

# Poslovna kriza kao izazov i šansa - primjer Sardina d.o.o. Postira

---

Cepernić, Matea

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:875741>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-26**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**Poslovna kriza kao izazov i šansa – primjer Sardina  
d.o.o. Postira**

**MENTOR:**  
**prof. dr. sc. Kružić Dejan**

**STUDENTICA:**  
**Cepernić Matea**

**Split, kolovoz 2019.**

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	3
1.1. Definicija problema .....	3
1.2. Cilj rada .....	3
1.3. Metode rada .....	3
1.4. Struktura rada .....	4
2. KRIZA – PROPAST ILI ŠANSA .....	5
2.1. Poslovna kriza .....	5
2.2. Vrste poslovnih kriza .....	8
2.3. Uzroci poslovne krize.....	10
2.3.1. Vanjski uzroci krize.....	10
2.3.2. Unutarnji uzroci krize.....	11
2.4. Faze i simptomi krize .....	13
2.5. Instrumenti upravljanja krizom .....	16
2.6. Posljedice krize .....	18
2.7. Izlazak iz krize .....	19
2.8. Krizni menadžment u vrijeme krize i upravljanja krizom.....	20
2.9. Signali neuspjeha poslovanja poduzeća .....	22
2.10. Mogućnosti koje pruža nastupanje krize u poduzeću – šansa za poboljšanje poslovanja.....	23
3. STRATEGIJE KOMPANIJA U KRIZI .....	26
4. PRIMJER USPJEŠNOSTI KORIŠTENJA KRIZNIH UTJECAJA – SARDINA D.O.O. POSTIRA .....	30
4.1. O poduzeću Sardina d.o.o. Postira .....	30
4.2. Analiza poslovanja poduzeća 2008.-2018. godine.....	34
4.2.1. Analiza poslovanja poduzeća u 2008.-2018. godine na temelju financijskih izvještaja.....	34
4.2.2. Analiza zaposlenika poduzeća .....	36

4.3. Utjecaj poslovne krize na poslovanje poduzeća.....	37
5. ZAKLJUČAK .....	40
LITERATURA.....	43
POPIS SLIKA .....	45
POPIS TABLICA.....	45
SAŽETAK.....	46
SUMMARY .....	47

# **1. UVOD**

## **1.1. Definicija problema**

Brojni su faktori koji mogu značajno utjecati na poslovanje poduzeća, počevši od globalnih trendova, kretanja na državnoj razini, odnosa s kupcima ili dobavljačima, kreditorima, zaposlenicima (kao i ostalim dionicima) te brojni drugi faktori s direktnim i indirektnim utjecajem. Svaki od ovih faktora ima svoj utjecaj na svako poduzeće, dok je u ovisnosti o vrsti djelatnosti koju poduzeće obavlja, ali i o rukovodstvu poduzeća utjecaj svakog pojedinog faktora različit za svako pojedino poduzeće. Rukovodstvo poduzeća i način na koji će se ono postaviti prema faktorima koji utječu na poslovanje poduzeća je ključno kada je riječ o kriznom poslovanju poduzeća.

Problemi s kojima se surelo Hrvatsko gospodarstvo u vrijeme globalne krize od 2008. godine su brojni – pad zaposlenosti, povećanje duga, pad BDP-a, itd. To je imalo značajan utjecaj i na sva poduzeća koja posluju na području RH. U radu je dan primjer poduzeća Sardina d.o.o. koje se uzdiglo i povećalo broj zaposlenih u vrijeme krize pri čemu se u radu istražuje način kako se poduzeće postavilo prema krizi i njenim utjecajima.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj rada je pokazati da kriza može ujedno biti i šansa za povećanje poslovanja, povećanje broja zaposlenih, te izgradnju novih kapaciteta i pretpostavki za rast. U radu će se prikazati strategije kompanija u krizi s posebnim naglaskom na mogućnosti korištenja krize za razvoj poslovanja poduzeća, ukoliko rukovodstvo poduzeća na vrijeme uoči nadolazeću krizu te poduzme odgovarajuće strategije kao odgovor na krizne uvjete.

## **1.3. Metode rada**

U radu su korištene metoda deskripcije, metoda analize, metoda sinteze, deduktivna metoda, induktivna metoda, komparativna metoda, metoda intervjua te metoda studije slučaja. Metoda deskripcije ili metoda jednostavnog opisivanja činjenica je korištena u teorijskom dijelu rada da bi se definirali ključni pojmovi, dok su u empirijskom dijelu rada pomoću ove

metode definirani najvažniji podaci o poduzeću. Metoda analize pomoću koje će se složeniji pojmovi rastaviti na jednostavnije te metoda sinteze pomoću koje se jednostavniji pojmovi sažimaju u složenije su korištene u empirijskom dijelu rada. Deduktivna metoda ili metoda kojom se iz općih sudova donosu posebni zaključci te induktivna metoda kojom se iz pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka su korištene u empirijskom dijelu rada da bi se stvorili zaključci o utjecaju poslovne krize na poslovanje analiziranog poduzeća. Komparativna metoda ili metoda usporedbe je korištena da bi se usporedile strategije koje mogu koristiti poduzeća u krizi, dok su metode intervjua i metode studije slučaja korištene u empirijskom dijelu kao pomoć pri provođenju istraživanja.

#### **1.4. Struktura rada**

Nakon uvodnog dijela rada, u drugom dijelu rada se analiziraju efekti poslovne krize, bilo da je kriza mogućnost poboljšanja poslovanja ili put koji poduzeće vodi u propast.

U trećem dijelu rada se teorijski definiraju strategije koje poduzeća mogu koristiti u borbi s poslovnom krizom.

U četvrtom dijelu rada se prikazuje primjer kako se poduzeće Sardina d.o.o. uspješno izborilo s poslovnom krizom i usprkos svim poteškoćama poboljšalo poslovanje i zaposlilo nove djelatnike. Nakon ovog poglavlja slijede zaključak, popis literature, popis slika i tablica te sažetak.

## 2. KRIZA – PROPAST ILI ŠANSA

### 2.1. Poslovna kriza

Sama riječ kriza ima porijeklo u grčkom jeziku te označava izbor, odluku, preokret, opasnost, različivanje ili odlučivanje. Kriza označava određenu ključnu ili odlučnu točku ili situaciju, kritični trenutak, odnosno prijelomni trenutak ili prekretnicu. Sam pojam može se odnositi na pojavu nestabilne situacije u društvenim, političkim ili ekonomskim odnosima. Pojam kriza ima vrlo blisko značenje s raskrižjem, odnosno nekim kritičnim momentom kada je nužno s posebnom pozornošću razmotriti pretpostavke, hipoteze, predviđanja te ocijeniti nastalu situaciju.<sup>1</sup>

Krize „su događaji, prirodne ili ljudski uzrokovane nevolje (katastrofe) sa dramatičnim, katkada i katastrofalnim učinkom. Mogu biti eksterno ili pak interno generirane. Krize su neželjena, ponekad i neočekivana, stanja u životu svakog poslovnog subjekta.“<sup>2</sup> Pritom kriza može nastati na individualnoj ili društvenoj razini. Kada se analizira opasnost kriza u odnosu na razinu na kojoj je nastala, svakako su opasnije krize na društvenoj razini, budući da se u posljedice biti značajnije, posebice kada je riječ o neuspješnom rješavanju krize.<sup>3</sup>

O ekonomskoj krizi je riječ kada dođe do pojave povećanja nezaposlenosti na razini jednog gospodarstva te sukladno tomu i povećanja razine siromaštva na razini cijele države. Ekonomska kriza se može različito definirati i u odnosu je li riječ o pretkapitalističkom ili kapitalističkom načinu proizvodnje. Kada je riječ o pretkapitalističkom načinu proizvodnje, kriza se definira kao kriza koja nastaje kao posljedica nedovoljne proizvodnje što dovodi do oskudice osnovnih sredstava za život stanovništva ili kao posljedica elementarnih nepogoda kao što su požari, poplave ili sl. te prirodnih katastrofa. Dok, kada je riječ o kapitalističkom načinu proizvodnje, kriza nastaje kao posljedica hiperprodukcije.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Ivanović, V. (2014.): Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str 2.

<sup>2</sup> Kružić, D. (2019.): Nastavni materijali za predmet Krizni management, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str 1.

<sup>3</sup> Ibid, str 3.-4.

<sup>4</sup> Ibid, str 3.

Iz prethodno navedenog, vidljivo je da je definiranje ekonomske krize ponekad vrlo složeno, posebice u odnosu na razlike u gospodarstvima određenih država (ponajprije se misli na sami način proizvodnje). Ako se promatra ekonomska kriza kao posljedica nedovoljne proizvodnje, ili elementarnih nepogoda, može se zaključiti da je značajno jednostavnije riješiti posljedice takve krize povećanjem produktivnosti, zapošljavanjem novih zaposlenika ili drugim mjerama koje će utjecati na povećanje proizvodnje. Nasuprot takve vrste krize su krize koje nastaju kao posljedica hiperprodukcije i koje je značajno teže riješiti bez bolnih rezova. Najčešće je tu riječ o otpuštanju zaposlenika kao prvom načinu za smanjivanje troškova i smanjivanje proizvodnje. Na taj način nastaju dodatni problemi, budući da ti isti otpušteni zaposlenici neće imati dovoljno sredstava za zadovoljavanje svojih potreba, čime se zapravo samo produbljuje kriza (odnosno, otpuštanjem zaposlenika i smanjivanjem proizvodnje dolazi do pojave koja će zahtijevati dodatna otpuštanja zaposlenika).

„Poslovna kriza se u literaturi najčešće definira kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima poduzeća, s ambivalentnim ishodom. Primarni ciljevi, vitalno važni za poduzeće čije neispunjavanje vodi ka propasti poduzeća, su: očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku (načelo likvidnosti), postizanje minimalne dobiti, te stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha. Poslovnom krizom može se smatrati i situacija kada je poduzeće prezaduženo i platežno nesposobno, te su pretpostavke za pokretanje insolventnosti poduzeća ispunjene. Povezana s ulaskom u insolventnost, poslovna je kriza neposredna opasnost za sve interesne skupine poduzeća (vlasnike, zaposlenike, investitore, državu i ostale) ovisno o stadiju i vrsti krize.“<sup>5</sup>

Poslovne krize se mogu definirati i kao prijetnje poduzeću koje imaju potencijal stvoriti ili stvaraju (posebice u situaciji kada se simptomi krize ne uoče na vrijeme i rukovodstvo poduzeća ne poduzme primjerene mjere kao odgovor na krizu) neželjene ili negativne ishode za poslovanje poduzeća. Poslovne krize su zapravo najčešće povezane sa slabostima poduzeća, a koje se najčešće odnose na nedostatak resursa unutar poduzeća, bilo da je riječ o kadrovskim ili nekim drugim resursima što u konačnici vodi prema smanjivanju konkurentnosti i do gubitka tržišne pozicije poduzeća.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Dojčinović, D. (2009.): Uzroci poslovne krize, raspoloživo na: <http://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize/> (pristupljeno 01.08.2019.)

<sup>6</sup> Tipurić, D. (2019.): Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str 2.



Poslovne krize mogu prouzročiti štete u poduzeću kao što su:<sup>7</sup>

- Financijski gubici (koji mogu biti posljedica pada produktivnosti ili pada prihoda, također, ovi gubici mogu nastati i kao posljedica loših ekonomskih kretanja na razini cijelog gospodarstva te kada je poduzeće u nemogućnosti naplatiti svoja potraživanja);
- Narušen ugled poduzeća (što je svakako usko povezano s prvom navedenom štetom, odnosno financijskim gubicima, čemu gubitak ugleda u dužem vremenskom roku i vodi);
- Štete povezane s imovinom poduzeća;
- Zagađenje okoliša (posebice ako je riječ o vrlo specifičnim industrijama, a poduzeće ima vrlo neodgovorno rukovodstvo koje ne vodi računa o zaštiti prirodnih resursa) te
- Štete u vidu gubitaka za stakeholdere poduzeća (iako se kao stakeholderi poduzeća ponajprije analiziraju dioničari, također su kupci i dobavljači vrlo značajni, budući da kriza u jednom poduzeću, posebice ako je riječ o većem poduzeću ima vrlo značajan utjecaj na njegove kupce i dobavljače).

Vrlo veliki broj poslovnih kriza nastaje kao posljedica nesposobnog menadžmenta. Odnosno menadžmenta koji nije na vrijeme uočio promjene u poslovnoj okolini poduzeća te reagirao na iste. Vrlo često u krizne situacije poduzeće dovode i menadžeri koji ne priznaju svoje pogreške i slabosti, odnosno kojima diktira ego. Iako takvi menadžeri mogu biti vrlo uspješni u vođenju određenih poduzeća koja posluju u određenim granama industrije, kada je riječ o drugim poduzećima koja imaju potpuno drugečije karakteristike, ti menadžeri mogu biti potpuno neuspješni.

Bitno je naznačiti da poslovne krize ne djeluju jednako na sva poduzeća, već je djelovanje ovisno o rukovodstvu poduzeća te uvelike o veličini te vrsti industrije u kojoj poduzeće djeluje. Tako primjerice kriza vrlo snažno djeluje na poduzeća koja su manja te koja djeluju na izuzetno konkurentnom tržištu, dok kada je riječ o većim poduzećima, kriza ima slabije efekte, posebice kada je riječ o monopolističkom poduzeću ili o poduzeću koje proizvodi određeni proizvod koji nema značajnijih substituta.

Jedan od recentnih primjera djelovanja krize na poduzeće je i primjer koncerna Agrokor te je vidljivo da iako je rukovodstvo prouzročilo nastanak krize u poduzeću, nakon državne

---

<sup>7</sup> Tipurić, D. (2019.): Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str 2.

intervencije, poduzeće je spašeno, ali uz određene posljedice koje svakako mogu imati efekta na daljnje poslovanje poduzeća (ponajprije se tu kao posljedica ističe gubitak ugleda, što može imati vrlo negativne efekte na poslovanje koncerna u dugom roku).

## 2.2. Vrste poslovnih kriza

U najopćenitijem smislu, krize se prema tipovima mogu podijeliti na:<sup>8</sup>

- Prirodne krize;
- Tehnološke krize;
- Krize uzrokovane sukobom;
- Krize uzrokovane zlonamjernošću;
- Krize uzrokovane vrijednostima upravljanja;
- Krize uzrokovane obmanom;
- Krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave te
- Poslovne i ekonomske krize.

Poslovne krize je moguće klasificirati prema više faktora, odnosno, moguća je klasifikacija prema:<sup>9</sup>

- Uzroku (interna i eksterna);
- Vremenu trajanja (kratkotrajna i dugotrajna);
- Upravljanju kriznim procesima (privremena i konačna);
- Posljedicama (destruktivna i konstruktivna);
- Ciljevima (strategijska, kriza uspjeha i kriza likvidnosti) te
- Predvidivosti (predvidiva i nepredvidiva).

Vidljivo je da postoje brojne vrste kriza, pritom je ključna uloga menadžmenta da ispravno procijeni o kojoj vrsti krize je riječ te sukladno tome poduzme određene korake da bi se na vrijeme otklonili negativni efekti krize. Svaka od ovih kriza može imati vrlo destruktivno djelovanje na poslovanje poduzeća, bez obzira na uzroke i na vrijeme trajanja krize (budući da su zapravo sve prethodno nabrojane vrste kriza vrlo povezane te najčešće nije riječ o samo jednoj vrsti krize već kombinacijama određenih faktora).

---

<sup>8</sup> Tomić, Z. i Milas, Z. (2006.): Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, Vol XLIV, (2007.), br 1., Zagreb, str 143.

<sup>9</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2003.): Kriza kao šansa, Školska knjiga d.d., Zagreb, str 30.

Vrste krize po kriznim skupinama	
Skupina žrtve	U ovim vrstama krize organizacija je također žrtva krize (umjerena reputacijska prijetnja).
Prirodna katastrofa	Aktivnosti prirode (zemljotres) oštećuju organizaciju.
Glasine	Kruže lažne informacije koje štete organizaciji.
Nasilje na radnom mjestu	Sadašnji ili bivši zaposlenik napada sadašnjega zaposlenika na licu mjesta.
Neovlašteno miješanje u proizvod/zlonamjernost	Vanjski činitelji uzrokuju štetu organizaciji.
Slučajna skupina	U ovim vrstama krize, djelovanja organizacije koja vode do krize bila su nenamjerna (umjerena reputacijska prijetnja).
Izazovi	Subjekti tvrde da organizacija djeluje na neodgovarajući način.
Megaoštećenje	Tehnička nezgoda se događa.
Nezgode tehničkoga kvara	Kvar u tehnologiji ili opremi uzrokuje industrijsku nezgodu.
Opozivi tehničkoga kvara	Kvar tehnologije ili opreme uzrokuje da se proizvod opozove.
Skupina koja je u stanju spriječiti	U ovim vrstama krize, organizacija je ljude svjesno izložila riziku, poduzela neodgovarajuće akcije ili prekršila zakon ili propis (opasna reputacijska prijetnja).
Ljudske pogreške	Ljudska pogreška uzrokuje industrijsku nezgodu.
Opozivi ljudskih pogrešaka	Ljudska pogreška uzrokuje da proizvod bude opozvan.
Organizacijsko nedjelo bez štetnosti	Subjekti su prevareni bez štetnosti.
Organizacijsko nedjelo lošim vođenjem menadžmenta	Zakoni ili propisi su prekršeni od strane menadžmenta.
Organizacijsko nedjelo sa štetom	Subjekti su izloženi riziku od strane menadžmenta i štete se događaju.

### Slika 1: Vrste krize prema kriznim skupinama

Izvor: Tomić, Z. i Milas, Z. (2006.): Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, Vol XLIV, (2007.), br 1., Zagreb, str 142.

Na slici 1 je prikazano da ovisno o kriznim skupinama u poduzeću mogu nastati vrlo različiti oblici kriza koji također mogu biti i vrlo različitog inteziteta i utjecaja na poslovanje poduzeća. Na menadžerima je da prepoznaju rizike nastanka takvih kriza i pravodobno reagiraju s ciljem smanjivanja štetnog utjecaja krize na poslovanje.

## 2.3. Uzroci poslovne krize

### 2.3.1. Vanjski uzroci krize

Uzroci krize mogu biti brojni, pritom je najopćenitija podjela uzroka kriza na vanjske i unutarnje. Pritom se pod pojmom vanjskih uzroka krize smatraju svi oni uzroci koji su van poduzeća i na koje poduzeće ne može direktno djelovati (bar u većini slučajeva ne može).

Vanjski uzroci krize mogu biti:<sup>10</sup>

- Ekonomske promjene;
- Promjene u konkurenciji;
- Političke promjene;
- Društvene promjene i
- Tehnološke promjene.

Ekonomske promjene utječu na svako poduzeće, budući da nijedno poduzeće nije entitet koji u poslovanju nije povezan s drugim poduzećima te ovisan o poslovanju drugih poduzeća. Posebice se ističe utjecaj poslovanja poduzeća koja su dobavljači i kupci (ponajviše ključni dobavljači i kupci). Jedan od recentnih primjera je i utjecaj globalne recesije, koja je imala vrlo negativan utjecaj na sva poduzeća diljem svijeta. Promjene u konkurenciji su svakako jedan od bitnih faktora, posebice kada je riječ o konkurenciji koja prizvodi substitucijsko dobro promatranog poduzeća. U situaciji kada konkurenti uspiju proizvesti određeno dobro ili substitucijsko dobro značajnije kvalitete po istoj ili nižoj cijeni ili pak dobro iste kvalitete po nižoj cijeni, za očekivati je da će poduzeće zapasti u poslovnu krizu, budući da će dosadašnji kupci uskoro preći ka konkurentima.

Političke promjene vrlo lako mogu imati utjecaj na poslovanje poduzeća što je svakako vidljivo u gospodarstvu RH. S promjenama u političkom vrhu dolazi i do promjena ekonomske politike što se svakako ogleda i kroz utjecaj na poslovanje poduzeća. Također, s promjenama u politici dolazi i do pojave nesigurnosti u gospodarstvu što svakako ima i utjecaj na investicije koje su preduvjet za dugoročni razvoj gospodarstva. Društvene ili socijalne promjene se ponajprije odnose na promjene u stilu života, starosnoj strukturi,

---

<sup>10</sup> Tipurić, D. (2019.): Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str 3.

prehrani, načinu života i ekologiji. Iako su se ove promjene za razliku od ostalih prije mogle lakše predvidjeti, vidljivo je da je danas sve teže predvidjeti i promjene kada je riječ o društvenim aspektima, budući da se konstantno pojavljuju neki novi trendovi koje je ponekad vrlo teško pratiti (posebno kada je riječ o proizvodnji odjeće).

Tehnološke promjene su gotovo svakodnevne i poduzeće ih mora konstantno pratiti ako misli ostati konkurentno na tržištu. Iako, kada je riječ o tehnološkim promjenama, vrlo su značajne razlike utjecaja, ovisno o vrsti industrije u kojoj poduzeće djeluje. Tako će primjerice tehnološke promjene vrlo značajno djelovati na informatičku industriju, dok kada je riječ o ugostiteljstvu, tehnološke promjene nemaju gotovo nikakav utjecaj.

Eksterni uzroci krize se mogu definirati i kao:<sup>11</sup>

- Nestašica (npr. proizvodnih inputa kao što su poljoprivredni proizvodi);
- Visoke cijene na tržištu nabave inputa (bilo da je riječ o sirovinama i materijala ili na tržištu rada);
- Promjena deviznog tečaja (posebice kada je riječ o poduzećima koje svoje poslovanje temelje na odnosima s inozemstvom);
- Mjere koje se odnose na socijalnu politiku (država kroz ove mjere može značajno utjecati na poboljšanje platežne moći stanovništva što će kao posljedicu imati i rast potrošnje i u konačnici utjecaj na rast proizvodnje poduzeća);
- Ekologija;
- Konkurencija;
- Porezne politike (usko povezane s mjerama socijalne politike, također imaju vrlo značajan utjecaj na gospodarstvo, bilo da je riječ o poreznim politikama usmjerenima na stanovništvo ili politikama usmjerenima na gospodarske subjekte);
- Subvencije države (posebice ako su vrlo selektivne);
- Prirodne katastrofe te
- Ratovi, ali i štrajkovi.

### 2.3.2. Unutarnji uzroci krize

---

<sup>11</sup> Škrbić, V. (2014.): Uticaj internih i eksternih faktora na krizu u preduzeću, raspoloživo na: <http://www.poslovnestudije.com/arhiva/radovi2014/skrbicvojislav.pdf> (pristupljeno 05.08.2019.), str 12.

Unutarnji ili interni uzroci krize su uzroci koji nastaju kao posljedica promjena unutar poduzeća te na ove uzroke rukovodstvo poduzeća najčešće može djelovati.

Interni uzroci krize se mogu podijeliti na:<sup>12</sup>

- Nedovoljno dobar menadžment;
- Neaktivan nadzorni odbor te
- Namjerno štetno ponašanje.

Kada je riječ o internim faktorima, može se zaključiti da je najčešće riječ o kombinacijama ovih faktora, a koji kulminiraju kao posljedica neaktivnog nadzornog odbora, posebice kada je riječ o velikim poduzećima u kojima se nadzorni odbor sastoji od pojedinaca koji su tu dospjeli nakon političkih dogovora i vrlo često ne posjeduju nikakva ekonomska znanja niti kompetencije da bi mogli stručno nadzirati poslovanje poduzeća. Analizira li se menadžment kao faktor koji interno uzrokuje krize, može se zaključiti da krize nastaju kao posljedice (ne)pravodobnog (ne)reagiranja na promjene u okolini poduzeća (bilo da je riječ o internoj ili eksternoj okolini), gubitka operativne kontrole (kontrole budžeta, proizvodnih troškova, gotovinskih tijekova, uspješnosti poslovanja i sl.), prekapacitiranosti i prezaduženosti.

Interni faktori se detaljnije mogu definirati i kao:<sup>13</sup>

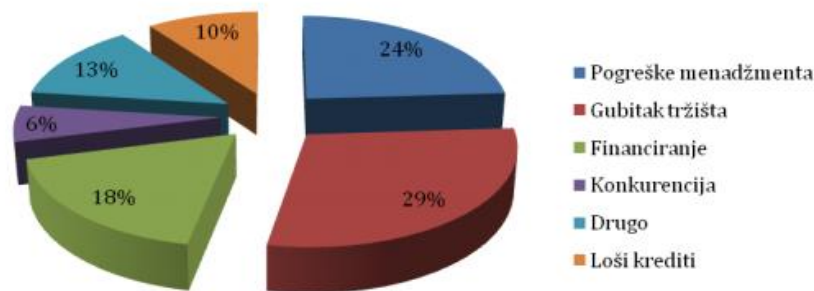
- Prenapuhana organizacijska struktura s prekomplikiranom hijerarhijom (što vrlo često ima za posljedicu da se ne zna tko je nadležan za koji dio posla i zapravo se tu najviše jača administracija nauštrb proizvodnih radnika koji tada moraju povećavati proizvodnost rada, inače dolazi do značajnijeg pada profitabilnosti poduzeća);
- Duga zasjedanja rukovodstva s mnogobrojnim beskorisnim sudionicima (povezano s neučinkovitošću nadzornog odbora);
- Predimenzionirana interna služba izvještavanja koja pri izvještavanju podnosi najčešće gomilu beskorisnih podataka koji opterećuju i zbunjuju rukovodstvo, umjesto fokusiranja na činjenice koje su najznačajnije za poduzeće;
- Nekompetentnost rukovodstva poduzeća;
- Prekomjerna administracija;

---

<sup>12</sup> Tipurić, D. (2019.): Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str 3.

<sup>13</sup> Škrbić, V. (2014.): Uticaj internih i eksternih faktora na krizu u preduzeću, raspoloživo na: <http://www.poslovnestudije.com/arhiva/radovi2014/skrbicvojislav.pdf> (pristupljeno 05.08.2019.), str 16.

- Oskudjevanje jasnim ciljevima unutar poduzeća;
- Strah od konflikata unutar poduzeća;
- Pomanjkanje efikasno komuniciranja na svim razinama unutar poduzeća (bilo da je riječ o komuniciranju sa zaposlenicima iste razine ili sa zaposlenicima viših razina te rukovodstvom poduzeća) te
- Zastarjela organizacijska struktura.



## Slika 2: Temeljni uzroci poslovnog neuspjeha

Izvor: Tipurić, D. (2019.): Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str 4.

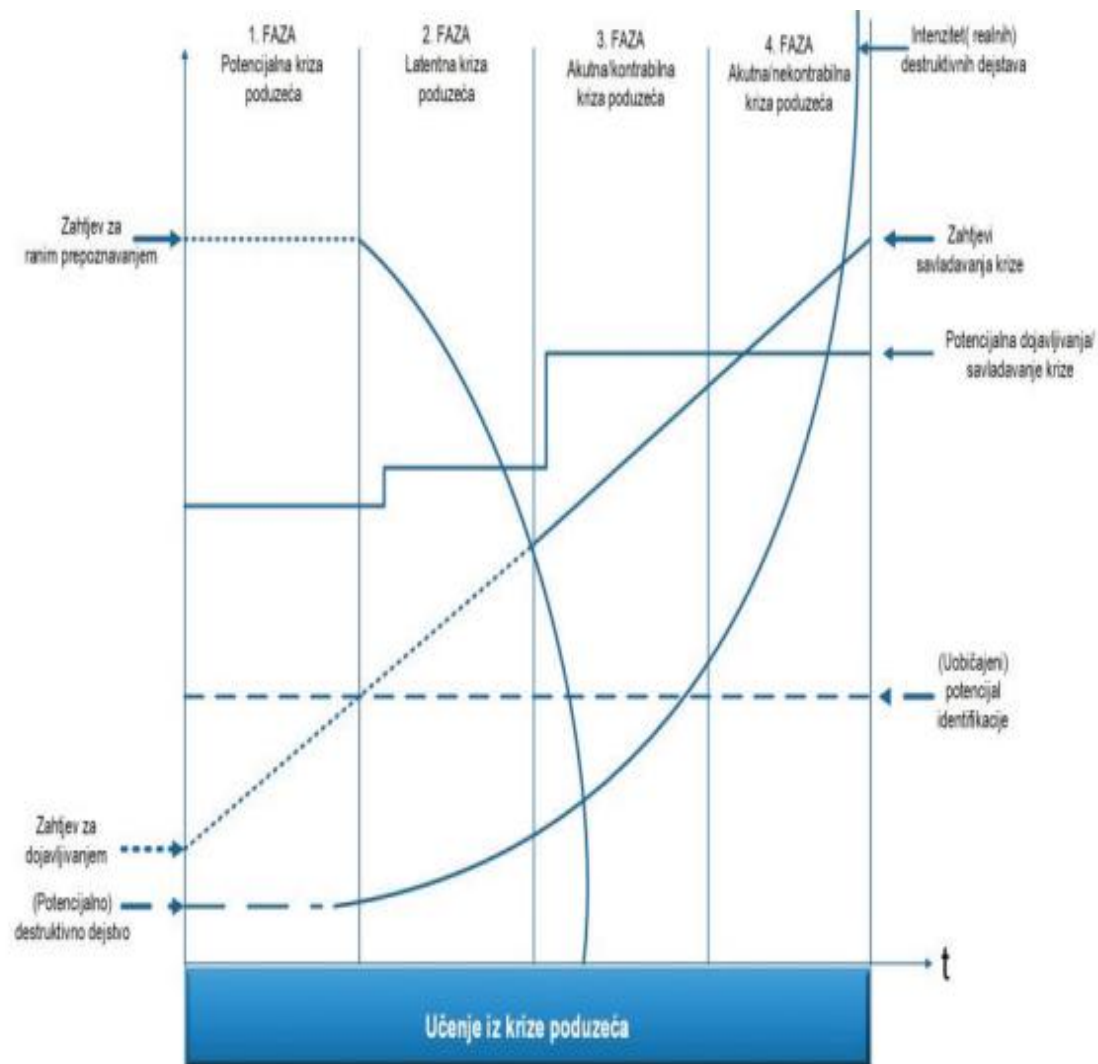
Na slici 2 prikazani su rezultati istraživanja prema kojem je vidljivo da je najznačajniji uzrok nastanka krize gubitak tržišta, nakon čega slijede pogreške menadžmenta i poteškoće s financiranjem. Ostali uzroci u manje slučajeva uzrokuju krizu, ali se ni oni nikako ne smiju zanemariti.

Finalno, bez obzira je li riječ o internim ili eksternim uzrocima krize, može se zaključiti da brzina, reakcija i spremnost na rješavanje problema uzrokovanih krizom ovise ponajprije o unutarnjem stanju poduzeća.<sup>14</sup>

## 2.4. Faze i simptomi krize

<sup>14</sup> Skorić, A. (2017.): Utjecaj poslovne krize na zaposlenike poduzeća „TLM“ Šibenik, Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str 18.

Svaka kriza prolazi kroz više faza, a ovisno o autorima, mogu biti 3 ili 4 faze. Za potrebe ovog rada korišten je prikaz krize sa 4 faze kao što je na sljedećoj slici.



**Slika 3: Faze kroz koje prolazi kriza**

Izvor: Omanović, A. (2019.): Istraživanje važnosti ranog otkrivanja krize i njen uticaj na uspješnost poslovanja poduzeća, Srednja tehnička škola grafičkih tehnologija, dizajna i multimedije, Sarajevo, str 4.

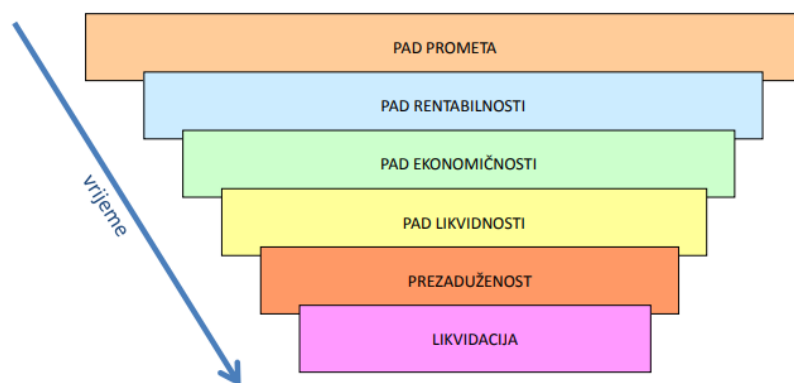
Na slici 3 prikazane su faze kroz koje prolazi kriza. Prva faza je potencijalna kriza poduzeća, druga faza je latentna kriza poduzeća, treća faza je akutna/kontrolabilna kriza poduzeća, dok je četvrta faza akutna/nekontrolabilna faza poduzeća. Također, vidljivo je da rukovodstvo poduzeća može učiti iz krize tijekom cijelog trajanja krize, ali i da destruktivno djelovanje eksponencijalno raste s kretanjem krize prema četvrtoj fazi.



Prva faza, odnosno potencijalna kriza se zapravo ne odnosi na stanje krize, već na samu mogućnost pojave krize. Pritom u ovoj fazi ne postoje nikakvi simptomi da bi kriza mogla nastupiti. Potencijalni uzroci postoje kada u okolini poduzeća nastaju promjene koje potencijalno mogu ugroziti poslovanje poduzeća, a ukoliko menadžment poduzeća na vrijeme ne uoči i ne reagira na te promjene, odnosno ne prepoznaju simptome krize, dolazi do situacije da poduzeće u potpunosti nespremno ulazi u krizu.

Latentna faza je faza koja zapravo najduže traje te u ovoj fazi menadžment ima najveće mogućnosti djelovanja na uzroke krize, pritom se u ovoj fazi se iz potencijalne krize razvija opasnost. Dvije zadnje faze krize su akutne faze, u ovim fazama su simptomi izravno vidljivi te je također i vidljivo da je poduzeće u nemogućnosti otvarivati svoje primarne ciljeve. Kada je riječ o kontrolabilnoj akutnoj krizi, postoje dvije mogućnosti izlaska iz krize, odnosno likvidacija te druga mogućnost nastavak poslovanja poduzeća. Dok, kada je riječ o četvrtoj fazi, odnosno akutnoj nekontrolabilnoj krizi, koja nastaje kao posljedica dugotrajnog zanemarivanja postojanja krize u poduzeću, ne postoji mogućnost izlaska iz krize i jedini rezultat je prestanak poslovanja poduzeća.

Simptomi pojavljivanja krize u poduzeću se mogu podijeliti na kvantitativne i kvalitativne simptome.

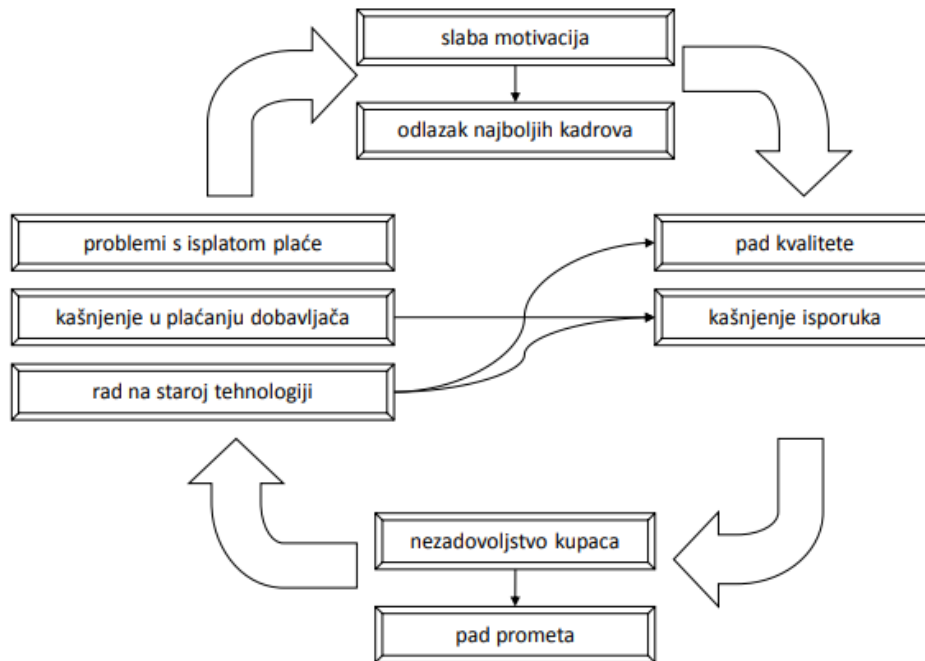


#### **Slika 4: Kvantitativni simptomi krize**

Izvor: Tipurić, D. (2019.): Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str 5.

Na slici 4 prikazani su kvantitativni simptomi krize. Vidljivo je da su prvi simptomi krize povezani s padom prometa, odnosno padom prodaje, što dovodi do pada rentabilnosti i pada ekonomičnosti. S padom prodaje s vremenom dolazi i do pada likvidnosti što u nedostatku

sredstava poduzeće uvlači u prezaduženost (ponajprije kod kreditnih institucija) kada se zaduživanjem nastoje pokriti problemi koji nastaju kao posljedica svih prethodnih simptoma. U konačnici s protekom vremena svi ovi simptomi vode prema likvidaciji.



**Slika 5: Kvalitativni simptomi krize**

Izvor: Tipurić, D. (2019.): Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str 5.

Na slici 5 prikazani su kvalitativni simptomi krize, pritom je vidljivo da su zapravo svi simptomi koji uzrokuju krizu ciklički povezani te je teško raspoznati koji je simptom prvi nastao, a također, nastanak jednog simptoma krize posljedično uzrokuje druge simptome koji dovode i do nastanka daljnjih simptoma krize.

Simptomi krize se mogu analizirati i ovisno i vrsti krize o kojoj je riječ, tako da 3 osnovne vrste krize (definirane u odnosu na temeljne ciljeve poduzeća) imaju vrlo specifične simptome. Više o tome bit će dalje u radu (slika 8.)

## 2.5. Instrumenti upravljanja krizom

Da bi se uopće moglo pristupiti upravljanju kriznom situacijom u poduzeću, nužno je utvrđivanje postojanja iste. Za početak je nužno uočiti simptome krize, da bi se povezano sa simptomima moglo identificirati uzroke i pristupiti njihovom rješavanju, čime se dolazi i do

rješavanja krize u poduzeću. Povezano s posljedicama krize, nužno je što ranije otkrivanje krize, ali i što brže rješavanje uz pomoć izabраниh instrumenata s ciljem ostvarivanja minimalnih štetnih događaja za poslovanje poduzeća. Da bi se u ranoj fazi nastupanja krize moglo istu i riješiti, nužno je poznavanje instrumenata preventivnog upravljanja krizom kao što su upravljanje rizicima, sustav ranog upozorenja u koji se ubrajaju financijski instrumenti upravljanja krizom, bonitet poduzeća i politika fleksibilnosti.<sup>15</sup>

Proces upravljanja rizicima je nužan za upravljanje bilo kojom krizom, ponajprije jer je nužno identificirati svaki mogući rizik i njegovo djelovanje na poduzeće da bi se moglo pristupiti procesu eliminacije rizika. Ključno je upravljanje rizicima, dok neuspješna poduzeća vrlo često ignoriraju postojanje rizika što posljedično može dovesti do nastanka poslovnih kriza te u konačnici do propasti poduzeća, ovisno o vrsti rizika i veličini poslovne krize.

Financijski pokazatelji su vrlo bitni za svako poduzeće, izračunavaju se iz temeljnih financijskih izvještaja i za sve pokazatelje su definirane vrijednosti koje bi pokazatelji trebali zadovoljavati. Ukoliko izračunati pokazatelji ne zadovoljavaju zadane parametre ili dolazi do negativnog kretanja parametra u promatranom razdoblju, to može biti znak za uzbunu rukovodstvu poduzeća koje u tom slučaju mora poduzeti određene korake da bi se korigirale stavke na temelju kojih je izračunat određeni parametar (odnosno, parametri rukovodstvu direktno impliciraju stavke iz financijskih izvještaja koje su problematične).

Financijski pokazatelji se dijele na skupine prema informacijama koje prikazuju:<sup>16</sup>

- Pokazatelji likvidnosti;
- Pokazatelji zaduženosti;
- Pokazatelji aktivnosti;
- Pokazatelji ekonomičnosti;
- Pokazatelji profitabilnosti te
- Pokazatelji investiranja.

Ocjena boniteta je vrlo bitna za reputaciju poduzeća, ali i u situaciji kada poduzeće nastoji privući nove ulagače i kreditore. Pritom ocjena boniteta izravno predstavlja rizik ulaganja u

---

<sup>15</sup> Atalić, A. (2018.): Menadžment i poslovna kriza, Završni rad, Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić, str 36.-37.

<sup>16</sup> Ibid, str 38.-39.

određeno poduzeće te uspješnost poslovanja poduzeća, poželjno je da je bonitet što veći što implicira i samu uspješnost poslovanja poduzeća. U RH ocjenu boniteta izdaje samo par financijskih institucija od kojih je FINA najznačajnija. Pritom FINA izdaje informacije o bonitetu sadržane u dokumentima BON-1, BON-2 i BONPLUS.<sup>17</sup>

Fleksibilnost u poslovanju je vrlo bitna za samo savladavanje krize. Fleksibilnost u poslovanju se može definirati kao sposobnost prilagodbe internim ili eksternim promjenama, a ujedno i mogućnost potpunog zaokreta u poslovanju. Jedan od odličnih primjera fleksibilnosti u poslovanju je poduzeće Nokia koje je u situacijama krize u potpunosti mijenjalo djelatnost poslovanja, ali je poduzeće dugoročno opstalo kao jedno od najuspješnijih svjetskih poduzeća te se svaki put nakon situacija krize vraćalo kao feniks iz pepela.

## **2.6. Posljedice krize**

Na posljedice krize utječu kako unutarnji, tako i vanjski dionici poduzeća. Pod unutarnjim dionicima se ponajprije misli na zaposlene u poduzeću, dok se pod vanjskim dionicima misli na dionike koji su poslovno povezani s poduzećem kao što su dobavljači, kupci te kreditori. Posljedice krize se mogu pojaviti kao propadanje, prestanak rada poduzeća, zaokreti i oporavak te smanjivanje poduzeća, odnosno, može posljedice krize se mogu definirati kao propadanje poduzeća, sanacija ili ekspanzija poslovanja, prema tomu se posljedice krize mogu definirati kao destruktivne ili kao konstruktivne.<sup>18</sup>

Destruktivne posljedice djelovanja krize se prikazuje kao neostvarivanje ili nedovoljno ostvarivanje ciljeva zaposlenih i vlasnika poduzeća. Pritom zaposlenici mogu izgubiti svoje radno mjesto ili dio plaće čime se svakako utječe na njihovu financijsku stabilnost, dok vlasnici poduzeća gube na vrijednosti kapitala poduzeća. Poslovne krize pritom imaju vrlo značajno djelovanje na zaposlene, te im može značiti preokret u poslovnom i osobnom životu, što uvelike ovisi o osobinama zaposlenika, ali i o odlukama rukovodstva poduzeća.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Atalić, A. (2018.): Menadžment i poslovna kriza, Završni rad, Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić, str 39.

<sup>18</sup> Funda, D. i Majić, T. (2011.): Upravljanje krizom, zbornik radova, IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str 52.

<sup>19</sup> Ibid.

„Krizom su zahvaćeni i poslovni partneri organizacija, vlasnici tuđeg kapitala, njezini dobavljači, korisnici pa čak i konkurencija. Poslovni partneri trebat će redefinirati svoje ciljeve, a postoji i opasnost da budu egzistencijalno ugroženi. Kriza može, primjerice, poremetiti plaćanje, odnosno podmirenje dugova vlasnicima tuđeg kapitala. Dobavljačima poslovna kriza može napraviti zastoj u plaćanjima sve do neplaćanja isporuke. Poslovna kriza može značiti i gubitak korisnika što za male i srednje organizacije može dovesti u pitanje njihovu opstojnost. Konkurencija može u početku imati koristi od krize organizacije. Međutim, ako kriza zahvati šire područje djelatnosti, nastat će i za njih negativne posljedice jer se mogu povući investitori ili vlasnici tuđega kapitala. U konačnici, destruktivne posljedice krize utječu i na cjelokupno gospodarstvo ponajprije kroz financijske gubitke vezane za nesolventnost.“<sup>20</sup>

S druge strane, ako se kriza prihvati kao dio poslovnog procesa, odnosno kao neizbježan događaj u poslovanju svakog poduzeća, otvaraju se mogućnosti konstruktivnog rješavanja kriznih situacija u poduzeću. Za razliku od destruktivnih posljedica, konstruktivne posljedice su prikaz razmišljanja u poduzeću gdje rukovodstvo krizu shvaća kao priliku za poboljšanje poslovnog procesa te mogućnost da se napravi potpuni preokret u poslovanju. Pritom kriza može utjecati na promjene u organizacijskoj strukturi poduzeća, inovacije, te ako se uzme u obzir i njezin optimistički aspekt. Krizna situacija može osloboditi dodatne snage i pojačati spremnost okoštalih organizacijskih struktura na promjene, inicirati inovacije, ali i svakako može utjecati na razvoj sposobnosti i motivaciju zaposlenika.<sup>21</sup>

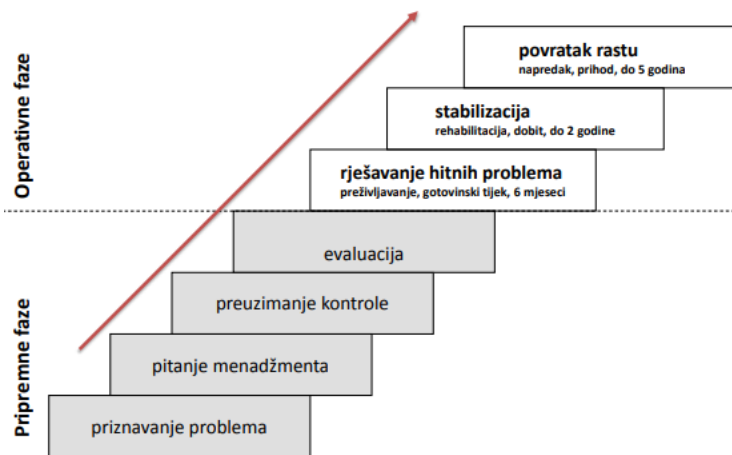
## **2.7. Izlazak iz krize**

Izlazak iz krize dugotrajan je proces koji vrlo često zahtijeva određene rezove u poduzeću i ponajprije vrlo značajne promjene u načinu poslovanja. Koju će strategiju za izlazak poduzeća iz krize menadžment odabrati ovisi o uzroku krize, intenzitetu uzroka, ali i o vremenu trajanja krize. Faze modela izlaska iz krize u najopćenitijem smislu se mogu prikazati kao na sljedećoj slici (ove faze su zbog svoje univerzalnosti primjenjive na poslovnu krizu u svakom poduzeću).

---

<sup>20</sup> Funda, D. i Majić, T. (2011.): Upravljanje krizom, zbornik radova, IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, str 52.

<sup>21</sup> Ibid.



**Slika 6: Faze uspješnog izlaska iz krize**

Izvor: Tipurić, D. (2019.): Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str 19.

Na slici 6 ukratko su prikazane faze koje poduzeće prolazi od pojave pa sve do uspješnog izlaska iz krize. Vidljivo je da je prva faza priznavanje problema koja vodi drugoj fazi, odnosno definiranju menadžmenta koji mora biti stručan i sposoban poduzeće izvesti iz poslovne krize. Nakon što je definiran menadžment, treća faza se odnosi na preuzimanje kontrole u kojoj menadžment preuzima kontrolu nad procesom oporavka od krize. Evaluacija je zapravo prva faza početka oporavka od krize te se u ovoj fazi procjenjuju efekti djelovanja krize nakon čega slijedi faza rješavanja hitnih problema u kojoj se rješavaju problemi koji zahtijevaju brzo djelovanje. Nakon ove faze slijedi faza stabilizacije te finalno faza povratka rasta u kojoj bi poduzeće trebalo nastaviti s rastom i širenjem poslovanja.

## 2.8. Krizni menadžment u vrijeme krize i upravljanja krizom

„Krizni menadžment predstavlja upravljanje društvom s ciljem izlaska iz krize te postavljanje društva na osnove koje osiguravaju dugoročnu održivost poslovanja. Krizni menadžment obilježava intenzivnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za preveniranje te ovladavanje krizne situacije, ali i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta. Obično ga poistovjećujemo s reaktivnim kriznim menadžmentom (nakon eskalacije krize), dok se za

preventivni krizni menadžment podrazumijeva da je sastavni dio redovnog upravljanja (preveniranje krize)<sup>22</sup>.

Krizni menadžeri su kao vrsta menadžera vrlo specifični te oni shvaćaju krizu kao situaciju u kojoj postoji prijetnja osnovnim strukturama odnosno vrijednostima poduzeća što zahtijeva hitno djelovanje na otklanjanje takve prijetnje u uvjetima povećane nesigurnosti. Problem koji se pojavljuje povezano s hitnim djelovanjem je nemogućnost kvalitetnog donošenja odluka (ponajprije zbog nedostatka kvalitetnih informacija koje su nužne za donošenje takvih odluka), kao u situacijama kada menadžment ne mora hitno djelovati te posjeduje više informacija, ali i vremena za konzultacije i informiranje o odlukama koje trebaju donijeti. Dodatan problem se pojavljuje ako se pojave konflikti između kriznog i top menadžmenta koji je vodio poduzeće do pojave krize te se na taj način može pojaviti i stres te značajni psihološki izazovi za sve donositelje odluka (prvenstveno na krizni menadžment).<sup>23</sup>

što činiti kada kriza "udari"?	provođenje akcija i odluka usmjerenih na organizaciju za vrijeme trajanja krize uključivo aktiviranje kriznog menadžmentskog tima, određivanje prirode krize i procjena šteta, procjena mogućnosti oporavka i komuniciranje s javnosti,
što činiti za vrijeme krize?	koje akcije i odluke provoditi za vrijeme krize, preuzeti odgovornost i determinirati moguće posljedice. Utvrđivanje šteta i poduzimanje aktivnosti za oporavak,
što činiti nakon krize?	-provođenje postkrizne analize uključivo pripremu za izbjegavanje budućih kriza. Lekcije iz protekle krize ugraditi u poslovne planove za budućnost,
kako se pripremiti za nastanak budućih kriza?	koristeći opća znanja menadžmentskih tehnika i alata : analize rizika, SWOT analize, predviđanja budućih događaja, kontingencijskih (scenario) planova. Kod menadžmenta koji djeluje proaktivno ovo je najvažniji zadatak.

### Slika 7: Strateška pitanja kriznog menadžmenta

Izvor: Tipurić, D. (2019.): Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str 10.

Na slici 7 prikazana su strateška pitanja koja su ključna za krizni menadžment. Prvo pitanje koje se postavlja što učiniti kada kriza udari, odnosno koje akcije poduzeti kada se uoči nastanak poslovne krize. Ovo pitanje je povezano s drugim pitanjem koje se odnosi na

<sup>22</sup> Maksima savjetovanje (2019): Krizni menadžment, raspoloživo na: <http://www.maksima-savjetovanje.hr/hr/usluga/krizni-menadzment-6> (pristupljeno 16.08.2019.)

<sup>23</sup> Horvatin, T. (2014.): Krizni menadžment kao odgovor na krizu, raspoloživo na: <https://ekonomskiportal.com/krizni-menadzment-kao-odgovor-na-krizu/> (pristupljeno 15.08.2019.)

definiranje akcija koje bi trebalo poduzeti za vrijeme krize. Nakon ovog pitanja se može postaviti pitanje što učiniti nakon krize, nakon čega slijedi pitanje kako se pripremiti za nastanak budućih kriza. Vidljivo je da su sva ova pitanja povezana te da je zapravo riječ o cikličkom procesu te da u vrijeme kada poduzeće nije u krizi, menadžment mora nužno planirati kako se pripremiti za slučaj nastanka krize u budućnosti te analizirati potencijalne odgovore na krizu, u ovisnosti na faktore koji ju mogu uzrokovati.

## **2.9. Signali neuspjeha poslovanja poduzeća**

Indikatori koji signaliziraju postojanje neuspjeha u poslovanju poduzeća se mogu pojaviti izvan, ali i unutar poduzeća. Ponajprije se to odnosi na promjene u poslovanju, smanjenje prihoda što dovodi do smanjenja profitabilnosti ili ostvarivanja gubitaka. Financijski indikatori su ponajprije vidljivi kroz financijska izvješća, dok su drugi indikatori vidljivi kroz odnose dionicima poduzeća, bilo da je riječ o dobavljačima, kupcima, kreditorima, zaposlenicima ili drugim dionicima. U slučaju neispunjenja obveza koje postoje prema dobavljačima, velika je vjerojatnost da će doći do prekida poslovnih odnosa s istima, što može dovesti do nedostatka proizvodnih sirovina što u konačnici vodi i prema neispunjavanju obveza prema kupcima, što također može voditi i prema neispunjavanju obveza prema zaposlenima i kreditorima.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Atalić, A. (2018.): Menadžment i poslovna kriza, Završni rad, Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić, str 34.



Vrsta krize	Indikatori
strategijska kriza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurentna pozicija</li> <li>• tržišni rast</li> <li>• cijene</li> <li>• kvaliteta proizvoda</li> <li>• ugled</li> <li>• odnos prema kupcima</li> <li>• obujam investiranja</li> <li>• obujam istraživanja i razvoja</li> <li>• vrijednost za vlasnike</li> </ul>
kriza uspjeha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novčani tok</li> <li>• burzovna vrijednost</li> <li>• stvaranje vrijednosti</li> <li>• rentabilnost vlastitog ulaganja</li> <li>• rentabilnost ukupnog ulaganja</li> <li>• rentabilnost prometa</li> <li>• dobit po dionici</li> <li>• povrat investiranja (RoI)</li> </ul>
kriza likvidnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stupnjevi likvidnosti</li> <li>• radni kapital</li> <li>• koeficijent obrtaja</li> <li>• dani vezivanja</li> <li>• novčani tok</li> <li>• račun tokova kapitala</li> <li>• bilanca promjena</li> </ul>

### Slika 8: Temeljne vrste krize s njihovim pokazateljima

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2010): Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, godina 8, broj 1, str 107.

Na slici 6 prikazane su 3 temeljne vrste krize s njihovim vrlo specifičnim simptomima, zadatak menadžmenta je da na vrijeme prepozna te simptome te kreira odgovore na simptome nastanka krize s ciljem smanjivanja štete poslovne krize na poslovanje poduzeća.

### 2.10. Mogućnosti koje pruža nastupanje krize u poduzeću – šansa za poboljšanje poslovanja

Nastupanje krize za poduzeće vrlo često nije loša pojava, već se mora shvatiti kao opomena, odnosno prikaz lošeg poslovanja te je sukladno tome nužno pravodobno uočiti probleme u poslovanju. Ponajprije je nužno uočiti koji eksterni, a koji interni faktori uzrokuju krizu u poduzeću, iako je mogućnost utjecaja na eksterne faktore gotovo minimalna, takvi faktori su poticaj poduzeću da poboljša svoje poslovanje te da nastavi što uspješnije poslovati. Kada je riječ o internim faktorima, veća je mogućnost utjecaja na iste te je na menadžmentu odgovornost da na vrijeme uoči te faktore i sukladno tome reagira.

Kriza je ujedno i poslovna prilika za poduzeća koja ju na vrijeme prepoznaju te sukladno potražnji na tržištu prilagode svoje poslovanje. Dok poduzeća koja ne prepoznaju simptome krize najčešće propadaju, poduzeća koja su proaktivna u kriznom razdoblju mogu napraviti preokret u poslovanju te od slabije ili osrednje uspješnih poduzeća postati vrlo uspješna poduzeća.

Kao jedan od primjera uspjeha poduzeća koje je zapalo u poslovnu krizu može se uzeti Southwest Airlines. Riječ je o prvoj američkoj niskobudžetnoj kompaniji osnovanoj 1970. godine koja se kao i sve avio kompanije na području SAD-a suočila s vrlo značajnim poteškoćama u poslovanju nakon terorističkog napada 11.09.2001. godine. Dok su druge kompanije kao odgovor na krizu snižavale troškove i ponajprije otpuštale zaposlenike, Southwest je dodatno snizio cijene letova i vratio novac svim klijentima koji nisu željeli letjeti. Nakon tih prvih poteza „Southwest je investirao u nove zaposlenike i tehnologiju - proširili su kapacitete za sigurnosne provjere, kupili dodatne rendgenske skenere, automatizirali ukrcaj putem kartica i uveli info-kioske kako bi kupci izbjegli gužve i duga stajanja u redu za karte i/ili informaciju.“<sup>25</sup>

Ovakav potez rukovodstva, ali i cjelokupna korporativna kultura unutar poduzeća za posljedicu su imali poboljšanje poslovanja poduzeća, ali i vrlo mali koeficijent obrtaja zaposlenika što u konačnici vodi do smanjivanja troškova obuke zaposlenika te poboljšanja usluge koju pružaju što posljedično vodi poboljšanju profitabilnosti poduzeća.

Prethodno navedeni primjer poduzeća Nokia je jedan od najboljih primjera za prikaz restrukturiranja poslovanja poduzeća u vrijeme poslovne krize. Poduzeće je osnovano 1865. godine i djelovalo je kao tvornica papira. Do zaokreta u poslovanju dolazi 80-ih godina prošlog stoljeća kada poduzeće započinje s proizvodnjom elektronike. Kada je 90-ih godina prošlog stoljeća poduzeće zapalo u poslovnu krizu koja je nastala kao posljedica značajnog pada prodaje wc papira na području Sovjetskog Saveza, poduzeće se preorijentiralo na proizvodnju mobilnih telefona te je uskoro postalo jedan od najznačajnijih svjetskih proizvođača mobilnih telefona. Jedan od ključnih modela je svakako Nokia 3310 koja se

---

<sup>25</sup> Jurković, R. (2019.): Primjeri uspješnih restrukturiranja, raspoloživo na: [https://www.posao.hr/articles\\_all.php?ID=158&page=0](https://www.posao.hr/articles_all.php?ID=158&page=0) (pristupljeno 11.08.2019.)

smatrala jednim od najboljih mobilnih telefona (neuništivim) i kojeg su u to vrijeme imali gotovo svi.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Beasthackerz.eu (2019.): U kojoj godini je prodana osnovana tvrtka Nokia, Što Nokia radi nakon prodaje mobilne jedinice? Rješavanje sukoba s Appleom, raspoloživo na: <https://beasthackerz.ru/hr/kompyuter/v-kakom-godu-osnovana-kompaniya-nokia-chem-zanimaetsya-nokia-posle.html> (pristupljeno 16.08.2019.)

### 3. STRATEGIJE KOMPANIJA U KRIZI

Koje će strategije poduzeti kompanija koja je zapala u poslovnu krizu ovisno je o fazi u kojoj se kriza nalazi te također i o autorima koji definiraju strategije (vidljivo je da dolazi do značajnih odstupanja u definiranju strategija ovisno o autoru koji iste i definira). Strategije koje krizni menadžment može poduzeti kada je riječ o početku djelovanja krize, odnosno kada je kriza tek uočena prikazane su na sljedećoj slici.

<b>Strategije kao odgovor na krizu</b>	
<b>Strategije poricanja</b>	
Napad i tužitelj	Krizni menadžer se suprotstavlja osobi ili skupini, tvrdeći da nešto nije u redu s organizacijom. Organizacija prijeti da će podnijeti tužbu protiv ljudi koji tvrde da se kriza dogodila.
Poricanje	Krizni menadžer tvrdi da nema krize. Organizacija je priopćila da se kriza nije dogodila.
Ispaštanje za tuđe grijeh	Krizni menadžer krivi neku osobu ili skupinu izvan organizacije za krizu. Organizacija je za krizu okrivila dobavljača.
<b>Strategije umanjnja</b>	
Isprika	Krizni menadžer minimizira organizacijsku odgovornost poricanjem namjere da učini štetu i/ili preuzimajući nesposobnost da kontrolira događaje koji su pokrenuli krizu. Organizacija je izjavila da ona nije htjela da se kriza dogodi i da se nesreće događaju kao dio djelovanja bilo koje organizacije.
Opravdanje	Krizni menadžer minimizira viđenu štetu uzrokovanu krizom. Organizacija je priopćila da je šteta bila vrlo mala.
<b>Strategije ponovne izgradnje</b>	
Nadoknada	Krizni menadžer nudi žrtvi novac ili druge darove. Organizacija je ponudila novac i proizvode kao nadoknadu.
Ispričavanje	Krizni menadžer pokazuje da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži oprost od subjekata. Organizacija je javno prihvatila punu odgovornost za krizu i traži od subjekata da oprostite pogrešku.
<b>Strategije pojačanja</b>	
Potpomaganje	Izvješće subjekta o prošlom dobrom djelovanju organizacije.
Laskavost	Krizni menadžer hvali subjekte. Organizacija se zahvalila subjektima na njihovoj pomoći.

#### **Slika 9: Strategije kao odgovor na krizu**

Izvor: Tomić, Z. i Milas, Z. (2006.): Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, Vol XLIV, (2007.), br 1., Zagreb, str 145.

Na slici 9 prikazane su strategije koje poduzeće i krizni menadžeri mogu poduzeti nakon što je uočena kriza. Vidljivo je da se zapravo ove strategije svode na pronalazak krivca, (ne)priznavanje postojanja krize te pokušaje kako što brže i efikasnije riješiti posljedice nastanka krize.

Kao pomoć pri izboru odgovarajuće strategije kao odgovora na nastalu krizu, mogu se koristiti i smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu kao što je prikazano na sljedećoj slici.

<b>Smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu</b>	
1.	Ponudite poučne strategije za sve krize sa žrtvama.
A.	Kad je potrebno, ponudite upozorenja subjektima.
B.	Ponudite upute kako bi subjekti trebali promijeniti svoja ponašanja/očekivanja zbog krize.
2.	Ponudite prilagodbene strategije za sve krize sa žrtvama.
A.	Izrazite zabrinutost za žrtve.
B.	Osigurajte informacije o uzroku krize. Ponudite informacije o popravnom djelovanju, što se čini da bi se spriječilo ponavljanje krize, kad je primjenjivo.
3.	Izaberite odgovarajuću strategiju(e) kao odgovor na krizu da zaštitite reputaciju.
A.	Za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti, koristite se strategijama umanjena kao odgovorom na krizu.
B.	Za krize s niskim pripisivanjem krizne odgovornosti, koristite se strategijama umanjena kao odgovorom na krizu.
C.	Za krize s niskim pripisivanjem krizne odgovornosti, koristite se strategijama ponovne izgradnje kao odgovorom na krizu.
D.	Za krize sa strogim pripisivanjem krizne odgovornosti primijenite strategije ponovne izgradnje kao odgovor na krizu, bez obzira na povijest krize.
E.	Za glasine i krize izazova, koristite se strategijama poricanja kao odgovorom na krizu kad je moguće.
F.	Primijenite strategije pojačanja kao odgovor na krizu kao dodatke drugim strategijama koje odgovaraju na krizu.
G.	Pokušajte održati dosljednost u strategijama kao odgovoru na krizu ne miješajući strategije stanja poricanja sa strategijama stanja ponovne izgradnje ili strategijama stanja umanjena.
H.	Za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti i bez povijesti sličnih kriza, obavještajne i prilagodbene strategije same su dovoljne.
I.	Budite spremni promijeniti strategije kao odgovor na krizu ako se krizna situacija mijenja i zahtijeva različit odgovor da uspješno zaštitite reputaciju organizacije.

### **Slika 10: Smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu**

Izvor: Tomić, Z. i Milas, Z. (2006.): Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, Vol XLIV, (2007.), br 1., Zagreb, str 146.

Na slici 10 dane su smjernice koje menadžeri mogu iskoristiti kako bi izabrali odgovarajuću strategiju kao odgovor na nastalu krizu.



**Slika 11: Strategije u kriznim uvjetima**

Izvor: Tipurić, D. (2019.): Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str 11.

Sa slike 11 vidljivo je da se strategije u kriznim uvjetima mogu podijeliti na dvije skupine, odnosno na strategije konsolidacije i obnavljanja te strategije napuštanja djelatnosti. Strategije konsolidacije i obnavljanja mogu biti strateški zaokret, probir i fokusiranje te kontrakcija, pritom ove strategije vode nastavku poslovanja poduzeća. Za razliku od ovih strategija, strategije napuštanja djelatnosti vode prestanku rada poduzeća te su moguće strategije ubiranja plodova, prodaja i gašenje poduzeća.

Kada je riječ o strategijama konsolidacije i obnavljanja moguće je poduzeti sljedeće akcije:<sup>27</sup>

- Promjena menadžmenta;
- Smanjivanje kapitalnih izdataka;
- Centraliziranje odlučivanja s ciljem nadzora nad troškovima;
- Smanjenje dodatnog zapošljavanja;
- Smanjenje svih izdataka koji nisu nužni kao npr. izdataka za promociju;
- Maksimalno „stezanje remena“, pritom ovo može uključiti i otpuštanja;
- Usmjeravanje veće pozornosti na kontrolu kvalitete i budžetiranje;

<sup>27</sup>Tipurić, D. (2019.): Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str 12.

- Prodaja dijela imovine poduzeća;
- Češća provjera zaliha te
- Poboljšanje naplativosti potraživanja.

Strategija zaokreta se poduzima kada je kriza uočljiva, a ujedno je došlo do narušavanja egzistencije poduzeća. Cilj ove strategije je preokretanje negativnih trendova i vraćanje poduzeća prema uspješnom poslovanju, sve pod uvjetom da je spašavanje poslovanja poduzeća vrijedno poduzimanja svih tih napora. Kada je riječ o probiru i fokusiranju, može se reći da bi se poduzeće trebalo fokusirati na poslovanje u onim granama i na onim tržištima gdje ima najveći uspjeh u poslovanju. Strategija kontrakcije se odnosi na prodaju dijela poslovanja i/ili postojeće imovinske baze.<sup>28</sup>

Kada je riječ o strategijama napuštanja djelatnosti, strategija ubiranja plodova se temelji na maksimiziranju profitabilnosti poduzeća u kratkom roku te se provode kontrolirane deinvesticije u poduzeće s ciljem izvlačenja sredstava iz poduzeća. Postoje još strategija prodaje cijelog poduzeća ili dijela poduzeća te strategija likvidacije cijelog ili dijela poduzeća.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Tipurić, D. (2019.): Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str 12.

<sup>29</sup> Ibid, str 20.

## 4. PRIMJER USPJEŠNOSTI KORIŠTENJA KRIZNIH UTJECAJA – SARDINA D.O.O. POSTIRA

### 4.1. O poduzeću Sardina d.o.o. Postira

Poduzeće se bavi ulovom, preradom i konzerviranjem ribe te uzgojem proizvoda marikulture na svojim uzgajalištima te je jedno od najvećih hrvatskih poduzeća ovog tipa. Tvornica za preradu ribe osnovana je 1907. godine u Postirama na otoku Braču. Osnovao je bečki industrijalac Karl Varhaneck. Iako je prethodno bio dojam da se poduzeće bavi prvenstveno samo preradom srdele, najčešće u konzerve, sadašnje poslovanje poduzeća je koncipirano na način da je samo poslovanje poduzeća vrlo diverzificirano, a ponajprije nije ovisno o domaćem tržištu, već se značajan dio proizvoda izvozi. Izvozu svakako doprinose i vrlo značajni ekološki standardi te standardi kontrole kvalitete što je i potvrđeno certifikatima koje poduzeće posjeduje.<sup>30</sup>

Poduzeće je regionalni lider i strateški dobavljač svim trgovačkim lancima u regiji, pritom su proizvodi poduzeća prisutni diljem svijeta, a koliko je izvoz značajan za poduzeće govori podatak da se čak 80% (prema nekim izvorima čak i 85%) proizvoda izvozi.<sup>31</sup> Pritom se ističe da je ovo jedan od razloga zašto je, kada je riječ o ribi, došlo do suficita u robnoj razmjeni s inozemstvom. Značajnu ulogu ima i mogućnost izvoza na Rusko tržište koje je vrlo značajno (u situaciji kada je svim drugim poduzećima zabranjen izvoz u Rusiju, samo Podravka i Sardina d.o.o. imaju ovu privilegiju).<sup>32</sup>

Kada je poduzeće osnovano 1907. godine, proizvodnja je pokrenuta u dvije zgrade površine 2.184m<sup>2</sup> te je već 1911. godine godišnja proizvodnja konzervirane ribe bila preko 426 tisuća konzervi. Poslovanje je bilo nakratko zaustavljeno tijekom II svjetskog rata te je ponovno pokrenuto 1948. godine. Značajne promjene u poslovanju poduzeća se dešavaju 1957. godine kupnjom prvih dvaju brodova te 1961. godine kupnjom još dodatna dva broda.

---

<sup>30</sup> Sardina d.o.o. (2019.): web stranica, raspoloživo na: <http://www.sardina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

<sup>31</sup> Brajević, I. (2018.): Predstavljamo najbolje tvrtke, Sardina iz postira postala lider na regionalnom tržištu i proslavila 110. rođendan, raspoloživo na: <https://dalmatinskiportal.hr/vijesti/predstavljamo-najbolje-tvrtke-sardina-iz-postira-postala-lider-na-regionalnim-trzistu-i-proslavila-110--rodendan/27831> (pristupljeno 30.08.2019.)

<sup>32</sup> Brnić, M. (2017.): U Rusiju mogu samo Podravka i Sardina, drugima zabrana, raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/u-rusiju-mogu-podravka-i-sardina-drugima-zabrana-324107> (pristupljeno 30.08.2019.)





**Slika 12: Brodovi poduzeća Sardina d.o.o.**

Izvor: Sardina d.o.o. (2019.): web stranica, raspoloživo na: <http://www.sardina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

„Prva veća rekonstrukcija proizvodnog pogona napravljena je 1983. godine kada je ugrađena nova proizvodna linija kapaciteta prerade 3000 tona ribe i proizvodnje od 18 milijuna limenki. Dvije godine kasnije nabavljena je i velika hladnjača kapaciteta 800 tona, s tunelom za duboko smrzavanje 40 tona ribe dnevno, kao i pogon za proizvodnju ribljeg brašna. U procesu pretvorbe 1993. godine društveno poduzeće Sardina postaje trgovačko društvo Sardina d.d., kojeg tri godine kasnije kupuje švicarska tvrtka Ambeco AG iz Lucerna. Iste godine započeta je i proizvodnja na uzgajalištima u uvali Maslinova na otoku Braču kapaciteta oko 10 tona, što je čak 50 puta manje u odnosu na današnju proizvodnju marikulture. 2006. godine tvornica prelazi u privatno vlasništvo, te se formira društvo s ograničenom odgovornošću – Sardina d.o.o.“<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Sardina d.o.o. (2019.): web stranica, raspoloživo na: <http://www.sardina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)



**Slika 13: Proizvodni pogon poduzeća**

Izvor: Jurić, T. (2017.): U ovoj tvrtki teče med i mlijeko: Izvoze u Kinu, Rusiju i Ameriku i uvijek traže nove radnike, raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/u-ovoj-tvrtki-tece-med-i-mlijeko-izvoze-u-kinu-rusiju-i-ameriku-i-uvijek-traze-nove-radnike-328212> (pristupljeno 30.08.2019.)

Koliko je proizvodnja poduzeća diverzificirana pokazuje činjenica da poduzeće proizvodi cijeli niz proizvoda konzervirane ribe, riblje paštete, smrznutu ribu, svježe proizvode marikulture, riblje brašno i riblje ulje. Koliko je proizvodnja poduzeća diverzificirana, pokazuju podaci o proizvodima koje poduzeće proizvodi, odnosno:

- Sardina u biljnom ulju;
- Sardina u biljnom ulju s limunom;
- Sardina u biljnom ulju s feferonom;
- Sardina u umaku od rajčice;
- Sardina s povrćem;
- Sardina u maslinovom ulju;
- Sardina u izvorskoj vodi (proizvod se izvozi samo na kanadsko tržište);
- Tuna fileti u maslinovom ulju;
- Tuna fileti u biljnom ulju;
- Oslić à la bakalar te
- Skuša fileti u biljnom ulju.

Kada je riječ o konzerviranoj ribi, rastu prodaje poduzeća je uvelike doprinio razvoj branda Adriatic Queen pomoću kojeg je poduzeće postalo značajno prepoznatljivije na tržištu što je posljedično utjecalo na rast prihoda poduzeća (iako je došlo do značajnog rasta cijena ovog proizvoda u maloprodaji, to se treba uzeti s rezervom zbog djelovanja inflacije, ali i zbog trgovačkih marži).



**Slika 14: Brand Adriatic Queen**

Izvor: Sardina d.o.o. (2019.): web stranica, raspoloživo na: <http://www.sardina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

Proizvodnja poduzeća se ponajprije temelji na ulovu srdele i drugih vrsta krupne i sitne plave ribe, poduzeće posjeduje vlastitu ribolovnu flotu što svakako utječe na neovisnost o ulovu drugih ribolovnih flota (odnosno, može se zaključiti da je poduzeće manje ovisno o dobavljačima). Koliki su proizvodni kapaciteti tvornice pokazuju brojke, odnosno mogućnost proizvodnje 40 milijuna ribljih konzervi i pašteta, 500 tona ribljeg brašna, 100 tona ribljeg ulja i 1.500 tona ribe iz vlastitog uzgoja.<sup>34</sup>

Poduzeće posjeduje i laboratorij u kojem se ispituje kvaliteta proizvoda koje poduzeće plasira na tržište, od svježe ribe pa sve do konzerviranih proizvoda. Ova činjenica daje dodatnu snagu brandu, ali i ima vrlo značajan efekt na reputaciju poduzeća.

Poduzeće se ponosi činjenicama koji se odnose na njihove proizvode kao što su:<sup>35</sup>

- Da njihovi proizvodi ne sadrže konzervanse;
- Da tehnološkim postupkom koji se provodi u poduzeću nutritivna vrijednost prerađene ribe ostaje u potpunosti očuvana;

<sup>34</sup> Sardina d.o.o. (2019.): web stranica, raspoloživo na: <http://www.sardina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

<sup>35</sup> Ibid.

- Da je OMEGA-3 (sadržan u ribi i ribljim prerađevinama) zapravo najjeftiniji lijek protiv srčanog udara ;
- Da jedna riblja konzerva osigurava 50% preporučenog dnevnog unosa proteina, 10% od preporučenog unosa željeza, 40% dnevnih potreba kalcija i 20% potreba za vitaminom D;
- Da je meso ribe po svom sastavu zapravo dijetalna namirnica;
- Da se konzumiranje ribe i ribljih prerađevina preporuča osobama koje su pod zdravstvenim rizikom zbog stresnih uvjeta, dojenčadi, maloj djeci te trudnicama i
- Da je trajnost proizvoda koje poduzeće proizvodi gotovo neograničena.

Vizija poduzeća je zadržati vodeću poziciju na tržištu regije oslanjajući se na tradiciju i kvalitetu te jačati vlastite brendove uz kontinuirano ulaganje u razvoj i rast tvrtke.

Misija poduzeća je proizvoditi u potpunosti prirodne, zdrave i visokokvalitetne proizvode poštujući stoljetnu tradiciju i zadane visoke standarde kvalitete.

Ulagati u proizvodni proces i inovativna poslovna rješenja omogućavajući profesionalni napredak i zadovoljstvo zaposlenika te širiti mrežu poslovnih partnera.

#### **4.2. Analiza poslovanja poduzeća 2008.-2018. godine**

Poslovanje poduzeća se analizira u razdoblju od 2008. do 2018. godine da bi se utvrdila kretanja za podatke koji su dostupni. Iako je prvotna ideja bila o analiziranju kretanja broja zaposlenika, ne postoje podaci za sve godine, što svakako otežava detaljniju analizu.

##### 4.2.1. Analiza poslovanja poduzeća u 2008.-2018. godine na temelju financijskih izvještaja

Analiza financijskih izvještaja je važna budući da su financijski izvještaji jedan od prvih pokazatelja stanja u poduzeću. U nastavku će se analizirati ukupni prihodi, rashodi i dobit nakon oporezivanja poduzeća u razdoblju od 2008. do 2018. godine. Ove rezultati koliko god prikazuju financijsko stanje u poduzeću je svakako nužno uzeti i s rezervom zbog mogućih računovodstvenih manipulacija.

**Tablica 1: Analiza prihoda, rashoda i dobiti odnosno gubitka poduzeća 2008.-2018. godine**

Godina	Prihodi	Rashodi	Dobit (gubitak) nakon oporezivanja
2008.	138.875.772	134931440	3.048.020
2009.	173.780.405	173.586.346	117.249
2010.	112.657.449	112.182.505	340.786
2011.	210.094.582	192.600.470	15.705.415
2012.	184.245.537	147.848.948	36.396.588
2013.	165.648.199	139.276.921	26.371.278*
2014.	169.054.035.	154.823.808	14.230.227.*
2015.	198.221.806.	176.514.200	21.707.606*
2016.	152.033.293	141.078.974	10.954.319
2017.	142.695.666	140.680.628	2.015.038
2018.	134.314.903	132.935.694	1.332.591

Izvor: Sardina d.o.o. (2019.): Financijska izvješća 2008.-2018. godine, Sardina d.o.o., Postira

\*Dobit prije oporezivanja

Iako je u 2008. godini prikazano da je poduzeće ostvarilo značajnu dobit od preko 3 mil kn, zapravo je realna situacija da je poduzeće ostvarilo gubitak, a ovakva situacija je posljedica značajnog ostvarenja prihoda od subvencija i izvanrednih prihoda. Kada se analizira kretanje prihoda poduzeća kroz promatrane godine, vidljivo je da su prihodi poduzeća vrlo varijabilni kroz godine, također, vidljiv je rast prihoda poduzeća u 2009. godini koja se smatra kao godina početka utjecaja financijske krize u RH, ali je zato došlo do značajnog pada prihoda poduzeća u 2010. godini (što vjerojatno može biti i posljedica kasnije reakcije tržišta). Ali, kada se usporede 2010. i 2011. godina, vidljivo je da su u 2011. godini prihodi poduzeća gotovo udvostručeni, nakon čega ponovo slijedi pad prihoda. U 2013. godini poduzeće plasira brand Adriatic Queen, što je dovelo do povećanja prihoda, ali svakako ne u nekom značajnijem obujmu te je vidljivo da nakon 2015. godine ponovo dolazi do vrlo značajnog pada prihoda.

Kada je riječ o rashodima poduzeća, vidljivo je da su rashodi poduzeća većinom pratili kretanje prihoda, što se odrazilo i na dobit poduzeća. Vidljivo je da je poduzeće u razdoblju od 2011. do 2016. godine ostvarilo značajnu dobit, dok je u 2017. i 2018. godini ostvarena dobit značajno niža u odnosu na prethodne godine što svakako može biti ponajprije povezano s krizom u koncernu Agrokor.

Vidljivo je da je poduzeće u godinama djelovanja globalne financijske krize i recesije u RH diverzificiralo svoje poslovanje, što je za posljedicu imalo poslovanje s dobiti u recesijskim godinama te kasnije izuzetan razvoj poslovanja (promatrano kroz ostvarenu dobit).

#### 4.2.2. Analiza zaposlenika poduzeća

Podaci o zaposlenicima u poduzeću su u financijskim izvještajima dostupni tek od 2013. godine te će se sukladno tomu analizirati odnosi sa zaposlenicima od 2013. do 2018. godine. Pritom će se analizirati broj zaposlenika te broj sati bolovanja kao jedan od vrlo značajnih pokazatelja odnosa zaposlenika prema poduzeću (budući da je svakako vidljivo da vrlo često zaposlenici koji su nezadovoljni svojim radnim mjestom lažiraju bolovanje, što svakako utječe na povećanje troška za poduzeće, ali i značajne troškove za zdravstveni sustav).

	<b>2013.</b>	<b>2014.</b>	<b>2015.</b>
<i>Broj zaposlenih na 31.12.</i>	<b>301</b>	<b>322</b>	<b>321</b>
<i>Prosječan broj zaposlenih</i>	<b>274</b>	<b>317</b>	<b>320</b>
<i>Broj odrađenih sati rada</i>	<b>469.975</b>	<b>544.985</b>	<b>525.271</b>
<i>Ukupan bruto trošak plaća</i>	<b>24.673.969</b>	<b>31.244.196</b>	<b>30.259.546</b>
<i>Trošak prijevoza na posao*</i>	<b>890.949,16</b>	<b>1.073.918,25</b>	<b>1.005.111,96</b>
<i>Broj sati bolovanja</i>	<b>37.200</b>	<b>41.968</b>	<b>53.700</b>
<i>na teret Sardine</i>	<b>13.960</b>	<b>20.568</b>	<b>24.968</b>
<i>na teret HZZO-a</i>	<b>23.240</b>	<b>21.400</b>	<b>28.732</b>

#### **Slika 15: Kadrovski podaci 2013-2015. godina**

Izvor: Sardina d.o.o. (2016.): Godišnje izvješće predsjednika uprave, Sardina d.o.o., Postira, str 3.

Sa slike je vidljivo da je u 2014. godini došlo do značajnog porasta broja zaposlenih, dok je u 2015. godini došlo do smanjenja za jednog zaposlenog na kraju godine, iako je prosječan broj zaposlenih zapravo veći u odnosu na 2014. godinu. Vidljivo je da je došlo po rasta bruto troška plaće po zaposlenom u promatranim godinama, ali zabrinjavajuć je podatak o broju sati bolovanja. Ako se broj sati bolovanja okvirno podijeli po broju zaposlenih, vidljivo je da je u 2013. godini broj sati bolovanja na razini od otprilike 120 sati godišnje, dok je u 2015. godini gotovo 170 sati godišnje što je vrlo zabrinjavajuće jer prema tim podacima ispada da je svaki zaposlenik jedan mjesec godišnje proveo na bolovanju.

	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
<i>Broj zaposlenih na 31.12.</i>	<b>318</b>	<b>314</b>	<b>304</b>
<i>Prosječan broj zaposlenih</i>	<b>317</b>	<b>317</b>	<b>308</b>
<i>Broj odrađenih sati rada</i>	<b>530.208</b>	<b>515.334</b>	<b>496.998</b>
<i>Ukupan bruto trošak plaća</i>	<b>31.324.967</b>	<b>29.602.291</b>	<b>30.507.274</b>
<i>Trošak prijevoza na posao</i>	<b>1.002.815,02</b>	<b>1.021.121,30</b>	<b>1.028.110,00</b>
<i>Broj sati bolovanja</i>	<b>54.036</b>	<b>60.724</b>	<b>58.897</b>
<i>na teret Sardine</i>	<b>20.648</b>	<b>23.832</b>	<b>19.761</b>
<i>na teret HZZO-a</i>	<b>33.388</b>	<b>36.892</b>	<b>39.136</b>

### **Slika 16: Kadrovski podaci 2015.-2018. godine**

Izvor: Sardina d.o.o. (2019.): Godišnje izvješće za 2018. godinu, Sardina d.o.o., Postira, str 4.

Kada se analiziraju podaci o zaposlenima u razdoblju od 2016. do 2018. godine, vidljivo je da je došlo do smanjenja broja zaposlenika u tom razdoblju, iako je vidljiv porast plaće u 2018. godini. Ponovo, vrlo je zabrinjavajuć podatak o satima bolovanja zaposlenika, prema ovim podacima ispada da su zaposlenici u 2018. godini u prosjeku bili na bolovanju 194 radna sata godišnje (ovo se može uzeti dijelom s rezervom ako poduzeće kao bolovanje bilježi roditelji i porodični dopust), ali svakako je vrlo zabrinjavajuć ovaj podatak te je vidljiv konstantan rast broja sati bolovanja kroz promatrane godine.

Bolovanje za poduzeće smanjuje efikasnost rada, uzrokuje dodatne troškove, ali i također uzrokuje značajne troškove za zdravstveni sustav. Nužno je da poduzeće hitno poduzme aktivnosti kojima bi se trebalo smanjiti broj sati bolovanja, jedan od načina na koji to može učiniti su svakako i nagrade za zaposlenike koji ne koriste bolovanje u određenom razdoblju. Iako, uz samo rješavanje ovog problema, nužno bi bilo analizirati i uzrok problema, budući da je odlazak zaposlenika na bolovanje vrlo često posljedica nezadovoljstva odnosa na radnom mjestu.

### **4.3. Utjecaj poslovne krize na poslovanje poduzeća**

Ovaj dio rada se odnosi na intervju proveden u poduzeću s gospodinom Davorom Gabelom, jednim od tri vlasnika Sardine d.o.o na temelju kojeg su dobiveni podaci kako je poduzeće

prebrodilo krizu (posljednja značajna poslovna kriza u poduzeću je povezana s krizom u koncernu Agrokor) te uspjelo poboljšati poslovanje. Temeljno razmišljanje kako ovladati krizom u poduzeću je kroz smanjivanje troškova poslovanja, a kao jedan od načina smanjivanja troškova je svakako i pokušanje nabavljanja što jeftinijih sirovina za proizvodnju (vidljivo je da poduzeće svakako na smanjivanje troškova poslovanja utječe i kroz vlastitu proizvodnju sirovina koje su mu nužne u poslovanju), odnosno pokušavanje dogovora s dobavljačima da odobre popuste.

Kada je riječ o zaposlenicima, zaposlenici se ponašaju sukladno odnosu menadžmenta prema njima, nužno je da zaposlenike menadžment informira o svim nastalim situacijama, ali i svakako da pokazuje svojim primjerom (vođenje na temelju primjera). Nužno je postavljanje organizacije rada na način da se na svakoj organizacijskoj razini unutar poduzeća postigne maksimalna efikasnost rada što u konačnici vodi povećanju profitabilnosti. Nužan je i odnos prema radnicima, posebice nagrađivanje iznadprosječnih zaposlenika. Poduzeće nije dosada smanjivalo plaće svojim zaposlenicima, ali ako bi to bilo potrebno u slučaju krize, svakako bi se pokušao dijalog sa zaposlenicima te bi se pokušalo rezanje troškova i na taj način (rukovodstvo poduzeća smatra da bi zaposlenici prije pristali na smanjivanje plaća u odnosu na otpuštanja određenih zaposlenika).

Kada je riječ o krizi na tržištu, nužna je diverzifikacija da bi se izbjegla ranjivost koja je prisutna kada je poduzeće fokusirano samo na jedno tržište. Sukladno tome, poduzeće pokušava biti prisutno na što više tržišta te je trenutno prisutno na više od 20 tržišta. Pritom se poduzeće fokusira na proizvodnju visokokvalitetnih proizvoda što mu daje stratešku prednost u odnosu na konkurente te što ujedno i garantira vjernost potrošača, što je svakako vrlo bitna činjenica kada je riječ o poslovnim krizama (budući da kupci vrlo često ostaju vjerni određenim brandovima).

Za poduzeće je vrlo značajan i odnos s distributerima koji su zapravo nužni za plasiranje proizvoda koje poduzeće proizvodi te poduzeće s njima njeguje vrlo prisan odnos. Za samo sticanje takvog odnosa s poslovnim partnerima vrlo je važan odnos prema njima, kao što je npr. ažurnost u odgovaranju na postavljene upite, poštivanje ugovora i sl. Za uspjeh odnosa s partnerima je također i vrlo važno povjerenje.



Poduzeće se odlučilo na gradnju nove tvornice iz razloga što je tvornica na staroj lokaciji bila vrlo stara te je trošak održavanja takve tvornice bio vrlo visok, uz samu dislociranost tog objekta. Gradnja nove tvornice je omogućila značajno povećanje broja zaposlenika, ali i vrlo značajno poboljšanje tehnološkog procesa. Država je prepoznala potencijal gradnje ove tvornice te je ujedno sufinancirala izgradnju tvornice - 60% sredstava je dobiveno od HBOR-a uz kamatu od 1%, 30% je vlastitih sredstava, dok je 5% sredstava za izgradnju nove tvornice dobiveno iz EU (što je vrlo mali iznos u usporedbi s drugim proizvođačima iz drugih država). Od ukupne vrijednosti investicije od preko 200 mil kn, iz pretpristupnih fondova EU je dobiveno svega oko 10 mil kn (ali, iako se to na prvi pogled čini mali iznos, uzmu li se u obzir poteškoće s dobivanjem sredstava iz pretpristupnih fondova EU, može se zaključiti da je riječ o značajnim sredstvima, budući da je ovo poduzeće jedno od rijetkih poduzeća koja su dobila sredstva iz tih fondova).

Iako su poduzeću nuđene opcije da premjesti svoje poslovanje na kopno, npr. u Dugopolje, rukovodstvo poduzeća je odbilo takvu ideju. Što je svakako dobro za zaposlene u poduzeću, budući da značajan broj obitelji na otoku ovisi o poslovanju poduzeća (premještanje lokacije tvornice bi moglo prouzročiti vrlo značajnu krizu kao posljedicu otpuštanja zaposlenih, ali i povećati troškove poslovanja poduzeća u dužem vremenskom periodu, uz potencijalni reputacijski rizik, budući da se poslovanje poduzeća povezuje s otokom Bračom).

Kada je riječ o utjecaju poslovne krize u koncernu Agrokor na poslovanje poduzeća, poslovna kriza iz koncerna je djelomice utjecala na poslovanje poduzeća Sardina d.o.o., ali je poduzeću bilo najbitnije da odnos s koncernom opstane, budući da je koncern najznačajniji pojedinačni kupac proizvoda koje poduzeće proizvodi. Poduzeću izvoz raste, ali je problem s tim tržištima velika konkurencija te su potrebna značajna ulaganja da bi se uopće uspjelo nastupiti drugim inozemnim tržištima (također, poduzeće i kada uspije nastupiti na tim tržištima i dalje ostaje jedan od manjih ponuđača takve vrste proizvoda). Poduzeće Sardina d.o.o. je pravilno izabranim strategijama i odlukom da ostane uz dobavljača koji je u poslovnoj krizi održalo svoje poslovanje što se svakako pokazuje kao ispravna odluka.

Diverzifikacija tržišta je ujedno povezana i s poslovnim odnosima s Agrokorom, budući da se najznačajniji dio izvoza poduzeća odnosi na izvoz u Sloveniju, Srbiju te Bosnu i Hercegovinu gdje djeluju poduzeća iz sastava koncerna Agrokor. Iz tog razloga je djelomice jasnije zašto je poduzeće usprkos poslovnoj krizi u koncernu nastavilo održavati poslovne odnose s njime.

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovne krize su prijetnje poslovanju poduzeća te potencijalno mogu stvoriti i stvaraju nepoželjne ishode na poslovanje poduzeća. Najčešće su povezane s nedostacima unutar poduzeća (odnosno nedostatkom određene vrste resursa), a kada nastanu, mogu prouzročiti raznolike vrste šteta za poduzeće. Neke od šteta su: financijski gubici, narušavanje reputacije poduzeća, štete povezane s imovinom poduzeća, negativan utjecaj na okoliš te štete koje za posljedicu imaju značajne gubitke za dionike poduzeća (bilo da je riječ o internim ili eksternim dionicima).

Vrlo veliki broj poslovnih kriza nastaje kao posljedica nesposobnog menadžmenta. Odnosno menadžmenta koji nije na vrijeme uočio promjene u poslovnoj okolini poduzeća te reagirao na iste. Vrlo često u krizne situacije poduzeće dovode i menadžeri koji ne priznaju svoje pogreške i slabosti, odnosno kojima diktira ego. Iako takvi menadžeri mogu biti vrlo uspješni u vođenju određenih poduzeća koja posluju u određenim granama industrije, kada je riječ o drugim poduzećima koja imaju potpuno drugačije karakteristike, ti menadžeri mogu biti potpuno neuspješni.

Poslovne krize ne djeluju jednako na sva poduzeća, već je djelovanje ovisno o rukovodstvu poduzeća te uvelike o veličini te vrsti industrije u kojoj poduzeće djeluje. Tako primjerice kriza vrlo snažno djeluje na poduzeća koja su manja te koja djeluju na izuzetno konkurentnom tržištu, dok kada je riječ o većim poduzećima, kriza ima slabije efekte, posebice kada je riječ o monopolističkom poduzeću ili o poduzeću koje proizvodi određeni proizvod koji nema značajnijih substituta.

Poslovne krize su jedna od vrsta kriza koje mogu nastati i koje opterećuju poslovanje poduzeća. Svaka poslovna kriza ima svoje simptome, premda oni ponekad nisu na vrijeme uočljivi, posebice ako je riječ o nestručnom kadru unutar poduzeća. Premda poslovna kriza ima 3 ili 4 faze, ovisno o autoru koji ih definira, za poduzeće je svakako poželjno ukloniti opasnosti koje nastaju s poslovnom krizom u prvoj ili drugoj fazi, dok su 3. i 4. faza vrlo problematične za poduzeće i nose veliki rizik prestanka djelovanja poduzeća.

Kada je riječ o faktorima koji mogu prouzročiti poslovne krize, isti se mogu podijeliti na eksterne i interne, pritom poduzeće na eksterne faktore nema gotovo nikakvog utjecaja, dok je na interne faktore djelomice i moguć utjecaj, u ovisnosti o vrsti faktora koji je prouzročio krizu. Kada je riječ o simptomima nastanka krize, uočljivo je da su simptomi usko povezani i da zapravo nastanak jednog simptoma krize kao posljedicu vuče nastanak drugog te svakog daljnjeg simptoma što u konačnici poduzeće dovodi u moglo bi se reći začarani krug (nelikvidnosti, neprofitabilnosti itd.).

Definiranje poslovne krize je vrlo složeno, od uzroka kriza, rizika koji mogu prouzročiti nastanak krize, preko faza poslovne krize, načina odgovora menadžmenta na krizu, odnosno izbora odgovarajućih strategija ovisno o vrsti krize te fazi u kojoj se kriza nalazi, pa sve do samog izlaska iz krize. Da bi menadžment pravilno upravljao poslovnim krizom, nužno je na vrijeme uočiti simptome krize i suočiti se s krizom, dok je danas vrlo često vidljivo da menadžeri zapravo vrlo često ignoriraju znakove koji upućuju na poslovnu krizu, bilo da je to kao posljedica neznanja ili namjernih radnji s ciljem uništenja poduzeća.

U radu je kroz intervju obrađena poslovna kriza te upravljanje njome na primjeru poduzeća Sardina d.o.o. iz Postira na Braču. Ovo poduzeće svakako ima vrlo dugu tradiciju, ali je također vidljivo i da je od svog osnutka značajno mijenjalo pojedine odrednice poslovanja. Tako primjerice pokretanjem vlastite flote poduzeće postaje manje ovisno o dobavljačima sirovina. Brojne krize su utjecale na poslovanje poduzeća, a dvije recentne su svakako posljednja globalna financijska kriza te kriza u poslovanju koncerna Agrokor koja je imala značajan utjecaj na poslovanje poduzeća, budući da je Agrokor najveći pojedinačni kupac proizvoda poduzeća Sardina d.o.o.

Poduzeće je uočavanjem nastale krize poduzelo određene strateške poteze, ali je procijenilo da im je korisnije zadržati poslovne odnose s koncernom u odnosu na prekidanje tih poslovnih odnosa (ponajprije, kako se uočava zbog ovisnosti o koncernu kao kupcu). Poduzeće kao odgovor na krizu ponajprije ističe diverzifikaciju proizvoda koji se ističu svojom kvalitetom te koje na temelju lojalnosti brandu određenih kupaca čak i uvjetima kriza zadržava potrošače. Kao drugi način opstanka u vrijeme poslovne krize se ističe smanjivanje troškova, također, dodatna mogućnost za poduzeće je i širenje na strana tržišta (slično kao i diverzifikacija proizvoda, princip „ne držati sva jaja u jednoj košari“). Poduzeće svoje poslovanje temelji i na svojim zaposlenicima kao jednom od ključnih faktora poslovanja te čak i u situacijama

nastupanja poslovnih kriza izbjegava otpuštanje zaposlenika, a ukoliko bi bilo potrebno, prije bi primjenili smanjivanje plaća u odnosu na otpuštanje. Pritom je ključ odnosa sa zaposlenicima vrlo dobra komunikacija između menadžmenta i zaposlenika te vođenje na temelju primjera što dodatno motivira zaposlenike na poboljšanje produktivnosti rada.

Iako rukovodstvo poduzeća naglašava dobar odnos sa zaposlenicima, kada se analizira kretanje broja zaposlenika, vidljiv je pad broja zaposlenika tijekom posljednjih godina, ali činjenica koja je vrlo zabirjavajuća je velik broj sati bolovanja po zaposlenom. U 2018. godini je tako po svakom zaposlenom bilo preko 190 sati bolovanja, što implicira da je u prosjeku svaki zaposlenik poduzeća bio na bolovanju preko mjesec dana, gotovo 5 radnih tjedana. Preporuka je svakako da se rukovodstvo što hitnije fokusira na taj problem, budući da on kao posljedicu ima značajan rast troškova plaća zaposlenika koji nisu efikasni u svom radu, a također i sugerira nezadovoljstvo zaposlenika odnosima na radnom mjestu (što svakako ima vrlo značajne posljedice na produktivnost).

## LITERATURA

1. Atalić, A. (2018.): Menadžment i poslovna kriza, Završni rad, Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić
2. Beasthackerz.eu (2019.): U kojoj godini je prodana osnovana tvrtka Nokia, Što Nokia radi nakon prodaje mobilne jedinice? Rješavanje sukoba s Appleom, raspoloživo na: <https://beasthackerz.ru/hr/kompyuter/v-kakom-godu-osnovana-kompaniya-nokia-chem-zanimaetsya-nokia-posle.html> (pristupljeno 16.08.2019.)
3. Brajević, I. (2018.): Predstavljamo najbolje tvrtke, Sardina iz postira postala lider na regionalnom tržištu i proslavila 110. rođendan, raspoloživo na: <https://dalmatinskiportal.hr/vijesti/predstavljamo-najbolje-tvrtke-sardina-iz-postira-postala-lider-na-regionalnim-trzistu-i-proslavila-110--rodendan/27831> (pristupljeno 30.08.2019.)
4. Brnić, M. (2017.): U Rusiju mogu samo Podravka i Sardina, drugima zabrana, raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/u-rusiju-mogu-podravka-i-sardina-drugima-zabrana-324107> (pristupljeno 30.08.2019.)
5. Dojčinović, D. (2009.): Uzroci poslovne krize, raspoloživo na: <http://www.ebizmags.com/koji-su-uzroci-poslovne-krize/> (pristupljeno 01.08.2019)
6. Funda, D. i Majić, T. (2011.): Upravljanje krizom, zbornik radova, IV. međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica
7. Horvatin, T. (2014.): Krizni menadžment kao odgovor na krizu, raspoloživo na: <https://ekonomskiportal.com/krizni-menadzment-kaodgovor-na-krizu/> (pristupljeno 15.08.2019.)
8. Ivanović, V. (2014.): Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica
9. Jurić, T. (2017.): U ovoj tvrtki teče med i mlijeko: Izvoze u Kinu, Rusiju i Ameriku i uvijek traže nove radnike, raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/u-ovoj-tvrtki-tece-med-i-mlijeko-izvoze-u-kinu-rusiju-i-ameriku-i-uvijek-traze-nove-radnike-328212> (pristupljeno 30.08.2019.)
10. Jurković, R. (2019.): Primjeri uspješnih restrukturiranja, raspoloživo na: [https://www.posao.hr/articles\\_all.php?ID=158&page=0](https://www.posao.hr/articles_all.php?ID=158&page=0) (pristupljeno 11.08.2019.)
11. Kružić, D. (2019.): Nastavni materijali za predmet Krizni management, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split

12. Maksima savjetovanje (2019.): Krizni menadžment, raspoloživo na: <http://www.maksima-savjetovanje.hr/hr/usluga/krizni-menadzment-6> (pristupljeno 16.08.2019.)
13. Osmanagić Bedenik, N. (2010): Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, godina 8, broj 1
14. Osmanagić Bedenik, N. (2003.): Kriza kao šansa, Školska knjiga d.d., Zagreb
15. Omanović, A. (2019.): Istraživanje važnosti ranog otkrivanja krize i njen uticaj na uspješnost poslovanja poduzeća, Srednja tehnička škola grafičkih tehnologija, dizajna i multimedije, Sarajevo
16. Sardina d.o.o. (2019.): Financijska izvješća 2008.-2018. godine, Sardina d.o.o., Postira
17. Sardina d.o.o. (2019.): web stranica, raspoloživo na: <http://www.sardina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)
18. Skorić, A. (2017.): Utjecaj poslovne krize na zaposlenike poduzeća „TLM“ Šibenik, Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
19. Škrbić, V. (2014.): Uticaj internih i eksternih faktora na krizu u preduzeću, raspoloživo na: <http://www.poslovnestudije.com/arhiva/radovi2014/skrbicvojislav.pdf> (pristupljeno 05.08.2019.)
20. Tipurić, D. (2019.): Strategije u kriznim situacijama, Nastavni materijali, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
21. Tomić, Z. i Milas, Z. (2006.): Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, Vol XLIV, (2007.), br 1., Zagreb

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Vrste krize prema kriznim skupinama .....	9
Slika 2: Temeljni uzroci poslovnog neuspjeha .....	13
Slika 3: Faze kroz koje prolazi kriza .....	14
Slika 4: Kvantitativni simptomi krize .....	15
Slika 5: Kvalitativni simptomi krize .....	16
Slika 6: Faze uspješnog izlaska iz krize .....	20
Slika 7: Strateška pitanja kriznog menadžmenta.....	21
Slika 8: Temeljne vrste krize s njihovim pokazateljima .....	23
Slika 9: Strategije kao odgovor na krizu .....	26
Slika 10: Smjernice za izbor strategija kao odgovor na krizu.....	27
Slika 11: Strategije u kriznim uvjetima.....	28
Slika 12: Brodovi poduzeća Sardina d.o.o. ....	31
Slika 13: Proizvodni pogon poduzeća .....	32
Slika 14: Brand Adriatic Queen .....	33
Slika 15: Kadrovski podaci 2013-2015. godina .....	36
Slika 16: Kadrovski podaci 2015.-2018. godine .....	37

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Analiza prihoda, rashoda i dobiti odnosno gubitka poduzeća 2008.-2018. godine	35
--	----

## SAŽETAK

Brojni su faktori koji mogu značajno utjecati na poslovanje poduzeća, počevši od globalnih trendova, kretanja na državnoj razini, odnosa s kupcima ili dobavljačima, kreditorima, zaposlenicima (kao i ostalim dionicima) te brojni drugi faktori s direktnim i indirektnim utjecajem. Problemi s kojima se surelo Hrvatsko gospodarstvo u vrijeme globalne krize od 2008. godine su brojni – pad zaposlenosti, povećanje duga, pad BDP-a, itd. je imalo značajan utjecaj i na sva poduzeća koja posluju na području RH. U radu je dan primjer poduzeća Sardina d.o.o. koje se uzdiglo i povećalo broj zaposlenih u vrijeme krize pri čemu se u radu istražuje način kako se poduzeće postavilo prema krizi i njenim utjecajima. Cilj rada je pokazati da kriza može ujedno biti i šansa za povećanje poslovanja, povećanje broja zaposlenih, te izgradnju novih kapaciteta i pretpostavki za rast. U radu su prikazane strategije kompanija u krizi s posebnim naglaskom na mogućnosti korištenja krize za razvoj poslovanja poduzeća, ukoliko rukovodstvo poduzeća na vrijeme uoči nadolazeću krizu te poduzme odgovarajuće strategije kao odgovor na krizne uvjete.

U radu su također prikazane i teorijske odrednice poslovne krize, sa strategijama koje se mogu primjenjivati u razdoblju poslovnih kriza. U empirijskom dijelu rada obrađen je primjer poduzeća Sardina d.o.o. iz Postira. Posljednja značajna kriza kojom je poduzeće bilo pogođeno je poslovna kriza koncerna Agrokor. Pritom je primjernom ispravni strategija i odlukom da nastave s poslovnim odnosima s koncernom kao najvećim pojedinačnim kupcem poduzeće uvelike utjecalo na budćnost poslovanja. Poduzeće se suočava s ostalim poslovnim krizama ponajprije diverzificiranjem poslovanja, smanjivanjem troškova, odnosom sa zaposlenicima, ali i uspostavljanjem dobrih odnosa s kooperantima kao jednim od ključnih dionika poduzeća.

Ključne riječi: Poslovna kriza, poslovna kriza kao mogućnost razvoja poslovanja poduzeća, Sardina d.o.o.,



## **SUMMARY**

There are many factors that can have significantly affect a company's business, starting with global trends, national developments, customer or supplier relationships, creditors, employees (as well as other stakeholders), and many other direct and indirect factors. The problems that the Croatian economy has faced during the global crisis since 2008 are numerous - a fall in employment, an increase in debt, a fall in GDP, etc. has had a significant impact on all companies operating in the Republic of Croatia. This paper gives an example of the company Sardina d.o.o. which has increased and increased the number of employees in times of crisis, in which the paper explores how the enterprise is positioned towards the crisis and its impacts. The aim of the paper is to show that the crisis can also be a chance to increase business, increase the number of employees, and build new capacities and assumptions for growth. The paper will outline the strategies of companies in crisis, with particular emphasis on the possibilities of using the crisis to develop the business of the company, if the management of the company promptly recognizes the upcoming crisis and adopts appropriate strategies in response to the crisis.

The paper presents the theoretical determinants of a business crisis, with strategies that can be applied in a period of business crises. The empirical part of the paper deals with the example of Sardina d.o.o. from Postira. The last significant crisis that affected the company was the business crisis of the Agrokor Group. By applying the right strategies and deciding to continue in business relations with the Agrokor as the largest individual customer, the company greatly influenced the future of the business. The company is facing other business crises, primarily by diversifying its operations, reducing costs, relationships with employees, but also establishing good relationships with subcontractors as one of the key stakeholders of the company.

Keywords: Business crisis, Business crisis as an opportunity for business development, Sardina d.o.o.