# Menadžment i poslovna kriza

**Atalić, Anita**

**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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:262290

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-29**

*Repository / Repozitorij:*

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Anita Atalić

# MENADŽMENT I POSLOVNA KRIZA

# MANAGEMENT AND BUSINESS CRISIS

Završni rad

Otočac, 2018.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

# MENADŽMENT I POSLOVNA KRIZA

# MANAGEMENT AND BUSINESS CRISIS

Završni rad

MENTOR

dr. sc. Vlatka Ružić, viši predavač

STUDENT

Anita Atalić

MBS: 2962000485/11

Otočac, lipanj 2018.

Veleučilište „Nikola Tesla" u Gospiću
Poslovni odjel

Prilog I

Gospić, 11.6. 2017.

# ZADATAK

za završni rad

Pristupniku ANITI ATALIĆ MBS: 2962000485/09

Studentu stručnog studija Ekonomske podjetniške usluge se temu završnog rada pod nazivom

Menadžment i poslovna kriza

Sadržaj zadatka

1. Uvod 2. Određenje pojmova
3. Izazovi modernog menadžmenta
4. Poslovna kriza 5. Upravljanje krizom
6. Izlazak iz krize 7. Zaključak
Popis literature Popis kratica
Popis slika

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

Mentor: dr. sc. MARICA BUŽEK (ime i prezime) zadatak: 11.6. 2017. (datum) - (potpis)

Pročelnik odjela: mr. sc. VIČE, prof. (ime i prezime) predati do: 30.09.2018. (datum) - (potpis)

Student: ANITA ATALIĆ (ime i prezime) primio zadatak: 11.6. 2017. (datum) - ATALIĆ (potpis)

Dostavlja se:
- mentoru
- pristupniku

**I Z J A V A**

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom *Menadžment i poslovna kriza* samostalno izradila pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice dr. sc. Vlatke Ružić, više predavačice.

Ime i prezime

(potpis studenta)

# SAŽETAK

Ovaj rad donosi detaljno pojmovno određenje menadžmenta i poslovne krize koji čine temeljnu tematsku okosnicu rada. U radu su iznesene vrste poslovnih kriza, njezini uzroci i posljedice. Posebno poglavlje odnosi se na krizni menadžment koji istražuje uzroke i simptome poslovne krize i predstavlja proces te model izlaska iz nje. Cilj rada je prikazati utjecaj i važnost kriznog menadžmenta na poslovanje kako bi se u što kraćem roku mogle donijeti odluke o poslovanju poduzeća zahvaćenog krizom.



**Ključne riječi:** menadžment, poslovna kriza, krizni menadžment.

## SUMMARY

It is presented a conceptual determination of the management and business crisis that makes core thematical framework of this work. Different types of the business crisis are given, and its causes and consequences. There is a very special chapter related to the crisis of the management that enquires causes and symptoms of the business crisis and represents the process and the model of coming out from the crisis. The aim of this work is to represent the influence and the importance of the crisis on the complete running of the business in a way to make decisions as soon as possible about the management of the company caught by the crisis.

**Key words:** management, business crisis, management crisis

# SADRŽAJ

1. UVOD ..... 1
1.1. Problem i predmet istraživanja ..... 1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja ..... 1
1.3. Struktura rada ..... 1
2. Određenje pojmova ..... 2
2.1. Pojam i definicija menadžmenta ..... 2
2.2. Definicija menadžera ..... 4
2.2.1. Uloge menadžera ..... 6
3. Izazovi modernog menadžmenta ..... 9
3.1. Inovativnost menadžmenta ..... 9
3.2. Konkurentnost, međunarodno okruženje i rast ..... 10
3.3. Ekonomske i društvene sile ..... 13
3.4. Društvena odgovornost i etika ..... 13
4. Poslovna kriza ..... 15
4.1. Pojam i definicija krize ..... 15
4.2. Vrste poslovnih kriza ..... 17
4.3. Uzroci poslovne krize ..... 18
4.3.1. Vanjski uzroci krize ..... 20
4.3.2. Unutarnji uzroci krize ..... 24
4.4. Posljedice krize ..... 27
4.5. Krizni menadžment ..... 29
4.5.1. Pojam i definicija kriznog menadžmenta ..... 29

4.5.2. Uloga menadžera u poslovanju poduzeća u krizi ..... 31

5. Upravljanje krizom ..... 34

5.1. Prepoznavanje simptoma pada ..... 34

5.2. Instrumenti upravljanja krizom ..... 36

5.2.1. Upravljanje rizicima ..... 37

5.2.2. Financijski instrumenti upravljanja krizom ..... 38

5.2.3. Bonitet poduzeća ..... 39

5.2.4. Politika fleksibilnosti ..... 40

6. Izlazak iz krize ..... 41

7. ZAKLJUČAK ..... 44

POPIS LITERATURE ..... 46

POPIS KRATICA ..... 49

POPIS SLIKA ..... 50

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Iako se kriza može pojaviti u bilo kojem području ljudskog djelovanja, najčešća je asocijacija na krizu u području ekonomije. Krize i krizne situacije dolaze iznenada i neočekivano te mogu uzrokovati katastrofalne posljedice u svakom poduzeću, stoga veliku pažnju treba usmjeriti na krizni menadžment koji izdvaja poduzeća koja će uspjeti prebroditi krizu, od onih koji to neće. Prije svega, krizni menadžment istražuje uzroke i simptome poslovne krize i predstavlja proces te model izlaska iz nje čime se ovaj rad bavi. Prema tome, predmet ovoga rada odnosi se na menadžment, poslovnu krizu i krizni menadžment koji preuzima odgovornost i poduzima različite mjere.

## 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Cilj je ovoga rada stjecanje osnovnih spoznaja o menadžmentu, poslovnoj krizi i kriznom menadžmentu te ukazivanje na njihovu važnost u poslovanju svakog poduzeća. Izrazita je važnost usmjerena na krizni menadžment koji istražuje uzroke i simptome poslovne krize i predstavlja proces te model izlaska iz nje.

## 1.3. Struktura rada

Središnji dio rada sastoji se od pet poglavlja, a neka od njih razgranata su na potpoglavlja čime je rad dobio na sistematičnosti i organizaciji. U prvom poglavlju iznose se teorijske postavke pojma menadžment s gledišta različitih autora. Drugo poglavlje odnosi se na izazove modernog menadžmenta, a naglasak je stavljen na inovativnost menadžmenta, konkurentnost, međunarodno okruženje i rast, ekonomske i društvene sile te društvenu odgovornost i etiku. Treće poglavlje donosi pojmovno određenje krize i kriznog menadžmenta te podjelu, uzroke i posljedice poslovnih kriza. Četvrto se poglavlje bavi simptomima pada te instrumentima upravljanja krizom, dok se peto odnosi na izlazak iz krize.

# 2. Određenje pojmova

Temeljni su pojmovi ovoga rada menadžment i poslovna kriza koji imaju veliku važnost u razvoju svakoga poduzeća. Da bi se krenulo u istraživanje pojma poslovne krize, potrebno je definirati pojam menadžmenta te odrediti ulogu menadžera u poduzeću.

## 2.1. Pojam i definicija menadžmenta

S lingvističkog gledišta pojam menadžment podrazumijeva nešto s čime se upravlja, odnosno vodi. Riječ je o pojmu nastalom od glagola *managoss* koji potječe od riječi *manus* što znači ruka pa odatle dolazi i prijevod toga glagola rukovoditi, odnosno upravljati. Prema tome se pojam menadžmenta može poistovjetiti s pojmom procesa i koordinacije učinkovito korištenih ljudskih i materijalnih resursa u svrhu postizanja određenih ciljeva (Cerović 2003: 3).

Menadžment je vrlo složen pojam i može se definirati s nekoliko različitih gledišta kao što su poslovni proces, nositelji određenih funkcija u poduzeću, vještina, znanstvena disciplina, profesija ili funkcija u poduzeću. U bližoj povijesti mnogi su autori upravo prigrlili „procesni“ pristup definiranja menadžmenta iz kojeg proizlazi definicija da je menadžment proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, učinkovito ostvaruju odabrane ciljeve (Weihrich, Koontz 1998: 4). Naravno da takva štura i opća definicija zahtijeva i traži nadopune pa su tako menadžeri ti koji izvršavaju funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja, a menadžment je taj koji se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije. Prije svega to se odnosi na menadžere svih organizacijskih razina čiji je cilj stvoriti višak vrijednosti. Samo upravljanje bavi se proizvodnošću što pretpostavlja učinkovitost. Prema Hellriegelu i Slocumu, koji su naglasak stavili na vještinu, menadžment je moguće definirati kao vještinu postizanja određenog učinka stvorenog putem drugih osoba te prema tom pristupu menadžment uključuje skup osoba koje povezuju ljudske i materijalne resurse te usmjeravaju operacije kako bi poduzeće ostvarilo svoje ciljeve. Peter Drucker, otac modernog menadžmenta, jedan je od onih velikih koji su napravili veliki preokret u razvoju znanosti o menadžmentu. Prema njemu je menadžment proces rada s drugim ljudima, kojima se ostvaruju organizacijski ciljevi, u promjenjivoj sredini, uz učinkovitu upotrebu ograničenih resursa (Dujanić 2007: 16-

17). Upravo se na ovaj način vidi da se menadžment poistovjećuje s resursom, odnosno znanjima i vještinama, čiji se rezultati prepoznaju na tržištu. Jednom je Drucker rekao: „Jedino što razlikuje jedno poduzeće od drugoga jest kvaliteta njegova menadžmenta na svim razinama“ (Škrtić 2008:153). Upravo je menadžment taj koji predstavlja ključnu funkciju u poduzeću. On je odgovoran je za uspješnost cjelokupnog poslovanja, viziju, misiju i izvršavanje najviših ciljeva poduzeća jer da bi menadžment poduzeća ispunio ciljeve potrebno je mnogo znanja i iskustva koju mora posjedovati nekolicina ljudi okupljenih u funkciji menadžmenta.

S obzirom da poduzeća ovise o sposobnostima i znanjima menadžmenta koji ih vode, uočeno je da je glavni uzrok ekonomskih kriza pa čak i nerazvijenosti mnogih zemalja neučinkovita primjena menadžmenta, loš menadžment i nepoznavanje materije upravljanja dok je nedostatak resursa sekundarni uzrok kriza i zaostajanja u razvoju.

Prema nadležnosti u procesu odlučivanja i odgovornosti za ostvarivanje ciljeva poduzeća, razlikuju se tri osnovna oblika upravljačkih aktivnosti i to:

1. strategijski menadžment
2. operativni menadžment
3. integrativni menadžment (Škrtić 2008: 154).

Strategijski menadžment jedan je od osnovnih upravljačkih funkcija poduzeća. Odgovoran je za odabir strategije, strategijskih planova i ciljeva. Isto tako donosi strategije na razini cijele korporacije, poslovnih jedinica i na razini svih funkcija u organizaciji (financijska strategija, marketinška strategija, strategija istraživanja i razvoja, strategija ljudskih potencijala). Isti pronalazi jedan od najučinkovitijih načina za ostvarivanje ciljeva poduzeća, stoga odabire metode, instrumente i procese koji usmjeravaju poslovanje poduzeća u smjeru rasta i razvoja, analizira vanjsko i unutarnje okruženje poduzeća te prema njima oblikuje daljnje aktivnosti, kombinira ograničene materijalne, nematerijalne i ljudske resurse poduzeća u svrhu postizanja poslovne izvrsnosti. Strateški menadžer odgovoran je za donošenje strateških odluka koje moraju zadovoljiti potrebe mnogih interesnih grupa. Vlasnici poduzeća očekuju dobit i isplaćene dividende, kupci kvalitetu kupljenih proizvoda i usluga, dobavljači očekuju isplate dobavljene robe u rokovima, kreditori urednu isplatu duga. Da bi udovoljio svim zahtjevima, strateški menadžer mora koordinirati unutarnjim okruženjem poduzeća da bi

zadovoljio potrebe vanjskog okruženja i istovremeno poduzeću ostvario dobit, rast i poslovni ugled (Škrtić 2008: 155).

Operativni menadžment više je usmjeren na rješavanje svakodnevnih poslovnih situacija u fizičkoj proizvodnji proizvoda, osiguravanju resursa za neometan rad i na poboljšanje proizvedenih poslovnih procesa. Operativni menadžer donosi odluke o operativnim ciljevima i zadatcima organizacijskih jedinica i poslovnih funkcija poduzeća. U svrhu ispunjavanja proizvodnog plana osigurava pravovremenu opskrbu sirovinama koje ulaze u proces te svim ostalim sredstvima potrebnim za proizvodnju krajnjeg proizvoda. Planira potrebne količine ulaganja kapitala u proces proizvodnje te koordinira i kontrolira realizaciju operativnih zadataka i ciljeva. Glavni zadatak, odnosno cilj operativnog menadžmenta je proizvesti kvalitetan proizvod uz optimalno korištenje resursa danih na raspolaganje (Škrtić 2008: 155).

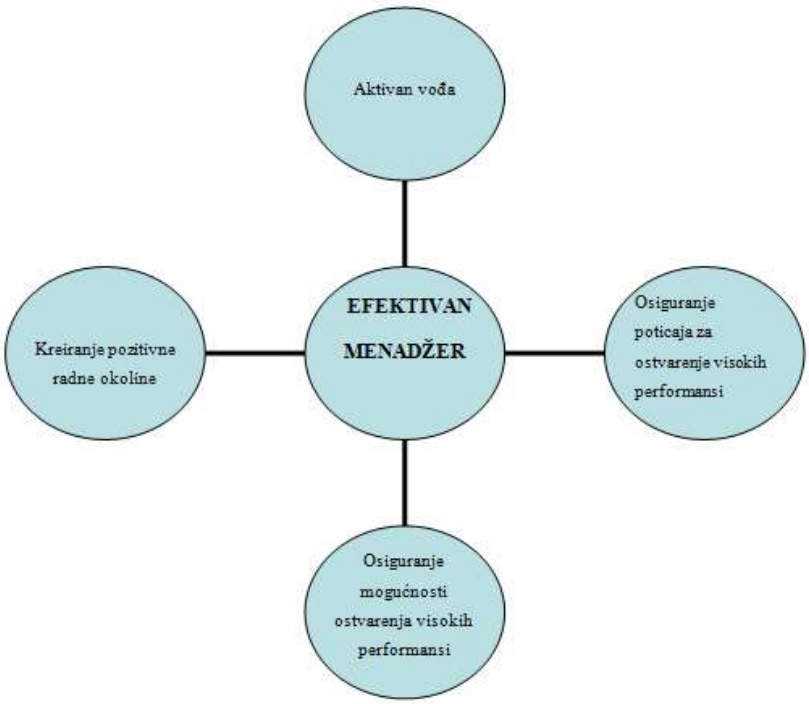
Integrativni menadžment sjedinjuje strategijski i operativni menadžment. Strategijski menadžment daje viziju i ciljeve poduzeća dok je operativni menadžment više usmjeren na obavljanje dnevnih zadataka koji moraju biti u skladu s vizijom i ciljevima strategijskog menadžmenta. O koordinaciji i suradnji ovih upravljačkih funkcija ovisi uspješnost cjelokupnog poslovanja poduzeća (Škrtić 2008: 156).

## 2.2. Definicija menadžera

Menadžer je osoba čiji primarni zadatci proizlaze iz procesa. On je osoba koja planira, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude, kontrolira ljudske, materijalne i informacijske resurse. Ciljeve ostvaruje angažiranjem drugih ljudi jer menadžer mora biti i vođa (Dujanić 2007: 15). Prema deficiji menadžmenta koja je ranije definirana, menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadatke radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih nad kojima ima izravnu nadležnost i nad onima kojima nema izravnu nadležnost. Sam pojam menadžer vrlo je širok, a s obzirom da uključuje menadžere malog poduzeća i direktore multinacionalnih korporacija, menadžere postrojenja i poslovođe na prvoj liniji proizvodnje, generaliste i specijaliste menadžere neprofitnih organizacija kao što su vladine i religiozne agencije pa sve do menadžera trgovačkih udruženja i dobrovoljnih udruga.

Ono što treba naglasiti da se izrazu menadžer često pridodaje oznaka područja na kojemu dotični menadžer ostvaruje svoju funkciju poput menadžera ljudskih potencijala, menadžera proizvodnje, marketing menadžera i dr. Međutim, isto tako mnoge osobe koje obavljaju značajne menadžerske dužnosti nemaju u nazivu svoga radnog mjesta uključen izraz menadžer: direktor televizije, šef osiguraja, glava tvrtke, stariji partner i sl. (Dujanić 2007: 15).

Slika 1. Karakteristike suvremenog menadžera.




Izvor: Bateman, S. T., Zeithaml, P. C. (1993). *Management: Function&Strategy.* Illionis: Bur Bridge, str. 7.

Iz Slike 1. vidljivo je da je suvremeni menadžer aktivan vođa, odnosno djeluje na pravi način. Također, pozitivna radna okolina stvara uvjete koji potiču zaposlene na uspjehe i istovremeno uklanja uzroke neuspjeha, dok mogućnost ostvarenja visokih performansi pretpostavlja da zaposleni trebaju biti opskrbljeni svim potrebnim resursima i temeljito poznavati svoj posao – što i kako rade. Uz osiguranje uvjeta potrebni su i poticaji da bi se ostvarile visoke performanse zaposlenih (Dujanić 2007: 16).

### 2.2.1. Uloge menadžera

Menadžeri imaju različite uloge u poduzeću od informacijske i interpersonalne uloge do uloge odlučivanja (Buble 2003: 9). Svaka uloga predstavlja aktivnosti koje menadžeri poduzimaju kako bi izvršili svoje funkcije. Sve su uloge međusobno povezane i u stalnoj interakciji u realnoj praksi.

Informacijska uloga predstavlja aktivnosti koje se koriste za održavanje i razvoj organizacijske mreže. Generalni menadžeri troše oko 75 % svoga radnog vremena razgovarajući s drugim ljudima. Razlikuju se tri informacijske uloge: uloga osobe za nadzor uključuje traženje i prikupljanje tehničkih informacija iz različitih izvora u tom smislu da menadžer pribavlja informacije i priprema izvještaje, uloga podnositelja informacije i uloga glasnogovornika (Dujanić 2007: 21).

Interpersonalna uloga predstavlja one aktivnosti menadžera koje su usmjerene na rad s drugima te isto tako zahtijeva dobro poznavanje vještina rada s drugima. Razlikuju se tri interpersonalne uloge menadžera: uloga reprezentanta uključuje vođenje ceremonijalnih aktivnosti kao što su prijem gostiju, otvaranje svečanih skupova, potpisivanje dokumenata i dr. Uloga vođe uključuje odnose s podređenima te obuhvaća motivaciju, komunikaciju i utjecaj. Uloga osobe za vezu odnosi se na održavanje informacijskih veza unutar i izvan poduzeća (Dujanić 2007: 22).

Uloga odlučivanja obuhvaća one aktivnosti koje se odnose na donošenje odluka i poduzimanje akcija. Pritom se često zahtijevaju i konceptualne i vještine rada s ljudima. Razlikuju se četiri uloge odlučivanja: uloga poduzetnika koja uključuje iniciranje promjena jer uspješni menadžeri stalno razmišljaju o budućnosti poduzeća te traže načine i putove kako tamo stići i u tu svrhu oni iniciraju nove ideje i projekte te delegiraju zadatke za ostvarenje tih projekata. Uloga je korektora drugačija. Ona uključuje poduzimanje korektivnih akcija u slučajevima ostvarenih odstupanja od zadanih veličina te rješavaju konfliktne situacije. Za razliku od uloge korektora treća uloga odlučivanja je uloga alokatora resursa koja se odnosi na odlučivanje o tome kako rasporediti ljude, vrijeme, opremu, budžet i druge resurse da bi se ostvario željeni rezultat i upravo u tom smislu pred menadžerima stoje brojne odluke koje se odnose na sve raspoložive vrste resursa. Četvrta uloga odlučivanja je uloga pregovarača koja

uključuje formalno pregovaranje i pogađanje da bi se ostvarili rezultati organizacijske jedinice za koju je menadžer odgovoran (Dujanić 2007: 23).

#### 2.2.1.1. Uloga menadžera u poduzeću

Menadžer u poduzeću ima složen, zahtjevan i kompleksan posao. Uspješnost obavljanja menadžerskog posla ovisi o znanjima, kvalifikacijama i vještinama menadžera. Odgovoran je za nadgledanje i upravljanje organizacijskim resursima u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva. Djeluje i usmjerava organizaciju u smjeru ostvarivanja planova i pet strategija. Da bi uspješno upravljao organizacijom, mora posjedovati menadžerske vještine. Robert L. Katz identificirao je vještine potrebne menadžeru. To su tehničke vještine, vještine rada s ljudima, vještine poimanja ili konceptualne vještine te vještine oblikovanja. Tehničke vještine odnose se na poznavanje i vladanje znanjima koja se odnose na performanse specifičnih zadataka u poduzeću. Vještina rada s ljudima odnosi se na sposobnost menadžera da radi s drugima i pomoću drugih. Ova vještina iskazuje se odnosom menadžera prema drugim ljudima, a uključuje njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Menadžer s ovom vještinom dozvoljava podređenima da se izraze i potiče njihovu participaciju. Vještina poimanja ili konceptualna vještina je sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline, prepoznavanja važnih elemenata u situaciji i razumijevanje odnosa među tim elementima. Ova vještina uključuje menadžerovu sposobnost promišljanja, procesiranja informacija i planiranja. Menadžer s ovom vještinom misli strategijski. Vještina oblikovanja podrazumijeva sposobnost menadžera da oblikuje rješenja poslovnih problema i to na način koji će najviše koristiti poduzeću. Da bi bili učinkoviti, osobito na višim organizacijskim razinama, menadžeri moraju biti vješti napraviti više nego samo vidjeti problem. Moraju imati i vještinu tvorbe novih, korisnih ideja i dati praktično rješenje određenog problema. Menadžeri moraju isto tako imati vještinu zasnivanja rješenje koje je moguće provesti u okviru danih realnosti (Cingula 2006: 26).

Aktivnosti menadžera svrstane su u temeljne funkcije menadžmenta, a to su planiranje, organiziranje, vođenje, kontroliranje i upravljanje ljudskim resursima (Cingula 2006: 163). Planiranje je osnovna funkcija menadžmenta, a obuhvaća identificiranje i odabir ciljeva te aktivnosti poduzeća. Definira strateške, financijske, marketinške i korporativne ciljeve. Određuje misiju i viziju poduzeća, odnosno svrhu njegova djelovanja. Organiziranje kao

funkcija menadžmenta podrazumijeva definiranje zadataka i aktivnosti, delegiranje ovlasti potrebnih za provođenje aktivnosti, stvaranje i oblikovanje uloga svakog pojedinca u organizaciji. Menadžer odabire strukturu organizacije koju smatra najprikladnijom za izvršavanje poslovnih ciljeva. Dok se ostale funkcije menadžmenta mogu delegirati stručnjacima unutar ili izvan poduzeća, funkcija vođenja ne može se delegirati na druge. Vođenje je središnja funkcija menadžmenta i temeljni posao menadžera. Potrebno je znati upravljati ljudima u organizaciji, uključiti i angažirati sve potrebne ljudske resurse kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Vođenje, također, uključuje motiviranje i komuniciranje. To je proces u kojemu menadžer vrši utjecaj na druge i usmjerava njihove aktivnosti u smjeru ostvarenja ciljeva. Zadatak je vođe usaditi vrijednosti u organizaciju. Te su vrijednosti temelj na kojem se gradi odnos prema obavljanju zadatka i cjelokupnom poslu, stoga je sposobnost vođenja vrlo važna osobina menadžera. Menadžerska funkcija kontroliranja sastoji se u mjerenju i ispravljanju djelovanja s ciljem osiguranja ispunjenja ciljeva poduzeća i njima pripadajućih planova (Cingula 2006: 36). Da bi se moglo kontrolirati, potrebno je imati planove i ciljeve. Oni moraju biti mjerljivi kako bi se moglo kontrolirati njihovo ispunjavanje. Kontroliranje daje spoznaju o stupnju ispunjenja planova te omogućuje preventivne i korektivne mjere u svakoj fazi procesa izvršavanja planova. Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na zapošljavanje, promaknuća, školovanja i edukacije, ocjene karijere zaposlenika, isplatu plaća i bonusa. Kvalitetan menadžer utjecat će na razvoj zaposlenika motiviranjem, nagrađivanjem i poticanjem individualnog razvoja svakog pojedinca imajući na umu da se razvojem pojedinca razvija cjelokupna organizacija.

Zadatci menadžmenta opširni su i kompleksni, od funkcija koje menadžer ima unutar poduzeća do uočavanja i praćenja trendova izvan poduzeća. Suvremeni menadžer mora imati sposobnost analitičkog mišljenja, brzog zaključivanja, biti samoinicijativan, odlučan, taktičan, težiti postavljanju visokih ciljeva sebi i cijeloj organizaciji. Praćenje trendova, tehnologija, promjena na tržištu, ekonomskih, gospodarskih, političkih, demografskih i ostalih promjena omogućava menadžeru prilagođavanje strategija, ciljeva i politika poduzeća stalnim promjenama te tako omogućuje opstanak poduzeća na tržištu.

# 3. Izazovi modernog menadžmenta

U doba prve industrijske revolucije nastala je tradicionalna paradigma organizacije i menadžmenta. U Smithovom djelu „Bogatstvo naroda“ opisana je prototipska tvornica te princip podjele rada, odnosno specijalizacija kojom se postiže povećanje proizvodnosti. Podjelom rada javlja se potreba za koordiniranjem pojedinačnih aktivnosti u svrhu postizanja cilja poduzeća, a novi rukovodeći sloj koji preuzima tu funkciju i postaje posrednikom između vlasnika i proizvodnih djelatnika jest menadžment. Modernu teoriju menadžmenta kao univerzalni proces u svakoj organizaciji (Buble 2005: 16), u kojoj je izvršena podjela rada, utemeljio je Henri Fayol te uvodi 14 principa funkcioniranja menadžmenta. Fayolovi principi čine tradicionalni model upravljanja poduzećem: njegov uzor je vojna organizacija - sa strogom podjelom na izvršne i “zapovjedne” (menadžerske) položaje unutar organizacije, vezane uz planiranje i koordiniranje izvršenja radnih zadaća, formaliziraju se operativne procedure i poslovna pravila kao smjernice ponašanja da bi se osiguralo učinkovito izvršavanje zadataka. Organizacijske strukture u tradicionalnom modelu organizacije su visoko kompleksne, formalizirane i centralizirane Tradicionalan pristup organiziranju i menadžmentu primjeren je relativno mirnoj okolini koju karakteriziraju stalni rast i relativno snažna pozicija poduzeća u odnosu na kupce i konkurenciju, što je i bio slučaj sve do pojave velikih promjena. Promjene poslovnog okruženja zahtijevaju novu paradigmu organizacije i menadžmenta novim oblicima organizacijskih struktura i sustava upravljanja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008: 197) te potrebu sustavnog praćenja promjena u okolini i prilagođivanja poslovanja uvođenjem odgovarajućih organizacijskih promjena, stoga nekada statično postavljen koncept organizacije postaje sve fluidniji i dinamičniji (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=45247, pregled: 5.5.2018.).

## 3.1. Inovativnost menadžmenta

Okolina u kojoj djeluju tvrtke 21. stoljeća pokreće nove i intenzivnije izazove za moderni menadžment. Opstanak zahtijeva nove organizacijske i menadžerske sposobnosti, stratešku prilagodljivost i operativnu učinkovitost pomoću inovacija i razmišljanja kako nadmašiti konkurenciju, ali i kako potaknuti zaposlenike u istom smjeru. Izazovi koji potiču na inovativnost menadžmenta su:

1. brži ritam promjena koji uzrokuje gubitak konkurentske prednosti ne samo pojedinih tvrtki, već i cijele industrijske grane, autoindustrije, zrakoplovne industrija i sl.
2. smanjene ulazne barijere pogoduju razvoju konkurentske "anarhije"
3. smanjena kontrola nad "mrežom vrijednosti" i "eko-sustava" uzrok su konkurentnosti pomoću uspješnog pregovaranja, a manje tržišne moći
4. stvaranje i prodaja intelektualnog vlasništva u prilagodbi svijetu u kojem digitalizacijom informacije i ideje "žele biti slobodne"
5. snaga potrošača ojačana dostupnosti informacija putem interneta
6. kraći životni ciklus strategija i promjena izgleda parabole uspjeha zbog dostupnosti kapitala, eksternalizacije poslovanja, globalnog pristupa internetu
7. obaranje cijena uvjetovano niskim cijenama komunikacije i globalizacijom smanjuje marže (Hamel 2009: 9-11).

Prilagodljivost organizacije i menadžmenta zahtijeva brzu prilagodbu dinamičnim promjenama (Belak 2004: 75) organizacijske strukture, tehnologije i poslovnih procesa, proizvoda i usluga, kadrovske strukture, stilova vodstva i menadžmenta.

## 3.2. Konkurentnost, međunarodno okruženje i rast

Ostvariti održivu konkurentsku prednost na tržištu danas je pravo umijeće. Imati konkurentsku prednost znači biti bolji od drugih poduzeća na tržištu i ostvarivati bolje rezultate od konkurencije. S obzirom da konkurencija jača u svim industrijama, da se ubrzavaju proizvodni procesi, da se tehnologija neprestano mijenja i usavršava konkurentnost poduzeća postaje ključno pitanje. Biti bolji podrazumijeva operativnu djelotvornost i vrhunsku produktivnost, odnosno fleksibilnost, inovativnost i kontinuirano usavršavanje poslovanja. Na dugi rok, uspješnost kao obilježje konkurentske prednosti posljedica je djelovanja i ponašanja poduzeća u postojećoj i budućoj okolini. Prema Certo, S. C.,Certo, S. T. sposobnost poduzeća da izgrađuje konkurentsku prednost proizlazi iz kontinuirane identifikacije unutarnjih i vanjskih sposobnosti. Nad prosječne profite u industriji poduzeće može ostvariti izgradnjom održive konkurentske prednosti što će rezultirati dugoročnom

uspješnosti i financijskom stabilnosti na tržištu u dugom roku. Prepoznatljivost na tržištu i prednost pred drugima ostvaruje se uspostavom organizacijske strukture koja udovoljava svim zahtjevima tržišta uz odgovarajući sveobuhvatan sustav kontrole što znači da se u smislu maksimalne koristi prati cijelo poslovanje poduzeća (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008: 782).

Prema brojnim autorima koje navodi Aleksić konkurentska sposobnost predstavlja sposobnost poduzeća da dugoročno i dosljedno pobjeđuje svoje suparnike u tržišnom natjecanju te predstavlja snagu odgovora na zahtjeve kupaca i izazove konkurencije koji se javljaju u okruženju organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić 2008: 197). Nije dovoljno raditi iste stvari bolje od konkurenata, već je potrebno strateško pozicioniranje koje podrazumijeva izvedbu drukčijih aktivnosti u odnosu na konkurenciju ili izvedbu sličnih aktivnosti na drukčiji način. Sposobnost da se zadovolje želje kupaca danas ne podrazumijeva uspjeh i sutra jer u svakoj industriji nastaju novi trendovi i koraci koji iziskuju odgovor poduzeća (Thompson, Strickland, Gamble 2008: 68). Današnji menadžment treba ispuniti sutrašnje potrebe, odnosno osigurati razumijevanje sila koje će formirati sutrašnju vrijednost za kupca. Prilagodba određenim pritiscima tržišta ili industrije razlikuje poduzeća koja opstaju i rastu i ona koja će propasti ili napustiti tržište ili industriju jer se nisu uspješno prilagodili njihovim zahtjevima. Preduvjet opstanka i prosperiteta su organizacijske promjene i upravljanje za opstanak i prosperitet poduzeća radi utjecaja različitih čimbenika iz okoline koji su izvan kontrole menadžmenta, ali i različitih problema u poduzeću (Buble 2005: 120). Dugoročan uspjeh čini način sučeljavanja s konkurentskom okolinom, korištenje vlastitih unutarnjih potencijala i snaga, a ne samo prilika u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima. Održivost u kontekstu konkurentske sposobnosti odnosi se na organizaciju koja pozitivno prihvaća promjene i konstantno se prilagođava novim zahtjevima okoline. Sposobnost vodstva je, osim izrade održive konkurentske strategije i učinkovitosti u izgradnji organizacijske sposobnosti da strategiju provodi, balans potreba za različitim organizacijskim promjenama o čemu ovise organizacijska vitalnost i rast.

Izazovi modernog menadžmenta, odnosno organizacije koja se prilagođava zahtjevima tržišta su promjene u međunarodnom okruženju, a to su internacionalizacija i globalizacija tržišta i konkurencije, tehnološki razvoj i kraći životni ciklus proizvoda, ekonomska integracija tržišta, preoblikovanje nacionalnih u regionalna i globalna tržišta, teže održavanje

konkurentske prednosti, povećana moć kupaca uslijed viška ponude nad potražnjom, promjena odnosa kupaca (Previšić, Ozretić Došen 2000: 116).

Sva poduzeća teže razvoju i rastu, no nisu sva u tome uspješna. Ponekad se uspjeh pripisuje utjecaju slučajnih pozitivnih utjecaja, odnosno pukoj sreći. Klasifikaciju uzroka rasta i razvoja čine tri skupine

1. slučajne promjene
2. cikličnost poslovanja poduzeća
3. donošenje odluka (Mencer 2012: 22-23).

Slučajne promjene s negativnim utjecajem na poslovanje mogu se smanjiti praćenjem ekonomskih i relevantnih događanja čime se može ublažiti njihov nagli, intenzivan i negativan utjecaj, dok su pozitivne slučajne promjene dobrodošle u poslovanju.

Cikličnost poslovanja obilježava sustav, odnosno poduzeće koje prolazi kroz tri faze: napredak, stagnaciju i nazadovanje. Dugoročno poduzeće unutar gospodarske grane, kao podsustav, prolazi cikluse kroz navedene tri faze što je posljedica dinamičnosti ponude i potražnje ovisno o razini gospodarskog razvoja i vanjskotrgovinskoj razmjeni zemlje. Razvoj i rast posljedica su utjecaja grane, nacionalnog gospodarstva i gospodarstava zemalja u vanjskotrgovinskoj razmjeni. Za ostvarivanje poslovnih ciljeva, odnosno postizanje prihvatljive dinamike razvoja i rasta neminovno je pratiti događanja u okruženju.

U svijetu brzih promjena donošenje odluka zahtijeva dovoljan broj stvarnih informacija u kratkom vremenu. Današnja poslovna okolina zahtijeva promjene pomoću strategija, reinženjeringa, restrukturiranja, spajanja, akvizicija, smanjivanja radne snage te novih proizvoda i razvoja tržišta. Unutar tvrtke potrebno je brže donositi odluke koje se temelje na većim, složenijim i emocionalnim problemima u nesigurnoj okolini te zahtijevaju veću žrtvu od onih koji ih provode. Nužnost primjene novog procesa odlučivanja čini nedostatak informacija potrebnih pojedincu za donošenje velikih odluka te nedostatak vremena i vjerodostojnosti potrebnih za uvjeravanje mnoštva u provedbu odluka i djelovanje poput tima (Kotter 2009: 59).

## 3.3. Ekonomske i društvene sile

U okviru društvenih struktura razvija se globalna ekonomija, promjene u svjetskoj ekonomiji poput jačanja konkurencije, povećanog korištenja tehnologije, kraći životni ciklus proizvoda, potreba za educiranom radnom snagom, viši stupanj sofisticiranosti potrošača, zahtjevi za efikasnosti, efektivnosti i inovacijama koji djeluju na društvene promjene, a transformacija društva događa se postupno iz predindustrijskog temeljeno na tradicionalizmu, preko industrijskog temeljenog na proizvodnji, prema postindustrijskom temeljeno na znanju (http://hrcak.srce.hr/file/33524, pregled: 5. 5. 2018).

Utjecaj ekonomskih i društvenih sila koje potiču transformaciju su tehnološke promjene, međunarodna ekonomska integracija, sazrijevanje tržišta u razvijenim državama, pad komunizma i socijalističkih režima (Kotter 2009: 26-27). Ove promjene čine izazove globalizacije tržišta i tržišnog natjecanja u smislu stvaranja većeg rizika ili više mogućnosti pomoću uobičajenih metoda transformacije:

1. reinženjering
2. restrukturiranje
3. programi kvalitete
4. pripajanje i akvizicije
5. promjena strategija
6. kulturološka promjena.

Pretpostavka uspjeha metoda transformacije je promjena. Kotter nadalje navodi da je promjena višefazni proces kojim se prevladavaju izvori inercije stvaranjem dovoljne snage i motivacije, a proces promjene pokreće menadžment uz visokokvalitetno vodstvo.

## 3.4. Društvena odgovornost i etika

U fokusu današnjeg društva nije isključiv brz gospodarski rast (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41349, pregled: 05.5.2018.), već i briga za kvalitetu života i zaštitu okoliša, odnosno reduciranje na najmanju moguću

mjeru različitih eksternalija kao negativne implikacije poslovnih procesa te se u tome nazire i svrha društvene odgovornosti poduzeća koja podrazumijeva ekonomsku uspješnost uz istodobnu društvenu odgovornost za zaštitu prirodnih i ljudskih potencijala, a društvena odgovornost manifestira se putem aktivnih mjera zaštite okoliša, raznih društvenih donacija, razvoja ljudskih potencijala i pružanja jednakih mogućnosti svim zaposlenima, pomoću transfera znanja i tehnologije, zaštite potrošača i mnogih drugih mjera usmjerenih na podizanje razine odgovornosti prema društvu.

Svijest organizacija o činjenici da poslovna etika omogućuje rast i razvoj te povećava produktivnost i efikasnost potvrđuju brojna istraživanja koja pokazuju da primjena poslovne etike u poslovanju daje bolje rezultate te da pojmovi poslovna etika i profitabilnost nisu međusobno isključivi. Organizacije se razlikuju prema vrijednostima i etičkom ozračju koje proizlazi iz ponašanja menadžmenta. O tome ovisi ponašanje zaposlenih u određenim situacijama (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41349, pregled: 5. 5. 2018.).

# 4. Poslovna kriza

Kriza je nezaobilazni dio razvoja, stoga ni jedan čovjek ni jedno poduzeće ne može preskočiti krize u svom životu. Ako, doista, svako poduzeće koje se razvija prolazi kroz krize, postavlja se pitanje u čemu je razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća, tj. kako uspješna poduzeća prolaze kroz krize. Razlika je u trajanju krize i njenim posljedicama. Uspješna poduzeća nisu pošteđena od krize, no ona raspolažu alatom, metodama i instrumentima kriznog menadžmenta pomoću kojih se kriza predusreće, pravodobno prepoznaje i ovladava, tj. u takvim poduzećima kriza nastupa rjeđe, traje kraće i posljedice su manjeg intenziteta.

Temeljno je pitanje ovoga rada što je poslovna kriza? Razumijevanje navedenog pojma u pitanju polazi od točke nastanka do njegove rašlambe u nadi razumijevanja istoga.

## 4.1. Pojam i definicija krize

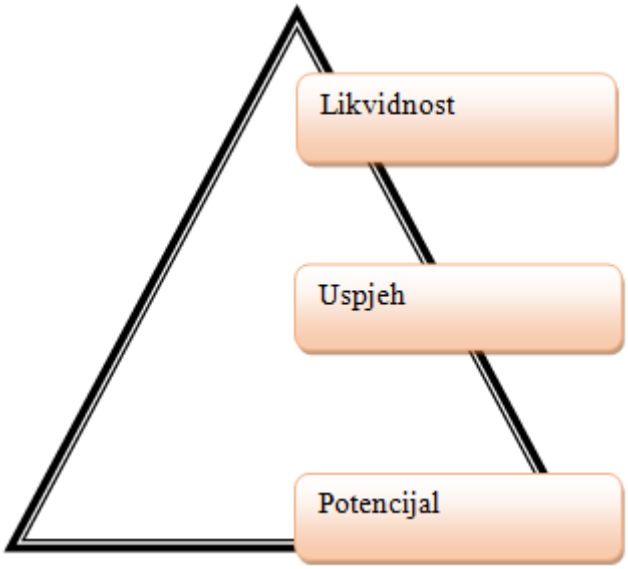
Poslovna kriza više nije tema samo za poslovne konzultante i savjetnike, već je to izazov za svako poduzeće u izgradnji i korištenju instrumenata učinkovitog upravljanja poslovnom krizom. To znači koristiti instrumente preventivnog djelovanja te instrumente identifikacije i ovladavanja krizom. Važno je u što ranijem stadiju prepoznati krizni razvoj, preokretom krizu prevladati i krenuti prema novom uspjehu jer što je kriza dublja, to je zahtjevnije i dugotrajnije njeno ovladavanje, a i posljedice su dalekosežnije.

U staroj Grčkoj riječ *kriza* označavala je *odluku* dok danas „označava sposobnost razlikovanja, izbor i pojašnjenje“ (Osmanagaić, Bedenik 2010: 101). Isto tako, kriza se može definirati i kao događaj koji može uzrokovati veliku štetu, odnosno koji može uništiti pojedinca, tj. skupinu ljudi, organizaciju ili cjelokupno društvo. U slučaju kada se govori o krizi, pretežno se kao asocijacija upotrebljava kriza u području ekonomije i gospodarstva.

Gledajući s apsketa poslovne ekonomije, kriza označava stanje gdje se u pitanje dovodi opstanak poduzeća, tj. stanje i situacija njegove konačne egzistencije. Poslovna se kriza može definirati i kao neplanirani proces koji ima „ograničeno trajanje i razne mogućnosti utjecaja koje štete osnovnim ciljevima poslovanja“ (Osmanagić, Bedenik 2003: 13). To je situacija u kojoj se poduzeće nađe svojom krivnjom donoseći loše poslovne odluke

ili iznenada pod utjecajem nekog vanjskog faktora koji se nije mogao predvidjeti. Na slici 2 prikazani su egzistencijalni ciljevi poduzeća.

Slika 2. Egzistencijalni ciljevi poduzeća




Izvor: Osmanagić, Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa.* Zagreb: Školska knjiga, str. 103

Loše izvršenje navedenih egzistencijalnih ciljeva poduzeća vodi prema sankcioniranju cjelokupnog sustava, a odnose se na likvidnost, uspjeh i potencijal. Sukladno egzistencijalnim ciljevima poduzeća, poslovna kriza predstavlja proces koji je nepovratan, odnosno proces koji se može ublažiti, umanjiti i nadoknaditi reakcijom poduzeća. Neostvarivanje prvog cilja vodi nelikvidnosti, stanju u kojem poduzeće više nije u mogućnosti podmiriti nastale obveze. Nelikvidnost nije samo kratkotrajni problem plaćanja, već je to i problem financijske nestabilnosti te se govori o krizi likvidnosti kao obliku operativne krize. Neostvarivanje minimalnog dobitka ili čak poslovanje s gubitkom vodi smanjenju vlastitog kapitala (ako ne dolazi do dotoka dodatnih sredstava) te u konačnici do prezaduživanja. Prezaduženost je vrlo čest uzrok nelikvidnosti, prvi na listi uzroka poslovne krize. Neostvarivanje drugog cilja, tj. poslovanje s gubitkom odražava krizu uspjeha kao oblika operativne krize. Neostvarivanje prvog i drugog cilja može potaknuti postupak insolventnosti i stečaja. Ako, međutim, nedostaju potencijali uspjeha, tada to vodi gubitku konkurentske sposobnosti i/ili tržišta, što znači gubitak sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima. Strategijska kriza je uobičajen naziv za nedostatak potencijala uspjeha, izostanak odgovaraju ih znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca. Izgradnja potencijala uspjeha jedini je trajni temelj

ostvarivanja dobiti i očuvanja likvidnosti, strategijske aktivnosti okvir su i podloga operativnih aktivnosti (Osmanagaić, Bedenik 2010:104).

Najkraće se može za krizu reći kako je to situacija, koja predstavlja točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli što dovodi u opasnost ostvarenje dosadašnjih osnovnih normi i ciljeva, čime se dovodi u pitanje opstanak sustava. Također, može se reći i da predstavlja proces odlučivanja pod vremenskim pritiskom te odražava postojanje problema upravljanja (Osmanagaić, Bedenik 2010:104).

Krize su nepovratan proces. One se mogu ublažiti, umanjiti, ispraviti i nadoknaditi reakcijom poduzeća za koju je ključno da je brza i konstruktivna. Osobito su osjetljive situacije nanošenja štetnih događaja ljudima. Reakcija na krizu uzrokovanu oštećenjem korisnika i kupaca, osim što mora biti brza, ona mora biti i iskrena te ne smije služiti kao prilika za vlastitu reklamu i promicanje poduzeća. Takvu će poruku društvo ocijeniti kao neiskrenu i uvredljivu, a problem se neće riješiti i kriza će se produbiti.

## 4.2. Vrste poslovnih kriza

Krizu je moguće podijeliti prema sljedećim kriterijima:

1. prema uzrocima: interno i eksterno uzrokovana
2. prema vremenu trajanja: kratkotrajna ili dugotrajna
3. prema ovladivosti kriznim procesom: konačno ovladive, privremeno ovladive i neovladive krize
4. prema vrsti posljedica: pretežito destruktivne ili pretežito konstruktivne posljedice
5. prema ciljevima poduzeća: strategijska, kriza uspjeha ili kriza likvidnosti
6. prema predvidivosti krize: predvidiva ili nepredvidiva (Osmanagić, Bedenik 2003: 17).

Trajanje krize i njene posljedice usko su povezane sa stupnjem razvoja krize. Ako se kriza na vrijeme uoči, veća je vjerojatnost njenog rješavanja i brzog izlaska organizacije iz krize. U slučaju njena uočavanja kada je već duboko zahvatila organizaciju izlazak iz krize je dugotrajan, a posljedice velike.

Prema stupnju opažanja poslovna kriza najčešće se dijeli na sljedeće stupnjeve:

1. potencijalna kriza
2. latentna kriza
3. akutna kriza (Sučević 2010: 12).

Potencijalna kriza definirana je stanjem u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju. Poduzeće koje nema planove i ciljeve koji su realni i mjerljivi, financijsku kontrolu nad poslovanjem te ostale elemente važne za funkcioniranje i vođenje poduzeća vrlo će lako upasti u krizu jer ne postoji sustav koji bi alarmirao menadžment na probleme u organizaciji, čime se problemi otkrivaju u kasnim fazama kada ih je teško ispraviti. Pažljivo planiranje, kontrola poslovanja i dobar krizni menadžment mogu već u ranoj fazi otkriti rizike u poslovanju i moguće krize koje proizlaze iz tih rizika te usmjeriti aktivnosti poduzeća na njihovo otklanjanje.

Latentna kriza je stanje u kojem opasnost već postoji ali je najčešće prikrivena. Signali krize su jaki i mogu se razaznati ako se ne zanemaruju pokazatelji koji se, uglavnom, kreću u negativnom smjeru. S obzirom da je kriza rezultat prošlih odluka i akcija, potrebno je poduzeti korektivne i preventivne mjere i time suzbiti krizu u samim početcima.

Akutna kriza je treći stupanj razvoja krize. U ovom su stadiju simptomi krize vidljivi. Potrebno je u vrlo kratkom vremenu efektivno i usmjereno djelovati. Svaka donesena odluka može poduzeće odvesti još dublje u krizu ili ga može izbaviti iz nje. Akutna kriza je stanje u kojem je šteta već nastala te se moraju poduzeti mjere ispravljanja i smanjenja nastale štete na što manju mjeru. U ovom stupnju krize vrlo je važan obrazovan i iskusan menadžment koji će znati usmjeriti akcije prema spašavanju poduzeća.

## 4.3. Uzroci poslovne krize

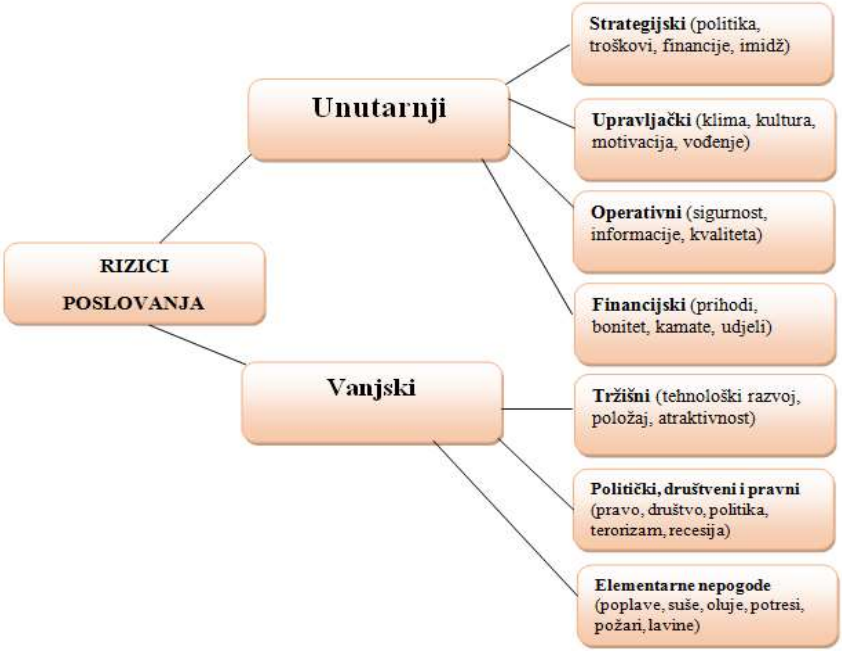
Poslovna kriza unutar nekog poduzeća ili poslovne organizacije može nastati iznenada ili postupno, odnosno može nastati ignoriranjem čimbenika koji ukazuju na potencijalni problem. Velika većina poslovnih kriza u današnje vrijeme, uzrokovana je donošenjem loših odluka menadžmenta. Nadalje, simptomi neuspjeha u poduzeću vidljivi su prije početka poslovne krize, a s vremenom dolazi i do određenih problema u organizacijskoj komunikaciji

te se javlja nezadovoljstvo među zaposlenicima. Također, nemjerljivi i nerealni planovi koje nije moguće dostići, kao i loše izgrađena poslovna strategija, demotiviraju te loše utječu na zaposlenike poduzeća. Svaka se poslovna organizacija u današnje vrijeme prilikom poslovanja susreće s velikim brojem različitih rizika koji utječu na izvršenje poslovnih ciljeva. Naime, prethodno navedeni rizici uključeni su u cjelokupno poslovanje, a obuhvaćaju:

1. poslovne procese,
2. projekte
3. organizaciju
4. strateške planove.

Na slici 3 prikazane su temeljne vrste rizika poslovanja.

Slika 3. Temeljne vrste rizika poslovanja




Izvor: https://hrcak.srce.hr/file/9059, pregled: 6. 5. 2018.

Na rad poduzeća ili poslovne organizacije mogu utjecati političke promjene, novi zakoni i starenje stanovništva, što u konačnici potiče nove trendove te promjene unutar uprave. Također, poslovna kriza predstavlja posljedicu djelovanja vanjskog okruženja na poduzeće ili je uzrokovana djelovanjem unutar poduzeća (Sučević 2010: 24).

### 4.3.1. Vanjski uzroci krize

Mnogi vanjski događaji koji nastaju u okolini poduzeća i na njega izravno utječu podrazumijevaju događaje koje menadžment mora prihvatiti te na njih ne može utjecati (ekonomske, zakonske i političke promjene). Današnje globalno tržište diktira pravila kojima se poduzeća trebaju prilagoditi, a primarni vanjski uzroci poslovnih kriza podrazumijevaju:

1. ekonomske promjene
2. promjene u konkurenciji
3. političke promjene
4. socijalne promjene
5. tehnološke promjene (Sučević 2010: 24-25).

Ekonomske promjene mogu uzrokovati velike krize u poduzećima. Pad potražnje ili smanjenje tržišta koje poduzeće opslužuje dovodi poduzeće u nezavidnu poziciju u kojoj je potrebna hitna reakcija menadžmenta i preusmjeravanje sredstava u područja organizacije gdje nastaje kriza. Krizu, također, može uzrokovati nepovoljna promjena tečaja valuta, porast kamatnih stopa, pad kreditnih plasmana, kriza u zemlji ili međunarodna kriza, inflacija i recesija. Ovisno o stupnju pripremljenosti i načinu reakcije na krizu poduzeće će ili uspjeti savladati i prebroditi krizu ili će propasti. Kontrolom poslovanja, usmjerenim planiranjem i razvojem menadžment može ublažiti i premostiti krizu.

Promjene u konkurenciji i njihovo praćenje od presudne su važnosti za opstanak poduzeća. Prema Michaelu Porteru postoji pet konkurentskih sila pregovaračke snage kupaca i dobavljača, opasnost od supstituta, rivalstvo sa postojećim konkurentima te ulazak novih konkurenata na tržište u kojem poduzeće posluje (Cingula 2006: 98). Pet konkurentskih sila uzrokuju niže cijene proizvoda konkurencije, teži plasman vlastite robe na tržište, suočavanje s nepovoljnim zahtjevima dobavljača te novi konkurentni proizvodi koji otežavaju poslovanje i predstavljaju ozbiljnu prijetnju opstanku poduzeća.

Političke promjene i zakonske regulative za poduzeće gotovo uvijek predstavljaju velike inicijalne troškove. Te promjene često traže uvođenje novog načina obračunavanja,

nova ulaganja, nove programe i mijenjanje načina poslovanja. Političke i zakonske promjene događaju se vrlo brzo i gotovo je nemoguće na njih se pravovremeno prilagoditi.

Socijalne promjene kao što su starenje stanovništva, promjene u kulturi, stilu življenja, prehrani, zdravom načinu života, ekologiji, trendovi u ophođenju s kućnim ljubimcima, svakodnevne promjene u modnoj industriji i mnoge druge, traže stalno praćenje promjena te pravovremene reakcije na tržištu. Poduzeće koje ne mijenja proizvod prema potrebama tržišta zapada u krizu i nestaje s tržišta. Relativno je mali broj kompanija koje svoje poslovanje temelje na jakim brandovima i nemaju potreba za velikim promjenama. To su kompanije kao što su Coca Cola i McDonald's koje svoje poslovanje temelje na brandu koji je stabilan i ne treba ga mijenjati. Za razliku od njih, kompanije kao što su Apple, Toyota, Samsung te mnoge druge, iako njihova imena predstavljaju brand, ostale su konkurentne zahvaljujući ulaganju u konstantna istraživanja, inovacije i razvoj vlastitih proizvoda. Prilagođavanje potrebama tržišta omogućilo im je ostanak na tržištu te nisu zamijenjene drugom, inovativnijom i modernijom kompanijom.

Tehnološke promjene gotovo su svakodnevne. Nove tehnologije omogućavaju poduzećima bolje, učinkovitije poslovanje poduzeća, veću proizvodnju, smanjenje grešaka, lakšu kontrolu procesa. Tehnološke su promjene vrlo rijetko izravan uzrok propasti poduzeća jer im kao i socijalnim promjenama treba vremena da budu prihvaćene. One češće mogu usporiti rast poduzeća, doprinijeti povećanim troškovima zbog njihove implementacije ili ograničiti poslovanje. Tehnološke promjene mogu biti uzrok propasti poduzeća ako ono nije u mogućnosti implementirati ih u poslovni proces u dužem razdoblju.

Temeljem proučavanja dosadašnjih spoznaja nastanak poslovnih kriza u mnogim poduzećima uzrokovan je donošenjem poslovnih odluka koje nisu u skladu s društveno prihvaćenim normama i standardima. To su krize koje nastaju reakcijama i ponašanjem korisnika, kupaca, potrošača na proizvod ili uslugu. Tako su npr. trovanja hranom, uništavanje okoliša, rasističko ponašanje prema zaposlenicima ili korisnicima, ozljeda ili izazvana smrt i drugi incidenti koji mogu poprimiti globalne razmjere uzrok ozbiljnih kriza u poduzeću. Te su situacije popraćene pravnim tužbama, brojnim kritikama i osudama javnosti. Poduzeću mogu nanijeti nepopravljivu štetu. Osim financijskih gubitaka koji nastaju prilikom ispravljanja štete, dolazi i do gubitka reputacije u društvu. Odnosi s javnošću imaju znatan utjecaj prilikom ispravljanja štete. Njihov je zadatak prenijeti poruku masama u kojoj osim isprike,

moraju pokazati iskrenu namjeru popravka greške i poduzimanje preventivnih mjera koje će mogućnost nastanka novog štetnog događaja eliminirati ili svesti na najmanju mjeru. O njihovoj poruci ovisi daljnji tijek krizne situacije.

Mnogi događaji mogu se predvidjeti ako se promatraju i analiziraju, čime se uvelike smanjuje rizik od njihovoga nepovoljnog utjecaja. Zadaća je menadžmenta pravovremeno preoblikovanje strategija i planova te usmjeravanje pozornosti prema mjestima potencijalnog nastanka krize odnosno rizika što omogućava djelovanje koje sprečava krizu ili je smanjuje na prihvatljivu razinu.

Bez obzira jesu li razlozi krize uzrokovani vanjskim ili unutarnjim djelovanjem, o unutarnjem stanju poduzeća ovisit će reakcija, brzina i spremnost rješavanja nastalih problema. Poduzeće suočeno s nestabilnom internom okolinom teže će pronalaziti rješenja za nastalu krizu. Loši međuljudski odnosi i nedostatak komunikacije ne pridonose rješavanju krize, već poduzeće vode u propast.

Kriza koja je nastala reakcijom potrošača, a potaknuta odnosom kompanije prema svojim kupcima, 1970-ih godina 20. stoljeća obišla je cijeli svijet. Kao vodeća na tržištu sa 468 tvornica u 86 zemalja, Švicarska prehrambena kompanija Nestlé optužena je za čedomorstvo u zemljama trećeg svijeta (https://www.nestle.com/aboutus/mediadocuments, pregled: 11. 5. 2018.).

Agresivnom propagandom i prodajom mlijeka u prahu indirektno je uzrokovala smrt dojenčadi u siromašnim zemljama koja je umjesto majčinog mlijeka hranjena njihovom formulom mlijeka za dojenčad. Marketinškim reklamama u kojima djecu hranjenu Nestlé formulom prikazuju kao inteligentnu, razvijenu i zdravu te dijeljenjem besplatnih uzoraka u bolnicama, nagrađivanjem liječnika koji su zagovarali korištenje njihovih proizvoda i slične aktivnosti u kojima su „mlijeko iz boce“ promovirali kao jednako zdravo kao i majčino mlijeko, Nestlé je zbog zanemarivanja društvene odgovornosti optužen za neetično i nemoralno ponašanje. Kompanija je svjesno, znajući za neprihvatljive higijenske uvjete u kojima žive siromašni stanovnici zemalja trećeg svijeta, vodila agresivnu kampanju prodaje svojih proizvoda radi stvaranja vlastitog profita. Novorođenčad je zbog zaražene vode s kojom se mlijeko pripremalo obolijevala i gubila na težini te umirala od pothranjenosti. Cijeli je slučaj zabilježen kao *baby killer scandal*.

Nestlé je u godinama koje su uslijedile izgubio reputaciju među potrošačima te velike količine novca. Svoje je stavove branio pred Svjetskom zdravstvenom organizacijom (World Health Organization - WHO), međunarodnim fondom Ujedinjenih naroda za pomoć djeci u svijetu (United Nations International Children's Emergency Fund - UNICEF) te pred građanskim i crkvenim udrugama i njihovim istomišljenicima.

Obranu od optužbi Nestlé je temeljio na pogrešnom tumačenju svojih reklama u kojima kompanija ne ohrabruje majke da prestanu dojiti i koriste njihovo mlijeko u prahu već upućuju na korištenje njihovih proizvoda majkama koje nemaju mogućnost dojiti svoju djecu. Isto tako navode da je voda, posuđe i hrana u siromašnim područjima ionako bila kontaminirana te da se zaraza samo prenijela na njihov proizvod. Treća tvrdnja u vlastitoj obrani bila je povlačenje sebe iz centra pozornosti te upućivanje na stvarni problem koji nije pitanje hraniti li dojenčad majčinim mlijekom ili supstitutima već kako zamijeniti majčino mlijeko kvalitetnim supstitutom.

Odluke donesene u svrhu oslobađanja optužbi, zadovoljenja kriterija svjetske zdravstvene organizacije i zadovoljenja javnost bile su precizne, jasne i rigorozne:

1. stopiranje svih marketinških akcija prema građanstvu
2. zabrana dijeljenja besplatnih uzoraka proizvoda majkama i liječnicima te zabrana darivanja liječnika
3. zabrana davanja bonusa za prodane količine
4. zabrana materijalnog i financijskog poticanja prodaje
5. zabranjeno korištenje slika dojenčadi te jasno ispisanu važnost dojenja na proizvodu
6. na proizvodima jasno navedene opasnosti prilikom pogrešnog korištenja formule mlijeka koja je izrađena u sukladnosti sa svjetskom zdravstvenom organizacijom (http://www.paceth.com/ibus/nestle_case.pdf, pregled 11. 5. 2018.).

Trideset godina kasnije Nestlé još uvijek prate optužbe iz prošlosti, ali svojim poslovnim odlukama šalje poruku javnosti da je kompaniji stalo do kupaca. Ulaže velike količine novca u izradu objekata s pitkom vodom u zemljama trećeg svijeta, osnivač je

Healthy Kids Programme (https://www.nestlehealthscience.com/, pregled: 11. 5. 2018) kojim potiče zdravlje djece diljem svijeta i član je mnogih održivih društveno odgovornih projekata. Stalno povećava udio organski uzgojene hrane u svom proizvodnom programu s ciljem da postane vodeća kompanija u zdravoj i visoko nutritivnoj hrani. Poslovanje održava transparentnim i komunicira s javnosti putem društvenih mreža.

### 4.3.2. Unutarnji uzroci krize

Krizne situacije koje su uzrokovane unutarnjim uzrocima, češće su od kriza uzrokovanih vanjskim faktorima te se može reći kako poznavanje uzroka krize utječe na lakoću i brzinu njena rješavanja (Osmanagić, Bedenik 2003: 28). Nadalje, u današnje vrijeme, kompetentniji i iskusniji menadžment brže uočava uzroke određenih problema, a prepoznavanje uzroka u konačnici omogućuje djelovanje menadžmenta u smjeru njihova rješavanja. Također, brzo rješavanje uzroka umanjuje i negativne posljedice koje dovode do poslovne krize. Neadekvatan menadžment te loše upravljanje financijskim, materijalnim i ljudskim resursima, dovodi do loše dogovorenih uvjeta poslovanja s dobavljačima i kupcima. Najvažniji unutarnji uzroci poslovnih kriznih situacija su:

1. slab menadžment
2. slabo upravljanje kapitalom (radnim)
3. neprikladna financijska kontrola
4. nedostatak napora u smislu marketinga i promocije
5. veliki troškovi
6. pretjerana prodaja
7. financijska politika
8. veliki projekti (Slatter, Lovett 2011: 17).

Loš menadžment te neiskusni i nedovoljno obrazovani voditeljski timovi su na vrhu ljestvice rizika za poslovanje poduzeća. U suvremenom poslovanju dobar vođa prilagođava se promjenama, prihvaća nove ideje i timski rad, motivira svoje zaposlenike. Zajedničko

donošenje odluka, komunikacija i konzultacija s nižim menadžmentom koji je dobro upoznat sa svakodnevnom problematikom poslovanja te zna u kojem je području potrebno revidirati procese, gotovo je uvijek jedini ispravan put prema razvoju i daljnjem rastu poduzeća. Zadaća je uprave poduzeća razvijati strategiju poslovanja i donositi stvarne ciljeve te usmjeravati i kontrolirati menadžere u provođenju tih ciljeva. Uprava mora biti svjesna važnosti svojih funkcija te poduzeću posvećivati potrebno vrijeme. Zaposlenicima je potreban vođa koji poznaje procese te koordinira i nadgleda cjelokupan rad organizacije. Ako poduzeće nema vođu koji usmjerava i nadgleda procese, nastaju problemi koji dovode do poslovne krize.

Financijsko upravljanje i politika poduzeća, definiranje izvora financiranja, odnosi vlastitog i tuđih izvora financiranja, upravljanje imovinom i kapitalom krucijalno su važne odluke koje usmjeravaju poduzeće prema rastu i zatvaraju rizike poslovanja koji mogu nastati donošenjem pogrešnih financijskih odluka. Financijsko upravljanje od strane nedovoljno obrazovanog i neiskusnog kadra dovodi do donošenja pogrešnih poslovnih odluka koje mogu imati velike posljedice na poslovanje. Analiza financijskih izvještaja najvažniji je dio analize poslovanja poduzeća.

Financijski izvještaji daju prikaz o segmentima poduzeća koja uzrokuju najveće troškove kao i o onima koji zarađuju novac. Na temelju izvještaja njihovi korisnici donose odluke o poslovanju poduzeća. Nedovoljna financijska kontrola i nepoznavanje materije financijskih izvještaja uzrok su propadanja poduzeća. U trenutcima kada je potrebno brzo donošenje odluka te alokacija postojećih resursa u rješavanju kriznih situacija nužno je znati odakle povući potrebne resurse uz nanošenje najmanje moguće štete. S druge strane financijski kriminal i prijevare moralno neosjetljivih direktora i menadžera koji žele izvući vlastitu korist iz poduzeća, ne samo da izravno štete poslovanju poduzeća već dugotrajno i njegovu ugledu, gubitku tržišta, poslovnih partnera te u konačnici dovode do milijunskih iznosa odšteta, a nerijetko i zatvora. Kreativno (ili manipulativno) računovodstvo naziv je koji se koristi kod upotreba i zloupotreba računovodstvenih tehnika i načela da bi se prikazali financijski rezultati koji namjerno odstupaju od istinitog i fer prikaza (Jurjević 2012: 3). Time se povećava dobit poduzeća, profit, zamagljuje se vlastita zarada pojedinaca ili se skrivaju gubitci. Kreativno računovodstvo prikriva sliku stvarnog stanja poduzeća, a njegovo je korištenje znak problema u poslovanju.

Upravljanje obrtnim kapitalom, također, ubraja se u unutarnje izvore krize Slatter Lovett 2011: 39). Obrtni kapital predstavlja razliku između kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza poduzeća (http://www.actarius.hr/act/knjigovodstvo/doku.php?id=o, pregled: 12.5.2018.). Obrtni je kapital ulaganje u obrtna sredstva poduzeća. Obuhvaća određivanje oblika kratkoročnog financiranja obrtnih sredstava te dugoročnog financiranja za onaj dio obrtnih sredstava koji treba biti dugoročno prisutan u poslovanju poduzeća (stalna obrtna sredstva). Obrtni (radni) kapital je uvjet likvidnosti i financijske stabilnosti poduzeća. Postoji minimalni iznos ove imovine koji banke često zahtijevaju od svojih dužnika. Kreditori i poslovodstva koriste izvještaje o upotrebi obrtnog kapitala za unutrašnju kontrolu. Analiza ovih izvještaja daje dobar uvid u financijske transakcije poduzeća (http://www.actarius.hr/act/knjigovodstvo/doku.php?id=o, pregled: 12.5.2018.). Ako poduzeće tijekom dužeg razdoblja nema dovoljno sredstava na računu za svakodnevno poslovanje, opstanak poduzeća je upitan.

Troškovi su kategorija koja zauzima visoko mjesto na ljestvici uzroka poslovnih kriza. Poduzeće s visokim troškovima u odnosu na dobit posluje na granici profitabilnosti, ulazi u dugove i postaje nesolventno, a već male promjene na tržištu mogu uzrokovati potpuni krah takvog poduzeća. Najčešći izvori troškova koji se mogu brzo i jednostavno regulirati su stvaranje nepotrebnih zaliha i ulaganja u sredstva koja nisu nužna za poslovanje poduzeća. Uštede na uredskom materijalu, revizija proizvodnog procesa i ušteda na sirovini, smanjenje otpada proizvodnje, reguliranje potrošnje energije i mnogi drugi postupci jednostavno i učinkovito stvaraju poduzeću uštedu i stvaraju sredstva koja se mogu upotrijebiti za razvoj poduzeća. Smanjenje troškova optimiziranjem i standardizacijom poslovnih procesa dovodi do povećanja produktivnosti, a time i dobiti te izlaska poduzeća iz krize nastale zbog lošeg upravljanja troškovima.

U suvremenom svijetu velikih kompanija, globalnog tržišta i brzog širenja informacija ne ulagati u marketing od samog početka za poduzeće znači ne ulazak u tržišnu utakmicu u kojoj najviše odnose oni koji su najglasniji, ne nužno i najkvalitetniji. Marketing nije samo ulaganje u promidžbu i davanje velikih iznosa za oglašavanje na televiziji. Marketing je, također, ljubazno i kvalificirano prodajno osoblje i dostupnost informacija kojima se potpomaže kupnja proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi. Nesvjesnost značaja marketinga te nedovoljna ulaganja u marketing utječu na pad prodaje i smanjenje dobiti, gubitak konkurentne pozicije te naposljetku nastanak poslovne krize.

Pretjerani rast prodaje, veliki projekti (Slatter, Lovett 2011: 44) čija je dobit precijenjena ili troškovi podcijenjeni, preuzimanja tvrtki i kupnja povezanih ili nepovezanih poduzeća zbog horizontalnih ili vertikalnih integracija kojima se očekuje rast vlastitog poduzeća te konfliktne situacije unutar same organizacije, nemotiviranost i nezadovoljstvo zaposlenika, loša podjela rada i nedefinirana hijerarhijska struktura u poduzeću, također, su uzroci problema, neuspjeha i nastanka poslovnih kriza.

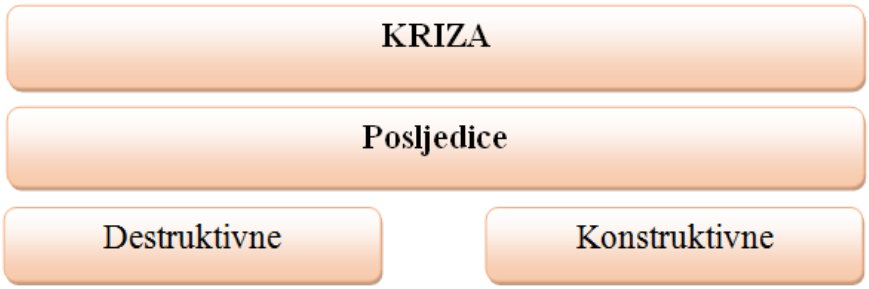
## 4.4. Posljedice krize

Posljedice krize mogu se definirati kao oslobođenje iz zapletene situacije (Krummenacher 1981: 6), dok sa stajališta evolutivnog razvoja, kriza predstavlja pripremu puta za ostvarenje neke novine koja pokazuje kada i gdje treba poduzeti velike promjene. Naime, pojava teškoća u mnogim situacijama otkriva iracionalnost pojedinih pravila i pogleda te je zbog toga razvoj prouzrokovan krizom nužan za evoluciju i napredak poduzeća, pojedinca i društva. Naime, u današnje vrijeme, poslovne krize vode prema:

1. novoj orijentaciji
2. odlučujućoj promjeni ponašanja
3. preispitivanju poslovnih ciljeva (Osmanagaić, Bedenik 2010: 104).

Prethodno navedene tvrdnje ne odnose se samo na menadžment i zaposlenike, nego i na kupce, dobavljače, vlasnike i financijske institucije. Uobičajeno, razlikuju se interni i eksterni subjekti na koje poslovna kriza može utjecati. Na slici 4 prikazana je podjela posljedica krize.

Slika 4. Posljedice krize




Izvor: Osmanagić, Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa.* Zagreb: Školska knjiga, str. 101

U kronološkom slijedu može se reći kako se poduzeće prvenstveno susreće s destruktivnim posljedicama, odnosno vlasnicima se smanjuje stopa ukamaćivanja vlastitog kapitala, a u slučaju velikih gubitaka ili insolventnosti, vlasnici mogu izgubiti dio ili cjelinu uloženog kapitala (Osmanagaić, Bedenik 2010: 105). Ako je vlasnik zaposlen u poduzeću, javlja se i opasnost gubitka:

1. radnog mjesta
2. odgovarajućih primanja.

Ovisno o intenzitetu krize, posljedice mogu nastati u okviru ukalkuliranog poslovnog rizika, no isto tako, mogu stvarati i kriznu situaciju kod davatelja kapitala. Za dobavljače, poslovna kriza znači zastoj u plaćanjima sve do neplaćanja isporuka, a može značiti i gubitak kupca. Isto tako, ovisno o intenzitetu ovisnosti, poslovna kriza za kupce može značiti smetnju poslovnog procesa te može dovesti i do vlastite poslovne krize. Nadalje, shvati li se kriza kao šansa i pozitivan preokret, tj. uzme li se u obzir i optimističan aspekt krize, tada se govori o njenim konstruktivnim posljedicama (Osmanagaić, Bedenik 2010: 105). U današnje vrijeme, krizna situacija može:

1. osloboditi dodatne snage
2. pojačati spremnost okoštalih struktura na promjene
3. inicirati inovacije proizvoda i procesa
4. potaknuti buđenje stvaralačkih potencijala.

Razdoblja dobrih rezultata u mnogim situacijama predstavljaju zadržavanje uspješnih načina ponašanja te zanemarivanje promjena uvjeta poslovanja. Naime, šansa ovladavanja i konstruktivnog korištenja krizne situacije ovisi o sposobnosti pronalaženja konstruktivnih rješenja., a za vlasnike i za zaposlenike to predstavlja poboljšanje:

1. organizacijskih struktura
2. radnih procesa
3. informacijskih procesa
4. stila rukovođenja
5. načina surađivanja.

Predstavi li se kriza kao dio poslovnog procesa, može se reći da se na taj način otvara prostor za konstruktivna rješenja kriznih situacija.

## 4.5. Krizni menadžment

Upravljanje poduzećem u kriznim uvjetima poprilično je složeno i odgovorno, a obuhvaća pojedine vrste poslova ovisno o gospodarskoj djelatnosti i o području djelovanja:

1. pravnih osoba
2. poduzeća
3. jedinica lokalne i područne uprave
4. državne uprave (http://ekonomskiportal.com/krizni-menadzment-kao-odgovor-na-krizu/, pregled: 13. 5. 2018.):

Sukladno prethodno navedenim područjima djelovanja, može se reći kako je od velike važnosti uspostaviti adekvatan sustav zaštite koji sprječava nastanak kriza, odnosno sustav koji povećava otpornost na krizno djelovanje te podiže razinu sposobnosti uklanjanja posljedica i oporavka.

### 4.5.1. Pojam i definicija kriznog menadžmenta

Krizni se menadžment može definirati kao aktivnost koja je usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, odnosno na „planiranje i provođenje određenih mjera za osiguranje primarnih ciljeva poduzeća (Osmanagaić, Bedenik 2010: 109). Isto tako, krizni menadžment obilježava i intenzivnije korištenje pojedinih sredstava i metoda potrebnih za kontrolu krizne situacije, tj. za uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta. Radi li se o aktivnostima predusretanja krize tada se govori o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu te sustavima ranog upozorenja, analizi potencijala, upravljanju rizicima te politici fleksibilnosti kao ključnim, premda ne i jedinim, instrumentima preventivnog upravljanja, dok se o reaktivnom kriznom menadžmentu govori u smislu osiguranja temeljnih,

egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili dobiti te korištenje instrumenata identifikacije krize.

Krizni menadžment nije potrebno shvaćati kao nešto što je nepoželjno, već kao važan i temeljni dio odgovornog upravljanja poduzećem. Nadalje, krizni menadžment obuhvaća i skup funkcija, tj. procesa kojima je cilj uspješno identificirati, predvidjeti i izučiti eventualne krizne situacije te uspostaviti potrebne načine koji će omogućiti sprječavanje kriznih situacija. U današnje vrijeme, kod kriznog menadžmenta, dolazi do povećanja nesigurnosti i brzih promjena, a prepoznavanje postojećih potencijala, uz određene greške i nedostatke, od iznimne ja važnosti za ovladavanje krizom.

Nadalje, unatoč činjenici što je krizni menadžment u odnosu na druge mogućnosti kasno postao važan element upravljanja poslovanjem, svako odgovornije poduzeće treba ga imati za situaciju u „nuždi“. Isto tako, krizne situacije mogu utjecati na poduzeća u obliku:

1. nesreća u industriji
2. terorističkih napada
3. prirodnih katastrofa
4. povlačenja proizvoda (http://www.poslovni.hr/after5/svaka-odgovorna-kompanija-treba-imati-krizni-menadzment-166965, pregled 14. 5. 2018.):

Sukladno prethodno navedenim utjecajima, poduzeća koja posluju na nestabilnim te promjenjivim tržištima, moraju imati detaljno razrađen postupak kriznog planiranja, dok stvaranje snažnog vodstva unutar poduzeća predstavlja osnovni preduvjet za kvalitetno predviđanje. Naime, veliki dio pozitivnog ishoda određene krizne situacije ovisi o prvoj reakciji koja ne bi smjela bila neracionalna, odnosno o reakciji koja ne smije voditi prema poricanju.

Danas su se u polje kriznog menadžmenta priključila i mnoga poduzeća koja su uvela funkciju direktora kriznog menadžmenta. Nadalje, direktor kriznog menadžmenta, za zadatak ima obavljati poslove koji su povezani s procjenama rizika te poslove koji daju operativne upute u trenutku kada kriza nastupi (http://www.poslovni.hr/after5/svaka-odgovorna-kompanija-treba-imati-krizni-menadzment-166965, pregled 14. 5. 2018.). Osnovna zadaća kriznog menadžmenta je vrlo opsežna, a odnosi se na:

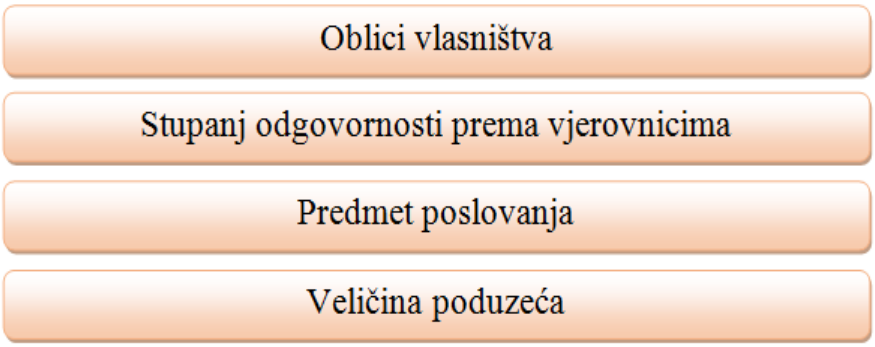
1. svođenje krize na minimalnu mogućnost
2. ublažavanje krize
3. pravodobno reagiranje
4. saniranje.

Ovisno o obliku, kriza može utjecati na svako poduzeće te može pogoditi svaku organizaciju neovisno o njenoj veličini.

### 4.5.2. Uloga menadžera u poslovanju poduzeća u krizi

Poduzeće se može definirati kao samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina koja pripada vlasništvu pojedinih subjekata, a proizvodi dobra i usluge za potrebe tržišta. U današnje vrijeme, poduzeća se koriste odgovarajućim resursima te snose poslovni rizik, a sve u cilju ostvarenja konačne dobiti te ekonomskih i društvenih ciljeva (https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html, pregled 14.5.2018.). Na slici 5 prikazana je temeljna podjela poduzeća.

Slika 5. Temeljna podjela poduzeća




Izvor: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html, pregled 14. 5. 2018.

Za razliku od navedene podjele poduzeća, menadžeri u današnje vrijeme imaju važne uloge u poduzeću. Također, menadžeri poduzeća rade na osnovnim upravljačkim i izvršnim položajima unutar privatnih i državnih poduzeća gdje stvaraju, tj. gdje provode politiku poslovanja poduzeća. U pravilu, može se reći kako su menadžeri rukovoditelji vitalnih službi unutar poduzeća, a u njih se ubrajaju:

1. prodaja
2. nabava
3. računovodstvo i financije
4. kadrovska
5. služba istraživanja i razvoja (Bubble 2006: 5).

Menadžeri, kao primarni rukovoditelji u poduzeću, svakodnevno vrše organizaciju i koordinaciju izvršenja definiranih zadataka, odnosno gledaju njihovo provođenje i motiviraju zaposlenike. Navedenim aktivnostima, menadžeri poduzeća nastoje udovoljiti svim prethodno definiranim ciljevima organizacije koji podrazumijevaju povećanje proizvodnosti, povećanje dobiti, zadovoljenje potreba kupaca i uvođenje tehnoloških promjena u radni i proizvodni proces. Isto tako, menadžeri moraju uspješno planirati rad određenih službi kojima upravljaju, a kako bi uspješno provodili nadzor, tj. kako bi uspješno koordinirali nad izvršenjem radnih i poslovnih procesa, menadžeri moraju formulirati pravila koja se odnose na:

1. odgovorno ponašanje
2. mehanizme kontrole
3. razmjenu informacija.

Današnje svjetsko tržišno poslovanje postalo je poprilično složeno, tj. postalo je nepredvidljivo i natjecateljsko, a posao menadžera sve se više usmjerava prema srateškom upravljanju i poduzetništvu. Zbog jako velike težnje u odnosu na decentralizaciju velikih poduzeća, menadžeri svakodevno preuzimaju nove rizike te koriste nove načine za uspješno rješavanje problema. Nadalje, menadžeri organizacija koje zahvati krizna situacija moraju reagirati vrlo brzo kako bi mogli uspješno ustanoviti njezin uzrok, odnosno kako bi ga mogli ukloniti uz što manje štetno djelovanje.

Razlikujemo dvije vrste kriznih menadžera, a odnose se na tradicionalne i moderne krizne menadžere. Tradicionalni menadžeri bave se čistim rizikom, zaštitom od fizičkih resursa, sigurnosti i kontrolom gubitaka te netransfernim metodama kriznog postupanja. Za razliku od tradicionalnih, moderni menadžeri imaju preventivnu ulogu u razmatranju potencijalne krize, bave se problemima koji su vezani za proizvode i nezgodama vezanim za čovjeka.

Brze i odlučne reakcije koje su donesene na temelju prepoznavanja simptoma krize, podrazumijevaju odliku svakog kriznog menadžera, tj. vode prema brzom rješavanju poslovne krize sa što manjim posljedicama. Svaka krizna situacija se po završetku mora analizirati te dovesti do spoznaja i zaključaka koji će poduzeće učiniti snažnijim, što u konačnici vodi i do ostvarenja konkurentske prednosti (Kešetović 2012: 267). Isto tako, krizni menadžment obuhvaća i menadžersko područje prevencije, neposrednog odgovora na krizne situacije i područje priprema. Karakteristike koje bi trebao imati svaki krizni menadžer u pojedinim kriznim situacijama su:

1. poslovni instikt i široko poslovno iskustvo
2. stručnost u pregovaranju
3. samopouzdanje
4. inovativnost
5. spretnost i razumijevanje.

# 5. Upravljanje krizom

Prepoznavanje i priznavanje postojanja problema u poslovanju prvi je korak suočavanja s krizom. Pravovremena reakcija može spasiti poslovanje poduzeća, a zanemarivanje i negiranje loših rezultata pogoršava situaciju i vodi još dublje u krizu. Velik je broj pokazatelja koji upućuju na mogućnost pada u poslovanju, identificiraju mjesta nastanka problema i time pomažu menadžerima u donošenju odluka koje će poduzeće izvući iz kriznih situacija. Da bi se učinkovito upravljalo krizom ili je zaustavilo već u procesu njena nastajanja, potrebno je prepoznati njene simptome na vrijeme.

## 5.1. Prepoznavanje simptoma pada

Simptomi krize mogu se uočiti izvan ili unutar poduzeća. Nastaju promjene u poslovanju, smanjenje profita i financijski gubitci. Financijska izvješća glavni su pokazatelj ovih promjena. Neispunjavanje ugovornih obveza prema dobavljačima i kreditorima poduzeće čini nesigurnim i nepoželjnim poslovnim partnerom. Smanjen broj dobavljača kao izvora proizvodnih sirovina i smanjena kreditna mogućnost kao rezultat nepoštivanja prošlih ugovornih obveza dovode do poteškoća u obavljanju primarnih poslovnih aktivnosti poduzeća. Promjene u odnosu prema zaposlenicima utječu na njihovo nezadovoljstvo i čestu fluktuaciju. Smanjenje kvalitete proizvoda dovodi do gubitka potražnje i smanjenja tržišnog udjela. Svi navedeni poslovni događaji mogu biti simptomi poslovne krize ako se na vrijeme ne uoče i ne počnu rješavati. Tablica 1 prikazuje indikatore poslovanja čije promjene upućuju na nastanak poslovne krize. Indikatori su podijeljeni s obzirom na vrste kriza prema kriteriju ciljeva poduzeća.

Slika 6. Vrste krize i simptomi s gledišta ciljeva poduzeća

| VRSTE KRIZA | INDIKATORI |
|---|---|
| Strateška kriza | konkurentska pozicija<br>tržišni rast<br>cijene<br>kvaliteta proizvoda<br>ugled<br>odnos prema kupcima<br>opseg investiranja<br>opseg istraživanja i razvoja<br>vrijednost za vlasnike |
| Kriza uspjeha | novčani tok<br>burzovna vrijednost<br>stvaranje vrijednosti<br>rentabilnost prometa<br>dobici po dionici<br>povrat investiranja |
| Kriza likvidnosti | stupnjevi likvidnosti<br>radni kapital<br>koeficijent obrtanja<br>dani vezivanja<br>novčani tok<br>račun tokova kapitala<br>bilanca promjena |

Izvor: Osmanagić, Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa.* Zagreb: Školska knjiga, str. 150

Strateška kriza predstavlja opasnost od gubitka tržišne pozicije i konkurentnosti (Osmanagić, Bedenik 2003: 22). Latentnog je karaktera te se često ne shvaća ozbiljno i ne poduzimaju se mjere sprečavanja njenog nastanka. Indikatori kao što su mali tržišni rast, promjene u kvaliteti proizvoda, odnos prema kupcima i opseg investiranja neznatno su smanjeni te menadžment ne smatra ove indikatore problemom. Zbog ovoga, pogrešno se

procjenjuje stanje poduzeća te se donose odluke koje poduzeće udaljavaju s tržišta. Gubitak tržišnog udjela je znak da politika poduzeća kreće u krivom smjeru te je potrebno što prije istražiti uzroke gubitka pozicije i djelovati u njihovom ispravljanju.

Kriza uspjeha (operativna kriza) obilježava sve veće smanjenje uspjeha, dok je likvidnost još osigurana (Osmanagić, Bedenik 2003: 22). Dobitci nisu više dovoljni kao primjerena naknada za poduzetničku aktivnost i za uloženi kapital te je stvorena rentabilnost manja od troškova kapitala (Osmanagić, Bedenik 2003: 22). Slabe marketinške aktivnosti, nedovoljna diverzifikacija od konkurenata, povećanje troškova proizvoda uz istovremeno smanjenje prodaje uzroci su krize uspjeha. Povećanje marketinških aktivnosti, smanjenje prodajne cijene proizvoda i smanjenje zaliha mogu rezultirati smanjenjem krize uspjeha.

Krizu likvidnosti označava negativan financijski rezultat, insolventnost, nelikvidnost i nemogućnost izvršavanja obveza. To je stanje duboke krize u kojoj je potreban potpuni preokret poslovanja.

Insolventnost poduzeća uzrokovana krizom likvidnosti pojavljuje se u oko 10% slučajeva. U usporedbi sa 60-postotnim udjelom strateške krize i 30-postotnim udjelom krize uspjeha očita je važnost rane spoznaje kriznog razvoja (Osmanagić, Bedenik 2003: 160). Isto tako, šanse za rano otkrivanje krize kod velikih poduzeća koja imaju razvijen sustav analiziranja tržišta i vlastitog poslovanja veće su od šansi koje imaju mala i srednja poduzeća u kojima najčešće nemaju razvijenu detekciju kriza i u nju ulaze potpuno nepripremljeni.

## 5.2. Instrumenti upravljanja krizom

Prvi korak prema upravljanju krizom je utvrđivanje njenog postojanja u organizaciji. Prepoznavanjem simptoma krize moguće je ustanoviti njene uzroke. Rješavanjem uzroka ovladava se krizom. Otkrivanje krize u njenom ranom stadiju omogućava brzo rješavanje krize uz minimalne gubitke za poduzeće.

Da bi sve navedeno bilo ostvarivo, potrebno je znati koristiti instrumente upravljanja krizom. Najvažniji instrumenti preventivnog upravljanja krizom jesu:

1. upravljanje rizicima
2. sustav ranog upozorenja u koje se ubrajaju financijski instrumenti upravljanja krizom

3. bonitet poduzeća
4. politika fleksibilnosti (Osmanagić, Bedenik 2003: 59).

### 5.2.1. Upravljanje rizicima

Organizacije se svakodnevno u svom poslovanju susreću s poslovnim rizicima. Oni utječu na smjer donošenja poslovnih odluka, a odražavaju se na cjelokupno poslovanje organizacije. Upravljanje rizicima omogućuje njihovo ovladavanje i svođenje njihovih nepovoljnih učinaka na minimum što poduzeću omogućuje ostvarivanje boljih poslovnih rezultata i ciljeva.

Upravljanje rizikom ili menadžment rizika je proces aktivnosti i pristup menedžmenta usmjeren na očuvanje imovine i dohodovne moći poduzeća i sprečavanje rizika gubitka, posebice slučajnih i nepredviđenih (http://limun.hr/main.aspx?id=13753, pregled 15.5.2018.). Rizik se može smanjiti tako da se poduzmu preventivne akcije i povećaju mjere opreza. Instrument je anticipativnog kriznog menedžmenta kojim se teži povećanju sigurnosti. Uobičajeno se taj cilj ostvaruje pomoću analize rizika (identifikacija i vrednovanje rizika), mjera za povećanje sigurnosti (smanjenje i izbjegavanje rizika, svladavanje rizika i ulaženje u rizik), nadzora nad rizicima (http://limun.hr/main.aspx?id=13753, pregled 15.5.2018).

Proces upravljanja rizicima mora biti integriran u cjelokupan proces upravljanja, usađen u poslovne procese i organizacijsku kulturu. On je preduvjet uspješnog poslovanja. Upravljanje rizicima znači ne izbjegavati ih, već se s njima suočavati. Proces upravljanja rizicima je usko povezan s upravljanjem krizom. Definiranje svakog pojedinačnog rizika, ocjena njegovog pojavljivanja i djelovanja te pronalazak optimalnih rješenja svrha su sustava upravljanja rizicima. Prepoznavanjem rizika djeluje se u pravcu sprečavanja krize.

### 5.2.2. Financijski instrumenti upravljanja krizom

Jedan od instrumenata za mjerenje i identifikaciju rizika i predviđanje kriza jesu financijski pokazatelji. Oni obuhvaćaju pokazatelje koji se računaju iz temeljnih financijskih izvještaja: bilance, računa dobiti i gubitka i izvješća o novčanom toku. Jednom izračunani jednostavni su i razumljivi za donošenje poslovnih odluka na temelju stvarnog stanja poslovanja poduzeća.

Najvažniji kvantitativni podaci za analizu poslovanja poduzeća jesu financijski podaci i analize. Račun dobiti i gubitka, bilanca i novčani tok su temeljna financijska izvješća koja trebaju služiti svrsi pravilnog donošenja odluka i upravljanja poduzećem. Komparativna financijska analiza jedna je od glavnih metoda prosuđivanja financijskih izvještaja. Vrijednosti pojedinih stavki izvještaja same za sebe ne znače ništa ali usporedbom tih iznosa s kratkoročnim obvezama, s prosječnim mjesečnim novčanim izdacima ili s ukupnom imovinom poduzeća, iznosi dobivaju svoje novo značenje i smisao (Ivanović 1997:121). Financijska izvješća daju informacije koje usporedbom s prethodnim razdobljima iskazuju sadašnje poslovanje poduzeća, a osim menadžmentu poduzeća dostupni su i javnosti odnosno dobavljačima, investitorima, kreditorima, poslovnim partnerima, revizorima, državi i ostalim interesnim skupinama. Financijska izvješća primarni su pokazatelji stanja poduzeća. Njihova je analiza preduvjet uspješnog upravljanja. Analizom se iznose realni i objektivni podaci o likvidnosti poduzeća, financijskoj stabilnosti, zaduženosti i rentabilnosti, definiraju se uzroci i simptomi financijskih problema u poduzeću. Uspješni rezultati prethodnih razdoblja dobar su pokazatelj stanja koje se očekuje u budućnosti. Loši rezultati prethodnih razdoblja ukazuju na negativan trend koji se može nastaviti i u tekućem razdoblju.

Osim temeljnih financijskih izvještaja dodatno se koristi niz pokazatelja, koji stavljeni u kontekst s drugim pokazateljima, prosjecima, konkurentnim poduzećima i sl., služe za proširivanje informacija o poslovanju poduzeća. U skladu s tim razlikuje se nekoliko skupina financijskih pokazatelja:

1. pokazatelji likvidnosti
2. pokazatelji zaduženosti
3. pokazatelji aktivnosti

4. pokazatelji ekonomičnosti
5. pokazatelji profitabilnosti
6. pokazatelji investiranja (https://www.scribd.com/doc/40630527/Analiza-Financijskih-Izvjestaja-Zageb-1999, pregled: 16.5.2018.)

### 5.2.3. Bonitet poduzeća

Bonitet poduzeća predstavljaju podatci o poslovanju poduzeća koji daju informacije potrebne za donošenje poslovnih odluka. Određuje se na temelju kvantitativnih odnosno financijskih podataka o poduzeću i u suvremeno vrijeme sve važnijih kvalitativnih podataka o poduzeću u kojima se promatra odnos prema dobavljačima, kupcima i poslovnim partnerima, zadovoljstvo zaposlenika, položaj poduzeća na tržištu, sklonost inovacijama te ostale informacije koje opisuju poslovanje poduzeća. Iz navedenih podataka računa se ocjena boniteta.

Ocjena boniteta odnosi se na sveobuhvatnu ocjenu temeljenu na analizi završnog računa i situacije poduzeća, ocjenu ekonomskih pojava u poduzeću, oznaku neopipljive sigurnosti s obzirom na ugled poduzeća, unutarnju vrijednost, oznake koje u sebi sadrže i ocjenu likvidnosti i kreditne sposobnosti (Osmanagić, Bedenik 2003: 88). Ocjena boniteta predstavlja procjenu rizika ulaganja u poduzeće i ocjenu uspješnosti poduzeća, a što je ona veća poduzeće je poželjniji poslovni partner.

U Republici Hrvatskoj ocjenu boniteta izdaje nekoliko specijaliziranih institucija od kojih je Financijska agencija (FINA) jedna od vodećih. Informacije o bonitetu koje izdaje FINA su:

1. BON – 1
2. BON - 2
3. BONPLUS (http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1278, pregled 16.5.2018.).

Informacija o bonitetu BON-1 sadrži opće podatke o poduzetniku, podatke i pokazatelje o njegovu poslovanju u protekle dvije godine, kretanje broja zaposlenih i njihove prosječne plaće, stanje novčanih sredstava tijekom protekle godine, rang tvrtke u razredu, tj. u

odnosnoj djelatnosti, objašnjenja navedenih pokazatelja. Obrazac BON-2 sadrži opće podatke o poslovnom subjektu: stanje sredstava na računu, ukupan iznos primitaka u korist računa u prethodnih 30 dana, prosječno stanje sredstava na računu u prethodnih 30 dana, iznos odobrenoga okvirnoga kredita, iznos evidentiranih nepodmirenih obveza, broj dana neprekidne blokade računa i broj dana blokade računa u proteklih šest mjeseci. BONPLUS je proširena verzija bonitetne informacije, a sadrži i ocjenu financijskog rejtinga, odnosno procjenu buduće sposobnosti poduzetnika da svoje obveze ispunjava u preuzetim rokovima iskazanu ocjenom od 1 do 10 prema rejting skali FINE (http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1278, pregled 16.5.2018.). Putem pisanog zahtjeva FINI mogu se na temelju informacija iz ova tri obrasca dobiti informacije o bonitetu poduzeća.

Najpoznatije međunarodne institucije za procjenu boniteta su tri američke kreditne agencije Standard & Poor's Coorporation, Moody's Investors Service, Fitch Investor Service.

### 5.2.4. Politika fleksibilnosti

Nefleksibilnost poslovanja ubraja se u unutarnje uzroke poslovnih kriza u poduzeću. Ne prilagođavanje promjenama u uvjetima globalnog tržišta predstavlja visok rizik pada poslovanja i nestanka s tržišta. Opstanak poduzeća ovisi o efikasnosti i efektivnosti upravljanja resursima i brzom prilagođavanju trenutnim zahtjevima tržišta. Stalan tehnološki razvoj s kojim dolazi i razvoj proizvoda i usluga stvara potrebu poduzeća za konstantnim unapređivanjem proizvodnih procesa.

Stalnim praćenjem promjena i prognoziranjem budućih tendencija kupaca dobiva se na vremenu potrebnom za uvođenje promjena u organizaciju.

Politika fleksibilnosti jedan je od načina anticipativnog upravljanja krizom. Vođenjem ovakve politike stvaraju se poslovne strukture i poslovni procesi tako da poduzeće može na promjene u budućnosti reagirati brže i usmjerenije prema cilju (Osmanagić, Bedenik 2003: 112). Mogućnost prelaska iz jednog oblika proizvodnje u drugi uz jednake resurse i minimalne troškove promjena pretpostavljaju da je poduzeće spremno na promjene u slučaju potrebe i da uspješno provodi politiku fleksibilnosti.

# 6. Izlazak iz krize

Izlazak iz krize dugotrajan je proces koji za poduzeće predstavlja restrukturiranje organizacije i potpunu promjenu dosadašnjeg načina poslovanja. Odabir strategije izlaska iz krize ovisi o njenom uzroku, vremenu trajanja i stupnju njenog razvoja u poduzeću. Ekonomist D. Sučević je na temelju ranijih modela i vlastitog istraživanja izradio model izlaska iz krize koji se sastoji od sedam faza, a zbog svojeg općenitog karaktera može se primijeniti u gotovo svakoj organizaciji. Faze modela izlaska iz krize su:

1. priznavanje postojanja problema
2. definiranje menadžmenta
3. preuzimanje kontrole
4. evaluacija
5. faza hitnosti
6. faza stabilizacije
7. povratak rasta (Sučević 2010: 56):

Glavni je cilj svakog menadžmenta dobar poslovni rezultat, povećanje dobiti i poslovanje s profitom. Ostali menadžerski ciljevi su dobar ugled poduzeća, dobri odnosi s poslovnim partnerima, investitorima, dugoročni ugovori s dobavljačima i kupcima, timski duh među zaposlenicima u poduzeću i dobra organizacijska kultura. Ispunjenje svih željenih ciljeva menadžmenta vrlo je opsežan i zahtjevan zadatak. Ako su ciljevi nerealni i prezahtjevni, loše upravljani i nedovoljno kontrolirani velika je vjerojatnost da neće biti ispunjeni. Neispunjenje ciljeva vodi prema nastanku problema u poslovanju a problemi koji se ne rješavaju uzrokuju poslovnu krizu. Menadžmentu poduzeća teško je priznati nastanak poslovnih problema, čak i kada financijska izvješća pokazuju padajuće rezultate. Priznavanje krize za menadžera je jednako priznavanju neuspjeha i vlastite nesposobnosti vođenja poduzeća. A upravo priznavanje problema prvi je korak njegovom rješavanju.

Menadžment koji će poduzeće izbaviti iz krize mora biti obrazovan, profesionalan i stručan. Stari menadžment ne može zadovoljiti ove kriterije jer je tijekom obavljanja menadžerskog posla svojim pogrešnim odlukama poduzeće doveo u kriznu situaciju. Novi

upravljački tim treba karakterizirati odlučnost, usmjerenost novim ciljevima koji su jasno određeni i definirani, proaktivan pristup rješavanju problema, brzo donošenje odluka, poticanje timskog rada i netolerancija nerada.

Preuzimanjem kontrole u poduzeću menadžment započinje proces oporavka od krize. U ovoj fazi krizni menadžer mora pokazati organizaciji vlastite sposobnost vođenja i upravljanja. Autoritativan i odlučan stav potaknuti će zaposlenike da ga ozbiljno shvate a proces kontrole onemogućit će neizvršavanje radnih zadataka.

Evaluacija cjelokupnog poduzeća je prvi korak u rješavanju krize. Evaluaciju čini procjena stvarnog stanja u kojem se poduzeće nalazi. U ovoj je fazi na temelju svih dostupnih podataka moguće uočiti kolike su šanse poduzeća da izađe iz poslovne krize. Evaluacija poduzeća provodi se u tri koraka:

1. preliminarna analiza održivosti gdje se promatra postojanje održivih faktora uspjeha, odnosno ima li poduzeće šanse za nastavak poslovanja
2. detaljna analiza održivosti gdje se utvrđuju vrijednosti raspoloživih resursa (financijskih, ljudskih, tržišna pozicija)
3. na osnovi integriranih rezultata analize određuju se daljnje akcije (Sučević 2010: 76).

U ovoj fazi vrši se procjena cjelokupne imovine i obveza, vrijednost proizvodnih resursa, sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda, kretanje troškova u poduzeću. Iz financijskih izvještaja dobivaju se podaci o dobitcima ili gubitcima poduzeća, novčanom toku, stanju imovine, obveza i potraživanja potrebni za donošenje zaključaka o poslovanju poduzeća. Evaluaciju čini SWOT analiza kojom se utvrđuju snage i slabosti poduzeća te prilike i prijetnje u okolini. Određuje se trenutna tržišna pozicija poduzeća te se radi procjena željene pozicije koja mora biti u realnim okvirima. Krizni menadžment ima zadaću proučiti veliku količinu podataka i informacija te donijeti odluke koje će riješiti probleme u kojima se poduzeće nalazi. Te odluke mogu biti usmjerene na bavljenje osnovnim poslom poduzeća odnosno na proizvodnu liniju koja posluje najprofitabilnije i koja će stvarati profit poduzeću. Pregovori s dobavljačima mogu polučiti bolje uvjete nabave, pregovori s vjerovnicima duži rok otplate. Prodaja djela imovine koji ne stvara profit, kontrola i smanjenje troškova, povećanje efikasnosti čime se povećava produktivnost, optimizacija poslovnih procesa, upravljanje ljudskim resursima poduzeća čine korake k izlasku iz poslovne krize. Na temelju

rezultata analiza izrađuje se plan aktivnosti, utvrđuju se novi ciljevi i strategije koje će poduzeću osigurati rješavanje problema i vraćanje pozitivnom poslovnom rezultatu.

U fazi hitnosti potrebno je osigurati likvidnost i solventnost poduzeća odnosno zaraditi novac potreban za izlazak iz krize. Faza hitnosti uglavnom pretpostavlja smanjenje poslovanja i koncentriranje na segmente koji postižu dobru bruto maržu i mogu konkurentno poslovati na tržištu (Sučević 2010: 97). Prodaja imovine poduzeća dovodi do primitka novca potrebnog za osiguranje likvidnosti ali je proces prodaje dugotrajan i potrebna financijska sredstva se ne mogu očekivati u kratkom vremenskom razdoblju. Krizni menadžment mora vršiti svakodnevnu kontrolu nabave svih sredstava u poduzeću, kontrolirati ukupan novčani tok te kroz upravljanje potraživanjima i obvezama poboljšati radni kapital (Sučević 2010: 99) poduzeća. Krizni menadžment, u vidu upravljanja ljudskim resursima, ima zadaću efikasno rasporediti zadatke i delegirati ovlasti u organizaciji, revidirati plaće i provesti smanjenje broja radnika ako je to potrebno.

Faza stabilizacije i povratak rastu su faze u kojima je opstanak poduzeća manje ugrožen nego u ranijim fazama. Neprofitabilna imovina je prodana, postignuti su dogovori s dobavljačima i kupcima, upravlja se troškovima i novčanim tokom. U ovim fazama potrebno je donijeti planove i ciljeve koji će utjecati na povećanje profitabilnosti i dobiti. Proizvodne procese je potrebno standardizirati čime se postiže efikasnost i efektivnost rada, radi se na projektima širenja na nova tržišta i stvaranja novih linija proizvoda, vrše se pregovori sa novim investitorima, uvode se ISO sustavi kao dio sustava upravljanja kvalitetom u poduzeću. Faza povratka rastu je dugotrajan proces koji omogućava poduzeću postizanje poslovne izvrsnosti koja može nadmašiti poslovne rezultate prije kriznog razdoblja.

# 7. ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme pojam krize označava odstupanje od normalnog poretka stvari, a javlja se u svim sferama društvenog života. Naime, svako gospodarstvo ili poduzeće, neovisno o veličini ili djelatnosti, suočeno je s određenim krizama. Isto tako, okolina u kojoj djeluju stalno se mijenja, što u konačnici utječe na stvaranje krizne situacije. Sukladno tome, može se reći kako neočekivanost i nespremnost menadžment poduzeća dovodi u situaciju nastanka krize.

U poslovnoj ekonomiji kriza se može predstaviti kao stanje koje može ugroziti opstanak poduzeća. Naime, za uspješno svladavanje krize i stjecanje konkurentske prednosti, poduzeće mora imati sustave za krizu koji će mu pomoći da drži nastalu situaciju pod kontrolom. U suvremenim organizacijama dolazi do razvoja kriznog menadžmenta kao funkcije koja je usmjerena na predviđanje krize, odnosno na njeno ovladavanje i rješavanje. Krizni menadžment zadužen je za prevenciju krize i pripremu organizacije, a isto tako, njegov zadatak je ukalkulirati i nastajanje nepredvidivih događaja u poslovne procese. U tu svrhu, poduzeća prate i mjere promjene koje mogu utjecati na stvaranje krize. Poslovna je kriza ireverzibilan proces koji mijenja stanje u organizaciji. Nastalo je stanje pozitivan ili negativan ishod krize, a očituje se poboljšanjem poslovanja i poslovne uspješnosti ili gašenjem poduzeća zbog potpunog iscrpljenja dostupnih resursa.

Rad je koncipiran na obradi teoretskih činjenica i spoznaja o poslovnoj krizi s naglaskom na utjecaj menadžmenta u danim situacijama. Naravno, cilj je svakog menadžera uspješno poslovanje poduzeća i pronalaženje mjesta na zahtjevnom tržištu bez suočavanja s poslovnom krizom koju će ipak ozbiljno i iskusno poduzeće uvrstiti u događaj koji može nastati tijekom poslovanja. Da bi se ostvarila postojanost poduzeća na duže vrijeme u poslovnom svijetu, potrebno je voditi računa o svim poslovnim procesima jednog poduzeća. Međutim, prilikom susreta s poslovnom krizom prvi korak k stabilizaciji krize jest odabir ispravne strategije izlaska iz krize, one strategije koja će biti najučinkovitija za krizom zahvaćenu organizaciju. Odabirom strategije počinje promjena smjera poslovanja. Promjena se očituje odabirom novog vodstva, promjenom ciljeva, planova, restrukturiranjem financijske imovine i smanjenjem troškova, poboljšanjem i optimizacijom poslovnih procesa.

Komunikacija u organizaciji važna je za njeno funkcioniranje, a manjak komunikacije može dovesti do poslovne krize jer umanjuje protok informacija koji je važan za rad,

poslovanje i opstanak organizacije. Komuniciranje vodi učinkovitijem otkrivanju problema i brzom pronalasku rješenja. Kvalitetna komunikacija je motivirajuća te općenito harmonizira organizaciju što uvećava mogućnost izvrsnih poslovnih rezultata. Prema tome, uspješnost svakog ozbiljnog menadžera ogleda se u kreativnosti i sposobnosti, ponajviše upornosti i inovativnosti u svijetu krize.

Ime i prezime

(potpis studenta)

# POPIS LITERATURE

**Knjige i članci:**


- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment - vještine, sustavi i izazovi.* Zagreb: Školska knjiga
- Bateman, S. T., Zeithaml, P. C. (1993). *Management: Function&Strategy.* Illionis: Bur Bridge
- Belak, V. (2004). *Menadžment u teoriji i praksi.* Zagreb: Belak excellens d.o.o.
- Buble, M. (2003). *Menadžment malog poduzeća, II. dio: Osnove menadžmenta.* Split: Ekonomski fakultet Split
- Buble, M. i dr. (2005). *Strateški menadžment.* Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta.* Zagreb: Sinergija
- Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
- Certo, S. C., Certo, S. T. (2008). *Moderni menadžment, 10. izdanje.* Zagreb: Mate d.o.o.
- Cingula, M. (2006). *Strategijski menadžment.* Varaždin: Fakultet informatike i organizacije Varaždin
- Dujanić, M. (2007). *Osnove menadžmenta.* Rijeka: Veleučilište u Rijeci
- Hamel, G. (2009). *Budućnost menadžmenta.* Zagreb: Mate d.o.o.
- Ivanović, Z. (1997). *Financijski menadžment*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci
- Jurjević, M. (2012). *Utjecaj kreativnog računovodstva na financijske izvještaje*. Split: Sveučilište u Splitu
- Kešetović Ž., Toth I. (2012). *Problemi kriznog menadžmenta.* Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
- Kotter, J. P. (2009). *Smisao hitnosti*. Zagreb: Lider

- Kotter, J. P. (2009). *Vođenje promjena.* Zagreb: Lider
- Krummenacher, A. (1981). *Krisenmanagement.* Zürich: Industrielle Organisation
- Mencer, I. (2012). *Strateški menadžment: upravljanje razvojem poduzeća.* Zagreb: TEB – poslovno savjetovanje, Zagreb.
- Osmanagić, Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa.* Zagreb: Školska knjiga
- Osmanagić, Bedenik, N. (2010). *Krizni menadžment: teorija i praksa*. Zagreb: Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu br.1.
- Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2000). *Osnove međunarodnog marketinga.* Zagreb: Masmedia
- Slatter, S., Lovett, D. (2011). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?* Zagreb: Mozaik knjiga
- Sučević, D. (2010). *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider press d.d.
- Škrtić, M. (2008). *Osnove poduzetništva*. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu
- Thompson, Jr., A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E. (2008). *Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: Mate d.o.o.


**Internetski izvori:**


- Aleksić, A. (2007). *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja.* Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41349 [5. svibnja 2018.]
- Aleksić, A. (2009). *Uloga upravljanja organizacijskim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća*. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=69015 [5. svibnja 2018.]
- Alfirević, N. (2000). *Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja*. Dostupno na:

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=45247 [5. svibnja 2018.]

- Fina. Dostupno na: (http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1278 [16. svibnja 2018.]
- Horvatin, T. (2014). *Krizni menadžment kao odgovor na krizu.* Dostupno na: http://ekonomskiportal.com/krizni-menadzment-kao-odgovor-na-krizu/ [13. svibnja 2018.]
- Knjigovodstvo Actarius. Dostupno na: http://www.actarius.hr/act/knjigovodstvo/doku.php?id=o [12. svibnja 2018.]
- Kružić, D. (2007). *Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji.* Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/file/33524 [5. svibnja 2018.]
- Latković, M. (2002.): *Upravljanje rizicima: identifikacija, mjerenje i kontrola. Financijska teorija i praksa 26 (2) str. 463 – 477*. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/9059 [6. svibnja 2018.]
- Limun. Dostupno na: http://limun.hr/main.aspx?id=13753 [15. svibnja 2018.]
- Narodne novine. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html [14. svibnja 2018.]
- Nestlé. Dostupno na: https://www.nestle.com/aboutus/mediadocuments, https://www.nestlehealthscience.com [11. svibnja 2018.]
- Pacific Ethnography. Dostupno na: http://www.paceth.com/ibus/nestle_case.pdf [11. svibnja 2018.]
- Zečević, A. (2010). *Svaka odgovorna kompanija treba imati krizni menadžment.* Dostupno na: http://www.poslovni.hr/after5/svaka-odgovorna-kompanija-treba-imati-krizni-menadzment-166965 [14. svibnja 2018.]
- Žager, K. (1999). *Analiza financijskih izvještaja.* Dostupno na: https://www.scribd.com/doc/40630527/Analiza-Financijskih-Izvjestaja-Zageb-1999 [16. svibnja 2018.]

## POPIS KRATICA

| | |
|---|---|
| WHO | *World Health Organization* |
| | Svjetska zdravstvena organizacija |
| UNICEF | *United Nations International Children's Emergency Fund* |
| | Međunarodni dječji fond Ujedinjenih naroda za hitne potrebe |
| FINA | Financijska agencija |

# POPIS SLIKA

Slika 1. Karakteristike suvremenog menadžera. ..... 5

Slika 2. Egzistencijalni ciljevi poduzeća ..... 16

Slika 3. Temeljne vrste rizika poslovanja ..... 19

Slika 4. Posljedice krize ..... 27

Slika 5. Temeljna podjela poduzeća ..... 31

Slika 6. Vrste krize i simptomi s gledišta ciljeva poduzeća ..... 35