

# Globalna ekonomija i kriza u poduzetništvu

---

**Rašetina, Ivan**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2016**

*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:124:749918>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-25**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

## **Globalna ekonomija i kriza u poduzetništvu**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Dejan Kružić**

**Student:**

**Ivan Rašetina, bacc. oec.**

**Split, rujan, 2016.**

## **SADRŽAJ:**

|                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.UVOD .....</b>                                                                                                    | <b>4</b>  |
| 1.1. Problem i cilj istraživanja .....                                                                                 | 4         |
| 1.2. Mjerni instrument .....                                                                                           | 4         |
| 1.3. Struktura završnog rada.....                                                                                      | 4         |
| <b>2.ZNAČENJE PODUZETNIŠTVA U SUVREMENOJ EKONOMIJI.....</b>                                                            | <b>5</b>  |
| 2.1. Poduzetnik i poduzetništvo .....                                                                                  | 5         |
| 2.1.1. Dimenzije poduzetništva.....                                                                                    | 6         |
| 2.1.2 Uloga poduzetništva u gospodarskom razvoju .....                                                                 | 7         |
| 2.1.3. Značenje poduzetnika za ekonomiju Republike Hrvatske.....                                                       | 8         |
| 2.2. Utjecaj poduzetništva u suvremenoj ekonomiji.....                                                                 | 10        |
| 2.2.1. Suvremeno poduzetništvo i ekonomski rast.....                                                                   | 10        |
| 2.2.2. Inovacije u poduzetništvu .....                                                                                 | 12        |
| 2.2.3. Globalizacija .....                                                                                             | 16        |
| <b>3. POJAM I VRSTE KRIZA PODUZEĆA .....</b>                                                                           | <b>18</b> |
| 3.1. Pojam i vrste kriza.....                                                                                          | 18        |
| 3.1.1 Identifikacija krize i uzroci poslovne krize.....                                                                | 21        |
| 3.1.2. Utjecaj krize na mala, srednja i velika poduzeća .....                                                          | 26        |
| 3.1.3. Utjecaj financijske krize na potražnju za radom i zaposlenost .....                                             | 27        |
| 3.2. Razvoj i posljedice krize u Hrvatskoj i svijetu.....                                                              | 29        |
| <b>4. ANALIZA IDENTIFIKACIJE KRIZE NA TEMELJU FINACIJSKIH<br/>IZVJEŠTAJA U ANKETIRANIM GOSPODARSKIM SUBJEKTIMA....</b> | <b>32</b> |
| 4.1. Izvještaj o anketi.....                                                                                           | 32        |
| 4.2. Poslovanja anketiranih poduzeća za vrijeme krize .....                                                            | 37        |
| 4.2.1. HŽ Infrastruktura d.o.o. ....                                                                                   | 37        |
| 4.2.2. Zračna luka Split d.o.o. ....                                                                                   | 38        |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| 4.2.3. Čistoća d.o.o.....  | 39        |
| 4.2.4. Sardina d.o.o. .... | 40        |
| <b>5. ZAKLJUČAK.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>    | <b>43</b> |
| <b>PRILOZI .....</b>       | <b>44</b> |
| <b>SAŽETAK.....</b>        | <b>45</b> |
| <b>SUMMARY .....</b>       | <b>46</b> |

# **1.UVOD**

## **1.1. Problem i cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja je ispitati kako je kriza utjecala na poslovanje velikih poduzeća (s više od 250 zaposlenih) i koje su mjere poduzeli za vrijeme krize ukoliko ih je ona zahvatila.

## **1.2. Mjerni instrument**

Ovaj rad je napravljen u sklopu užeg istraživanja aspekata krize u velikim poduzećima. Za svrhu istraživanja sastavljena je web anketa koja se sastojala od 27 pitanja čije je ispunjavanje trajalo otprilike 10 minuta. Anketa je jednostavno oblikovala te se u cijelosti otvarala u jednom prozoru, a na samom kraju nalazila se tipka „pošalji“, pritiskom na koju su podaci učitani u bazu.

Ovu anketu ispunila su 4 odabrana ispitanika – predstavnika poduzeća s preko 250 zaposlenih. Dobiveni uzorak obuhvaća oba spola različite dobi, stupnja obrazovanja i radnog statusa.

## **1.3. Struktura završnog rada**

Rad se sastoji od 5 dijelova, od čega se dvije cjeline odnose na teorijski dio, jedna obuhvaća istraživački dio, te uvod i zaključak.

Nakon uvoda slijedi drugo poglavlje u kojem se upoznajemo s pojmovima poduzetnik i poduzetništvo, s utjecajem globalizacije na poduzetništvo i s inovacijama u poduzetništvu.

Treći dio se odnosi na definiranje krize, vrste kriza i utjecaj krize na globalnu i Hrvatsku ekonomiju.

U četvrtom dijelu putem web ankete i financijskih izvještaja anketiranih poduzeća dolazimo do samog problema i cilja istraživanja gdje saznajemo kako je kriza utjecala na ispitana poduzeća.

Posljedni dio rada je zaključak donesen na temelju prethodno utvrđenih saznanja o utjecaju krize na poslovanje ispitanih poduzeća.

## 2.ZNAČENJE PODUZETNIŠTVA U SUVREMENOJ EKONOMIJI

### 2.1. Poduzetnik i poduzetništvo

Poduzetnik je osoba koja je vlasnik poduzeća te koja upravlja resursima poduzeća i snosi rizik poslovanja poduzeća.

Neke od najznačajnijih osobina poduzetnika su:

- a) inovativost,
- b) razumno preuzimanje rizika,
- c) samouvjerenost,
- d) uporan rad,
- e) postavljanje ciljeva,
- f) odgovornost.

Također razlikuje i određene tipove poduzetnika:

1. PIONIR (u fazi osnivanja poduzeća, pun entuzijazma, požrtvovan, orijentiran samo na poduzeće)
2. MAHER (u fazi širenja poduzeća, osoba puna samopouzdanja, osoba s autoritetom)
3. STRATEG (u fazi diferencijacije, gladan uspjeha, jako motiviran, ali isto tako i na oprezu)
4. TRENER (u fazi učvršćenja poduzeća, potiče suradnike na ostvarenje uspjeha, vođa)<sup>1</sup>

S druge strane poduzetništvo je gospodarska aktivnost koja uključuje u pojedinim slučajevima pojedinca a u većini slučajeva više partera gdje uz određeno ulaganje kapitala i snošenje određenog rizika isti ulaze u poslovni pothvat radi ostvarivanja profita. Putem gospodarske aktivnosti poduzetnik odlučuje što, kako i za koga stvoriti i na tržište plasirati ulazeći u posao sa vlastitim rizikom s ciljem ostvarivanja profita.

Razlikujemo društveno i privatno poduzetništvo. Poduzetništvo zahtjeva strpljenje, vještine, znanje, hrabrost... Bit poduzetništva je u stalnom nemiru, stalnom traženju novih ideja, stalnom glađu za novim mogućnostima, inovacijama...

Za razliku od privatnog poduzetništva koje ima za cilj stjecanje profita društveno poduzetništvo je orijentirano na stvaranje društvene vrijednosti i pomoć onim skupinama

---

<sup>1</sup> [http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\\_pod/2.%20PODUZETNIK.pdf](http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/2.%20PODUZETNIK.pdf)

kojima prijeti rizik od društvene isključenosti. Internet, škole, bolnice, prometnice, rasvjeta, su proizvod društvenih poduzetnika. Poduzetničke aktivnosti su temeljene na društvenoj pravdi. Društveno poduzeće je ono poduzeće koje je u vlasništvu svojih zaposlenika ili članova društvene zajednice te je vođeno isključivo društvenim ciljevima. Također postoje različite udruge za poticanje društvenog poduzetništva među kojima su Roda, Alfa Albona i drugi.<sup>2</sup>

### 2.1.1. Dimenzije poduzetništva

Razlikujemo tri dimenzije poduzetništva:

1. POJEDINCI
2. OKOLINA
3. ORGANIZACIJE

Odnos pojedinaca, okoline i organizacije potiče na to da se svaki novi pothvat mora razmatrati zasebno.

#### 1. POJEDINCI

Pojedinci imaju najvažniju ulogu u poduzetništvu. Različite karakteristike sprječavaju ili smanjuju sposobnosti pojedinca da postane poduzetnik. Iskustvo, obrazovanje, i trening predstavljaju osobine koje doprinose razvoju poduzeća. Ponašanje pojedinog poduzetnika te način na koji on obavlja pojedine zadatke ili preslikava rad od drugih uključeni su u reputaciju tvrtke. Rizik na koji je spreman poduzetnik određuje inicijalnu konfiguraciju pothvata, a to uključuje popunjavanje kadrova, financiranje i ponuda proizvoda.

#### 2. OKOLINA

Okolina posjeduje prilike i prijetnje kada govorimo o novom pothvatu. Prilike se manifestiraju većinom kroz resurse ( novac, ljude, tehnologiju). Izazov poduzetnika je u sjedinjavanju resursa koje on već posjeduje sa resursima koje je prikupio iz okoline.

Prijetnje koje su nametnute iz okoline su bitna stavka svakog konkurentnog tržišta. Poduzetnik može savladati ove prepreke i stvoriti zaštitu od loših utjecaja tako da razvije strategije koju su ciljano određene ka iskorištenju resursa tvrtke.

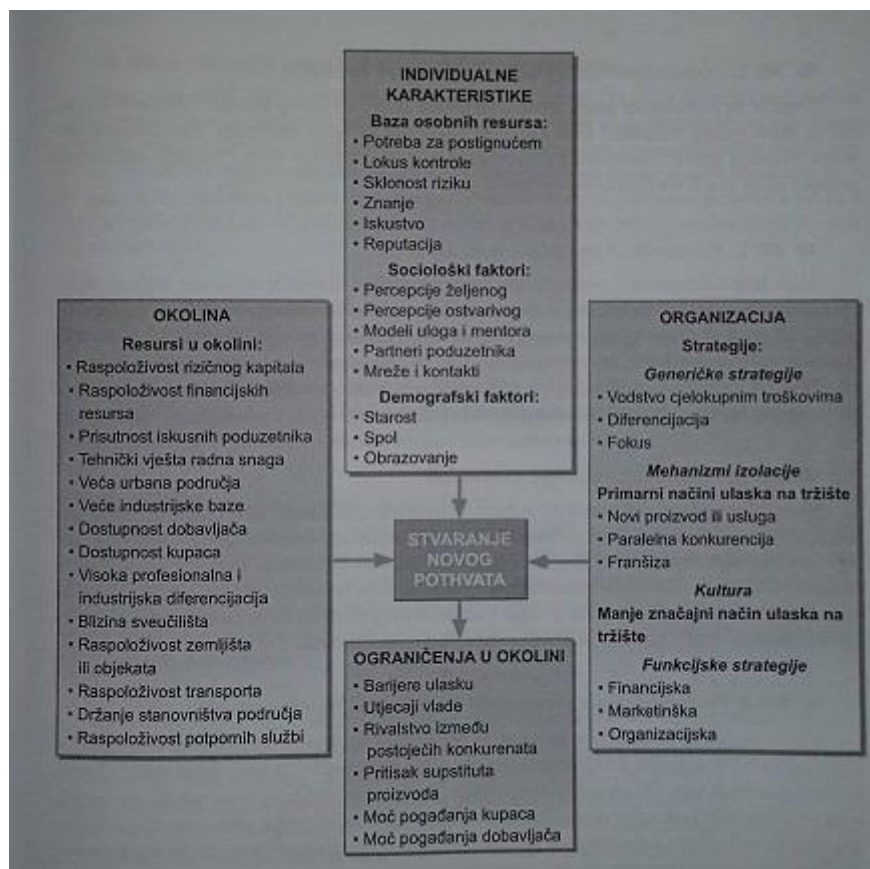
---

<sup>2</sup>

<http://web.efzg.hr/dok/med/mdabic/poduzetnistvo%20predavanja/2.%20Pojmovno%20odredjenje%20poduzetni stva.pdf>

### 3. ORGANIZACIJE

Organizacija se sastoji od oblika i strukture. Svaka organizacija ima određeni plan kako prodrijeti na neko tržište, stvori novo tržište ili pak štiti svoju postojeću poziciju na tržištu. Također, organizacija posjeduje određene resurse koja ona pretvara u vrijednosti za svoje kupce.<sup>3</sup>



**Slika 1: Dimenzije stvaranja novog pothvata**

Izvor: Marin Buble, Mario Buble: Poduzetništvo (Split: Aspira, 2014), str. 13.

#### 2.1.2 Uloga poduzetništva u gospodarskom razvoju

Što se tiče gospodarskog razvoja, poduzetništvo uz proizvode i BDP uvodi i promjenu u strukturi kapitala. Promjene u strukturi kapitala se dešavaju ponajviše zahvaljujući rastu proizvodnje što omogućava raspodjelu bogastva na veliku skupinu ljudi. Gospodarski rast nekog područja ovisi o ulaganju u nove proizvode na tržištu i poticanje interesa za ulaganje.

<sup>3</sup> Marin Buble, Mario Buble: Poduzetništvo (Split: Aspira, 2014), 11.-12.

Poduzetništvo je od izuzetne važnosti jer pospješuje rast gospodarstva i povećanje zaposlenih. Također, poduzetništvo ima dupli učinak. S jedne strane, ukoliko poraste u nekoj zemlji razina poduzetništva automatski dolazi do rasta zaposlenih. S druge strane, u manjim područjima poduzetništvo doprinosi podizanju socijalne i ekonomske povezanosti na veću razinu. Poduzetništvo ima ogroman utjecaj na konkurentnost i produktivnost između pojedinih poduzeća. Povećanje produktivnosti najviše je vidljivo u slučaju promjene vlasnika vlasnika poduzeća ili u slučaju prijenosa vlasništva. U tom slučaju dolazi do jačanja konkurentnosti među poduzećima, odnosno tjeranje drugih poduzeća na povećanje učinkovitosti i traženje nekih novih rješenja. Rastom produktivnosti raste u poduzetnička aktivnost, što rezultira većim zadovoljstvom potrošača u vidu većeg izbora i nižih cijena proizvoda i usluge. Poduzetništvo potiče također i osobni razvoj pojedinca a ne samo gospodarski napredak na razini države. Cilj obavljanja neke djelatnosti nije samo osobni dohodak nego i drugi različiti kriteriji:

1. SIGURNOSTI
2. STUPANJ SAMOSTALNOSTI
3. RAZNOLIKOST ZADATAKA ( izbjegavanje monotonije)

Poduzetništvo možemo promatrati kroz dva bitna pristupa:

1. STATIČNI – mjerenje broja vlasnika i suvlasnika trgovačkih društava te razine samozapošljavanja, uključujući slobodna zanimanja, zadruge i obrtnike.
2. DINAMIČKI – uključuje broj poduzetnika koji su obavljali neku poduzetničku aktivnost u protekloj godini, te broj poduzeća čija starost ne prelazi 42 mjeseca.

Vođeni ovim pristupima možemo zaključiti da u novije vrijeme gospodarstva suvremenog doba sve više transformiraju u poduzetnička i tako stvaraju poduzetničko društvo.<sup>4</sup>

### 2.1.3. Značenje poduzetnika za ekonomiju Republike Hrvatske

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, broj registriranih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj na kraju 2015. godine iznosio je 390,9 tisuća, od čega se 312,4 tisuće odnosilo na pravne osobe, a na subjekte u obrtu i slobodnim zanimanjima 78,6 tisuća. Najveći

---

<sup>4</sup> <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin%3A714/datastream/PDF/view>

se dio registriranih pravnih osoba odnosio na trgovačka društva (55.3 %), dok su poduzeća i zadruge činile oko 21 % ukupnog broja, a ustanove, udruge i tijela oko 23 %.

Još bitniji podatak od broja registriranih jest broj aktivnih poslovnih subjekata prema kojem je krajem 2015. godine aktivno poslovalo 185.297 pravnih osoba, odnosno udio je aktivnih pravnih osoba iznosio 57,4 % te navedenih 78,6 tisuća subjekata registriranih u obrtu i slobodnim zanimanjima. Velika većina aktivnih tvrtki zabilježena je kod trgovačkih društava (89,5 %) jer je riječ o subjektima koji su usklađeni sa Zakonom o trgovačkim društvima, a najmanji (tek 3,4 %) kod poduzeća i zadruga gdje velik broj subjekata nije ni podnio zahtjev za usklađivanjem te će s vremenom biti izbrisani iz Registra.

Najveći broj aktivnih pravnih osoba je registriran u trgovini na veliko i malo te stručnim, znanstvenim i tehničkim djelatnostima, a u tim je djelatnostima najviše i registriranih obrtnika i slobodnih zanimanja.

Prema oblicima vlasništva, u privatnom vlasništvu je 82,1 % aktivnih pravnih osoba, a u potpunom državnom vlasništvu samo 6,7 %.

Državni zavod za statistiku objavljuje i strukturu aktivnih pravnih osoba prema broju zaposlenih prema kojoj njih čak 115,8 tisuća nema nijednoga zaposlenog, 55 tisuća ih ima do devet zaposlenih, a tek 239 pravnih osoba ima 500 i više zaposlenih. Najviše aktivnih poduzeća je sukladno očekivanjima u gradu Zagrebu, Splitsko-dalmatinskoj, Primorsko-goranskoj te Istarskoj županiji.

Podaci za protekle godine pokazuju da je trend povećanja registriranih poslovnih subjekata bio gotovo neprekinut, dok je broj aktivnih nešto više oscilirao, pri čemu su najmanji broj i najniža stopa aktivnosti zabilježeni u 2011. godini. U prošloj je godini broj aktivnih poslovnih subjekata na godišnjoj razini povećan za 14,3 tisuća što nije znatno odstupalo od prethodne tri godine u kojima je taj rast bio nešto veći i prosječno je iznosio 15,8 tisuća. Manje je bitan broj aktivnih poduzeća u odnosu na broj zaposlenih i na njihove financijske izvještaje.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.hgk.hr/sektor-centar/centar-makroekonomija/povecan-je-broj-registriranih-i-aktivnih-poslovnih-subjekata-u-2015>

Postoji osnovna podjela poduzeća:

1. MALA
2. SREDNJA
3. VELIKA

Razvrstavanje na male, srednje i velike poduzetnike ovisi o sljedećim kriterijima:

- iznos ukupne aktive
- iznos prihoda
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

1. MALI PODUZETNICI su oni koji ne prelaze dva od sljedećih uvjeta:

- ukupna aktiva 32.500.000 kuna
- prihod 65.000.000 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine: 50.

2. SREDNJI PODUZETNICI su oni koji prelaze barem dva od tri uvjeta za male poduzetnike, ali ne prelaze dva

od sljedećih uvjeta:

- ukupna aktiva 130.000.000 kuna
- prihod 260.000.000 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine: 250.

3. VELIKI PODUZETNICI su oni koji prelaze dva uvjeta iz definicije srednjih poduzetnika.<sup>6</sup>

## **2.2. Utjecaj poduzetništva u suvremenoj ekonomiji**

### **2.2.1. Suvremeno poduzetništvo i ekonomski rast**

Kreacijom novih poslovnih pothvata i učinkovitim iskorištavanjem inovacija poduzetnici razvijaju i svoje vlastite potencijale, putem kojih povećavaju svoju konkurentnost na tržištu te

---

<sup>6</sup> [http://www.cepor.hr/SME%20godisnjak\\_final.pdf](http://www.cepor.hr/SME%20godisnjak_final.pdf)

učinkovitost kompanije kao cjeline. Također, dolazi do stvaranja novih radnih mjesta, raste izbor proizvoda i usluga na tržištu, a samim time se povećava i društvena odgovornost tvrtke.

Po navedenim tvrdnjama razvijen je model ekonomskog rasta pojedinih nacionalnih ekonomija koje predstavljaju djelovanje dva različita al u jednu ruku i slična mehanizma koji su međusobno povezani ovim aktivnostima:

1. MEHANIZMOM KOJI POTIČE EKONOMSKI RAST (uzrokuje rast već etabliranih poduzeća)
2. MEHANIZMOM KOJI UVELIKE DOPRINOSI EKONOMSKOM RASTU (uzrokuje poduzetnički proces)

Ova dva mehanizma su u međusobnoj komunikaciji i izrazito su složeni: poduzeća koja su već uspostavljena putem usvajanja novih tehnologija, razvoja novih proizvoda te širenja tehnoloških znanja, mogu povećati svoje poslovne prilike za nove poduzetničke inicijative. Također, poduzeća smanjenjem svojih troškova poslovanja i ubrzanim tehnološkim rastom mogu postići dodatnu konkurentnsku prednost na tržištu čime poduzetništvo doprinosi rastu gospodarstva na razini zemlje.

Veliki broj država ocijenio bi poduzetništvo kao jednu od ključnih elemenata ekonomskog rasta i razvoja. Također, poduzetništvo je jako bitna stavka u procesu globalizacije u kojoj poduzetnici:

- a) razvijaju i provode nove tehnologije,
- b) uzrokuju rađanje novih proizvoda i usluga,
- c) pridonose rastu blagostanja društva,
- d) razvijaju edukacijski proces.

Istraživanja na razini poduzetničke aktivnosti i ekonomskog rasta govore da je:

- a) poduzetništvo usko povezano s ekonomskim rastom,
- b) međusobna povezanost poduzetništva i ekonomskog rasta između država sličnih ekonomskih struktura visoko značajna,
- c) ustanovljen pozitivan odnos između visine poduzetničke aktivnosti koje su poduzete u određenoj godini i porasta bruto društvenog proizvoda dvije godine kasnije,

- d) dobar dio poduzetnika nastao uočavanjem poslovne prilike, a ne zato što su bili prisiljeni ili nisu imali drugu alternativu.

Danas se poduzetništvo smatra jednim od generatora društvenog i ekonomskog razvoja. Također se smatra četvrtim faktorom proizvodnje uz prirodne resurse, radnu snagu i kapital.

Da bi se inputi kombinirali na profitabilan način nužno je dinamično i kreativno poduzetništvo.

Analitičari predviđaju budućnost puno drugačiju od sadašnjosti. World Future Society je predvidio dugoročne trendove koji su došli na vidjelo u SAD-u, a sastoji se od:

1. Društveni trendovi (dolazi do rasta društva srednje klase te raste proizvodnja znanja).
2. Tehnološki trendovi (dolazi do rasta i brzog ritma promjene tehnologije).
3. Obrazovni trendovi (širenje izobrazbe u društvu, nove tehnologije će olakšati proces osposobljavanja).
4. Trendovi u radnoj snazi i radu (sve je učestalije zapošljavanje žena).
5. Trendovi u vrijednostima i shvaćanjima (visoka razina socijalne zaštite).
6. Obiteljski trendovi (poboljšani uvjeti za kvalitetniji i duži život)

Broj novih poslova će porasti u budućnosti ubrzavajući tako ritam promjena što će imati veliki utjecaj na konkurentsko nadmetanje. Novi i već postojeći poduzetnici moraju pratiti trendove kako bi bili spremni za prilike koje im se mogu pružiti.<sup>7</sup>

#### 2.2.2. Inovacije u poduzetništvu

Inovativnost je sposobnost raditi nešto na novi način. U poduzetništvu to znači spontan postupak koji se reflektira kroz pozitivne promjene te povećanju vrijednosti rada. Posljedica inoviranja je inovacija pomoću koje poduzetnik stvara nove produktivnije resurse ili već postojećim resursima povećava potencijal i tako stvara bogatstvo. Inovacije nije neka dobra ideja sama po sebi, iako je ideja jako važna u procesu inovacije – u tom procesu uloga kreativnog mišljenja može biti zdravija od same ideje.

Inovator je talentirana osoba koja u procesu otklanjanja nekog problema stvara inovacije u bilo kojem području: stvaranja, poslovanja, proizvodnje proizvoda i usluga, potrošnje dobara i

---

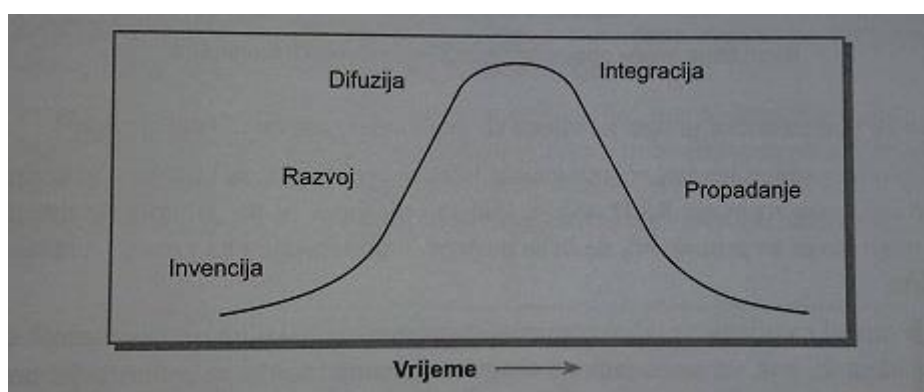
<sup>7</sup> Marin Buble, Mario Buble: Poduzetništvo (Split: Aspira, 2014), 21.-25.

resursa, očuvanje okoliša, edukacije i drugo. Takvi inovatori koji stvaraju inovacije nazivaju se izumiteljima.

Razlikujemo dvije vrste inovatora:

1. Profesionalni inovatori
2. Inovatori amateri

Inovacija je niz aktivnosti koje poduzetnik treba poduzeti kako bi realizirao neku kreativnu ideju.<sup>8</sup>



**Slika 2: Životni ciklus inovacije**

Izvor: Marin Buble, Mario Buble: Poduzetništvo (Split: Aspira, 2014), str. 49.

Invencija je postupak stvaranja nove ideje. Razvoj preuzima invenciju i pretvara je u neku praktičnu svrhu ili za tržište. Ideja koja je prošla kroz proces inovacije nužno je unaprijediti i iskoristiti za povećanje uspješnosti poslovanja. Difuzija predstavlja stavljanje inovacije u upotrebu. Ovo je nakritičnija faza inovacije u kojoj krajnji potrošači daju ocjenu o prihvatljivosti oblikovanog proizvoda. Do propadanja dolazi onda kada završi upotreba inovacije. Postoje različiti razlozi propadanja a neki od njih su:

- a) poduzetnik nema dovoljno resursa da inovaciju implementira,
- b) inovacija nema značajniji doprinos uspješnosti poslovnog pothvata,
- c) suviše je vremena potrebno da bi se inovacija implementirala,
- d) poduzetnik nije spreman prihvatiti inovaciju.<sup>9</sup>

<sup>8</sup>Marin Buble, Mario Buble: Poduzetništvo (Split: Aspira, 2014), 47.-49.

<sup>9</sup>Marin Buble, Mario Buble: Poduzetništvo (Split: Aspira, 2014), 49.-53.

Glavno obilježje poduzetničkog društva je stalno osnivanje novih poduzeća koji nemaju ni jednog radnika do poduzeća koja zapošljavaju veliki broj radnika.

Teorije po kojima se smatralo da su velika poduzetništva nosioci rasta i razvoja u novije vrijeme padaju u vodu jer su tržišne promjene postale toliko brze da na njih može jedino korektno odgovoriti malo ili mikro poduzetništvo. Međutim, velika poduzetništva su našla rješenje u transformiranju na grupe/mreže malih poduzetništva sa zajedničkim istraživanjem, razvojem i marketingom.

Na temelju iskustava u razvijenim državama, a također i u Hrvatskoj, privatno poduzetništvo ima najefikasnije ekonomsko poslovanje. Uspješnost poduzetništva zasniva se na stalnim promjenama i reagiranju na iste. Pod promjenama se misli na inoviranje proizvoda i usluga te jako visoku kvalitetu proizvoda koju jedino tržište može potvrditi.

Oblici organiziranja poduzetništva:

1. **OBRT** – obavlja ga fizička osoba u skladu sa Zakonom o obrtu
2. **TRGOVAČKO DRUŠTVO** – pravna osoba u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima
3. **ZADRUGA** – pravna osoba u koju su udružene osobe u skladu sa Zakonom o zadrugama
4. **POLJOPRIVREDNIK** – fizička ili pravna osoba upisana u registar

Postoji veliki broj poduzetničkih strategija ali samo nekoliko njih može dati najbolji poslovni rezultat. Svaki poduzetnik mora napraviti strateški plan u kojemu će u detalje razraditi jednu od poduzetničkih strategija.

Kod poslovnog planiranja preporuka je korištenje i više od jedne strategije, odnosno kombiniranje više strategija za dugoročno djelovanje. Strategijom se uređuje dugoročni smjer kretanja organizacije. Strategija poduzeća su zapravo definirani ciljevi poduzeća i način ostvarivanja tih ciljeva.

Nakon što je izabrao strategiju poduzetnik treba izraditi model te izabrati određenu taktiku i instrumente za ostvarivanje zacrtanih ciljeva i podciljeva u svom poduzetništvu.

Neke od mogućih strategija:

### **1. STRATEGIJA STVARANJA NOVIH KUPACA**

Ova strategija podrazumjeva ponudu novih proizvoda i usluga i prodajno propagandne modele za pridobivanje većeg broja novih kupaca.

### **2. STRATEGIJA AGRESIVNOG DJELOVANJA NA TRŽIŠTE**

Ova strategija podrazumjeva izradu stalnih propagandnih kampanja tokom godine.

### **3. STRATEGIJA BRZE IMITACIJE PROIZVODA ILI USLUGA**

Ova strategija podrazumjeva praćenje rada konkurencije i ponuda poboljšanih istih ili sličnih proizvoda tržištu.

### **4. STRATEGIJA VISOKE KVALITETE**

Ova strategija podrazumjeva pozicioniranje proizvodnje i usluga prema visokoj kvaliteti uz posebno određenu politiku cijena.

### **5. STRATEGIJA NISKIH CIJENA**

Ova strategija podrazumjeva tržišni nastup sa politikom velike količine proizvoda sa niskim cijenama za proizvode i usluge.

### **6. STRATEGIJA BRZOG UVOĐENJA NOVIH PROIZVODA**

Ova strategija podrazumjeva planiranje velikog broja novih proizvoda svake godine. Za svaki proizvod se planira marketinška kampanja.

### **7. STRATEGIJA ULASKA U TRŽIŠNE NIŠE**

Ova strategija podrazumjeva ponudu proizvoda i usluga na tržištima koja nisu pokrivena proizvodima ili uslugama uz posebne politike kvalitete i cijena.

Dinamički razvoj poduzetništva se reflektira kroz strategije učestalog školovanja poduzetnika rukovoditelja-direktora/manadžera. Visoko školovani poduzetnici i rukovoditelji bit će u stanju ostaviti trag na lokalnim, regionalnim i globalnim tržištima, te utjecati na smanjenje zaposlenih u Hrvatskoj.

U svijetu efikasnog poduzetništva ne postoje državne granice i samo najbolji idu dalje, preuzimaju rizik i za njih se zna. Puno veći broj je onih koji nisu uspjeli i za koje nitko ne zna.

Većina neuspjelih poduzetnika platila je neuspjeh bankrotom svojih poduzeća, ili značajnim smanjenjem imovine i otpuštanjem radnika.<sup>10</sup>

### 2.2.3. Globalizacija

Globalizacija nezaustavljivo napreduje i one zemlje koje joj se pokušavaju oduprijeti stagniraju. Počinje se stvarati novi globalni ekonomski poredak čime nacionalno gospodarstvo pada u zaborav. Nekadašnje politike i strukture gospodarstva koje su nastale na nacionalnim načelima moraju se prilagoditi nastajanju novih globalnih prednosti.

Globalizacija se može opisati na različite načine. To je proces političko, gospodarskog, kulturnog i socijalnog djelovanja na nadnacionalnom nivou, čime se mijenjaju do sada ustaljene gospodarske, političke, socijalne i kulturne odnose. Element koji je jako bitan u ovome procesu je tehnološki napredak putem kojeg se svijet smanjuje i prostorno i vremenski.

Globalizacije se oslikava kao:

- a) gospodarsko, tehnologijsko, informacijsko, političko i kulturno povezivanje svijeta u cjelinu uz potporu novih informatičkih tehnologija,
- b) najveća ekonomska i društvena promjena još od industrijske revolucije,
- c) ujedno je i proces porasta veza između društava i problema te pokretanje snaga svjetskog tržišta i ekonomsko slabljenje država,
- d) ona je proces kojim se zaoštrava konkurentnost na tržištu.

Globalizacija je jedna od najaktualnijih tema u današnja vrijeme. Pitamo se koliko nam donosi dobra a koliko zla. Ona je postala nešto s čime u životu imamo veliki doticaj. Oblikuje međunarodne odnose većine zemalja, kao i unutarnju politiku. Međunarodni je sustav a ne samo neki prolazni trend.

Kada govorimo o uzrocima globalizacije nazaobilne teme su tehnologija, troškovi transporta i brzina, kraj Hladnog rata, globalni problemi (klima, migracije,...) i liberalizacija.

Dok u kontekstu posljedica koje globalizacija ostavlja iza sebe su erozije nacionalne države, društveni otpad, jaz između bogatih i siromašnih i uništavanje životne okoline.

---

<sup>10</sup> [http://gorila.jutarnji.hr/vijestigorila/gorilopedija/lifestyle/ekonomija\\_i\\_pravo/inovacije\\_u\\_poduzetnistvu/](http://gorila.jutarnji.hr/vijestigorila/gorilopedija/lifestyle/ekonomija_i_pravo/inovacije_u_poduzetnistvu/)

Globalizacija omogućuje demokratsku kontrolu od strane građana, dopuštajući da i oni koji nemaju nikakvu ekonomsku moć mogu stvoriti utjecaj. Također, definira upotrebu prirodnih bogatstava pazeći pritom na potrebe svih građana, kao i budućih generacija.

Ona kao i svaki drugi proces ima svoje pozitivne i negativne učinke na pojedince, poduzeća, države i nadnacionalne institucije.

Pozitivni učinci globalizacije:

- a) lakši pristup i dostupnost svijeta u najširem smislu te riječi,
- b) lakši pristup informacijama, znanjima, zemljama, kulturama, tehnologijama,
- c) ubrzanje svjetskog gospodarskog razvoja.

Negativni učinci globalizacije

- a) uniformiranje ukusa, običaja, navika,
- b) svojevrsna opća amerikanizacija lokalnih i nacionalnih kultura,
- c) produbljivanje razlika između bogatih i siromašnih.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <http://oliver.efri.hr/~mikro/Globalna%20ekonomija/Microsoft%20Word%20-%201.%20kolokvij.pdf>

### 3. POJAM I VRSTE KRIZA PODUZEĆA

#### 3.1. Pojam i vrste kriza

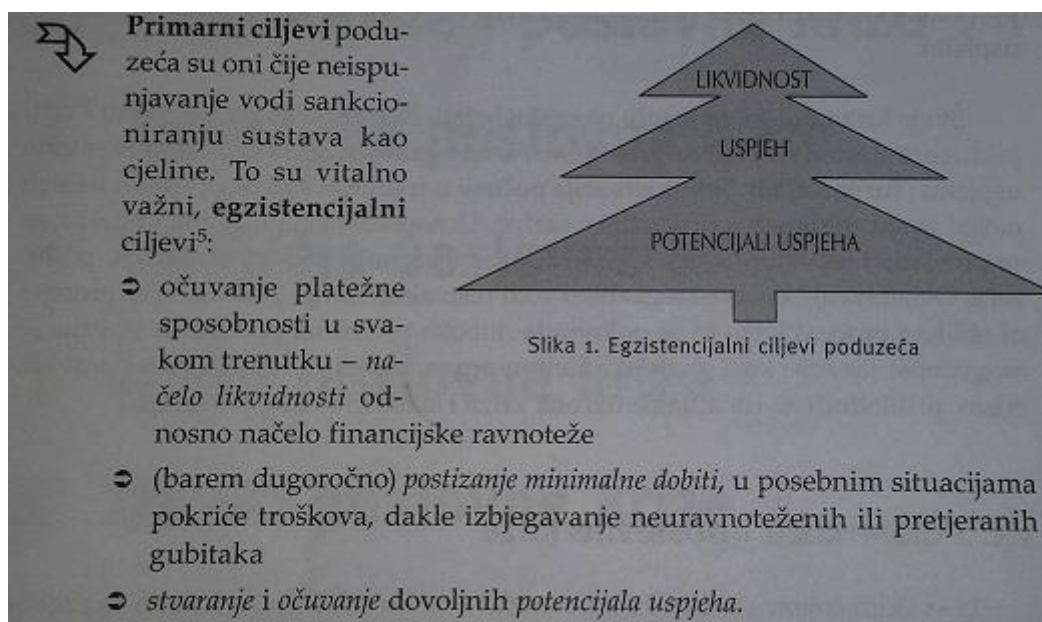
Kriza je nepredviđeni negativni događaj, koja u svom trajanju nanosi štetne posljedice za pojedini kompaniju, ili cijelu industriju. Kriza nije tek moment nego je proces koji se sastoji od nekoliko faza kroz koje prolazi u svom naletu. U svakom poslovanju postoje faktori na koje možemo utjecati, kao i oni na koje ne možemo utjecati. Kriza može biti uzrokovana ljudskim faktorom (na njega možemo utjecati) i prirodnom silom (na nju ne možemo utjecati). Na veliku većinu kriza možemo utjecati, odnosno predvidjeti, ali svaka od njih iznenadi i prodrma kako lokalno tako i globalno gospodarstvo. Veličina krize nije bitna jer čak i najmanja kriza ima utjecaj na reputaciju poduzeća, odbija klijentelu i tjera zaposlenike da traže alternativna rješenja, odnosno bijeg iz poduzeća zahvaćenih krizom. Većina organizacija ne razumije da jedino novi i moderniji menadžment pristupom i sposobnosti razmišljanja na pravi način može doći do suzbijanja krize. Kriza nije uzrok naših problema, nego rezultat. Za rješenje krize moramo naći uzrok koji je doveo do krize.<sup>12</sup>

U poslovnoj ekonomiji kriza predstavlja stanje koje može ugroziti opstanak poduzeća, odnosno ugroziti njegovo egzistiranje. Poslovna kriza predstavlja neželjeni i neplanirani koji nanosi štetu primarnim ciljevima. Primarni ciljevi su oni ciljevi koji ukoliko nisu ispunjeni vode ka sankcioniranju sustava kao cjeline. To su vitalno važni, egzistencijalni ciljevi:

- a) održavanje platne sposobnosti u svakom trenutku - načelo likvidnosti
- b) postizanje minimalne dobiti – izbjegavanje pretjeranih gubitaka
- c) stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha

---

<sup>12</sup> <http://documents.tips/documents/definicija-pojam-i-karakteristike-krizedoc.html>



### Slika 3: Egzistencijalni ciljevi poduzeća

Izvor: Nidžara Osmanagić Bedenik: Kriza kao šansa (Zagreb: Školska knjiga, 2007), str. 12.

Ukoliko ne ostvarimo prvi cilj, to vodi ka nelikvidnosti jer poduzeće više nije u mogućnosti podmirivati svoje obveze. Neikvidnost je trajna slabost poduzeća a ne samo neki prolazni problem, pa dolazi do krize likvidnosti. U slučaju da postizemo minimalnu dobit ili poslužemo s gubitkom smanjuje se vlastiti kapital (ako nema priljeva dodatnih sredstava) te na kraju i do prezaduženosti. Prvi na listi uzroka nelikvidnosti je prezaduženost. Neostvarivanje drugog cilja, tj. Poslovanje s gubitkom, odražava krizu uspjeha. Ako nedistaju potencijali uspjeha dolazi do gubitka tržišta ili konkurentске sposobnosti. Nedostatak učinkovitosti smanjuje dobit i često je uzrok gubitaka.<sup>13</sup>

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).

<sup>13</sup> Nidžara Osmanagić Bedenik: Kriza kao šansa (Zagreb: Školska knjiga, 2007), 12.-13.

Vanjski događaji su oni koje menadžment mora prihvatiti i na koje ne može utjecati. To se odnosi na ekonomske, zakonske i političke promjene u zemlji, regiji i svijetu. Globalno tržište postavlja pravila na koja se poduzeće mora prilagoditi i koje treba poštovati jer na njima ne može utjecati. Glavni vanjski uzroci kriza u poduzećima jesu:

- a) ekonomske promjene,
- b) promjene u konkurenciji,
- c) političke promjene,
- d) socijalne promjene,
- e) tehnološke promjene.

Unutarnje krize su mnogo češće od vanjskih. Nastaju zbog problema unutar poduzeća. Prepoznavanje uzroka krize u ranoj fazi povećava se mogućnost njenog rješavanja na vrijeme. Iskusni menadžment brže uočava uzroke problema koji vode ka krizi. Brzo rješavanje uzroka smanjuje negativni utjecaj koji dovodi poduzeće u krizu.

Najvažniji unutarnji uzroci kriza su:

- a) slab menadžment
- b) neprikladna financijska kontrola
- c) slabo upravljanje radnim kapitalom
- d) visoki troškovi
- e) nedostatak marketinških napora
- f) pretjerana prodaja
- g) veliki projekti
- h) preuzimanja
- i) financijska politika
- j) organizacijska inercija i zbunjenost

Samo trajanje krize i posljedice koje kriza ostavlja iza sebe određene su u velikoj mjeri stupnjem razvoja krize. Ako se kriza detektira na vrijeme veće su šanse rješavanja problema i brzog izlaska iz krize. Ukoliko kriza zahvati već dobar dio organizacije i nije se uočila na vrijeme, kriza će ostaviti dugotrajne posljedice, a moment izlaska iz krize će se produžiti. Prema stupnju opažanja poslovna kriza se dijeli na:

- 1) potencijalna kriza
- 2) latentna kriza

### 3) akutna kriza.

Potencijalna kriza definirana je sa mogućnosti pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju. Poduzeće čiji ciljevi nisu realni i mjerljivi, koje nema kontrolu nad poslovanjem i ostale elemente za normalno funkcioniranje i vođenje poduzeća upast će u krizu lakše nego drugi jer nema sustav koji bi ukazao menadžmentu na probleme u organizaciji, čime se problemi otkrivaju u kasnoj fazi kada je već kasno i teško ih je ispraviti. Pažljiviji pristup planiranju, kontroli poslovanja i kriznom menadžmentu na visokom nivou poduzeće će u ranoj fazi otkriti rizike u poslovanju i potencijalne krize koje nastaju iz tih rizika te će aktivno usmjeriti poduzeće u otklanjanjetih poteškoća.

Latentna kriza je stanje gdje već postoji opasnost od krize ali je najčešće skrivena. Ključ za uočiti signale je u prepoznavanju pokazatelja koji je uglavnom kreću u negativnom smjeru. S obzirom da je kriza rezultat prošlih akcija i odluka moraju postojati preventivne i korektivne mjere za suzbijanje krize u njezinom začetku.

Akutna kriza je treći stupanj krize. Kod ovoga stupnja su simptomi krize očigledni, te ostaje malo vremena za djelovanje. Svaka sljedeća odluka može poduzeće podignuti i izbaviti iz krize, ali ga isto tako može povući još dublje. Akutna kriza je faza u kojoj je šteta već nanesena, te treba poduzeti mjere da se šteta minimalizira. Zato je potreban iskusan i obrazovan menadžer koji će znati poduzeti akcije u cilju spašavanja poduzeća.<sup>14</sup>

#### 3.1.1 Identifikacija krize i uzroci poslovne krize

Identifikacijom poslovne krize odgovara na dva pitanja:

1. Jesmo li u krizi?
2. Ako da, kojeg je intenziteta?

Iznimno je važno imati razvijene instrumente kojima se poduzeće koristi u svrhu ranog upozorenja nekog neželjenog događaja u poslovanju te instrumenata koji prate simptome istih.

Ukoliko promatramo poslovnu krizu sa gledišta ciljeva poduzeća, tada razlikujemo:

1. STRATEŠKU KRIZU (gubitak ili opasnost od gubitka konkurentnosti)

---

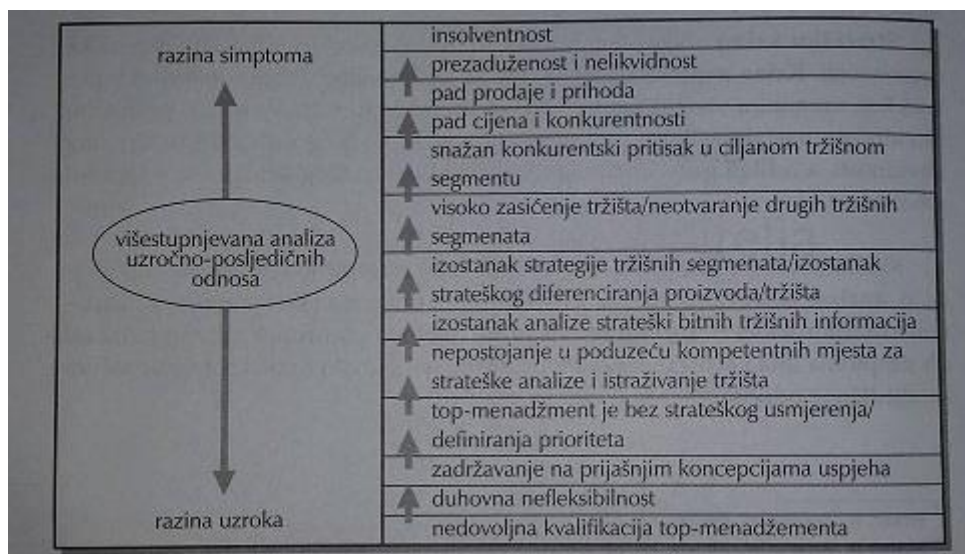
<sup>14</sup> <http://hrcak.srce.hr/file/87513>

2. KRIZA USPJEHA (dolazi do smanjenja dobiti i pojave gubitaka što umanjuje vlastiti kapital)
3. KRIZA LIKVIDNOSTI (nastaje problem u plaćanju koji se ne može pokriti iz rezervi, a nastali gubici se ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala te prijeti insolventnost)

| Vrsta krize       | Indikatori                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| strateška 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>• opseg investiranja</li> <li>• opseg 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 obrtanja</li> <li>• dani vezivanja</li> <li>• novčani tok</li> <li>• račun tokova kapitala</li> <li>• bilanca promjena</li> </ul>                                                                     |

**Slika 4: Vrste krize i njezini indikatori**

Izvor: Nidžara Osmanagić Bedenik: Kriza kao šansa (Zagreb: Školska knjiga, 2007), str. 162.



**Slika 5: Uzročno-posljedični odnos simptoma i uzroka krize**

Izvor: Nidžara Osmanagić Bedenik: Kriza kao šansa (Zagreb: Školska knjiga, 2007), str. 162.

Poslovna kriza potiče konflikte te je jedna od ključnih stvari upravljati tim konfliktima tako da oni pridonose izlasku iz krize.

|                |         | VAŽNOST OSOBNIH CILJEVA                                                            |                                                                                                  |                                                                                                        |
|----------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |         | velika                                                                             | srednja                                                                                          | mala                                                                                                   |
| VAŽNOST ODNOSA | velika  | suočavanje i rješavanje sukoba, najkonstruktivniji oblik rješavanja sukoba         | selektivno (neki ciljevi su važni, neki nisu)                                                    | izgladivanje (odustajanje od vlastitih ciljeva), problem ostaje neriješen                              |
|                | srednja | selektivno (neki odnosi su važni, neki nisu)                                       | kompromis, djelomično odustajanje od vlastitih ciljeva i nekih oblika odnosa za obostranu korist | ignoriranje važnosti odnosa, dugoročno neuspješna strategija                                           |
|                | mala    | prevlast, cilj se postiže pod svaku cijenu, sukob se rješava napadom na protivnika | ignoriranje važnosti ciljeva, dugoročno neuspješna strategija                                    | povlačenje, izbjegavanje tema i ljudi, izbjegavanje rješavanja sukoba, odustajanje od ciljeva i odnosa |

**Slika 6: Strategija rješavanja sukoba**

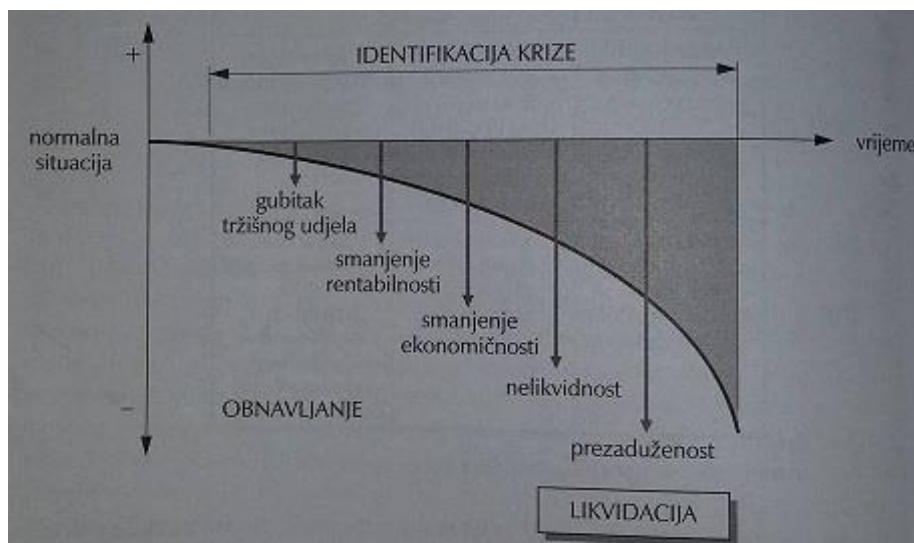
Izvor: Nidžara Osmanagić Bedenik: Kriza kao šansa (Zagreb: Školska knjiga, 2007), str. 165.

Jedna od najbitnijih stavki kod identifikacije krize je razumijevanje i pravovremeno idenificiranje temeljnih varijabli te njihovih naglih promjena. Kada kriza nastupa, bitno je odmah je prepoznati.

Prepoznavanje krize se odvija putem sljedećih simptoma:

- gubitak tržišnog udjela,
- smanjenje rentabilnosti,
- smanjenje ekonomičnosti( zanemarivanje točke pokrića, nedovoljno korištenje kapaciteta, gubici),
- insolventnost i nelikvidnost,
- prezaduženost.

Svaka od ovih faza može biti ključna za ozdravljenje poduzeća i izlazak iz krize. Međutim, svaka sljedeća faza ostavlja sve manje prostora za djelovanje i izlazak iz krize. Ekonomičnost, zaduženost, likvidnost i rentabilnost su simptomi ranog upozorenja na krizu.



**Slika 7: Tok i simptomi poslovne krize**

Izvor: Nidžara Osmanagić Bedenik: Kriza kao šansa (Zagreb: Školska knjiga, 2007), str. 166.

Kada govorimo o strateškoj krizi mogući uzroci su:

- a) pogrešna procjena tehnološkog razvoja,
- b) pogrešna procjena dinamike cijena,
- c) neadekvatna politika investiranja,
- d) pogrešna strategija diverzifikacije i akvizicije,
- e) pogrešan izbor lokacije.

U krizi proizvoda i prodaje signali strateške krize se pojačavaju. Smanjenje uspjeha se još uvijek može spriječiti uvođenjem nekih marketinških instrumenata. Kriza proizvoda nastaje u trenutku kada dođe do problema u proizvodnji i oblikovanju pojedinih proizvoda. Uzroci krize proizvoda su:

- a) proizvodi nemaju obilježja za uspješnu prodaju (oznaku kvalitete),
- b) proizvodi nisu oblikovani prema potrebama korisnika,
- c) nastajanje škarta i grešaka zbog problema u kvaliteti,
- d) zastarjela oprema (dolazi do rasta troškova održavanja, smanjenja iskorištenosti kapaciteta, te na kraju do zastoja i produljenja rokova),

- e) nizak stupanj ulaganja u nove tehnologije, te u istraživanja i razvoj.

Kriza prodaje se oslikava kroz probleme prodaje proizvoda. Uzroci krize prometa su:

- a) loša politika cijena ( previsoke cijene, nepovoljni rabati, preniske cijene),
- b) smanjenje količine prodaje i broja kupaca uslijed povećanja konkurentnosti,
- c) zanemaren standard kvalitete proizvoda čime se povećavaju troškovi reklamacije,
- d) stalne promjene prodajne i marketinške politike čime dolazio do zbunjivanja kupaca,
- e) pogrešan sustav negrađivanja na količinsku prodaju (visoki rabati i popusti),
- f) promjene u ponašanju kupaca s obzirom na načine plaćanja,
- g) povećani konkurentski pritisak.

Prvi znak dolaska krize je gubitak tržišnog udjela. Smanjivanjem tržišnog udjela dolazi do smanjenja efektivnosti (konkurencija svojih proizvodima/uslugama bolje zadovoljava kupce na tržištu).

Kriza uspjeha naziva se i operativnom krizom i može imati ove uzroke:

- a) proizvodi se ne razlikuju od konkurencije po kvaliteti, tako da se prodaja odvija putem cijena,
- b) nedovoljno se podržava prodaja proizvoda nositelja uspjeha,
- c) mediji prenose negativne informacije o proizvodima,
- d) ne može se svaljivati na kupce porast cijene nabave,
- e) preveliki kapaciteti u opremi i zaposlenicima koji su nastali u vrijeme ekspanzije nisu se smanjili ili se ne mogu smanjiti u vrijeme krize.

Kriza likvidnosti je nedostatak financijskih sredstava. Indikatori krize likvidnosti su:

- a) pojačano preuzimanje mjeničnih obveza,
- b) potpuno korištenje ili prekoračenje kreditnog okvira u bankama,
- c) korištenje kredita dobavljača odustajanjem od popusta,
- d) smanjenje podmirenje kreditnih obveza.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Nidžara Osmanagić Bedenik: Kriza kao šansa (Zagreb: Školska knjiga, 2007), 161.-171.

Istraživanje uzroka krize omogućuje podjelu krize na:

1. KVALITATIVNE
2. KVANTITATIVNE

Kvalitativni uzroci krize se promatraju kao: vanjski (egzogeni) i unutarnji (endogeni). Unutarnji uzroci krize su najčešće greške u vođenju koje nastaju zbog propuštenih ili pogrešnih odluka, koje se kasnije pokazuju kao neučinkovite ili pogrešne. Potrebne su prethodne kvalitetnije analize za koje je menadžment odgovoran. Također, nedovoljan vlastiti kapital vodi prezaduženosti i nelikvidnosti, pogotovo kada vanjski vlasnici više ne mogu financijski pratiti poslovanje poduzeća. No uzroci takve situacije u kojoj se našlo poduzeće može biti rezultat prethodnih faza, možda u ekspanziji, investiranju ili sličnim odlukama. Vanjski uzroci krize odnose na okolinu poduzeća. Naglasak se daje na konjunktivni razvoj koji bitno utječe na poslovni uspjeh i neuspjeh. Recesija pojačava krizu poduzeća ali pojedina poduzeća dobro posluju i u vrijeme recesije stoga konjunktivni razvoj ne može biti uzrokom krize ali može dovesti do njezinog širenja. Također se naglasak daje i na strukturalne promjene koje se baziraju na iznenadnim promjenama, ali isto tako i na zanemarenim dugotrajnim promjenama. Pod promjenama se misli na nove tehnike ili novi materijali za proizvode, novi procesi, promjena ponašanja kupaca i drugo. Zanemarivanje vanjskih promjene siguran je put ka krizi.<sup>16</sup>

### 3.1.2. Utjecaj krize na mala, srednja i velika poduzeća

Mala poduzeća prolaze najlošije u krizi. Njihova sposobnost detekcije krize je na vrlo niskom nivou, tek 27% ih se pripremi na opasnosti iz vanjske okoline, a 9% na vanjske informacijske udare. Mala poduzeća nemaju mehanizme pomoću kojih mogu ograničiti krizu te smanjiti štetu ukoliko ona nastupi. Iako većina poduzeća raspolaže ključnim znanjima i proizvodima/uslugama za izlazak iz krize, samo polovica njih imaju alternativna rješenja. Oporavak nakon krize im je otežan. Mala poduzeća i kad su svjesna krize nisu dovoljno spremna da se suoče sa njom. Traženje krivca nakon nastupanja krize ili ponavljanje kriza koje su već nastupile u poduzeću je dokaz da poduzeće nije ništa naučilo iz prethodnih situacija.

Srednja poduzeća bolje detektiraju nastupanje krize od malih poduzeća. Međutim njihovo prikupljanje informacija o nastupanju krize svako 6 mjeseci bi trebalo prilagoditi tako da

---

<sup>16</sup>Nidžara Osmanagić Bedenik: Kriza kao šansa (Zagreb: Školska knjiga, 2007), 28.-29.

postane svakodnevnica. Kod ovih poduzeća mehanizmi za detekciju vanjskih kriza solidno razvijeni, dok su unutarnji izvori kriza potpuno zanemareni. Usprkos tome što imaju veći stupanj znanja i proizvoda/usluga nego mala poduzeća vjerojatnost oporavka od krize im se podudara sa malim poduzećem te uopće ne koriste instrumente za smanjivanje štete. Ijako se u srednjim poduzećima uči bolje nego u malim i ijako većina tvrdi da na sastanku raspavljaju o poukama iz krize samo nekolicina njih ne traži krivca za nastupanje krize. Veliku pozornost usmjeravaju na preventivni i reaktivni krizni menadžment. Također, izvlače pouke iz prošlosti i pokušavaju ih primjenjivati u sadašnjosti.

Velika poduzeća pokazuju izuzetnu sposobnost za krizni menadžment. Ova poduzeća s vrlo visokom postotnošću detektiraju potencijalnu krizu, ostjetljiva su na aktivnost konkurencije pa prikupljaju informacije o njima svakog mjeseca. Ijako smatraju da su 100% pripljemljena na krizu tek nešto više od 40% ima spremnu proceduru za unutrašnje krize. Velika poduzeća su spremna na ograničavanje štete nastale zbog krize ali nisu dobro primljena na štete nastale od kriminala i sabotaze. Njihova sposobnost oporavka od kriza umanjena je nedostatkom alternativa čime se povećavaju troškovi izlaska iz krize. S obzirom da izvlače pouke iz nastalih kriza ne pokazuju znatno veće napretke od manjih zbog toga što u većini slučajeva krize ne nastaju iz istih razloga kao prije.

### 3.1.3. Utjecaj financijske krize na potražnju za radom i zaposlenost

Kako bi se odgovarajuće ocijenile poteškoće na tržištu rada uzrokovane financijskom krizom, nužno je istražiti trendove nekih indikatora, među njima nezaposlenosti, zaposlenosti i siromaštva među radnicima i njihovim obiteljima. U svakoj recesiji, a posebno u slučaju ekonomske kontrakcije (smanjenje AD) javljaju se fluktuacije u i izvan zaposlenosti, koje mogu biti dobrovoljne i nedobrovoljne. Također, postoje kretanja u i izvan nezaposlenosti, kao i u i izvan neslužbenih oblika zapošljavanja.

Iako je ukupna ekonomija rijekom 2009. počela rasti, tržišta rada nisu pokazala pretjerane znakove poboljšavanja. Nakon četiri uzastopne godine opadanja stope nezaposlenosti, globalna stopa nezaposlenosti je rasla od 5,7 u 2007. na 6,6 u 2009. godini što je najveći porast od 1998. godine.

S obzirom na višak kapaciteta koji je bio kreiran uslijed krize, većina poduzeća bi naprije razmislila o prilagođavanju radnih sati postojećih radnika, uključujući smanjivanje udjela onih koji rade skraćeno radno vrijeme, prije nego bi se odlučila za zapošljavanje novih radnika.

Pogoršanje na svjetskom tržištu rada izražava se i u izuzetno jakom opadanju broja zaposlenih u odnosu na broj stanovnika, pa i u kretanju same stope zaposlenosti. Do najveće promjene u stopi zaposlenosti došlo je u razvijenim zemljama i Europskoj uniji (-1,8%), dok je taj pad u zemljama središnje i istočne Europe, Latinskoj Americi i Aziji bio manji. Prije ekonomske krize stopa rasta zaposlenosti u razvijenim zemljama i Europskoj uniji su bile niže nego u ostalim regijama prije svega odražavajući nisku stopu rasta stanovništva. Usprkos rastućim stopama nezaposlenosti i opadanju odnosa zaposlenosti i stanovništva, produktivnost rada u svijetu se smanjila u 2009. godini. U većini regija u svijetu, opadanje BDP-a je bilo čak veće od opadanja zaposlenosti, rezultirajući opadanjem outputa po radniku. Najveći pad produktivnosti rada u 2009. godini zabilježen je u središnjoj i istočnoj Europi (-4.7%) poništavajući dio dobitka koji je ostvaren u prvoj polovici desetljeća.

Tijekom globalne financijske krize došlo je do značajnih gubitaka zaposlenosti u pojedinim sektorima. Dosadašnja iskustva iz relativno nedavne prošlosti tijekom recesija u zemljama EU pokazala su da neki sektori mogu biti pogođeni više, a neki manje. Sadašnji podaci pokazuju da je do najvećeg pada došlo u industrijskom sektoru.

Smanjena potreba za radnom snagom izraženija je za pojedine grupe na tržištu rada kao što su mladi, stari, nekvalificirani radnici, žene i imigranti s obzirom da u situaciji ekonomske krize oni još teže pronalaze zaposlenje ili ostaju bez njega. U takvoj situaciji najčešće prestaju aktivno tražiti posao i ubrajaju se u skupinu obeshrabrenih radnika.

U slučaju mladih osoba, obeshrabrenost pri pronalasku prilika za zapošljavanje može rezultirati odlukama o odgađanju ulaska na tržište rada, dok kod starijih osoba dovodi do povlačenja s tržišta rada i umirovljenja. Naime, starije osobe se suočavaju s većim preprekama prilikom ponovnog ulaska na tržište rada, kao i s većim smanjenjem nadnice (smanjenje nadnice za radnike s 25 do 30 godina radnog iskustva iznosilo je 36%, dok za one s radnim stažom manjim od 10 godina nije bilo smanjenja nadnice). U slučaju smanjene potražnje za radom, otvara se manje novih radnih mjesta što još više otežava poziciju mladih osoba, bez odgovarajućeg iskustva.

Situacija je posebno otežavajuća i za nekvalificirane radnike i žene. Poslodavci su više skloni otpuštanju nekvalificiranih radnika s obzirom da oni u najvećem broju slučajeva imaju fleksibilne radne sporazume. Slična je situacija i sa ženama koje su češće niže stručne spreme i na ustajalon tržištu rada još će imati veće poteškoće prilikom ponovnog zapošljavanja. Imigranti su također u najvećem broju slučajeva prvi koji će biti otpušteni u slučaju krize s obzirom da su najčešće zaposleni u najosjetljivijim sektorima, poput građevinarstva, turizma te posjeduju privremene ugovore o radu.<sup>17</sup>

### **3.2. Razvoj i posljedice krize u Hrvatskoj i svijetu**

Aktualna svjetska gospodarska kriza, i njezine posljedice za gospodarsko stanje i ekonomsku politiku pojedinih zemalja, izazvala je nevjericu i strah. Moderne države svoj napredak, stabilnost i legitimitet vezale su primarno uz stalni gospodarski rast i namirivanje rastućih potreba države i stanovništva, a sada se moraju suočiti s iznenadnim prekidom očekivanog rasta i izgledom stagnacije. Ekonomska znanost također je reagirala zbunjeno i nespremno, kao da se radi o nepoznatoj pojavi.<sup>18</sup>

U vremenskom periodu između 2002. i 2007. SAD je ostvario nagli gospodarski rast, no plaće radnika su stagnirale. Od 2002. do 2006. prosječna stopa godišnjeg prihoda je bila 2.8 %, od čega je 1 % najviših prihoda obilježen rastom od 11 %, dok je preostalih 99% doživjelo rast od samo 0.9%. Kao posljedica došlo je raščlanjivanje stanovništva na jako bogate i veoma siromašne. Tijekom 2000. godine 12.2% Amerikanaca je živjelo ispod granice siromaštva, dok je 2009. taj broj narastao na 14.5%, odnosno 9.5 milijuna građana više.<sup>19</sup>

Financijska kriza nastala je u ljeto 2007. godine krizom tržišta nekretnina u SAD-u pod imenom „Subprime kriza“. Kriza se manifestira u globalnim gubitcima i stečajima tvrtki iz financijskog sektora, a od kraja 2008. i velikog broja stečaja u realnom gospodarstvu. Pad cijena nekretnina u SAD-u je uzrokovanim prethodnim nerealnim rastom cijena. U isto vrijeme veliki broj dužnika nije bio u stanju podmiriti svoje obveze prema kreditima dijelom zbog rasta kamatne stope, a dijelom zbog manjka prihoda. S obzirom da je dolazilo do preprodaje kredita bankama u cijelom svijetu, kriza se proširila na globalnu razinu.

Usporavanje gospodarstva SAD-a od 2005. godine, te naknadno povećanje kamatne stope središnje američke banke na 5,25% u lipnju 2006. je izazvalo lančanu reakciju. Zajmoprimci

---

<sup>17</sup> Obadić Alka, Šimurina Jurica, Tica Josip: Kriza: preobrazba ili propast? (Zagreb: EFZG, 2011), 96.-101.

<sup>18</sup> Radošević Dubravko: Kriza i ekonomska politika (Zagreb: Jesenski i Turk, 2010), 165.

<sup>19</sup> <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4lvLtSOIXgQJ:hrcak.srce.hr/file/144609+&cd=3&hl=hr&ct=clnk&gl=hr>

s niskim dohodcima nakon povećanih stopa promjenjivih kredita nisu više mogli vraćati hipoteke i morali su prodavati svoje kuće. Rastući broj nekretnina na prodaji, koji je kulminirao u srpnju 2006., doveo je do pada vrijednosti nekretnina. Nesolventnost dužnika je tada dovela i banke i investitore do gubitaka. U proljeće 2007. u Sjedinjenim Državama nekoliko desetaka banaka, koje su bile specijalizirane na financiranje ove vrste kredita nekretnina, predale su zahtjev za stečaj.<sup>20</sup>

Neznanje građana o financijskim transakcijama, neiskustvo sa financijskim sektorom, kratkovidnost i lakoumnost te pohlepa „insajdera“, sve su to faktori koji su doveli do razvoja krize. O pohlepi „insajdera“ govori i podatak da je izvršnom direktoru investicijske kuće Goldman Sach u toku 2007. isplaćeno 68,5 milijuna američkih dolara (kroz plaće, bonuse i nagrade), dok je ukupni prihod Goldman Sachs-a za istu godinu iznosio 46 milijardi američkih dolara.

Na financijsku krizu su prvenstveno reagirale središnje banke, ubrizgavanjem i održavanjem likvidnosti nacionalnog bankarskog sustava. Guverneri središnjih banaka su bili složni u činjenici da treba poduzeti sve moguće mjere da bi se spriječila dugotrajna recesija. Bez obzira što su na međunarodnoj razini svjesni potrebe za poduzimanjem radikalnih, koordiniranih i globalnih reformi u stvarnosti su države pristupale rješavanju krize na temelju individualno razrađenih obrazaca, čiji su ciljevi kratkoročni.

Krajem 2008. svjetska ekonomska kriza zahvatila je i Hrvatsku, prvenstveno kroz zaustavljanje gospodarskog rasta a onda i samnjenjem proizvodnje i potrošnje, te na kraju i padom BDP-a za 5.8%.

U razdoblju od 1994. do 2008. hrvatsko gospodarstvo je imalo visoku stopu ekonomskog rasta. Domaća potrošnja je jedan od glavnih pokretača rasta nacionalne ekonomije, koje je u razdoblju od 2001. do 2008. rasla po stopi višoj od 6% godišnje (brže od rasta BDP-a). Tijekom 2009. i 2010. pada potrošnja kućanstva za 10%, kao rezultat pada neto dohotka, što dovodi do smanjenja obujma uvoznih dobara.

Između 2002. i 2005. raste kreditiranje privatnog domaćeg sektora privatnim stranim izvorima. Baš u tom razdoblju Hrvatska prelazi iz srednje u visoko zaduženu zemlju. Vanjski dug se drastično povećao u razdoblju od 1999. do 2005. i to po stopi od 16% godišnje. Tako je inozemni dug 1993. iznosi 14.4% BDP-a dok je u 2011. probio sve granice i premašio iznos

---

<sup>20</sup> [http://www.southeast-europe.org/pdf/03/DKE\\_03\\_H\\_T\\_BAL.pdf](http://www.southeast-europe.org/pdf/03/DKE_03_H_T_BAL.pdf)

BDP-a. Europska komisija 2011. u svom izvješću ističe kako je ključna točka hrvatskog gospodarstva upravo vanjski dug. Također nepovoljni odnosi tečaja (slabljenje eura prema američkom dolaru i švicarskom franku) su utjecali na povećanje vanjskog duga za oko 0.9 milijardi eura čime su najviše oštećen sektor poduzeća (zbog visine zaduživanja), no gledajući po ukupnoj vrijednosti promjene najviše su pogođene poslovne banke (zbog visine udjela švicarskog franka) i središnja država.

U 2008. stopa zaposlenih je narasla u odnosu na protekle godine i iznosila je 44.4%. Tijekom 2009. dogodio se pad zaposlenih od 4.1%, odnosno svako devedeset i peto mjesto u državi je ostalo upražnjeno. Porast nezaposlenih najviše je pogodio dobnu skupinu od 15 do 34 godine, odnosno upravo mlade ljude koji jos nemaju iskustvo te se prema njima postupa po principu da zadnji zaposleni postaje prvi nezaposleni. Hrvatska je na trećem mjestu u Europi po stopi nezaposlenih mladih osoba (34.5%), odma iza Grčke (45.8%) i Španjolske (47.8%).<sup>21</sup>

---

21

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4lvLtSOIXgQJ:hrcak.srce.hr/file/144609+&cd=3&hl=hr&ct=clnk&gl=hr>

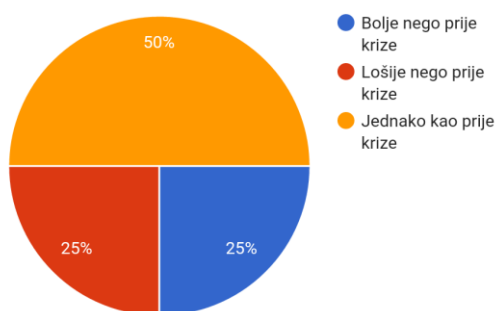
## 4. ANALIZA IDENTIFIKACIJE KRIZE NA TEMELJU FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA U ANKETIRANIM GOSPODARSKIM SUBJEKTIMA

### 4.1. Izvještaj o anketi

Ovaj rad je napravljen u sklopu užeg istraživanja aspekata krize u velikim poduzećima. Za svrhu istraživanja sastavljena je web anketa koja se sastojala od 27 pitanja čije je ispunjavanje trajalo otprilike 10 minuta. Anketa je jednostavno oblikovala te se u cijelosti otvarala u jednom prozoru, a na samom kraju nalazila se tipka „pošalji“, pritiskom na koju su podaci učitani u bazu.

Ovu anketu ispunila su 4 odabrana ispitanika – predstavnika poduzeća s preko 250 zaposlenih. Dobiveni uzorak obuhvaća oba spola različite dobi, stupnja obrazovanja i radnog statusa

Ocjenite poslovanje svoje organizacije u krizi:  
(4 responses)



Prema rezultatima ankete prosječan godišnji prihod velikih poduzeća je preko 100 milijuna kuna. Primarni potrošači ispitanih poduzeća su individualni potrošači, u manjem postotku druga poduzeća.

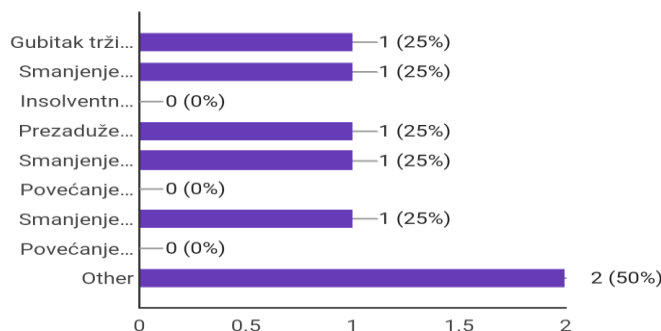
Na prikazu (slika 8) organizacije poslovanja u krizi možemo zaključiti da kriza nije uvelike oštetila veća poduzeća.

**Slika 8: Poslovanje organizacije u krizi**

Izvor: <https://docs.google.com/forms/u/0>

### Koje su se promjene dogodile u Vašem poduzeću od kako se pojavila kriza?

(4 responses)



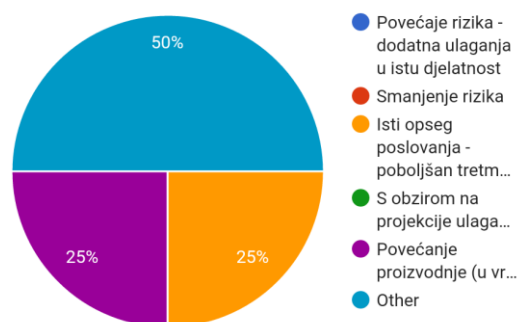
Najčešće promjene u poslovanju (slika 9) prouzročene krizom su: gubitak tržišnog udjela, smanjenje rentabilnosti, prezaduženost, smanjenje ekonomičnosti i smanjenje bonusa zaposlenicima.

### Slika 9: Promjene u poduzeću za vrijeme krize

Izvor: <https://docs.google.com/forms/u/0/>

### Kakva rješenja ste izabrali?

(4 responses)

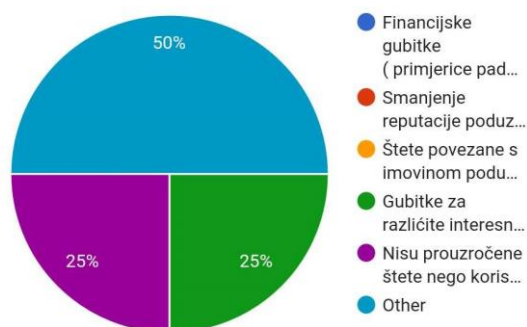


Poduzeća traže rješenja (slika 10) za izlazak iz krize. Nakon što dođu do određenih rješenja biraju ono što je najbolje za njihovo poduzeće. Povećanje proizvodnje (u vrijeme krize samo najači opstaju), isti opseg poslovanja (poboljšanje tretmana klijentima za zadržavanje istih) te u slučaju poduzeća kod kojeg je došlo do štednje na uštrub sigurnosti prometa (čime se čak produbljuje kriza) su neki od načina pomoću kojih se poduzeća bore da nadvladaju krizu. Prepreke s kojima se poduzeća susreću za vrijeme krize su birokratska neefikasnost, visoki porezi, monopol na tržištu i drugo.

### Slika 10: Rješenja u borbi s krizom

Izvor: <https://docs.google.com/forms/u/0/>

### Koje su štete prouzročene krizom? (4 responses)

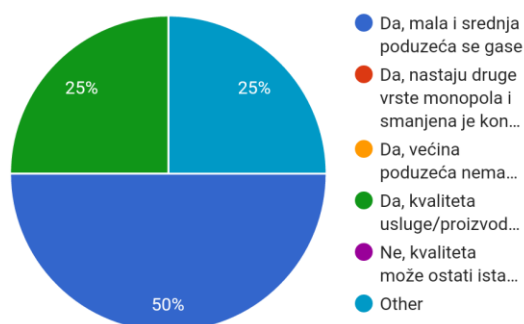


**Slika 11: Štete prouzročene krizom**

Izvor: <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Velika poduzeća nisu previše oštećena krizom (slika 11), međutim ona koja ipak jesu koristila su određene mjere u borbe protiv krize. Najčešće mjere u borbi protiv krize su: napuštanje neprofitabilnih djelatnosti, smanjenje broja zaposlenih, ukidanje bonusa i drugo. Da bi minimalizirali efekt krize poslovanje se prebacivalo na profitabilnije djelatnosti te se dodatno ulagalo u perspektivnu mladu radnu snagu. Poduzeća su pomoć za izlazak iz krize tražila od države, EU i financijskih institucija.

### Smatrate li da je globalizacija dovela do krize? (4 responses)



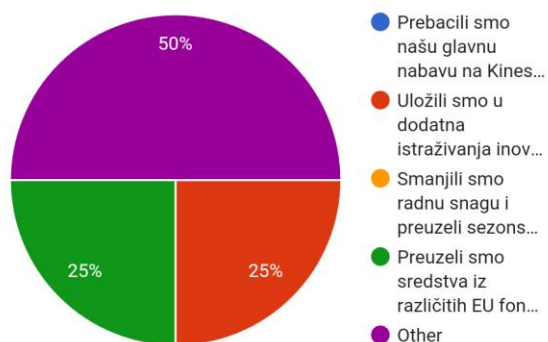
**Slika 12: Utjecaj globalizacije na krizu**

Izvor: <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Većina velikih poduzeća smatra da je globalizacija razlog koji je doveo do krize (slika 12) te da je ona kriva što se mala i srednja poduzeća gase i ne mogu opstati na tržištu. Isto tako smatraju da je globalizacija rezultirala padom kvalitete usluga/proizvoda.

## Kako ste postupili s obzirom na nove tržišne trendove u trgovini?

(4 responses)



S obzirom na nove tržišne trendove u trgovini (slika 13) poduzeća ulažu novac u dodatna istraživanja u potrazi za inovativnijim rješenjima, preuzimaju se sredstva iz EU fondova za financiranje vlastitih projekata, itd.

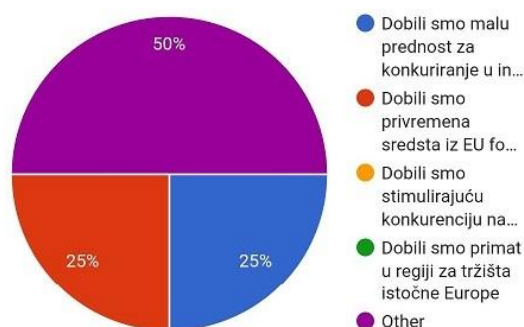
Velika poduzeća većinom nisu bila pod utjecajem masovne proizvodnje u Kini osim kod jednog poduzeća kod kojeg je došlo do smanjenja potražnje za lokalnim proizvodom.

## Slika 13: Utjecaj tržišnih trendova na poduzeće

Izvor: <https://docs.google.com/forms/u/0/>

## Kako je ulazak u EU utjecao na Vaše poduzeće?

(4 responses)



Ulazak u EU nije bitno utjecao na dva od četiri ispitana poduzeća (slika 14), jedno poduzeće je iskoristilo ulazak u EU da se proširi na inozemno tržište, a jedno je dobilo privremena sredstva iz EU da zadrži kratkotrajnu solventnost.

## Slika 14: Utjecaj EU na poslovanje poduzeća

Izvor: <https://docs.google.com/forms/u/0/>

Poslovanje banaka nije imalo značajan utjecaj na velika poduzeća u krizi, osim na jedno od ispitanih u čijem slučaju su krediti i kamate postali previsoki, a samim time oni su padali sve dublje zbog visoke zaduženosti.

Većina poduzeća smatra da masovna proizvodnja sprječava rast poduzeća jer prevelika proizvodnja dovodi do pada cijene, viška zaliha i drugo.

Flat rate porez ne bi doveo do rješenja ekonomske krize jer takav porez pogoduje velikim poduzećima, a mala i srednja poduzeća, koja se sa njima ionako loše nose, bila bi u još podređenijem položaju.

Načini na koje bi se mogla pojačati ekonomska sigurnost je dosljedno provođenje zakona i ekonomskih politika, uređenje funkcioniranje državnog aparata te uvođenje efikasnijeg sustava upravljanja gospodarstvom i financijama.

## 4.2. Poslovanja anketiranih poduzeća za vrijeme krize

### 4.2.1. HŽ Infrastruktura d.o.o.

Tablica 1: Poslovanje HŽ Infrastrukture u razdoblju od 2008.-2015.

(u mil. kn)

| HŽ INFRASTRUKTURA D.O.O. |         |         |                                |
|--------------------------|---------|---------|--------------------------------|
| GODINA                   | PRIHODI | RASHODI | DOBIT/GUBITAK<br>TEKUĆE GODINE |
| 2008.                    | 1.678,4 | 1.676,4 | 2,0                            |
| 2009.                    | 1.462,7 | 1.511,9 | -49,2                          |
| 2010.                    | 1.659,9 | 1.684,0 | -24,9                          |
| 2011.                    | 1.539,9 | 1.614,5 | -74,9                          |
| 2012.                    | 1.358,0 | 1.603,5 | -246,9                         |
| 2013.                    | 1.320,5 | 2.126,9 | -813,9                         |
| 2014.                    | 1.473,3 | 1.482,6 | -9,3                           |
| 2015.                    | 1.341,6 | 1.330,7 | 10,9                           |

Izvor: FINA, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp>

U 2008. godini HŽ Infrastruktura je ostvarila dobit od 2 milijuna kuna, a 2009. godine gubitak od 49,2 milijuna kuna i tu počinje prvi značajni prikaz onoga što slijedi. Tijekom 2010. godine ostvarila je gubitak od 24,9 milijuna kuna, a zatim počinje pad u poslovanju jer već 2011. HŽ Infrastruktura zabilježava gubitak od 74,9 milijuna kuna, a 2012. gubitak od 246,9 milijuna kuna, dok 2013. gubitak iznosi 813,9 milijuna kuna. Situacija je manje dramatična 2014. i 2015. godine međutim HŽ Infrastrukturu još uvijek trese kriza i pitanje je da li će se ikad izvući iz situacije u kojoj se nalazi.

#### 4.2.2. Zračna luka Split d.o.o.

**Tablica 2: Poslovanje Zračna luka Split u razdoblju od 2008.-2015.**

**(u 000 kn)**

| <b>ZRAČNA LUKA SPLIT D.O.O.</b> |                |                |                                        |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------------------------------|
| <b>GODINA</b>                   | <b>PRIHODI</b> | <b>RASHODI</b> | <b>DOBIT/GUBITAK<br/>TEKUĆE GODINE</b> |
| 2008.                           | 184.865        | 147.433        | 29.290                                 |
| 2009.                           | 169.623.       | 143.576        | 20.019                                 |
| 2010.                           | 184.665        | 142.381        | 33.838                                 |
| 2011.                           | 189.138        | 149.132        | 31.694                                 |
| 2012.                           | 203.938        | 157.443        | 46.132                                 |
| 2013.                           | 216.263        | 168.849        | 46.759                                 |
| 2014.                           | 245.534        | 181.216        | 63.134                                 |
| 2015.                           | 274.242        | 189.205        | 67.659                                 |

Izvor: FINA, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp>

Kod Zračne luke SPLIT imamo drugačiju situaciju. Ona je konstantno u uzlaznoj putanji što se tiče prihoda i rashoda, ali i što se tiče dobiti izuzev 2009. gdje je ostvarena nešto manja dobit u odnosu na prethodnu godinu. Gledajući tablicu gore možemo zaključiti da je Zračna luka Split odlično poslovala u vrijeme krize, čak i bolje nego prije krize. S obzirom da je najgore iza nas što se tiče krize pitanje je koliko velik profit će zračna luka Split ostvarivati u budućnosti.

#### 4.2.3. Čistoća d.o.o.

**Tablica 3: Poslovanje Čistoće u razdoblju od 2008.-2015.**

**(u 000 kn)**

| <b>ČISTOĆA D.O.O.</b> |                |                |                                        |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------------------------------|
| <b>GODINA</b>         | <b>PRIHODI</b> | <b>RASHODI</b> | <b>DOBIT/GUBITAK<br/>TEKUĆE GODINE</b> |
| 2008.                 | 72.084         | 70.382         | 0.948                                  |
| 2009.                 | 75.735         | 74.311         | 0.570                                  |
| 2010.                 | 74.648         | 73.319         | 0.395                                  |
| 2011.                 | 74.729         | 73.340         | 0.390                                  |
| 2012.                 | 73.582         | 70.318         | 2.342                                  |
| 2013.                 | 73.359         | 69.568         | 2.744                                  |
| 2014.                 | 78.616         | 73.601         | 3.565                                  |
| 2015.                 | 79.404         | 75.649         | 2.601                                  |

Izvor: FINA, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp>

Čistoća d.o.o. je po viđenim podacima u blagom uzletu od 2008. do 2015. godine i čini se kako izuzev 2015. godine raste postepeno, čak i za vrijeme krize što znači da je poduzeće dobro organizirano i da njihov menadžment kvalitetno rukovodi tvrtkom. Usluge Čistoće d.o.o. će uvijek biti potrebe i ako se poduzeće bude vodilo kao i dosada dobit će i dalje rasti, bez obzira što je to državno poduzeće i što ima državu iza sebe u pozadini.

#### 4.2.4. Sardina d.o.o.

**Tablica 4: Poslovanje Sardine u razdoblju od 2008.-2015.**

(u 000 kn)

| <b>SARDINA D.O.O.</b> |                |                |                                        |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------------------------------|
| <b>GODINA</b>         | <b>PRIHODI</b> | <b>RASHODI</b> | <b>DOBIT/GUBITAK<br/>TEKUĆE GODINE</b> |
| 2008.                 | 137.891        | 133.966        | 3.028                                  |
| 2009.                 | 173.780        | 173.586        | 0.117                                  |
| 2010.                 | 112.412        | 112.183        | 0.341                                  |
| 2011.                 | 210.095        | 192.600        | 15.705                                 |
| 2012.                 | 184.246        | 147.849        | 36.397                                 |
| 2013.                 | 165.648        | 139.277        | 27.425                                 |
| 2014.                 | 169.054        | 154.824        | 14.230                                 |
| 2015.                 | 198.222        | 176.514        | 21.708                                 |

Izvor: FINA, <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/jsp/prijavaKorisnika.jsp>

Sardina je jedino privatno poduzeće sa ove liste i jedino koje ima „šaroliku“ dobit kroz godine. Tako možemo vidjeti da je 2008. imala nešto više od 3 milijuna kuna dobiti, pa je u 2009. i 2010. godini bila na granici poslovanju sa gubitkom. Nakon toga dolazi do uzlazne putanje i u 2011. god ostvaruje više od 15 milijuna kuna dobiti više u odnosu na prethodnu godinu, a 2012. preko 20 milijuna kuna više u odnosu na 2011. U 2013. godini dolazi do malog pada u odnosu na 2012. godinu, a 2014. praktički dolazi na profit iz 2011. godine. S obzirom na tablicu možemo pretpostaviti da će sljedeće dvije godine profit biti značajno veći nego u 2015. godini na temelju neke zamišljene linije kretanja dobiti od 2008. do 2015.

## 5. ZAKLJUČAK

Svrha ovog rada bila je ispitati utjecaj krize na poslovanje velikih poduzeća. Na temelju ankete i izvještaja poslovanja ispitanih došli smo do saznanja da kriza nije imala veliki utjecaj na velika poduzeća. Usporedimo li izvještaj o anketi i izvještaje poslovanja poduzeća možemo zaključiti kako je HŽ infrastruktura jedina od ispitanih potpuno pogođena krizom. Najveća šteta prouzročena krizom je financijski gubitak, koji je opet jasno vidljiv u primjeru poslovanja HŽ infrastruktura.

Interesne skupine su grupe koje imaju određene koristi od praćenja financijskih izvještaja poduzeća zbog toga što su zainteresirane za uspješnost njegaova poslovanja. Smanjenje uspješnosti poslovanja za vrijeme krize rezultiralo je gubitkom zanimanja interesnih skupina za pojedina poduzeća. Skupinama se smatraju radnici, vjerovnici, financijski investitori, dobavljači, kupci proizvoda tog poduzetnika te šira zajednica.

Kako bi u što kraćem roku nadvladali krizu poduzeća pronalaze različita rješenja. Najčešće korištena za vrijeme krize su napuštanje neprofitabilnih djelatnosti, smanjenje broja zaposlenih, ukidanje bonusa, ulaganje u profitabilnije djelatnosti i drugo.

Kada je riječ o globalizaciji, tj. procesu kojim se u današnjem svijetu postupno ukidaju ograničenja protoka robe, usluga, ljudi i ideja među različitim državama i djelovima svijeta, većina velikih poduzeća smatra da je ona jedan od većih razloga koji je doveo do krize i da je ona spriječila rast malih i srednjih poduzeća, a samim time dovela i do njihovog gašenja.

Ulaskom u EU poduzeća su dobivala poticaje za realizaciju svojih projekata. Iz primjera HŽ infrastrukture vidljivo je da ulaskom u EU dolazi do drastičnog smanjenja gubitka u odnosu na predhodnu godinu, te u 2015. godini čak i do profita od 10,9 milijuna kuna, to je enormni uspjeh za poduzeće koje je bilo u jako lošoj situaciji predhodnih godina.

Iako je Zračna luka Split ostvarivala profit i za vrijeme krize, možemo vidjeti kako je ulazak u EU dodatno utjecao na njezino profitabilno poslovanje, što je vidljivo iz financijskih izvještaja.

Zasluge za ostvarivanje profita u slučaju oba navedena poduzeća možemo pripisati boljem ustrojenju graničnih prijelaza, pošto je riječ o poduzećima koja se bave transportom unutar i van granica države.

Analizom izvještaja poslovanja Čistoće d.o.o. dolazimo do zaključka da iako je kriza imala utjecaja na poslovanje, ipak nije dovela do gubitka, te da je ulazak u EU pozitivno utjecao na razvoj njezina profita. Uzmimo u obzir da je riječ o poduzeću čije će usluge uvijek biti potrebne i ako se bude vodilo kao i do sada dobit će se nastaviti kretati uzlaznom putanjom.

Sva predhodno navedena poduzeća su u državnom vlasništvu, dok je Sardina d.o.o. jedini "predstavnik" privatnih poduzeća. Na temelju njezinog poslovanja uviđamo da je poduzeće dobro poslovalo kako u vrijeme krize, tako i ulaskom u EU. Ipak blagi pad uspješnosti poslovanja vidljiv je u 2009. i 2010. godini, međutim već 2011. ostvaruje značajnu dobit koja varira iz godine u godinu bez prevelikih oscilacija.

## LITERATURA

### Stručne knjige

Buble Marin, Buble Mario: **Poduzetništvo**, Split: Aspira, 2014.

Obadić Alka, Šimurina Jurica, Tica Josip: **Kriza: preobrazba ili propast?**, Zagreb: EFZG, 2011.

Osmanagić Bedenik Nidžara: **Kriza kao šansa**, Zagreb: Školska knjiga, 2007.

Radošević Dubravko: **Kriza i ekonomska politika**, Zagreb: Jesenski i Turk, 2010.

### Internet stranice

[http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\\_pod/2.%20PODUZETNIK.pdf](http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/2.%20PODUZETNIK.pdf)

<http://web.efzg.hr/dok/med/mdabic/poduzetnistvo%20predavanja/2.%20Pojmovno%20odredjenje%20poduzetnistva.pdf>

<https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin%3A714/datastream/PDF/view>

<http://www.hgk.hr/sektor-centar/centar-makroekonomija/povecan-je-broj-registriranih-i-aktivnih-poslovnih-subjekata-u-2015>

[http://www.cepor.hr/SME%20godisnjak\\_final.pdf](http://www.cepor.hr/SME%20godisnjak_final.pdf)

[http://gorila.jutarnji.hr/vijestigorila/gorilopedija/lifestyle/ekonomija\\_i\\_pravo/inovacije\\_u\\_poduzetnistvu/](http://gorila.jutarnji.hr/vijestigorila/gorilopedija/lifestyle/ekonomija_i_pravo/inovacije_u_poduzetnistvu/)

<http://oliver.efri.hr/~mikro/Globalna%20ekonomija/Microsoft%20Word%20-%201.%20kolokvij.pdf>

<http://documents.tips/documents/definicija-pojam-i-karakteristike-krizedoc.html>

<http://hrcak.srce.hr/file/87513>

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4lvLtSOIXgQJ:hrcak.srce.hr/file/144609+&cd=3&hl=hr&ct=clnk&gl=hr>

[http://www.southeast-europe.org/pdf/03/DKE\\_03\\_H\\_T\\_BAL.pdf](http://www.southeast-europe.org/pdf/03/DKE_03_H_T_BAL.pdf)

## **PRILOZI**

### **Popis slika**

Slika 1: Dimenzije stvaranja novog pothvata, str. 7

Slika 2: Životni ciklus inovacije, str. 13

Slika 3: Egzistencijalni ciljevi poduzeća, str. 18

Slika 4: Vrste krize i njezini indikatori, str. 21

Slika 5: Uzročno-posljedični odnos simptoma i uzroka krize, str. 21

Slika 6: Strategija rješavanja sukoba, str. 22

Slika 7: Tok i simptomi poslovne krize, str. 23

Slika 8: Poslovanje organizacije u krizi, str. 29

Slika 9: Promjene u poduzeću za vrijeme krize, str. 29

Slika 10: Rješenja u borbi s krizom, str. 30

Slika 11: Štete prouzročene krizom, str. 30

Slika 12: Utjecaj globalizacije na krizu, str. 31

Slika 13: Utjecaj tržišnih trendova na poduzeće, str. 31

Slika 14: Utjecaj EU na poslovanje poduzeća, str. 32

### **Popis tablica**

Tablica 1: Poslovanje HŽ Infrastrukture u razdoblju od 2008.-2015., str. 33

Tablica 2: Poslovanje Zračna luka Split u razdoblju od 2008.-2015., str. 34

Tablica 3: Poslovanje Čistoće u razdoblju od 2008.-2015., str. 35

Tablica 4: Poslovanje Sardine u razdoblju od 2008.-2015., str. 36

## SAŽETAK

U ovom radu definirali smo pojmove: poduzetnik, poduzetništvo, inovacija, inovator, kriza i globalizacija, naveli smo dimenzije poduzetništva, ulogu poduzetništva u gospodarskom razvoju, značenje malih i srednjih poduzetnika za Hrvatsku ekonomiju, utjecaj poduzetništva u suvremenoj ekonomiji, vrste kriza, identifikaciju krize i uzroke poslovne krize, utjecaj krize na mala, srednja i velika poduzeća te razvoj i posljedicu krize u Hrvatskoj i svijetu.

Sproveli smo ispitivanje na temelju kojega smo imali u cilju doći do saznanja koliki je utjecaj kriza imala na ispitana poduzeća. Metode kojima smo se koristili su web anketa i financijski izvještaji anketiranih poduzeća. Temeljem ispitivanja došli smo do saznanja da kriza nije bitno oštetila velika poduzeća, međutim donekle je poremetila njihov tijek poslovanja čime su bili prisiljeni uvesti korektivne mjere. Ulazak u EU pojedina poduzeća su iskoristila na način da su tražila pomoć u financiranju svojih projekata, dok su neka proširila svoje poslovanje na inozemno tržište.

## **SUMMARY**

In this thesis we defined the following concepts: entrepreneur, business, innovation, innovator, global economy collapse and globalisation.

We introduced the sizes of businesses, the role of businesses in economical development, the meaning of small and medium businesses for Croatian economy, the influence of companies in modern economy, types of economic collapse, identification and causes of business collapse, influence of economic collapse on small, medium and large businesses and development and consequences of global economic collapse in Croatia and the world.

We carried out an examination based on which we had a goal to find out how much did the economical global collapse had on the businesses we examined.

The methods we used are web questionnaire and financial reports of interviewed businesses.

Based on our research we came to a conclusion that global economic collapse did not substantially damage large businesses, however, it somewhat disrupted their business course and consequently they were forced to introduce corrective measures.

Some businesses used the introduction of Croatia into the EU in a way of seeking financial help for their projects, while some businesses expanded their area of business to international markets.