Suočavanje – podrazumijeva mjere poduzete kako bi se suzbila kriza koja se već dogodila.

Smisao osmišljavanja planova u sklopu kriznog upravljanja jest daljnje unapređenje i poboljšanje vlastitih kapaciteta radi što učinkovitijeg suočavanja sa zainteresiranim dionicima. Planiranje podrazumijeva donošenje što je moguće više odluka prije nego doista dođe do kriznih situacija, što omogućuje više vremena za razmatranje svih mogućnosti i to u trenutku kad nema pritiska ni panike (Sapriel C. (2003.): str. 348).

Krizno komuniciranje moguće je definirati kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti neposredno prije negativnog događaja, tijekom negativnog događaja i nakon njega.

Podrazumijeva kreiranje strategija i taktika kojima je osnovna svrha umanjiti šteti imidžu organizacije ( Fearn B.K. (2011.): str. 2). U vezi s važnošću brzog osnivanja kriznoga komunikacijskog tima moguće je raščlaniti točne zadatke koji se očekuju od pojedinaca i timova koji upravljaju kriznim komunikacijama (Zaremba A. (2010.): str. 23-24):

1. Priprema za fazu – podrazumijeva aktivnosti prije eskaliranja krize, uspostavljanje i razvoj odnosa s internim i eksternim javnostima organizacije, predviđanja potencijalnih kriznih situacija i planiranja unaprijed kako se odnositi prema određenim vrstama kriznih situacija.
2. Identificiranje javnosti – odnosi se na predviđanje tko treba primiti koju informaciju od organizacije tijekom krizne situacije neovisno o tome pripada li kategoriji internih ili eksternih javnosti.
3. Osmišljavanje i kreiranje poruka – definiranje sadržaja koji će biti odaslan javnostima organizacije.
4. Izbor medija za prijenos poruka i informacija – izbor najboljeg i najučinkovitijeg načina kako određenim skupinama javnosti prenijeti poruke.
5. Odgovor na povratnu informaciju – zadatak je koji podrazumijeva primanje povratnih informacija od internih i eksternih skupina i odgovaranje na njih.
6. Ocjenjivanje uspjeha- nakon što su hitni problemi uzrokovani krizom prošli, upravljači komunikacijom tijekom krize moraju analizirati i ocijeniti poduzete aktivnosti, analizirati kako su mogle biti učinkovitije te iskoristiti mogućnost i donijeti planove za buduće postupanje ako se slične krizne situacije ponove.

Strategija je ukupan pristup programu ili kompaniji, faktor koordinacije, vodeće načelo, glavna ideja, načelo iza taktike programa. Taktika je praktičan dio plana koji opisuje slijed aktivnosti, tehnika i sredstva koji stavljaju strategije u pogon i pomažu u postizanju zacrtanih ciljeva, a uključuju korištenje tehnikama i komunikacijskim sredstvima kako bi se s ključnim porukama dosegle primarne i sekundarne javnosti organizacije (Jugo D. (2017.): str. 35).

Strateški odnosi s javnošću mogu se definirati kao komunikacijska aktivnost koja podrazumijeva strateško razmišljanje, proaktivno predviđanje potencijalnih problema, suočavanje s problemom, njegovo raščlanjivanje na dijelove, zaseban pristup svakom njegovom pojedinom dijelu te potpuno razumijevanje cjelokupne poslovne strategije organizacije. Omogućuje kvalitetno postavljanje svrhe komunikacije i njezino usklađivanje s poslovnim ciljevima organizacije ( Jugo D. (2012.): str 58).



Organizacijski imidž je fotografija neke organizacije koju je određeni pojedinac snimio u određenom trenutku. Organizacijski ugled podrazumijeva prikazivanje svih fotografija snimljenih u određenom vremenu i prikupljene u album, na temelju kojih se promatrajući cijelu zbirku fotografija stvara određeno mišljenje o organizaciji (Löwnesberg D. (2009.): str. 270).

## 2.2. Uzroci kriznih situacija

Nemoguće je nabrojiti sve moguće uzroke poslovnih kriza, ali razumijevanje glavnih vrsta rizika s kojima se organizacija može susresti može biti znatna pomoć organizaciji da ustanovi na koje se krize treba pripremiti u budućnosti. Imamo četiri osnovne skupine organizacija najizloženijih kriznim situacijama (Luecke R. (2005.): str. 22.24):

1. Veliki zrakoplovni prijevoznici – putnik koji putuje zrakoplovom sigurniji je nego da je odabrao bilo koju drugu vrstu prijevoza. Međutim, jedan jedini pad zrakoplova jednak je katastrofi. Stoga su veliki zrakoplovni prijevoznici svjesni te opasnosti i usredotočuju se na mogućnosti pada zrakoplova odnosno na to kako ga spriječiti i kako se nositi s posljedicama ako se to dogodi. Također, dobro su pripremljeni na djelovanje i komunikaciju u slučaju otmice zrakoplova.
2. Kemijski i naftni proizvođači i prodavači – oni moraju uvijek paziti na mogućnost eksplozije i ispuštanja otvornih tvari u okolišu.
3. Proizvođači hrane – današnja prerada golemih količina mesa, mliječnih proizvoda i druge hrane znači da se velike količine pokvarenih proizvoda koji mogu biti opasni za život, mogu vrlo brzo distribuirati na velikom zemljopisnom području i nanijeti štetu prije nego što se problem uoči.
4. Pružatelji financijske usluge – riječ je o trgovcima vrijednosnim papirima koji s gledišta klijenta imaju dugu povijest neugodnih situacija u komunikaciji i odnosima s javnošću.

Osam tipova kriznih situacija (Lerbinger (1997.)):

- prirodne krize,
- tehnološke krize,
- konfrontacijske krize,
- malevolencija – situacija kada građani djeluju svojevóljno,
- iskrivljene vrijednosti uprave,
- prijevare,

- nepravilnosti u radu uprave.
- gospodarske i poslovne krize.

Uzroci krize najčešće se dijele na (Tomić Z. (2008.): str. 362):

1. vanjski uzroci krize – oni nastaju u okolini izvan organizacije. Pritom se smatra da organizacija nema velikog utjecaja na te uzroke zato što najčešće podrazumijevaju prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje.
2. unutarnji uzroci krize – često nisu vidljivi onima koji krizu proučavaju izvan organizacijskog sustava. U krize s unutrašnjim uzrocima mogu se ubrojiti loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, korupcija, nezdravo suparništvo, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeti rada, nerealni zahtjevi sindikata, nedostatak komunikacije.

#### 2.2.1. Krize nastale u vanjskom okruženju

Svaka organizacija posluje u sklopu složene mreže političko-pravnih, ekonomskih, socijalnih i tehnoloških činitelja. Zajednički čine cjelovito organizacijsko vanjsko okruženje koje se može nazvati i makrookruženjem.

**Slika 1: Čimbenici makrookruženja**



Izvor: <http://www.raris.org/index.php/alati/2016>

Političko-pravne sile podrazumijevaju različite posljedice odluka koje je donijela izvršna vlast na temelju postojećih i novih zakonskih propisa ili odluka sudske vlasti ili odluka različitih regulatornih komisija i agencija na svim razinama vlasti. Ekonomski čimbenici i sile također



moгу biti izvor i uzrok organizacijskih kriza. Rast ili pad BDP-a i promjene ostalih ekonomskih indikatora poput inflacije, razine kamata ili vrijednosti valuta mogu biti problematične za mnoge organizacije. Socijalni čimbenici podrazumijevaju niz čimbenika poput društvenih vrijednosti, trendova, tradicija i religijskih praksi. Brz razvoj tehnologije i društvenih mreža dodatno je povećao brzinu kojom se izrazi navedenog nezadovoljstva mogu proširiti društvom. Tehnološki čimbenici podrazumijevaju znanstvene inovacije i unapređenja koja istodobno proizvode prilike i prijetnje za organizaciju (Jugo D. (2017.): str. 60-63).

### 2.2.2. Krize nastale u unutarnjem okruženju

Tri su najčešća uzroka krize unutar organizacijskih sustava (Griffin R., Lopez Y. (2005.): str. 988):

1. Nasilje na radnom mjestu – loše se ponašanje može klasificirati u četiri potkategorije: zastranjivanje, interpersonalno zastranjivanje, agresija, asocijalno ponašanje.
2. Ljudske pogreške – podrazumijevaju pogreške zaposlenika koje posljedično mogu izazvati različite industrijske ili tehnološke nesreće. Vjerojatnost za takve ljudske pogreške velika je kad je radno okruženje unutar organizacije složeno i čvrsto povezano.
3. Nemarnost menadžmenta – nemogućnost učenja i izostanak pozornosti i opreza iz prethodno počinjenih pogrešaka. Nemarni se menadžment može poistovjetiti s glupim mišljenjem, fenomenom u kojem loše odluke donosi skupina motivirana željom da djeluje ujedinjeno i složno.

### 2.3. Vrste kriznih situacija

Temeljna podjela krize na devet vrsta (Meyers, G.C., Holusha J. (1986.): str. 79):

- Krize percepcije – ugrožavaju povjerenje koju javnost ima u organizaciji koje mogu pojačati medijski izvještaji i neprimjereni odgovori organizacije na krizu,
- Nenadane promjene na tržištu – onemogućuju organizacije u njihovu sustavu dugoročnog planiranja što ima negativne posljedice na njihovo poslovanje,
- Greške na proizvodima – podrazumijevaju povlačenje proizvoda zbog određenih tehničkih grešaka nastalih u proizvodnji,



- Promjene u menadžmentu – iznenadna smrt ili pak neočekivano umirovljenje ključnih ljudi organizacije što može izazvati sukobe oko moći, nesigurnost i gubitak strateškog usmjerenja organizacije,
- Novčane krize – problemi s novčanim tokovima organizacije koji se mogu preliti na niz drugih aspekata organizacijskog djelovanja,
- Problemi u industrijskim odnosima – mogu prouzročiti štrajkove ili druge industrijske aktivnosti,
- Neprijateljska preuzimanja – vode do nesmotrenih borbi za kontrolu organizacije,
- Međunarodni događaji – događaji poput invazije na Kuvajtu koji mogu utjecati na poslovanje organizacije na više tržišta ili prekinuti dotok sirovina potrebnih za proizvodnju,
- Regulacija i deregulacija – obje mogu stvoriti visoku razinu nesigurnosti u poslovanju organizacije.

### 3. STRATEGIJA KRIZNOG KOMUNICIRANJA

#### 3.1. Pretkrizno stanje

Glavni zadatci organizacije u ovoj fazi su planiranje, organizacija i donošenje što je moguće više odluka prije negoli se kriza pojavi. Planiranje unaprijed ima tri glavne koristi za organizaciju: smanjuje mogućnost pojave krize, olakšava komunikaciju tijekom krize i nakon nje te ograničava i smanjuje intenzitet štete koju organizacija trpi tijekom krize. Kriza se vrlo rijetko dogodi „iz vedra neba“, već potpuno suprotno nakon mnogih znakova upozorenja, a katkad i događaja koji jasno upućuju na to da se spremaju veliki problemi za organizaciju (Jugo D. (2017.): str. 106.-108.).

Pretkrizna faza sastoji se od dviju sastavnica:

1. Prevenције – nastoji otkriti i smanjiti sve rizike koji se u sklopu djelovanja organizacije mogu razviti u krizu. Može imati jedan od triju oblika: sprečavanje rizika, smanjivanje vjerojatnosti da se rizik manifestira kao kriza te smanjivanje prijetnje od rizika (Coombs T. (2010.): str. 101).
2. Priprema – dio pripremi podrazumijeva sve radnje koje pripremaju organizaciju da se lakše i uspješnije pripremi za krizu. Potrebno je kreirati krizni plan, provoditi vježbe s kriznim timom koji organizacija također mora osnovati te predvidjeti sva pitanja i informacije koje bi mu koristile (Coombs T. (2010.): str. 102).

Organizacije i institucije analiziraju svoju unutrašnju i vanjsku okolinu procesom skeniranja i procjene rizika i prijetnji. Pritom se novi rizici kontinuirano pojavljuju, a prijetnje reaktiviraju. Proces upravljanja rizicima pokušaj je da se umanje ranjivosti s kojima se organizacija suočava. Jedna od glavnih sila koja može imati golem utjecaj na pravodobno prepoznavanje rizika jest nesigurnost, iznimno opasna za daljnji razvoj krizne situacije koja obično nastupa kad donositeljima odluka nedostaje aktualnih, cjelovitih i pouzdanih informacija i kada ne mogu precizno prepoznati buduće promjene. ( Jugo D. (2017.): str.112)

Faze prepoznavanja znakova upozorenja ( Lindell K.M. i Perry W.R. ):

- Prepoznavanje rizika – podrazumijeva odgovaranje na pitanje postoji li realna prijetnja na koju bi organizacija trebala obratiti pozornost,
- Procjena rizika – odgovara na pitanje treba li organizacija poduzeti nešto u vezi s prepoznatim rizikom,

- Traganje za zaštitnim aktivnostima – razmatra se koje mehanizme pokrenuti i koje aktivnosti poduzeti da bi se organizacija zaštitila od posljedica krize,
- Razmatranje i izbor aktivnosti – razmatra se koje od raspoloživih metoda i aktivnosti može poduzeti da bi se zaštitila,
- Provedba zaštitnih aktivnosti – provode se sve odabrane i zacrtane aktivnosti usmjerene štíćenju organizacije,
- Procjena potrebe za informacijama – tijekom ove faze upravljači organizacijom procjenjuju potrebu za dodatnim informacijama preispitivanjem količine informacija,
- Definiranje komunikacijskih aktivnosti – definira se što će organizacija činiti u vezi s komunikacijom,
- Provedba komunikacijskih aktivnosti – posljednja faza u kojoj upravljači donose odluku o provedbi aktivnosti.

Krizni komunikacijski tim može se odrediti kao međufunkcijska skupina unutar organizacije koja je zadužena baviti se svakom krizom s kojom se organizacija suoči, a osnovni je element za krizne situacije. Osnovne uloge kriznog komunikacijskog tima:

- ❖ kreiranje kriznih planova,
- ❖ provedba i prilagodba kriznih planova tijekom simuliranih ili stvarnih kriza,
- ❖ bavljenje čimbenicima koji nisu obuhvaćeni kriznim planom.

Pet zadataka kriznog tima ( Parnell W.C., Spillan J. ( 2014.): str. 109-110):

1. prepoznavanje kriznih prijetnji kojima je organizacija izložena,
2. izrada kriznog plana upravljanja,
3. predvođenje kriznih izobrazbi za širok spektar zaposlenika organizacije,
4. aktivno upravljanje krizom kada se dogodi,
5. postkrizno ocjenjivanje koje omogućuje proces učenja.

Krizni plan mora predvidjeti metode i sredstva za dokumentiranje svega što je tijekom krize rečeno sa stajališta organizacije. Krizni plan ponajprije treba biti službeni komunikacijski dokument koji primarno daje upute s kim zbog čega i kada kontaktirati kad se kriza dogodi (Jugo D. (2017.): str. 141).



### 3.2. Komunikacija tijekom krize

Tijekom krize organizacije su prisiljene upravljati širokim spektrom složenih elemenata komunikacijskog procesa koji podrazumijeva višestruke dionike, složene interne organizacijske elemente, različite potrebe heterogeni ciljnih skupina, ali i brzorastuće uloge masovnih medija i novih tehnologija komunikacije. Analizirajući što organizacija mora činiti u trenutku nastanka krize njezine aktivnosti mogu se svesti na dvije skupine (Jugo D. (2017.): str. 152):

- sprečavanje da se kriza prelije i na dotad nezahvaćene dijelove organizacije ili okolinu,
- maksimalno ograničavanje njezina trajanja.

„ Idealno vrijeme za početak komunikacije može se objasniti pojmom „zlatni sat“ koji označuje 60 minuta od trenutka kada je službeno objavljeno ili poznato da se dogodila krizna situacija.“ (Fearn-Banks K. (2011.): str. 140)

Imamo tri osnovne pretpostavke kriznog komuniciranja (Coombs T. (2012.): str. 139):

1. brzina – kao jedno od osnovnih obilježja uspješne komunikacije tijekom krize može se objasniti kao posljedica izrazito brzog razvoja tehnologije koja pak neprestano povećava brzinu širenja informacija, što istodobno smanjuje vrijeme koje kriznom timu potrebno za oblikovanje odgovora,
2. konzistentnost – označuje koordinaciju ukupne komunikacije službenih komunikatora organizacije, što kao jednu od posljedica može imati obeshrabrivanje ostalih članova ili zaposlenika organizacije da sami postanu njezini neslužbeni glasnogovornici,
3. otvorenost – podrazumijeva dostupnost medijima, spremnost na dijeljenje informacija te iskrenost.

Tijekom krize aktivnost kreće upravo od medija jer mediji traže informacije i potiču predstavnike organizacije da s njima komuniciraju. Medijima je potrebno pridati veliku pozornost, a komunikacija s ovom skupinom treba u svakom smislu zastupati stajališta organizacije potkrijepljena činjenicama. Jedan od glavnih zadataka u komunikaciji s medijima jest potreba da im se osiguravaju činjenice. (Luecke R. (2005.): str. 144)

Postoje konkretni načini kako mediji i novinari mogu pomoći pojedincima koji upravljaju krizom u ime organizacije. Oni mogu obavijestiti i upoznati javnost o svim aspektima krizne situacije, brzo prenijeti ključne informacije i priče, jednostavno i učinkovito dosegnuti glavne javnosti organizacije tijekom krize, osigurati potporu ključnih dionika i javnosti, spriječiti nepotrebnu anksioznost koja se može javiti kod zahvaćenih javnosti, osigurati precizne i

potrebne informacije, ispraviti netočne informacije koje su se tijekom krize pojavile u javnosti i medijima, poticati prikladna ponašanja i djelovanja tijekom krize te smiriti nervoznu javnost ili nervozne dionike. (Covello V.T. (2010.): str. 150)

Važnu ulogu u upravljanju i obuzdavanju krize te komuniciranju tijekom njezina trajanja imaju dva pojedinca: njezin prvi čovjek – predsjednik, predsjednik uprave, glavni direktor ili izvršni direktor, te glasnogovornik koji tijekom krize zastupa organizaciju u javnosti i medijima. Predsjednici uprava postaju svojevrsne kulturne ikone čija reprezentativnost i četničke sposobnosti znatno utječu na njezin način poslovanja i njihovo pozicioniranje u javnosti. Vođe u krizi nužno trebaju ustanoviti stvarne probleme, stoga je potrebno učiniti sljedeće poteze ( Luecke R. (2005.): str.134):

- biti vidljiv i pokazati da je netko preuzeo nadzor i nastoji popraviti situaciju,
- suočiti se s krizom i strah pretvoriti u pozitivno djelovanje,
- biti oprezan i paziti na nov razvoj događaja te prepoznati važnost novih informacija
- ostati usredotočen na prioritete organizacije, najprije se pobrinuti da su ljudi na sigurnome, a zatim se usredotočiti na ostala važna pitanja,
- procijeniti i reagirati na ono na što se može utjecati, a zanemariti ono na što je utjecaj nemoguć,
- u nužnim situacijama kršiti pravila.

Glasnogovornik se može definirati kao glas organizacije tijekom krize. Glasnogovornici trebaju posjedovati znanja i vještine o trima osnovnim elementima neovisno o tome djeluju li kao posrednici organizacije tijekom krize (Sapunar M. (2001.): str. 279):

- ✓ informacijska znanja i vještine,
- ✓ komunikacijska znanja i vještine,
- ✓ etička znanja i vještine.

Važan korak u upravljanju kriznom situacijom jest dokumentiranje svih aktivnosti koje krizni tim i ostalo osoblje u sklopu organizacije poduzimaju: svoje izvore informacija, odluke, namjere i aktivnosti tijekom svih faza rješavanja krize. Zadatak je korektivne komunikacije da organizacija dostavi sve informacije koje je dionicima obećala dostaviti jer u trenutku njihova upita nije imala točnu informaciju (Coombs T. (2012.): str. 166).



### 3.3. Reaktivne strategije komuniciranja

Reaktivne strategije komuniciranja moguće je definirati kao mjere koje organizacija poduzima kako bi odgovorila na utjecaje i prilike iz svojeg okruženja. Reaktivnim strategijama organizacija se većinom koristi u kriznom komuniciranju radi neutralizacije mogućih posljedica. Vrste reaktivnih strategija (Smith R.D. (2009.): str. 116):

- preventivne aktivnosti,
- napadački odgovor,
- obrambeni odgovor,
- zavaravajući odgovor,
- javno sažaljenje,
- korektivno ponašanje,
- strateška neaktivnost.

Preventivne aktivnosti podrazumijevaju plasiranja u javnost opravdanja za određene optužbe prije nego ih je druga strana izrekla ili mediji objavili. Pojam preventivnog protuodgovora počiva na premisi kako onaj tko prvi objavi svoju stranu priče uvelike određuje primarni ton priče. Napadački odgovor temelji se na pretpostavci kako organizacija djeluje sa stajališta prednosti i snage u odnosu na krizu ili svoju poziciju. Obrambeni odgovor može se definirati kao formuliranje i poduzimanje manje agresivnog odgovora organizacije ili pojedinca na kritike ili optužbe. Strategijom zavaravajućih odgovora primarna je namjera skrenuti pozornost s glavnog problema s kojim se organizacija suočava, odnosno povezanosti organizacije s uzrokom krizne situacije. Strategija javnog sažaljenja uključuje javno izražavanje određenih osjećaja koje organizacija njeguje prema određenim skupinama javnosti: zabrinutost, sućut, žaljenje i ispriku. Korektivno ponašanje podrazumijeva pozitivan odgovor na kritiku dionika i suparnika kojim organizacija pokušava popraviti štetu koja je nastala nedvojbeno nastala pogreškom unutar organizacijskog sustava. Strategija nepromišljane neaktivnosti podrazumijeva namjerno nepoduzimanje bilo kakvih aktivnosti. (Jugo D. (2017.): str. 204-218)

### 3.4. Postkrizno razdoblje

Kraj krize ne označuje kraj posla kriznog tima odnosno menadžmenta koji je u ime organizacije upravljao krizom. Postoje dva ključna zadatka koja je potrebno ostvariti u toj fazi (Coombs T. (2012.): str. 169):

- ocijeniti sve aktivnosti i napore tijekom krize,
- nastaviti nadgledanje svih uzroka i posljedica netom završene krize, što uključuje završetak istraga i osiguravanje potrebnih i obnovljenih informacija dionicima koji još imaju potrebu biti obavješteni.

Govoreći s praktičkog stajališta upravljanja krizom može se reći kako postkrizna faza počinje službenim proglašavanjem završetka krize što je zadatak prve osobe organizacije. Time ona službeno daje na znanje da se organizacija vraća normalnim i uobičajenim poslovnim aktivnostima.

Jedan od ključnih elemenata učenja jest provođenje ocjenjivanja na dva različita načina (Coombs T. (2012.): str. 169):

1. Prvi način ocjenjivanja – podrazumijeva analizu i ocjenjivanje uspješnosti aktivnosti kojima je organizacija odgovorila na krizu, ispitivanje učinkovitosti kriznog plana i njegove provedbe, pri čemu krizni tim analizira svaku poduzetu aktivnost i korisnost svake preporuke u kriznom planu.
2. Drugi način ocjenjivanja – procjena je mjere da koje je kriza utjecala na poslovanje organizacije, odnosno štete koju je prouzročila.

Organizacijsko učenje može se definirati kao proces prepoznavanja i ispitivanja pogrešaka u sustavu upravljanja organizacijom koji nastoji unaprijediti proces upravljanja oslanjajući se na iskustva koja je organizacija u prošlosti imala u sličnim situacijama.



## 4. KRIZNI MENADŽMENT

Krizni menadžment definira se kao „niz faktora konstruiranih u svrhu suzbijanja kriznih događaja te umanjena stvarno nastalih šteta“ (Coombs 2007, prema Coombs i Holladay 2010:20). Također, krizni menadžment „nastoji spriječiti ili umanjiti negativne ishode krize i na taj način zaštititi organizaciju, dionike i/ili industriju od šteta“ (Coombs 1999, prema Coombs i Holladay 2010:20).

Proces kriznog menadžmenta u širem smislu obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu, do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize. Također, uspješan plan upravljanja krizom povezan je i s drugim organizacijskim programima, poput hitnih intervencija, oporavka od katastrofa, upravljanja rizicima, komunikacija, kontinuiteta poslovanja itd. (SHRM, <http://bit.ly/1zfl0y>, preuzeto 22.06.2018.)

Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva:

1. Anticipativno upravljanje krizom. Uključuje sustave ranog upozorenja, analizu potencijala, upravljanje rizicima te politiku fleksibilnosti.
2. Identifikaciju krize. „Je li nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage?“
3. Reaktivno upravljanje krizom. Odnosi se na osiguranje temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize te ga obilježavaju jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili dobiti te korištenje instrumenata identifikacije krize.

U svakom slučaju, cilj kriznog menadžmenta je jasan: zaštititi ljudski kapital, čuvati dionike organizacije i osigurati ključne poslovne procese u kratkom i dugom roku (Lockwood 2005:9). Pored toga, ukoliko poduzeće uspije razviti bolji sustav predusretanja i ovladavanja krizom od svoje konkurencije, krizni menadžment može postati konkurentska prednost poduzeća.

Nadalje, valja istaknuti važnost kriznog kontrolinga u svakoj fazi upravljanja krizom: naime, pri anticipativnom upravljanju krizni kontroling osigurava korištenje instrumenata preventivnog i proaktivnog djelovanja; pri identifikaciji krize kontroling pruža podršku u korištenju instrumenata identifikacije krize; konačno, pri reaktivnom upravljanju kontroling je odgovoran za transparentnost situacije, strategijskih i operativnih posljedica te alternativne prijedloge nastavka poslovanja.

Sučević (2010:55-56), nadovezujući se na istraživanja Hofera, Bibeaulta, Faulhabera i Landwehra, Hoffmana, Milesa te Slattera i Lovetta, konstruirao je model procesa izlaska iz krize koji se sastoji od sedam faza:

1. Priznavanje problema prvi je preduvjet spremnosti uprave, nadzornog odbora, zaposlenih i drugih investiranju novca i energije u podršku procesu izlaska iz krize. Za uspješno suočavanje s realnošću postoje tri glavne tehnike: usporedna mjerenja, analiza industrijskih trendova te dijagnoza unutrašnjih snaga i slabosti. U prvom slučaju radi se o usporedbi određenih pokazatelja (npr. zadovoljstva kupaca, uspješnosti i sl.) s konkurencijom, kako bi se izbjeglo izdvojeno promatranje poduzeća. Druga tehnika uzima u obzir i industrijske trendove koji mogu relativizirati sadašnje tržišne pozicije. Konačno, treća tehnika služi da bi se utvrdile organizacijske slabosti i orijentirale ljude prema glavnim područjima na kojima je potrebno postići napredak.
2. Definiranje menadžmenta. Dva su argumenta protiv zadržavanja postojećeg menadžmenta pri procesu izlaska iz krize. Prvo, postojeći menadžment je i doveo poduzeće u krizu, i drugo, postojeći menadžment može biti ograničen emocijama, zbog čega se neće moći odvažiti na nužne mjere poput otpuštanja radnika, zatvaranje odjela, proizvodnih linija itd. Ipak, istraživanje (Bibeault 1998, prema Sučeviću 2010:63-64) je pokazalo da kada su krizu uzrokovali vanjski faktori, poduzeća su u 90% slučajeva ostajala sa starim menadžmentom. S druge strane, kada su krizu uzrokovali unutarnji faktori, poduzeća su mijenjala menadžment, također u 90% slučajeva.
3. Preuzimanje kontrole. Smatra se da je prvih 90 do 120 dana ključno da novoizabrani krizni menadžment preuzme kontrolu nad poduzećem. Iz tog početnog perioda tolerancije, kad će suprotstavljanje unutar poduzeća biti manje, potrebno je izvući maksimum poduzimajući mjere koje bi izazvale najveći otpor. Drastične mjere bit će očekivane, no one moraju biti bazirane na pažljivom planiranju, a ne na naglim odlukama.
4. Evaluacija poduzeća provodi se u tri koraka. Prvo se vrši preliminarna analiza održivosti, gdje se promatra postojanje ključnih faktora uspjeha, tj. ima li poduzeće uopće šanse za nastavak poslovanja. Zatim se vrši detaljna analiza održivosti, gdje se principima segmentacije utvrđuju vrijednosti raspoloživih financijskih i ljudskih resursa, te tržišne pozicije. Konačno, na osnovi integriranih rezultata analize određuju se daljnje akcije.



5. Rješavanje hitnih problema. U ovoj fazi najveći je prioritet osiguranje likvidnosti. Ukoliko poduzeće raspolaže s dovoljno likvidne imovine, tada se „faza hitnosti“ može preskočiti. U suprotnom, faza hitnosti uglavnom znači smanjenje poslovanja i koncentriranje na one segmente koji mogu postizati dobru bruto maržu i konkurentno poslovati na tržištu, čime se obično oslobađa imovina koja nije nužna za poslovanje i mora se pretvoriti u novac. U svakom slučaju, kod svake akcije potrebno je balansirati između kratkoročnog preživljavanja i dugoročnog stabilnog poslovanja.
6. Stabilizacija. Faza hitnosti završava onda kada u planiranom novčanom tijeku za sljedećih godinu dana više nema perioda u kojima je novac u crvenom, drugim riječima da su s vjerovnicima dogovoreni podnošljivi uvjeti, da je osigurano financiranje, da je napravljen kvalitetan plan poslovanja, da je radni kapital pod kontrolom te da su najbolniji rezovi napravljeni. Fokus sljedeće faze je na profitabilnosti – novčani tijek pada u drugi plan, a počinje se razmišljati i o rastu prodaje.
7. Povratak rastu. Faza stabilizacije završava onda kada poduzeće ostvaruje stabilnu dobit iz mjeseca u mjesec. Poduzeće se sada može posvetiti dugoročnom razvoju i pozicioniranju, što se obično čini preusmjeravanjem imovine na područja s brzim rastom, investiranjem u povećanje produktivnosti i kapaciteta, naglaskom na marketing radi ostvarenja rasta prodaje, osposobljavanjem financijskih mogućnosti za praćenje rasta, razvojem ljudskih resursa i sl.

## 5. ANALIZA KRIZNE SITUACIJE U AGROKORU

Krajem 2016. i početkom 2017. godine Agrokor, najveća hrvatska kompanija, zapala je u nepremostive financijske teškoće. Vlada je u ožujku na temelju posebnog zakona imenovala izvanrednog povjerenika koji je preuzeo upravljanje Agrokorom radi „kontrola štete“ i sprečavanja nekontroliranog stečaja Agrokor. U trenutku izbijanja krize Agrokor je obuhvaćao više od 50 poduzeća i zapošljavao ukupno 60.000 radnika u 6 zemalja, od toga 40.000 u Hrvatskoj. Revizija poslovanja Agrokor, koju je po nalogu izvanrednog povjerenika Ante Ramljaka proveo PricewaterhouseCoopers i objavio u listopadu 2017., pokazala je da su ukupni dugovi kompanije kod banaka i dobavljača krajem 2016. iznosili 56,28 mlrd. kuna, što je za 14,5 mlrd. više od kapitala kompanije. Slučaj Agrokor značajan je ne samo zbog systemske važnosti tog koncerna za hrvatsku ekonomiju, nego i zbog toga jer njegov razvojni put utjelovljuje arhetip hrvatskog kroni-kapitalizma. Kroni-kapitalizam je ekonomski sustav u kojem nominalno postoji slobodno tržište, ali koje dopušta povlaštena pravila i druge pogodnosti putem državne intervencije utemeljene na osobnim vezama. (Klepo M., Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): *Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije*, Zagreb)

### 5.1. Stvaranje i funkcioniranje kroni – kapitalizma u Hrvatskoj

Kada je krajem 2016. i početkom 2017. godine najveće hrvatski koncern zapalo u nepremostive financijske teškoće, država je mijenjala zakonodavstvo kako bi mogla preuzeti glavnu ulogu u pokušaju organiziranja „kontrola štete“ i opstanka Agrokor. Vlada je kroz Sabor bez ozbiljne rasprave progurala takozvani lex Agrokor (Zakon o postupku izvanredne uprave u tvrtkama od systemskog značaja) koji joj je dao, kako je smatrala, dovoljnu institucionalnu podlogu da provede svoj naum. Prema tom je zakonu na čelo poduzeća imenovala izvanrednog povjerenika te time i de facto preuzela odgovornost za sudbinu Agrokor. Pitanje kojim se sada može početi baviti je možemo li iz „slučaja Agrokor“ steći dobre uvide u nastanak i razvoj kapitalizma u Hrvatskoj nakon 1989. godine. S obzirom na to da institucionalizirani kroni-kapitalizam ne predstavlja moderni kapitalistički sistem, nužne su reforme, odnosno promjene političke ekonomije za postizanje modernog ekonomskog rasta i svega što on donosi, konvergenciju, rast blagostanja, stabilnost promjena i tehnički napredak. Prihvaća li se da postoji ovisnost o odabranom putu (*path dependency*), onda je za uspjeh takvih



promjena nužno razumjeti političku ekonomiju kroni-kapitalizma. (Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): str. 12 – 13)

Tri najčešće korištena pojma su „ortački kapitalizam“, „klijentelistički kapitalizam“ ili „tajkunski kapitalizam“, potom „dogovorna ekonomija“, dok neki smatraju da je „kroni-kapitalizam“ najprikladniji pojam. Nudi se mnogo definicija ali tri, svaka na svoj način, naglašavaju političku ekonomiju kroni-kapitalizma:

-Prva: ekonomski sistem u kojem članovi obitelji i prijatelji državnih činovnika i vodećih ljudi poslovnog svijeta uživaju nepravedne prednosti u zapošljavanju, zaduživanju itd. ([https://en.oxforddictionaries.com/definition/crony\\_capitalism](https://en.oxforddictionaries.com/definition/crony_capitalism) ).

-Druga: oblik kapitalizma u kojem poslovni uspjeh nije određen poslovnim rizicima koje poduzeća prihvaćaju, nego je povrat određen novcem nagomilanim kroz vezu poslovne klase i političke klase. ([https://en.wikipedia.org/wiki/Crony\\_capitalism](https://en.wikipedia.org/wiki/Crony_capitalism) ).

-Treća: Gospodarstvo u kojem nominalno postoji slobodno tržište, ali koje dopušta povlaštena pravila i druge pogodnosti putem državne intervencije utemeljene na osobnim vezama. U takvom sistemu lažni privid „čistog“ kapitalizma javno se održava kako bi se održao izdvojeni utjecaj dobro umreženih pojedinaca. (<http://www.businessdictionary.com/definition/crony-capitalism.html>).

Pojam kroni-kapitalizam bio je u širokoj upotrebi krajem 90-ih u vezi s azijskom financijskom krizom i tek se nakon toga počeo primjenjivati na gospodarstva u transformaciji. Na hrvatske ga prilike prvi primjenjuju Bićanić i Franičević (2002.) i nude prilagođenu definiciju: „oblik kapitalizma u kojemu tržište nema dominantnu ulogu u alokaciji kapitala“, no pojam nije bio široko prihvaćen.

## 5.2. Nastanak Agrokora

Današnji koncern Agrokor osnovano je 1976. godine (pod imenom Poljoprivredni obrt Ivica Todorić) i bavilo se uzgojem i prometom cvijeća i sadnica, uključujući, što je vrlo važno, i njihov uvoz. Sadašnji naziv dobilo je 1989. kada je Jugoslavija dopustila osnivanje privatnih poduzeća. U dosadašnjih 40 godina postojanja, do svog vrhunca 2016., od obrta za promet cvijeća i sadnica Agrokora je narastao u najveću multinacionalnu korporaciju na području zemalja nasljednica Jugoslavije, koja zapošljava 60.000 radnika. Cijelo to vrijeme imao je



jednog vlasnika, Ivicu Todorića, i njegove dionice nisu kotirale na burzama (drugi vrijednosni papiri jesu). (Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): str. 14)

Osnivač je 1976. bio 25-godišnji Ivica Todorić. Odgojen je u obitelji sklonoj poduzetništvu jer je njegov otac Ante Todorić stariji (Ante Todorić mlađi sin je Ivice Todorića, dakle unuk starijeg, i član Uprave Agrokor do kolapsa) bio „socijalistički direktor i menadžer“ uspješnog poduzeća Agrokombinat, a poslije društveno-ekonomske reforme 1965. umrežen u najviše slojeve režima, političke i ekonomske. Ivica Todorić i njegovo poduzeće svakako nisu poslovali u „prijateljskom okruženju“. To nepovoljno okruženje vrijedilo je za sve poduzetnike iz privatnog sektora i trajalo je do druge polovice 80-ih godina kada jugoslavenske vlasti počinju transformaciju. Ivica Todorić iskorištava mogućnosti i 1989. osniva poduzeće Agrokor (Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): str. 15).

Osamdesete su godine u kojima je vlasnik Agrokor Ivica Todorić stjecao formativne poduzetničke navike, a Agrokor (još uvijek kao obrt drugog imena) razvijao se i do kraja desetljeća zapošljavao oko 50 radnika. Veliki proizvođači privatnog sektora i direktori društvenih poduzeća u svom su poslovanju sve manje poštivali vladavinu prava, nisu se pridržavali zakona, ovisili su o neslužbenom gospodarstvu i o mrežama na kojima ono počiva. To su vrijednosni sustavi poslovanja s kojima privatni i društveni sektor dočekuju prilike koje im otvara transformacija. U takvim je uvjetima Ivica Todorić stjecao poduzetnička iskustva i oblikovao pristup poslovnoj politici. (Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): str. 16)

### 5.3. Prvi val transformacije od 1990. do kraja desetljeća

Nakon prvih slobodnih izbora 1990. i osamostaljenja 1991. godine transformacija u samostalnoj Hrvatskoj išla je u potpuno drugom smjeru od onog definiranog u Jugoslaviji jer se pokušao provesti potpuni raskid (*clean break*) s Jugoslavijom. Odlučeno je da će se društveno vlasništvo u jednom koraku pretvoriti u državno koje će onda državne institucije (tijekom vremena ime institucije se mijenjalo: ministarstvo, fond, agencija itd.) privatizirati svojim diskrecijskim odlukama o prodaji. Tako je ujedno ukinuto radničko samoupravljanje i uveden centralizirani model privatizacije jer proces privatizacije, odnosno prodaje strogo kontrolira vlada. Kroni-kapitalizam nije posebnost Hrvatske i predstavlja pojam kojim se koristi politička ekonomija kapitalizma u Latinskoj Americi, Aziji, bivšim socijalističkim zemljama, a i u nekim zemljama Afrike. Kronističko ponašanje nije strano ni u zemljama kapitalističke

jezgre, no tamo nije dominantno i ne predstavlja dominantu osobinu političke ekonomije (Ivanković, 2009).

Kupaca nije bilo pa ih je trebalo stvoriti. Postojala je namjera da se izgradi domaća kapitalistička klasa koja bi stvorila „nacionalni kapital“ koji se mogao nositi s konkurencijom stranaca (Jamnica koja može konkurirati Vichyju i Konzum koji može konkurirati Lidlu). 1990. u Hrvatskoj nije postojala domaća kapitalistička klasa sa znatnim kapitalom koja je mogla nositi proces privatizacije (plafoni socijalizma ograničili su bogatstvo, čak i uz sva prikrivanja), niti su postojali privatni domaći novčarski zavodi koji su mogli kupovati (ograničenja poslovanja socijalizma) pa su u financiranju važnu ulogu imale iz socijalizma naslijeđene banke i bankari. Prema istraživanjima (Krištofić, 1999.), oko polovice menadžera nakon prvog vala privatizacije 1996. bili su *in situ* direktori, dok su drugu polovicu predstavljali novi „kadrovi“. Takav izabrani način privatizacije zakonski je izrijeком tražio navođenje većinskog vlasnika, što je pogodovalo nastanku privatnih poduzeća s vlasnikom-direktorom, gazdinske firme u kojoj je gazda samostalno mogao odlučivati (Ivanković, 2009).

Druga važna osobina izabranog puta privatizacije je prodaja. Odluka o prodaji u uvjetima nepostojanja funkcionalnog tržišta kapitala inherentno je nepoštena jer se ne može odrediti oportunitetni trošak onoga što se prodaje, odnosno kupuje. Sistem procjene vrijednosti bio je vrlo neodređen i nepošten jer se mogao namjestiti da se dobije željeni rezultat. Tako proveden postupak pogodio je umreženima s vlasti, a odluke su donosile državne institucije (institucionalni se okvir mijenjao, ali ne sadržaj) uz velik prostor diskrecijskog odlučivanja. (Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): str. 16)

Treća važna karika bilo je financiranje. Trebalo je omogućiti da pojedinci bez novca kupe poduzeća. Prvo odluka da se Domovinski rat financira inflacijom, što je uvelo nered u poslove sa zajmovima koji su mogli biti pokloni. Inflacija je trajala dovoljno dugo, do jeseni 1993., kada je proveden antiinflacijski program. Tolerirale su se kupnje u kojima su kao polog korištene još nekupljene dionice. U želji da privatizacija bude uključivo pogodovalo se malim dioničarima, no razne su okolnosti (izostanak organiziranog tržišta kapitala, siromaštvo itd.) omogućile da to proizvede posve suprotan učinak jer je izazvano „torbarenje“, odnosno korištenje fiktivnih malih kupaca. Četvrto, nije se provodila kontrola ugovornih obveza u kupnji dionica. Kasniji rad državne revizije utvrdio je da je kršenje ugovora bilo pravilo, a ne iznimka. (Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): str.17)



U drugoj polovici 90-ih može vidjeti ulazak stranog kapitala u nizu privatizacija važnih sektora, novčarstvu (ponajprije talijanske i austrijske banke), telekomu (njemački operater), turizmu (kapital dijaspore). To su privatizacije velikih poduzeća i proces je pažljivo kontrolirala država te je moguće da je postojala ulazna rampa gdje se mogla naplatiti jednokratna renta za ulazak. Ivica Todorić i njegovo već osnovano poduzeće Agrokor s lakoćom su se uspješno uklopili u opisani sistem poslovanja i privatizacije. „Profil“ poduzetnika kakav je bio Ivica Todorić bio je idealan za aktivnu ulogu u transformaciji kako su je zamislile i provodile vlasti u Hrvatskoj nakon 1991. jer je uvelike podrazumijevalo poslovanje u njemu već poznatim uvjetima. Tako 1992. postaje vlasnik Lovnoga gospodarstva Moslavina, Agropromerade i Jamnice, 1993. Zvijezde i DIP-a Turopolje, 1994. Leda, Silosa Moslavine, Bobisa, Solane Pag i, ključnog poduzeća konglomerata, prodajnog lanca Unikonzum iz kojeg nastaje Konzum. Nakon 1995. više nema znatnijeg širenja i kupnje novih poduzeća. U ostatku je desetljeća širenje akvizicijama odnosno privatizacijom daleko skromnije, 1998. kupljena je jaskanska Mladina, a 1999. PIK Vinkovci. Kupljena su glavna poduzeća iz sastava Agrokoru u Hrvatskoj. To se nije moglo bez aktivne potpore vlasti ili moćnika iz sjene, a što je dano zauzvrat, javno ili tajno, nije poznato. U Hrvatskoj nema nijednog uspješnog slučaja sličnog Agrokoru. Dvojica poduzetnika s iskustvom sličnim Ivici Todoriću, koji su privatizacijom stvarali konglomerate, nisu uspjeli. Osamdesetih je Josip Gucić bio zlatar, a Miroslav Kutle ugostitelj. Njihov početak slični na onaj Ivice Todorića, no na kraju su osuđeni i pobjegli su iz zemlje. (Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): str.18)

#### 5.4. Drugi val transformacije nakon 2000. do financijskog sloma 2016.

2004. preuzete Agrolaguna i Sloboda Osijek, 2005. Belje i PIK Vrbovec, a 2007. Tisak. No osim širenja unutar zemlje u to vrijeme počinje širenje u regiju. Nakon kupnje Sarajevskog kiseljaka 2000. godine slijede 2003. Frikom, 2005. Dijamant i Idea, a 2006. Kikindski mlin. S tim kupnjama Agrokor je poslovao u trima zemljama nasljednicama Jugoslavije (Bosna i Hercegovina, Hrvatska i Srbija). Uz taj val regionalnog širenja ide najveća akvizicija: 2014. Agrokor je preuzeo Mercator (za 544 milijuna eura), koji je i sam poslovao u četirima zemljama (Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Slovenija i Srbija). Kupnja Mercatora dugo je pripremana i dio je drugog vala. Do početka velike recesije 2008. u svijetu i 2009. u Hrvatskoj, osnovni je oblik Agrokoru čvrsto utemeljen i način poslovanja uspostavljen. (Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): str.19 - 20)



Riječ je o vertikalno integriranom agropoduzeću s krilaticom „od polja do stola“. Jezgru čine sljedeće poslovne grupe. U prvoj su poslovnoj grupi poljoprivredna i prehrambena industrijska poduzeća, a osobito je zastupljena proizvodnja žitarica, vina i pića, mesa te ulja i sladoleda. Druga je poslovna grupa maloprodaja s jakim tržišnim markama u trima zemljama. Treća je grupa ostalo i njen je sastav šarolik, od ciglana i lovnog gospodarstva do zdravstva. Na kraju je Agrokor proširio poslovanje na šest zemalja jugoistočne Europe (BiH, Crna Gora, Srbija, Slovenija, Mađarska i Hrvatska) i postao multinacionalno poduzeće. Slovi kao jedno od najvećih poduzeća jugoistočne Europe koje zapošljava oko 60.000 radnika (oko 40.000 u Hrvatskoj). (Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): str.19 - 20)

Drugi je val uključio međunarodne novčarske institucije, ponajprije EBRD i ICF, ali i druge strane banke. Osim zajmova Agrokor je u to vrijeme aktivan i na tržištu kapitala. 2003. postojeća je emisija korporativnih obveznica proširena za 100 milijuna eura i cijela emisija uvrštena u prvu kotaciju na Zagrebačkoj burzi, 2005. i 2006. refinancira sindicirani zajam pod vodstvom ABN-AMRO, Bank Austria, Privredne banke Zagreb, Raiffeisen Zentralbank i SG Splitske banke. Godine 2009. Agrokor je izdao 400 milijuna eura obveznica na europskom tržištu kapitala u aranžmanu BNP Paribas i UniCredito na rok od sedam godina uz kupon od 10 posto. No dok je Agrokor izgledao kao moderno multinacionalno poduzeće integrirano u međunarodne tokove kapitala, zapravo nije prerastao u drugu fazu razvoja poduzeća. Ostao je u vlasništvu, potpunom ili dominantnom, jednog vlasnika – osnivača Ivice Todorića. Efikasnost pregovaranja u takvim poduzećima ovisi o jednom čovjeku i svi su poslovi centralizirani. To nisu uvjeti u kojima se može voditi moderno poduzeće s raznolikim poslovnim sastavnicama u složenom poslovnom okruženju. Poduzeće koje ne preraste takav način upravljanja na kraju ne uspije. No dok takvo poduzeće ne može prerasti u moderni konglomerat, idealno je za kroni-kapitalizam. Politički krugovi pregovaraju s jednim čovjekom koji ima mandat za dogovore. Uvriježilo se takve firme zvati gazdinske firme. (Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): str.19 - 20)

U Agrokoru je vidljivo i sifoniranje i tunelarenje. To su slični oblici financijskog nepoštenja u kojem se iz poduzeća izvlače sredstva (profit) ili imovina za neke druge namjene na protuzakonit način. Najčešće to radi većinski vlasnik bez znanja ili odobrenja drugih vlasnika, no to može raditi i menadžment za svoj račun. Podaci pokazuju da je Agrokor koristio skriveno bankarstvo na više načina. Koristio je mjenice bez pokrića. Nakon upozorenja regulatora počeo je koristiti odgode plaćanja koje drugima nisu bile dopuštene te unakrsna jamstva poduzeća iz sastava Agrokora. Još je jedan oblik poslovanja prve faze krivotvorenje financijskih izvještaja. Podaci pokazuju da je Ledo, iako je njegova tržišna vrijednost bila oko



tri milijarde kuna, jamčio za kredite Agrokoru u visini od 18,9 milijardi kuna. mnogi su Agrokorovi zaposlenici odlazili na visoke državničke funkcije ili se na njih vraćali (guverner središnje banke, ministar financija) i posve je opravdano tu prepoznavati sukob interesa. (Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): str.19 - 20)

## 5.5. Financijski slom

Za tijek događaja vezanih uz financijski slom korisno je kao razdjelnicu uzeti 6. travnja 2017., dan kada je Ivica Todorić potpisom aktivirao takozvani lex Agrokor (Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku). Toga se dana bitno promijenio način odlučivanja i uspostavila su se nova pravila poslovanja Agrokoru (upravljanja, zaduživanja, namirenja, poslovanja s dobavljačima), a vidljivo su uključeni novi istaknuti sudionici. Zbog te točke diskontinuiteta u kojoj vlasnik gubi kontrolu nad upravljanjem procesima, ali ne i vlasništvo, može se govoriti o slomu. Vladina uprava tražila je od *Pricewaterhouse Coopersa* reviziju poslovanja koncerna i važnijih sastavnica za 2015. i 2016. ( Bićanić i Ivanković (2017.): str. 21).

**Slika 2: Revizija rezultata poslovanja za 2015. godinu i rezultati poslovanja u 2016. godini (u mil. HRK)**

Neto rezultat	31.12.2016.	31.12.2015. prepravljeno	31.12.2015. objavljeno	Razlika 2015. prepravljena vs objavljena	Razlika 2016. vs 2015. prepravljena
<b>Maloprodaja</b>	<b>-2.247</b>	<b>-1.471</b>	<b>247</b>	<b>-1.718</b>	<b>-776</b>
Konzum	-1.859	-1.407	235	-1.642	-452
Tisak	-388	-64	12	-76	-324
<b>Poljoprivreda</b>	<b>-329</b>	<b>-223</b>	<b>-88</b>	<b>-135</b>	<b>-106</b>
Belje	-45	-113	-62	-51	68
PIK Vinkovci	-233	-72	-5	-67	-161
Vupik	-51	-38	-21	-17	-13
<b>Prehrana</b>	<b>-741</b>	<b>635</b>	<b>661</b>	<b>-26</b>	<b>-1.376</b>
Ledo	-270	262	267	-5	-532
Jamnica	-317	273	277	-4	-590
Zvijezda	-146	20	25	-5	-166
PIK Vrbovec	-8	80	92	-12	-88

Izvor: Klepo M., Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): *Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije*, Zagreb

Za financijske su poteškoće nedvojbeno znali novčarski krugovi i sudionici na tržištu novca. Banke koje su pratile Agrokor nisu ga nastavile financirati početkom 2017. Pregovori, odbijanje i dogovaranje, nisu mogli ostati u potpunosti nepoznati financijskoj zajednici. Osim toga, živo se trgovalo Agrokorovim vrijednosnim papirima iz druge ruke, uz sve veći diskont. Na kraju, obveznicama se trgovalo na oko 20 posto nominalne vrijednosti, a banke, čak i ruske, dug prodaju za 30 posto vrijednosti. Na tržištu je vrlo aktivan američki strvinarski fond

*Knighthood Capital Management* koji postaje jedan od najvećih vjerovnika. I državne institucije nedvojbeno su već dulje, i prije početka 2017., bile svjesne Agrokorovih poteškoća. Regulatorne agencija (HANFA) i Hrvatska narodna banka upozorile su aktere na neprihvatljivost mjeničnog poslovanja. Guverner je, u pokušaju da ekskulpira HNB od očite odgovornosti, naknadno izjavio da su „svi sve znali“ već od 2014. (kada je Agrokor kupio Mercator). ( Bićanić i Ivanković (2017.): str. 21)

Svjestan problema Agrokor je tražio rješenja pa je tako tražio nove zajmove, planirao prodaju udjela u nekim sastavnicama i angažirao stručnjake za spašavanje tvrtki u ovakvim poteškoćama. Kad je riječ o novim zajmovima, zajmodavci su znali za probleme pa su za nove zajmove postavljali teško premostive uvjete. Već prije se Agrokor okrenuo ruskim bankama koje su se postavile predatorski. Sberbank je u ožujku odobrio Agrokoru 80 milijuna eura zajma po kamati od 10,8 posto. U trenutku sloma ukupna izloženost ruskih banaka u državnom vlasništvu prema Agrokoru dosegla je 1,4 milijarde eura (Sberbank 1,1 milijarda, VTB 300 milijuna eura). ( Bićanić i Ivanković (2017.): str. 21)

Agrokor je, prema informacijama Ivice Todorića, prije sloma pripremio prodaju udjela u nekim sastavnicama (u Hrvatskoj Ledo, PIK Vrbovec, Jamnica, Zvijezda, Agrolaguna, u Srbiji Dijamant i Frikom) i time je htio zaraditi sredstva (oko milijardu eura) da prebrodi finansijsku krizu. U prosincu 2016. odustao je od tog plana no objašnjenje još nije poznato (sredina listopada 2017.). Što se kriznog menadžmenta tiče, na prijedlog ruskih zajmodavaca angažirana je u jesen 2016. konzultantska kuća *Alvarez & Marsal*, čiji je tim vodio Antonio Alvarez III i koja je tražila rješenje u *stand still* planu koji na kraju nije zaživio. Predstavnici vlade bili su upoznati s tim naporima i susreli su se s timom, no nisu ga prihvatili. Svi ti pokušaji „internog spašavanja“ ne uspijevaju. Aktivacijom lex Agrokor rješenja se traže drugdje. ( Bićanić i Ivanković (2017.): str. 22)

Tijekom događaja koji su vodili do sloma ključna je promjena Vladine politike. . Do tog je trenutka podržavala rješenje unutar okvira poslovanja privatnog poduzeća i tvrdila da nema problema (još u prosincu 2016. i siječnju 2017. daju se izjave u tom smislu), a nakon toga je dala prednost rješenju u kojem ona (Vlada) ima glavnu ulogu u upravljanju kriznim menadžmentom Agrokor. Zanimljiva je odluka Vlade da prestaje podržavati Agrokor. ( Bićanić i Ivanković (2017.): str. 22)

Od početka transformacije i prvih akvizicija Vlada je pomagala Agrokoru više nego drugima. Cijeli poslovni pothvat, stvaranje vertikalno integrirane multinacionalne kompanije,



najveće u regiji, nije mogao proći bez vrlo aktivne, vidljive i skrivene pomoći i uloge niza vlada. Tijekom 2016. ta se politika nedvosmisleno mijenja jer jedan koalicijski partner (Most) traži raščišćavanje odnosa u vezi s Agrokorom. Umjesto poslovanja uz meko budžetsko ograničenje Agrokor je suočen s novim uvjetima, s poslovanjem uz tvrdo budžetsko ograničenje. ( Bićanić i Ivanković (2017.): str. 23)

Jedini opipljiv rezultati su novi zajam, isplate malim dobavljačima i neotplaćivanje ranijih zajmova. Vlada tvrdi da je erozija prometa u maloprodajnoj mreži zaustavljena (podaci nisu dani, osim onog o početnom padu Konzumovog prometa većeg od 20 posto). No opasnosti i rizici rastu i mnoga su se ranija upozorenja obistinila jer proces otpisa nije ni počeo i Agrokor ne posluje pod normalnim uvjetima. Ne zna se ni kakav će biti rezultat najavljenih i pokrenutih sudskih procesa u zemlji i izvan nje. ( Bićanić i Ivanković (2017.): str. 23)

**Slika 3: Promjene kapitala kompanija zbog jednokratnih otpisa i procjena (u mil. HRK)**

Neto rezultat	31.12.2016.	31.12.2015. prepravljeno	31.12.2015. objavljeno	Razlika 2015. prepravljena vs objavljena	Razlika 2016. vs 2015. prepravljena
<b>Maloprodaja</b>	<b>-7.618</b>	<b>-4.851</b>	<b>2.857</b>	<b>-7.708</b>	<b>-10.475</b>
Konzum	-7.416	-5.038	2.586	-7.624	-10.002
Tisak	-202	187	271	-84	-473
<b>Poljoprivreda</b>	<b>1.261</b>	<b>1.687</b>	<b>2.947</b>	<b>-1.260</b>	<b>-1.686</b>
Belje	1.328	1.432	1.984	-552	-656
PIK Vinkovci	-369	-136	242	-378	-611
Vupik	302	391	721	-330	-419
<b>Prehrana</b>	<b>3.918</b>	<b>4.864</b>	<b>5.073</b>	<b>-209</b>	<b>-1.155</b>
Ledo	1.314	1.734	1.780	-46	-466
Jamnica	1.232	1.643	1.654	-11	-422
Zvijezda	721	858	916	-58	-195
PIK Vrbovec	651	629	723	-94	-72

Izvor: Klepo M., Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): *Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije*, Zagreb

Slika 4 : Promjene kapitala kompanije Konzum d.d. na temelju rezultata revizije



1. Reklasifikacija operativnih najмова koji su trebali biti iskazani kao financijski najmovi
2. 2,1 mlrd kuna se odnosi na kapitalizirane troškove na ulaganje u IDEU. 1,2 mlrd kuna se odnosi na umanjnje vrijednosti ulaganja u IDEU
3. 356 mln kuna kapitaliziranih troškova koji su bili uključeni u vrijednost zaliha, a ne zadovoljavaju kriterije za takvu klasifikaciju
4. Povećanje se uglavnom odnosi na financijski najam
5. Priznavanje troškova prethodnih razdoblja koji su umanjivali obveze u prethodnim godinama

Izvor: Klepo M., Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): *Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije*, Zagreb

## 5.6. Kroni-kapitalizam

Moguće je prepoznati nekoliko stiliziranih činjenica razvoja političke ekonomije kapitalizma u Hrvatskoj, odnosno osobina kroni-kapitalizma. Ovdje su istaknute samo one vezane uz gospodarstvo (Bićanić i Ivanković (2017.)):

- privatizacija državnog vlasništva pojedinačno ugovorenim prodajama čija vrijednost nije određena na tržištu, uz široki prostor za diskrecijsko odlučivanje,
- postupak privatizacije pogoduje pojedincima, državljanima/ima Hrvatske s ciljem stvaranja nacionalne kapitalističke klase čiji su predstavnici uglavnom birani *ad hoc*, prema političkim vezama, i u uvjetima nacionalne ugroženosti,
- formativna iskustva poduzetništva sudionici privatizacije stječu u uvjetima zalaza i učestalih kriza socijalističkog režima, ne razvijaju nikakvo poštovanje prema vladavini prava i zakonskoj regulativi, ali stječu veliku ovisnost o skrivenom poslovanju u neslužbenom gospodarstvu,
- razvoj velike i slabe države koja postaje odlučujući faktor uspjeha privatnog poduzetništva i nedjelotvorno provodi vladavinu prava i sigurnost ugovorenih obveza,



- demokratski deficit i odsutnost djelotvorne kontrole ostalih grana vlasti omogućava vrlo visoku razinu korupcije, rentijersko ponašanje i zarobljavanje države,
- tržište kapitala nije prevladavajući oblik alokacije kapitala, nego su to razni oblici neslužbenoga gospodarstva koji su netransparentni, utemeljeni na osobnim mrežama i nerijetko uključuju financijske protuzakonitosti,
- izražena je Fisherova hipoteza u kojoj početni uvjeti i izabrani prvi koraci stvaraju vrlo jaku ovisnost o odabranom putu (*path dependency*) i oblikuju prevladavajuću političku ekonomiju kasnijeg razvoja koja se suštinski ne mijenjaju.

Riječ je o „gospodarstvu u kojem nominalno postoji slobodno tržište, ali koje dopušta povlaštena pravila i druge pogodnosti putem državne intervencije utemeljene na osobnim vezama. U takvom se sistemu lažni privid ‘čistog’ kapitalizma javno održava kako bi se održao izdvojeni utjecaj dobro umreženih pojedinaca“. Stilizirane činjenice o Agrokoru mogle bi se izvesti na sljedeći način (Bićanić i Ivanković (2017.)):

- tvrtka je u vlasništvu najvećeg dioničara koji slobodno kontrolira cijelo poslovanje i donosi odluke; jedan vlasnik koji nije odgovoran nikome, firma-gazda,
- širenje i akvizicije temelje se na privatizaciji postojećih poduzeća i poklapaju se s vladama HDZa, prva u „Tuđmanovom desetljeću“, a druga nakon 2003. s dolaskom Sanadera,
- nastaje vertikalno integrirano poduzeće poljoprivrede, prehrambene industrije i maloprodaje koje uoči kraha čini više od 50 poduzeća, posluje u šest zemalja i zapošljava oko 60.000 radnika,
- novčani tokovi unutar poduzeća te između poduzeća i države, odnosno dobavljača podložni su u poslovanju u neslužbenom gospodarstvu uz raširenu ovisnost o novčanim prijevarama (tuneliranje, sifoniranje, mjenice bez pokrića, prikriveno bankarstvo, neplaćanje poreza),
- tijesan odnos s državom koja nudi podršku poslovanju je dijelom vidljiv (tokovi privatizacije, institucionalna rješenja), a dijelom nevidljiv (neprimjenjivanje propisa, neplaćanje) uz nejasne protuusluge,
- konačni krah uzrokuje povlačenje podrške Vlade HDZ-a za rješavanje financijskih problema.

Koncern kao Agrokor nije mogao dobro poslovati izvan okruženja kroni-kapitalizma. Nastalo je kao firma-gazda, kao što ukazuje Ivanković (2017b), a firma-gazda i autoritarna vlast su komplementi. Svoju veličinu nije moglo postići bez vidljive i nevidljive pomoći države,



uspjelo je zarobiti pojedine dijelove države i postići za sebe povoljne odluke te neplaćanje poreza, nije ovisilo samo o tržištu kapitala, u poslovanju je koristilo mnoge financijske zloupotrebe koje su se tolerirale. U određivanju Agrokora kao arhetipa političke ekonomije kroni-kapitalizma korisno je u Hrvatskoj razlikovati sedam vrsta poduzeća. To su (Bićanić i Ivanković (2017.)):

1. Državna poduzeća u kojima je država dominantni ili većinski vlasnik; to su poduzeća u kojima država ima prevladavajući utjecaj iako nije jedini vlasnik, primjerice Podravka ili Petrokemija.
2. Velika privatizirana poduzeća; privatizirana poduzeća u kojima država može, ali ne mora imati dionice i nema utjecaja na poslovanje, nastala su na temelju privatiziranog poduzeća i kasnije se razvijala kao privatna, „velika“ su po hrvatskim kriterijima jer posluju na nacionalnoj razini, primjerice Atlantic ili Uljanik.
3. Mala privatizirana poduzeća; kao i velika, rasla su na temeljima privatiziranog poduzeća, ali ostala su na lokalnom tržištu, recimo Presečki trans.
4. Infrastrukturna poduzeća u državnom vlasništvu; plinovodi, željeznice, ceste, ali i mnoge bolnice, komunalna poduzeća.
5. Mala rubna poduzeća; poduzeća u kojima prevladava ljudski kapital pa su mobilna, primjerice Rimac ili mala poduzeća uglavnom u IT sektoru.
6. *De novo* privatna poduzeća; poduzeća koja nikada nisu bila u državnom vlasništvu, primjerice Orbico ili Klinika Magdalena, ili IT tvrtka In2.
7. Strana poduzeća koja su u vlasništvu stranaca ili su njihove središnjice u inozemstvu, bilo da su nastala pranjem privatizacijskih dobiti, primjerice Dukat i Lactalis, privatizacijom, primjerice Privredna banka, ili kao nova ulaganja, primjerice Raiffeisen banka.

Uz Agrokora se vežu gotovo sve karakteristike kronikapitalizma: privilegirani položaj, korupcija, klijentelizam (*revolving door*, ministri su dolazili iz Agrokora i u njega se vraćali), lobiranje, subvencije, zaštita od konkurencije, favoritizam i nepotizam. U odnosima s državom Agrokora je preuzimao privilegije i isporučivao obnovu propalih tvrtki s kojima Vlada nije znala što bi. Služio je kao ogledni primjer „dobrog puta izabrane političke ekonomije“. Vlade su u slučaju Agrokora pokazivale slabosti legitimiteta i sklonost nedemokratskom privatnom odlučivanju (Bićanić i Ivanković (2017.)).

## 6. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je upoznati se s krizom i kriznim komuniciranjem te kriznim menadžmentom. Kriza je stanje organizacije koje se može definirati i kao intenzivna pojava s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge i ugled. Krizno komuniciranje moguće je definirati kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti neposredno prije negativnog događaja, tijekom negativnog događaja i nakon njega. Krizni menadžment definira se kao niz faktora konstruiranih u svrhu suzbijanja kriznih događaja te umanjenja stvarno nastalih šteta.

U ovom radu analizirali smo kriznu situaciju u jednoj od najvećih kompanija Agrokoru. Najveća kriza dogodila se je 2016. godine i dovela koncern do ruba propasti. Hrvatska je Vlada, uz velike rizike za porezne obveznike i nedovoljno uvjerljivo objašnjenje, početkom travnja 2017. preuzela krizni menadžment Agrokoru, najveće hrvatske tvrtke. Nakon pola godine rada izvanrednog Vladinog povjerenika na čelu Agrokoru uspjeh je skroman i glavni problemi ostaju neriješeni: rješenje duga srednjih i velikih dobavljača, održivost poslovanja nakon isteka posebnih uvjeta poslovanja i pitanje mogućih sudskih tužbi. Revizija poslovanja objavljena početkom listopada 2017. ukazala je na veličinu zadatka, ali i na to da je Agrokor poduzeće koje je poslovalo kao firma-gazda i bilo arhetip poduzeća prilagođenog poslovanju u uvjetima političke ekonomije kroni-kapitalizma.

Vlada je pozdravila mogućnost dogovora s drugim privatnim kompanijama na način koji ne ukazuje na promjenu matrice ponašanja, kao što je i u načinu rješavanja slučaja Agrokor štitila parcijalne interese. U svjetlu političke ekonomije kroni-kapitalizma možda je najbolje slom Agrokoru vidjeti kao slom firme-gazde koja je prerasla uvjete poslovanja u kroni-kapitalizmu, a nedorasla za suočavanje s kriterijima poslovanja u Europskoj uniji. Slom može dovesti do restrukturiranja sastavnica u manje firme-gazde koje mogu dalje uspješno poslovati u kroni-kapitalizmu i u Europskoj uniji. Javlja se i mišljenje da restrukturiranje Agrokoru otvara prostor za uvođenje modernog kapitalizma, no da bi se to ostvarilo, politička ekonomija kroni-kapitalizma trebala bi bez pritiska ukinuti samu sebe. Povijest nas uči da takve promjene političke ekonomije nisu vjerojatne.

*Martina Starčević*

Martina Starčević



## LITERATURA

1. Coombs T. (2006.): *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*, CN: Praeger, Westport, str. 48
2. Fearn Banks K. (2011.): *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Routledge, New York, str. 2, 140
3. Regeister M. Larkin J. (2005.): *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*, CIPR, London, str. 173
4. Jugo D. (2017.): *Menadžment kriznog komuniciranja*, Školska knjiga, Zagreb, str. 10-120
5. Coombs T. (2012.): *Ongoing Crisis Communication*, Sage Publication, Los Angeles, str. 5-169
7. Jugo D. (2012.): *Strategije odnosa s javnošću*, Profil knjiga i Novelti Millenium, Zagreb, str. 58
8. Meyers, G.C., Holusha J. (1986.): *When it hits the fan: Managing the nine crisis of business*, Houghton Mifflin, Boston, str. 79
9. Parnell W.C., Spillan J. (2014.): *Crisis Management in the New Strategy Landscape*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, str. 109-110
12. Luecke R. (2005.): *Upravljanje kriznim situacijama*, Harvard Business Essentials i Zgombić i Partneri, Zagreb, str. 134-144
13. Covello V.T. (2010.): *Strategies for Overcoming Challenges to Effective Risk Communication, in Handbook of Risk and Crisis Communication*, Heath R.L. and O'Hair D.H, Routledge, New York, str. 150
15. Smith R.D. (2009.): *Strategic Planning for Public Relations*, Routledge, New York, str. 116
17. Klepo M., Bićanić I., Ivanković Ž. (2017.): *Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije*, Zagreb
18. Sellnow T., Seeger M. (2013.): *Theorizing Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Oxford, str. 2



19. Littlejohn R.F. (1983.): *Corporate Crisis Leaders: A Team Approach*, American Corporate Leaders Association, New York, str. 24
20. Fink S. (2002.): *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Authors Guild, Cincinnati, str. 15
21. Sapriel C. (2003.): *Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium*, Journal of Communication Management, Henry Stewart Publications, vol. 7, str. 348
22. Zarembo A. (2010.): *Crisis Communication: Theory and Practice*, M.E. Sharpe, New York, str. 23-24
23. Löwensberg D. (2009.): *Korporativni imidž, reputacija i identitet u: Otkrivanje odnosa s javnošću*, ur. Tench R. i Yeomans L., HUOJ, Zagreb, str. 270
24. Tomić Z. (2008.): *Odnosi s javnošću. Teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb/Sarajevo, str. 362
25. Griffin R., Lopez Y. (2005.): „Bad Behaviour“ in Organizations: A review and typology for future research, Journal of Management, 31(6), str. 988
26. Sapunar M. (2001.): *Teorijski aspekti novinarstva*, ITG, Zagreb, str. 279
27. [https://en.oxforddictionaries.com/definition/crony\\_capitalism](https://en.oxforddictionaries.com/definition/crony_capitalism) (22.6.2018.)
28. [https://en.wikipedia.org/wiki/Crony\\_capitalism](https://en.wikipedia.org/wiki/Crony_capitalism) (22.6.2018.)
29. <http://www.businessdictionary.com/definition/crony-capitalism.html> (22.6.2018.)
30. SHRM, <http://bit.ly/1zfloy> (22.06.2018.)
31. <http://www.raris.org/index.php/alati/2016> (23.6.2018.)

## POPIS SLIKA

Slika 1: Čimbenici makrookruženja .....	8
Slika 2: Revizija rezultata poslovanja za 2015. godinu i rezultati poslovanja u 2016. godini (u mil. HRK).....	26
Slika 3: Promjene kapitala kompanija zbog jednokratnih otpisa i procjena (u mil. HRK).....	28
Slika 4 : Promjene kapitala kompanije Konzum d.d. na temelju rezultata revizije .....	29