UČINKOVITO UPRAVLJANJE KRIZOM U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU NA PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE

Španja, Ana

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:443109

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-19**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

UČINKOVITO UPRAVLJANJE KRIZOM U JAVNOM I PRIVATNOM SEKTORU NA PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE

Mentor:
Doc. dr. sc. Ivana Bilić

Student/ica:
Ana Španja 5141214

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Predmet i cilj rada 2
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja 2
1.3. Sadržaj i struktura rada 2
2. TEORIJSKA OBILJEŽJA KRIZNOG MANAGEMENTA 3
2.1. Kriza i krizni management 3
2.2. Tipologija kriza 4
2.3. Pojam kriznog menadžmenta 6
3. KRIZNI MANAGEMENT U PODUZEĆU 9
3.1. Zadatak kriznog menadžmenta u kriznim situacijama 9
3.2. Krizi menadžment tim 10
3.3. Komuniciranje za vrijeme krize 10
4. SIMPTOMI I NASTANAK POSLOVNE KRIZE 15
4.2. Financijski pokazatelji 17
4.2.1. Z-Score model 18
4.2.2. Business ExcellenseIndeks 19
4.2.3. Simptomi ranog upozorenja 21
5. KRIZNE STRATEGIJE 23
5.1. Ofenzivne strategije 25
5.2. Defenzivne strategije 26
6. KRIZE U JAVNIM I PRIVATNIM PODUZEĆIMA 29
6.1. Javna poduzeća 29
6.2. Privatna poduzeća 30
6.3. Krize u javnim i privatnim poduzećima 31
7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 34
7.1. Definiranje uzorka 34
7.2. Rezultati i analiza provedenog istraživanja 34
8. PRIJEDLOG TEMELJEM ISTRAŽIVANJA 47
9. ZAKLJUČAK 48

SAŽETAK 49
SUMMARY 50
LITERATURA 51
PRILOZI 54

1. UVOD

Kroz praksu i povijest nema poduzeća k putu ostvarivanja svojih poslovnih ciljeva nisu naišli na neku vrstu poslovne krize. Krize, općenito, a naročito krize poduzeća su postale gotovo normalan dio našeg svakodnevnog života. Svjedoci smo vijesti o propadanju raznih poduzeća, skandalima i lošem menadžmentu. Situacija je tužna i teška, bez obzira o kakvim se poduzećima radi, mikro, malim, srednjim, ili pak velikim, privatnim ili javnih . Mnoštvo je primjera poduzeća, sa ili bez dugogodišnjih tradicija, koja su dospjela u krizu. U menadžerskoj literaturi i praksi krizni menadžment je posebna forma upravljanja poduzećem od najvišeg prioriteta, čiji je zadatak da izbjegne ili savlada sve one procese koji ugrožavaju ciljeve, odnosno opstanak poduzeća.

Stara hrvatska narodna poslovica kaže " bolje spriječiti nego liječiti " , živimo u doba kada su nam dostupne tolike informacije (istraživanje, prakse , primjere i dr.) umjesto da ih iskoristimo u svoju korist zatvaramo oči i ne reagiramo. Često ignoriramo jasne simptome ili znakove da nešto nije uredu. Tek kada zapadnemo u fazi da moramo upravljati kriznom situacijom tražimo uzroke i pokušavamo spasiti što se spasiti može npr. usporedba običnije prehlade simptomi su glavobolja , grlobolja, temperatura, uzrok izložen drugim zaraženim osobama s prehladom ili neadekvatna briga o sebi a uzrok -posljedica bolovi i nemogućnosti normalno funkcioniranje, te slijedi (upravljanje) mirovanje i lijekovi te vrijeme i strpljivost da prođe sto brže i bezbolnije (ubuduće znamo da se moramo bolje brinuti o sebi i izbjegavati zaražene osobe i područja).

Biti spreman na prepoznavanje i uočavanje kriznih simptoma olakšava sve ostale aktivnosti menadžmenta. Samo pojmovno i razumijevanje pojava prvih simptoma krize poslovanja i njegovo uočavanje omogućava, u dužem ili kraćem periodu, uspješnije poslovanje poduzeća. Uočavanje problema u poslovanju može se odvijati kroz praćenje čitavog niza različitih informacija iz pojedinih područja poslovanja, simptomi krize su obilježja po kojima se može prepoznati postojanje krize poduzeća. Ako se analiziraju tokovi tipičnih kriza poduzeća, onda se može doći do saznanja da propast poduzeća počinje najprije sporo, a onda u daljem toku kriza sve više uzima maha. Što je očitija krizna situacija, to su i njeni znaci jasniji. Simptomi krize su obilježja po kojima se može prepoznati postojanje krize poduzeća. Ako se analiziraju tokovi tipičnih kriza poduzeća, onda se može doći do saznanja da propast poduzeća počinje najprije sporo, a onda u daljem toku kriza sve više uzima maha. Što je očitija krizna situacija, to su i njeni znaci jasniji.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je učinkovito upravljanje krizom u javnom i privatnom sektoru na područje Republike Hrvatske. Cilj rada je definirati pojam krize, kriznog menadžmenta, krize u javne i privatna poduzeća komunikacija za vrijeme krize, strategije poduzeća tijekom krize te krize u javnom i privatnom sektoru.

U ovom radu bit će riječi o spremnosti javnih i privatnih poduzeća na krizu, istražiti će se koji od ova dva sektora na području Republike Hrvatske su spremniji na kriznu situaciju.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Prilikom izrade rada kosite se sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni izvori bazirani su na skripte kriznog menadžmenta i kriznog poslovanje, stručnim člancima i knjiga , koji se bave opisom raznih slučaja poduzeća uslijed krize i u reaktivnom razdoblju te internetski izvori podataka.

Instrument primarnog istraživanja je anketni upitnik, koji će biti upućen menadžmentu odabranog poduzeća iz javnog i privatnog sektora. Upitnik će imati deset pitanja zatvorenog tipa kako bi se moglo saznati što više informacija o spremnost javih i privatnih poduzeća na krizu .

1.3. Sadržaj i struktura rada

Završni rad „Učinkovito upravljanje krizom u javnom i privatnom sektoru na području RH" se sastoji od 8 poglavlja. Nakon uvodnog dijela u kojem se iznose predmet i cilj rada, naredna poglavlja obrađuju teorijske aspekte vezane uz samu temu rada. Drugo i treće poglavlje daje temeljne teorijske osnove o kriznom menadžmentu i njenoj važnosti te opis kriznog menadžmenta u poduzeću , dok u četvrtom poglavlje opisujemo simptomi i nastanak krize. U petom poglavlju definiraju se krizne strategije koje se najčešće koriste. U šestom se poglavlju definiraju krize u javnim i privatnim poduzećima, odnosno što su javna a što privatna poduzeća te opis krize u tim poduzećima. Sedmo poglavlje je analiziranje rezultata istraživanje to jest koja od javnih i privatnih poduzeća su spremniji na krizu u Hrvatskoj i posljednji dio osmo poglavlje prijedlog temeljem istraživanje te zaključak, predstavlja sintezu cjelokupnog rada.

2. TEORIJSKA OBILJEŽJA KRIZNOG MANAGEMENTA

2.1. Kriza i krizni management

Kriza (lat. crisis., grč. krisis) znači prijelom, svaki iznenadni prekid do tada kontinuiranog razvoja, i u tom smislu, situaciju razvoja koja označava zaokret, odnosno vrhunac opasnog razvoja[1].

Kriza (grčki κρίση, *krísi*, ranije i κρίσις, *krísis* - prvobitno je značilo mišljenje, procjenu, odluku, a kasnije više u smislu zaoštravanja) označava problematičnu, prijelomnu točku povezanu s potrebom donošenja odluke[2].

Nažalost razni događaji će se pojaviti u životu većine organizacija, ovi događaji nazivamo krizom. Nastojimo na dva načina pristupiti krizi nastojati da se ona ne desi ili kad se već desi ublažiti udarac krize. Kriza je glavna pojava sa potencijalom negativnog završetka koja utječe na organizaciju, tvrtku ili industriju kao i stanovništvo, proizvode, usluge ili reputaciju. Kriza prekida normalan tok poslovanje i također može prijetiti postojanje organizacije. Veličina organizacije je nebitna. Može biti multinacionalna korporacija, javna , privatna s 1 zaposlenim ili individualan.

Prema raznim definicijama kriza ometa normalan tijek poslovanja, pa kriza ne može biti normalan dio poslovnoj tijeka. Kriza ne mora biti katastrofalna za postojanje organizacije tako da prestane s radom ili nestane, treba planirati da će se najgore desi bio problem ili kriza trebamo biti pripravni.

Stadiji pripremanju na krizu[3]:

1. izloženost (ranjivost) – crisis prone stage,
2. krizno sumnjiv stadij – crisiss ussceptile stage,
3. krizno prilagodljiv stadij – crisis adjusted stage,
4. stadiji približavanja – crisis braced stage,
5. spremnost za krizu – crisis prepred stage.

Poslovna kriza je stanje u organizaciji koje nastaje djelovanjem jednog ili više nepovoljnih događaja koji uzrokuju probleme u poslovanju, a očituje se smanjenjem prihoda, gubitcima, smanjenim obujmom posla i smanjenom likvidnošću čime se ugrožava egzistencija poduzeća. Menadžment, kao prva spojnica organizacijskog lanca, ima odlučujuću ulogu u

[1]Senić R., Lukić M., S., (2008): „Krizni menadžment – I dio“, Apeiron, Banja Luka, str. 25.
[2]https://hr.wikipedia.org/wiki/Kriza
[3] Kružić, D.,(2015): Skripta, Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split,

upravljanju i rješavanju krize. Educiran i iskusan menadžment uložit će sve potrebne resurse u prevenciju kriznih događaja te će vlastitim angažmanom ili uz pomoć vanjskih organizacija oformiti krizni menadžment i prije nego dođe do krize dođe. Tipologija polovne krize, svaka poslovna kriza nastaje kroz utjecaje internih ili eksternih utjecaja i njihovim uzajamnim odnosima,

2.2. Tipologija kriza

Kriza ima toliko koliko je različitih organizacija, ljudi i okolnosti u kojima organizacija djeluje. Tipologija krize bi trebalo omogućiti jasnu alokaciju svih aktualnih ili budućih, u jednu od međusobno isključivih klasa i olakšati upravljanje krizama.

Krize- tipologija[4]:

1. Financijska,
2. Poslovno industrijska,
3. Humanitarna,
4. Kriza okoliša,
5. Informacijska kriza,
6. Međunarodni konflikti i globalna kriza,
7. Kriza terorizma.

Proces poslovne krize ograničenog je trajanja i s ambivalentnim ishodom. Ograničenost znači kako postoji početak i kraj, poduzeće će ili trajno ili privremeno prebroditi poslovnu krizu ili nestati s tržišta. Trenutak u kojem se kriza počinje odvijati u jednom ili drugom smjeru naziva se točka preokreta. Početak kriznog procesa se još teže utvrđuje, uzroci se nalaze u puno ranijem stadiju. Stoga je izuzetno važno presretanje krize, što je moguće ranije uočavanje mogućih uzroka krize. Stupanj ovladavanja krizom ovisi o tome u kojoj fazi je ona identificirana te u kojoj fazi se započinje kriznim menadžmentom. Što se kasnije spoznaje kriza, što su očigledniji simptomi krize, to je kriza dublja, a proces izlaska iz krize zahtjevniji.

[4]Kružić, D., (2015): Skripta, Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split,

Faze procesa krize[5]:

a. potencijalna,
b. latentna, i
c. akutna faza,ovisno o stupnju opažanja, stupnju posljedica te vremenskoj dimenziji.

Ovakva tipologija krize zahtijeva u prvom stadiju, u potencijalnoj krizi, anticipativno upravljanje krizom kao misaono predusretanje moguće nastupajuće krize. U drugom stadiju, kod latentne krize, pojačano se koriste instrumenti preventivnog upravljanja krizom, prije svega sustavi ranog upozorenja i upravljanje rizicima. Kod akutne krize kao najjačem stupnju opažanja i posljedica potrebna je identifikacija krize te reaktivno upravljanje krizom kao put izlaska iz krize.

Potencijalna kriza nije stanje krize, već je to samo mogućnost pojave krize. Poslovne odluke, aktivnosti ili nepoduzetne mjere mogu u kombinaciji s nepovoljnim razvojem uzrokovati ili pojačati mogu u krizu. Potencijalni uzroci poslovne krize postoje u situaciji kada pojedinačni rizik ili njihovo kumuliranje uz druge okolnosti postaju ozbiljna opasnost za ostvarivanje primarnih poslovnih ciljeva. Pažljivim planiranjem te misaonim obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica mogu se smanjiti mogu i rizici. Iako se pogrešan razvoj ne može izbjeći, krizni menadžment može u ranoj fazi otkriti mogući i opasan razvoj situacije te uvesti ciljane mjere ovladavanja ili smanjenja rizika. Potencijalnu krizu, dakle, neobilježavanju nikakvi simptomi, ona predstavlja kvazi normalno stanje.

Latentna kriza je stanje u kojem se iz potencijalne mogu razvila opasnost, no ona je skrivena i ne može se identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Za spoznaju latentne krize potrebni su senzibilniji instrumenti, poput indikatora ranog upozorenja. Takvu krizu obilježava relativno veliki vremenski horizont za djelovanje; kod latentne krize ima dovoljno prostora da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja (SWOT analiza). Latentna kriza dovodi do relativnog slabljenja vlastite pozicije. Uočavanje potencijalnih šansi i rizika predstavlja put izlaska iz krize, dok njihovo daljnje zanemarivanje vodi u dublju krizu. Spoznajom krize u latentnoj fazi stvaraju se preduvjeti za njeno uspješno ovladavanje, budući da postoje brojne opcije djelovanja i mogućnost pravodobnog uvođenja različitih mjera. U latentnoj krizi su moguće postupne, evolutivne promjene. Poslovne krize bez prethodnih upozorenja relativno su rijetke.

[5]Osmanagić Benedik, N., (2007): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str.19.

Situacije koje ugrožavaju opstanak poduzeća i koje stvaraju potrebu za preokretom nastaju barem godinu i pol do dvije prije pojave vidljivih simptoma i mogu se prepoznati pomoću slabih signala. Menadžment često ignorira takve rane signale i koncentrira sve snage i resurse na budu i poslovni razvoj.

Akutna kriza je stadij razvoja krize u kojem su simptomi neposredno vidljivi u poslovnim procesima i u poslovnim podacima. Akutna kriza podrazumijeva mali vremenski horizont i relativno visok pritisak za djelovanje kad su potrebne brze i prave odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja, tako da su akutne krize značajan generator promjena. Akutna kriza potiče strukturalne promjene i promjene u ponašanju, čime se otvaraju potpuno nove potencijalne šanse. Evolutivne promjene mogu u akutnoj krizi stvoriti takve mogućnosti za poduzeće, koje se evolutivnim putem ne bi razvile. Sanacija ili likvidacija konačni su ishodi akutne krize. Akutna, ali neovladana kriza, nastaje kao posljedica dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja poduzeća i u tom stadiju poduzeće vise nema potencijala izlaska iz krize. Osnovno obilježje ove faze je nemogućnost ostvarivanja primarnih ciljeva poduze a, bitnih za njegovo preživljavanje[6].

2.3. Pojam kriznog menadžmenta

Menadžment obično opisuje vodstvo u nekoj organizacijskoj jedinici i to zadatke i procese vezane za tekuće aktivnosti organizacije. Pojedinačno obuhvaća planiranje,organiziranje, primjenu i kontrolu.

Peter Drucker, poznat kao otac modernog menadžmenta je rekao: " jedino što razlikuje jedno poduzeće od drugoga jest kvaliteta njegova menadžmenta na svim razinama. Menadžment predstavlja ključnu funkciju u poduzeću. Odgovoran je za uspješnost cjelokupnog poslovanja, viziju, misiju i izvršavanje najviših ciljeva poduzeća. Da bi menadžment poduzeća ispunio ciljeve potrebno je mnogo znanja i iskustva koja mora imati nekolicina ljudi okupljenih u funkciji menadžmenta ".

Danas kriza uzima mnoge oblike a upravljanje njome zahtijeva ne samo konvencionalnu mudrost, već i specifične vještine i akcije. Krizni menadžment je postao priznata disciplina posljednjih godina tako da možemo kazat da je krizni menadžment disciplina. Područje kriznog menadžmenta je područje od interesa koji raste jer mnogi

[6]Osmanagić Benedik, N., (2007): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str.19-20.

menadžeri sada shvaćaju da njihova poduzeća nisu imuna na iznenadne neočekivane događaje koje mogu organizaciju spustiti u vrtlog a i često ukidane posla.

Važno je naglasiti da nije važno dali kriza dođe nego kada i kakva vrsta, razumijevanje kriznog menadžmenta je esencijalan dio alata u organizacijskoj i profesionalnom uspjehu.

Krizni menadžment čine aktivnosti koje sadrže odgovor na krizne događaje i napore za oporavkom, odnosno spremnosti za nastup budućih kriznih događaja. Krizni menadžment se javlja u kontekstu menadžmenta, strategijskog menadžmenta i korporacijskog menadžmenta[7].

Krizni menadžment predstavlja skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti potrebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njeno uspješno rješavanje uz minimiziranje njenih posljedica i što brži povratak u normalno stanje[8].

Krizu se ne mora gledati kao neki strašni događaj nego kao jedna pozitivna promjena. U kriznim situacijama postoje nove mogućnosti i potencijalne promjene su brže, ljudi se mijenjaju, razvijaju se novi planovi i strategije, nova iskustva se stvaraju i spoznaje suvremenim organizacijama krizni menadžment sve je češće sastavni dio upravljanja poduzećem. Procjenjuje nastanak rizika prilikom donošenja poslovnih odluka i otkriva potencijalne prijetnje i prilike za poboljšanje poslovanja. Pravovremeno otkrivanje prijetnji i nedostataka odlučujući su elementi prevencije i ovladavanja krizom. S obzirom da poduzeća ovise o sposobnostima i znanjima menadžmenta koji ih vode uočeno je da je glavni uzrok ekonomskih kriza, pa čak i nerazvijenosti mnogih zemalja, neefikasna primjena menadžmenta, loš menadžment i nepoznavanje materije upravljanja, dok je nedostatak resursa sekundarni uzrok kriza i zaostajanja u razvoju.

Krizni menadžment zahtjeva lidera koji ima sposobnost promišljanja i planiranja te nije slab na emocionalne pritiske krizne situacije.

Osobine koje menadžera mora imati prilikom upravljanja krizom su:

a. otporan na stres,
b. sposobnost za rad u timskom okruženju,
c. sposobnost da misli pod pritiskom,
d. neograničena tolerancija,

[7]Kružić, D., (2015): Skripta, Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split,
[8]Kešetović, Ž., Toth, I., (2012): Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica,str. 263.

e. vještina slušanja,
f. motivira sebe i ostale na uspjeh,
g. efektivan i učinkovit,
h. dosljedan i uporan ,
i. vidi sebe i poduzeće u fazi izlaska iz krize,
j. ima visoku razinu kompleksnosti mišljenja.

3. KRIZNI MANAGEMENT U PODUZEĆU

3.1. Zadatak kriznog menadžmenta u kriznim situacijama

Zadaća kriznog menadžmenta je vrlo opsežna, od postavljanja preventivnih mjera koje svode nastanak krize na minimalnu mogućnost do upravljanja krizom, njena ublažavanja, pravodobnog reagiranja i saniranja nakon njena djelovanja. Kriza može pogoditi svaku organizaciju, bez obzira na njenu veličinu. Menadžeri organizacija koje zahvati krizna situacija moraju djelovati brzo kako bi ustanovili njezin uzrok, uklonili ga i uz što manju štetu, riješili poslovnu krizu. Brza i odlučna reakcija donesena na temelju prepoznavanja simptoma krize odlika su dobrog kriznog menadžmenta a vode prema brzom rješavanju krize sa što manjim posljedicama. Svaka krizna situacija se treba po završetku analizirati i dovesti do spoznaja i zaključaka koji će poduzeće učiniti snažnijim za buduće poslovanje. Ako poduzeće uspije bolje ovladati krizom od konkurencije, uspješan krizni menadžment može postati konkurentska prednost poduzeća[9].

Menadžment i krizni menadžment imaju četiri zajedničkih zadataka[10]:

1. Što učiniti kad kriza udari?Akcije i odluke usmjerene na organizaciji za vrijeme trajanje krize uključivo krizni menadžment tima, ocijeniti prirodu krize , procjena štete, procjene mogućnost oporavka i komuniciranje s javnošću.
2. Što učiniti za vrijeme krize?Radnje, odluke koje moramo provoditi za vrijeme trajanje krize, preuzimanje odgovornosti, procijeniti mogućnost štete i posljedice. Organiziranje i provođenje radnje za oporavak.
3. Što činiti nakon krize?Lekcije iz protekle krize i pripreme za izbjegavanje budućih kriza, prepoznavanje različite vrste krize koje mogu nastati, prepoznavanje faza kroz koje kriza prolazi, unapređivanje sposobnosti za upravljanje budućom krizama kontroliranje organizacije kriznog menadžmenta.
4. Dobro se pripremiti za nastanak buduće krize, koristeći opće znanja teorije menadžmenta i posebno alata iz rizika, SWOT analize, predviđanja budućnosti događaja, scenarijo planova.

[9]Osmanagić Benedik,N., (2010): Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., str. 109.
[10]Kružić, D., (2015): Skripta, Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split,

3.2. Krizi menadžment tim

Efektivni krizni menedžment zahtjeva da menadžeri razumiju oboje izvora kriznih događaja i strategije koje su potrebne da se otkrije i planira za to. Krizni događaj se rijetko desi iznenada često dolazi par znakova upozorenja dok se razvija kriza. Znakovi upozorenja se ne mogu uočiti dok nje prekasno zbog osobe koje su donosile odluke da nisu bile svjesne tih upozorenja ili nisu ih prepoznali kao ozbiljne znakove. Neki menadžeri su jednostavno u nevjerici i ne vjeruju podacima. Krizni menadžment tim i krizni menadžment plan su jezgra organizacije kriznog planiranja. Krizni tim se sastaje i razvija plan. Glavni cilj kriznog menadžment tim je planirati za buduću krizu i upravljati trenutnom.

Krizni menadžment tim ima nekoliko ciljeva[11]:

1. Identificiranje prijetnje poduzeću,
2. Osmišljava krizni menadžment plan,
3. Vodi uvježbavanje područje kriznog menadžmenta,
4. Aktivno upravlja krizom kad se pojavi,
5. Nakon krize uči iz prošle krize

3.3. Komuniciranje za vrijeme krize

"Nemoguće je ne komunicirati u situaciji kada se dvoje ljudi vide. Jer aktivnost ili neaktivnost, riječi ili šutnja, sve ima vrijednost poruke. "Paul Watzlawick.

Jako važno je i efektivna komunikacija kriznog vodstva s zaposlenicima i javnošću. U kriznim situacijama tvrtke moraju brzo, detaljno i koordinirano komunicirati. Većina tvrtki nije spremna, educirana ili nemaju dovoljno znanja ni iskustva za učinkovito komuniciranje, a to im otežava pravilno odlučivanje i postupanje u kriznim situacijama. Jedan od važnijih alata menadžera u krizi je komunikacija.

U kriznim situacijama važno je strateški razmišljati i uspostaviti nadzor nad prijetnjama ugledu poduzeća. Plan koji se primjenjuje za eksternu komunikaciju,gotovo isto je potrebno primijeniti i u internoj komunikaciji[12].

[11]Crandall, Parnell, Spillan, (2014): Crisis menagement, str.108.
[12]Zavišić, Ž., Bilić, I.,Zavišić, S.,(2011): IV. Međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“ Zbornik radova, Velika Gorica, Krizni menadžment ,

Za uspješno rješavanje krize potreban je unaprijed napravljen plan sa dva podjednako važna elementa[13]:

1. plana rješavanja krize i
2. plana komunikacije u kriznoj situaciji.

Krizno je komuniciranje interaktivni proces, a može se definirati kao razmjena informacija i mišljenja prije, tokom, te nakon izbijanja krizne situacije. Pod pojmom „krizna situacija“ podrazumijeva se specifični, neočekivani i neuobičajeni događaj koji stvara visoki stepen neizvjesnosti i prijetnje ili doživljaja prijetnje prioritet ima pojedine organizacije. Poruke su u kriznom komuniciranju često višestruke, s cilj eliminiranja utjecaja krize i smanjivanja utjecaja krize na minimum. Snaga i potencijal kriznog komuniciranja su u tome što neočekivanu situaciju mogu pretvoriti u predvidljivu, u kojoj će učesnici krize imati svoje definirane uloge i djelovati u skladu. Krizno komuniciranje može biti glavnim alatom za svladavanje krizne situacije u državnom i u privatnom poslovanju, kao i u neprofitnim organizacijama[14].

Kod učinkovitog ponašanja u krizi, plan rješavanja krize je značajniji ukoliko se brzim rješavanjem krize u njenom nastajanju ili neposredno prije njenog nastajanja (ako postoji naznaka ili spoznaja o njenoj opasnosti) anuliraju se moguće negativne posljedice većih razmjera jer u tom slučaju nema vanjskih naznaka krize i reakcije medija, dobavljača, zaposlenika na istu pa stoga nema ni krizne situacije koja zahtjeva krizno komuniciranje.

Krizni komunikacijski plan[15]:

a. postavljanje kriznog komunikacijskog tima,
b. Imenovanje glavnog glasnogovornika,
c. Uvježbavanje glasnogovornika,
d. Usvajanje komunikacijskog protokola,
e. Identificiranje i upoznavanje publike,
f. Anticipiranje krize,
g. Procjene krizne situacije,
h. Identificiranje ključnih poruka u komuniciranju,
i. Dužina/kraće komuniciranje u krizi,

[13]Odobašić, A., (2016): Krizna komunikacija u zdravstvu, (Internet) raspoloživo na : http://documents.tips/documents/krizno-komuniciranje-u-zdravstvu1-doc.html, (15.08.2016).
[14]Ibid
[15] Kružić, D., (2016): Skripta Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split

j. Priprema za oluju koja možda slijedi.

Plan za krizno komuniciranje treba da sadrži[16]:

1. Krizni tim (prvi korak za uspješno rješavanje nastale krizne situacije je osnivanje kriznog tima koji će prikupivši sve relevantne informacije o kriznom događaju, međusobnom konsultacijom članova donositi ključne odluke, a koji bi osim članova menadžmenta u svom sastavu trebao imati i stručnjake za pojedina područja, pravnike i stručnjake u oblasti odnosa s javnošću – savjetnika za odnos s javnošću).

2. Interna komunikacija u kriznoj situaciji (da bi se kriza mogla kontrolirati tim mora posjedovati informacije o tome što se točno i kada dogodilo i tko je u događaju učestvovao, a kako bi se moglo učinkovito komunicirati u novonastaloj situaciji, svaki zaposlenik u ustanovi mora znati kome prosljeđuje informaciju o tome te na koji način i tko s kim komunicira u vrijeme trajanja krize).

3. Određivanje i osposobljavanje glasnogovornika (izbor glasnogovornika je vrlo bitan, jer odabirom kvalitetnog komunikatora poruke će biti vjerodostojno interpretirane. Kvaliteta interpretacije stiče se vježbom, zato je i značajna simulacija krizne situacije prema predviđenim scenarijima i edukacija u ovoj oblasti).

4. Edukacija članova tima za krizne situacije i komuniciranje u kriznim situacijama i posebnim uvjetima.

5. Određivanje ciljnih javnosti (vrlo je bitno definirati sve javnosti kojima ćete se obraćati,jer izostavivši samo jednu od njih, može se nanijeti dugoročna šteta. A javnosti su: opća,mediji, poslovna, interna, ugledna).

6. Oformiti ključne poruke po javnostima (svaku od javnosti brine nešto drugo vezano uz krizu i prema njima treba upućivati različite poruke. Što ne znači da će se nekome lagati, već fokusirati poruke na ono najbitnije vezano za krizu, a što najvjerojatnije zanima svaku od javnosti pojedinačno.

7. Odrediti najučinkovitije metode komuniciranja (u zavisnosti od vrste krizne situacije,odrediti koji su u tom trenutku target mediji te koji oblik komuniciranja će biti primijenjen -press, saopćenje ili pojedinačna izjava.

8. Prilikom provedbe komunikacije treba odgovoriti na tri osnovna pitanja (što se dogodilo,što se poduzima i što će se poduzeti i pritom treba biti iskren i suosjećajan,

[16]Odobašić, A., (2016): Krizna komunikacija u zdravstvu, (Internet) raspoloživo na : http://documents.tips/documents/krizno-komuniciranje-u-zdravstvu1-doc.html, (15.08.2016).

a ne arogantan i neiskren (ne mora se uvijek baš sve reći, ali nikako se ne bi trebalo lagati, jer laž ispliva prije ili kasnije).

9. Analiza (praćenjem medijskih objava – press cliping-om, te analizom istih može se korigirati svoje poruke te amortizirati moguću štetu, a nakon završetka krize izvući pouke za budućnost). I na kraju kreirajte vijest sami, a nemojte čekati da postanete vijest, jer ako vam se to dogodi, izgubili ste kontrolu.

Upravljanje kriznim situacijama zahtjeva od menadžmenta vještinu komuniciranja u kriznim situacijama. Osnovu za upravljanje kriznom situacijom predstavlja komunikacija. Važno je procedurom definirati, tko, kada i kakve informacije može uputiti, zato što nekontrolirano plasirane informacije u javnost mogu biti uzrok panike, konfuzije, nepovjerenja, straha i sl. Poduzeće uvijek mora da zna što, kako, kada i kome reći. Pogrešna informacija u pogrešno vrijeme može da ima dugoročne posljedice, dok pravilno upravljanje informacijama, može čak i u negativnim situacijama proizvesti po poduzeće korisne efekte[17].

Karakteristika dobro pripremljenih organizacija je da osim dobro pripremljenog plana, imaju priliku i taj plan testirati tj. simulirati ga na nekoj situaciji i shodno uočenome i korigirati.Za potpuno vladanje situacijom i davanje relevantnih podataka potrebno je prije svega imati punu informaciju o nastalom događaju (što se točno i kada dogodilo, tko je u događaju sudjelovao, a kako biste mogli učinkovito komunicirati u novonastaloj situaciji), što znači da na prve naznake nekog možebitno kriznog događaja, svaki djelatnik kompanije mora znati kome prosljeđuje informaciju o tome te na koji način i tko s kime komunicira u vrijeme trajanja krize[18].

Upravljanje krizom obuhvaća[19]:

a. Postavljanje cilja,
b. Strategija vođenja krize,
c. Plan: sto, kada, gdje i kako,
d. Stvaranje - izazivanje krize,
e. Vođenje-upravljanje krizom,
f. Rješavanje krize (ili njeno produbljivanje),
g. Ostvarivanje cilja (ili krah, gubitak).

[17]Janjić, S.,I et al., (2010): Management activities in business system in crisis situations, str 413.
[18]Zavišić, Ž., I et al., (2011): IV. Međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“ Zbornik radova, Velika Gorica, Krizni menadžment, str 5.
[19]Javorović, B., (2004): Krizni menadžment poduzeća ili upravljanje poduzećem u uvjetima krize, Defimi,

Strateški menadžment i krizni menadžment kao povezani procesi kojima menadžeri imaju svakodnevnu odgovornost za otkrivanje potreba za strateškim odgovorom, unapređuju proces, prate promjene na tržište i reakcije kupaca i potiču prilagođavanje i ponovo traži odgovor na temeljna strateška pitanja; kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima, postojeće resurse kako rasporediti, zadovoljiti potrebe kupaca i biti konkurentan, s obzirom da želi izbjeći poteškoće kako se pozicionirati na tržište u odnosu na konkurenciju, kako utvrditi akcije za ojačanje operativnog i funkcionalnog dijela poduzeća.

Krizni menadžment u kontekstu strateškog menadžmenta imaju zadatak postaviti stratešku viziji u misiju , jasno definirati ciljeve. Osmišljavati nove strategije i planove, provesti zadane strateške planove te pratiti njihove performanse i kontrolirati[20].

[20] Kružić, D.,(2016): Skripta Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split

4. SIMPTOMI I NASTANAK POSLOVNE KRIZE

Poslovna kriza se definira kao neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom[21]. Ambivalentan, odnosno, dvojak ishod ovisi o pripremljenosti poduzeća na kriznu situaciju te uspješnosti rješavanja problema. Poslovna kriza je situacija u kojoj se poduzeće nađe svojom krivnjom donoseći loše poslovne odluke ili iznenada, pod utjecajem nekog vanjskog faktora koji se nije mogao ili se mogao djelomice predvidjeti. To je stanje u kojem je opstanak poduzeća ugrožen. Što je dublja, zahvaća veće područje djelovanja, te je njome teže ovladati.

Tri su cilja razvoja sustava ranog upozorenja;[22]

- Omogućiti donošenje pravilnih odluka parterima poduzeća
- suočavanje menadžment i zaposlenika sa stvarnom situacijom u poduzeću na osnovi objektivnih pokazatelja.
- Praćenje uspješnosti provođenje procesa izlaska iz krize

Partneri poduzeća kao što su vjerovnici, kupci dobavljači i vlasnici vrlo su zainteresirani za stanje u kojem se poduzeće nalazi, kako su im interne informacije u najvećem broju slučaju nisu dostupne te donosu zaključke na osnovi podataka koje imaju u javnosti.

Prva grupa dostupnih podataka su bilanca odnosno računi dobiti i gubitka poduzeća te rezultati neovisnih istraživanja o tržištu udjelima ili ostalima statistikama industrije. To su tvrdi podaci jer se izračunavaju u brojkama i neupitna ja se njihova točnost. Meki podaci se ne izračunavaju brojkama međutim su od važnosti (npr. ponašanje prema kupcima uspješnost interne komunikacije, moral zaposlenika). S obzirom da je vrijeme novac menadžment danas ima manje vremena za odlučivanje i dostupno im je manje informacije. Ako ne postoje sustavi za rano upozoravanje menadžment će biti zadovoljno svojim poslovanjem te neće uočiti promjene sve dok ne bude prekasno. Takvo ponašanje vodi u krizu ali se naknadnom analizom može zaključiti da su naznake krize postojale mnogo prije nego što ju je menadžment priznao.

U procesu izlaska iz krize sustavi ranog upozorenja mogu se koristit kako usmjeravanje akcije kriznog menadžmenta tako njihova apsolutna vrijednost bila loša ili ipak

[21]Osmanagić, Bedenik, N., (2016): Kriza kao šansa, Školska knjiga, str. 12.
[22]Danko, S., (2010): Krizni menadžment, Zagreb, Lider, str. 42.

ukazuje na dobar smjer i može biti značajan argument prilikom pregovaranja o podršci menadžmentu bilo od strane vjerovnika ili od strane zaposlenika.

Predviđanje pomoću financijskih pokazatelja – pri analizi financijskih izvješća moramo biti svjesni da menadžment je sklon uljepšavati podatke. Dobar sustav pokazatelja takvo uljepšavanje može prepoznati jer se popravljanjem jednog pokazatelja drugi pogoršavaju.

Pokazatelji ranog upozorenja koji se mogu iščitati iz financijskih izvješća mogu se sistematizirati iz sljedećih sustava prema stupnju krize[23]:

1. stupanj: ukupni promet,
2. stupanj: pokazatelji rentabilnosti (ukupnog ulaganja, prometa, vlastitog ulaganja),
3. stupanj: pokazatelj ekonomičnosti (opće, osnovne djelatnosti, financiranja, izvanrednih djelatnosti),
4. stupanj: pokazatelj likvidnosti (prvog, drugog i trećeg stupnja),
5. stupanj: pokazatelj financijske stabilnosti (stupanj pokrića I i II).

Prvi korak suočavanja s krizom jest prepoznavanje i priznavanje postojanja problema u poslovanju. Promptno i hitno reagiranje na prve simptome može spasiti poslovanje poduzeća, a zanemarivanje i negiranje loših rezultata pogoršava situaciju i vodi još dublje u krizu. Velik je broj pokazatelja koji upućuju na mogućnost pada u poslovanju, identificiraju mjesta nastanka problema i time pomažu menadžerima u donošenju odluka koje će poduzeće izvući iz kriznih situacija. Da bi se učinkovito upravljalo krizom ili je zaustavilo dok se ona razvija, krizne simptome je važno je prepoznati na vrijeme.

Simptomi krize mogu se uočiti izvan, ili češće, unutar poduzeća. Nastaju promjene u poslovanju, smanjenje profita i financijski gubitci. Financijska izvješća glavni su pokazatelj ovih promjena. Neispunjavanje ugovornih obveza prema dobavljačima i kreditorima poduzeće čini nesigurnim i nepoželjnim poslovnim partnerom. Smanjen broj dobavljača kao izvora proizvodnih sirovina i smanjena kreditna mogućnost kao rezultat nepoštivanja prošlih ugovornih obveza dovode do poteškoća u obavljanju primarnih poslovnih aktivnosti poduzeća. Promjene u odnosu prema zaposlenicima utječu na njihovo nezadovoljstvo i česti dolasci i odlasci radnika. Smanjenje kvalitete proizvoda dovodi do gubitka potražnje i smanjenja tržišnog udjela. Svi navedeni poslovni događaji mogu biti simptomi poslovne krize ako se na vrijeme ne uoče i ne počnu rješavati.

[23]Osmangić Benedikt, N., (1999):Bilančin pokazatelji ranog upozorenja, RRiF 9/99, str. 42.

4.2. Financijski pokazatelji

Jedan od instrumenata za mjerenje i identifikaciju rizika i predviđanje kriza jesu financijski pokazatelji. Oni obuhvaćaju pokazatelje koji se računaju iz temeljnih financijskih izvještaja: bilance, računa dobiti i gubitka i izvješća o novčanom toku. Jednom izračunani jednostavni su i razumljivi za donošenje poslovnih odluka na temelju stvarnog stanja poslovanja poduzeća. Najvažniji kvantitativni podaci za analizu poslovanja poduzeća jesu financijski podaci i analize. Račun dobiti i gubitka, bilanca i novčani tok su temeljna financijska izvješća koja trebaju služiti svrsi pravilnog donošenja odluka i upravljanja poduzećem. Komparativna financijska analiza jedna je od glavnih metoda prosuđivanja financijskih izvještaja. Vrijednosti pojedinih stavki izvještaja same za sebe ne znače ništa ali usporedbom tih iznosa s kratkoročnim obvezama, s prosječnim mjesečnim novčanim izdacima ili s ukupnom imovinom poduzeća, iznosi dobivaju svoje novo značenje i smisao[24].

Financijska. izvješća daju informacije koje usporedbom s prethodnim razdobljima iskazuju sadašnje poslovanje poduzeća, a osim menadžmentu poduzeća dostupni su i javnosti odnosno dobavljačima, investitorima, kreditorima, poslovnim partnerima, revizorima, državi i ostalim interesnim skupinama. Financijska izvješća primarni su pokazatelji stanja poduzeća. Njihova je analiza preduvjet uspješnog upravljanja. Analizom se iznose realni i objektivni podaci o likvidnosti poduzeća, financijskoj stabilnosti, zaduženosti i rentabilnosti, definiraju se uzroci i simptomi financijskih problema u poduzeću. Uspješni rezultati prethodnih razdoblja dobar su pokazatelj stanja koje se očekuje u budućnosti. Loši rezultati prethodnih razdoblja ukazuju na negativan trend koji se može nastaviti i u tekućem razdoblju. Osim temeljnih financijskih izvještaja dodatno se koristi niz pokazatelja, koji stavljeni u kontekst s drugim pokazateljima, prosjecima, konkurentnim poduzećima i sl., služe za proširivanje informacija o poslovanju poduzeća. U skladu s tim razlikuje se nekoliko skupina financijskih pokazatelja[25]:

a. pokazatelji likvidnosti,
b. pokazatelji zaduženosti
c. pokazatelji aktivnosti,
d. pokazatelji ekonomičnosti,
e. pokazatelji profitabilnosti,
f. pokazatelji investiranja.

[24]Ivanović, Z., (1997): Financijski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 121.
[25]Žager K., Žager L., (1999): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, str. 243-245.

Zavisno od toga koje je odluke potrebno donijeti, važno je naglasiti važnost pojedinih vrsta financijskih pokazatelja. Investitor sa svog stajališta naglašava dugoročno stvaranja prihoda i efikasnosti poslovanja više nego likvidnost. Vlasnici tvrtke (dioničari) zainteresirani su za dugoročnu profitabilnost i sigurnost. Menadžment tvrtke zainteresiran je za sve aspekte financijske analize jer se neophodno osigurati i kratkoročna i dugoročna financijska stabilnost tvrtke.

Uz financijske izvještaje i financijske pokazatelje koji se odnose na pojedine segmente poslovanja razvijen je niz sustavnih pokazatelja kojima je cilj obuhvatiti cjelinu poslovanja koja se sastoji od različitih segmenata. Oni nastaju odgovarajućim povezivanjem pojedinih pokazatelja koji u zavisnosti jednih o drugima daju suvisle podatke o poslovanju poduzeća.

Postoji velik broj sustavnih pokazatelja, a neki od njih su: Beaverov model, Altmanov Z-Score model, Novakov model za predviđanje poslovnih poteškoća banaka, te Business excellence indeks (BEX)65 koji su 2007. godine izračunali profesori Belak i Aljinović- Barać. Zbog opširnog područja promatranja poslovanja poduzeća i promatranja poslovnih uspjeha ili neuspjeha, u svijetu i u Hrvatskoj razvijen je velik broj modela koji pokušavaju što preciznije predvidjeti budućnosti poslovanja poduzeća.

4.2.1. Z-Score model

Jedan od bitnih pokazatelja financijske stabilnosti i predviđanja poslovnih teškoća odnosno pada poslovanja je Z-Score. Z-Score je formula koju je razvio Edward Altman koristeći se s pet financijskih omjera i statističkom tehnikom linearne diskriminativne analize za klasifikaciju tvrtki kao solventnih ili insolventnih. 66 Z-Score se koristio za klasifikaciju tvrtki koje su bankrotirale te su uspoređivane sa sličnim tvrtkama koje nisu bankrotirale. Altman je uzorkovao 33 uspješna i 33 neuspješna poduzeća. Kada je rang bio ispod 1,81 smatralo se da tvrtka propada, kada je bio iznad 2,67 tu se tvrtku smatralo zdravom.

X1= radni kapital/ ukupna imovina

X2= zadržana dobit / ukupna imovina

X3= EBIT/ukupna imovina

X4= tržišna vrijednost glavnice/knjigovodstvena vrijednost obaveza

X5= neto prodaja/ukupna imovina

Kao rezultat gore navedenog dobije se funkcija koja glasi:

$Z=1.2\ X1+1.4X2+3.3X3+0.6X4+0.999X5$

Z veći od 2.99: sigurna zona , nema opasnosti od bankrota

1.81-2.99: siva zona, očekuje se kriza za najviše dvije godine

Z manji od 1.81: prijetnja bankrota, potrebno preispitati poslovanje

Točnost Altmanovih proračuna bila je 95% jednu godinu prije bankrota a manje od 82% dvije godine prije bankrota. Sa razvojem tehnologije razvila se i metoda Z-Score. Povećanje količine podataka koji se koriste u izračunu omjera omogućio je razvoj Z-Score mjerenja za svaku industriju pojedinačno, što je omogućilo i veću točnost ovog indeksa.

4.2.2. Business Excellense Indeks

Business Excellense Index izračunali su profesori Belak i Aljinović–Barać. BEX model je konstruiran primjenom statističko-matematičkih metoda istraživanja na podacima iz financijskih izvještaja 201 tvrtke koje su kotirale na Zagrebačkoj i Varaždinskoj burzi u razdoblju od 2003. i 2007. godine. BEX indeks pokazuje trenutnu uspješnost poduzeća te prognozira buduću uspješnost poslovanja poduzeća. Njegova je točnost više od 90%[26].

BEX model se sastoji od četiri pokazatelja (profitabilnosti, stvaranje vrijednosti, likvidnosti i financijske snage) s određenim ponderima utjecaja:

Faktor profitabilnosti ex1 = EBIT/ukupna imovina

Faktor stvaranje vrijednosti ex2= neto dobit / (vlastiti kapital *cijena)

Faktor likvidnosti ex3= neto kapital/ ukupna imovina

Faktor snage financiranje ex4= 5*(dobit*amortizacija, deprecijacija, pokriće svih obaveza tim novcem)/ukupne obaveze[27].

$BEX = 0{,}388ex1 + 0{,}57ex2 + 0{,}153ex3 + 0{,}316ex4$

BEX model omogućuje i procjenu poslovne izvrsnosti po područjima izvrsnosti, posebno za profitabilnosti, stvaranje vrijednosti, likvidnost i snagu financiranja. Na osnovu detaljne segmentirane provjere omogućeno je poduzimanje radnje u područjima gdje je nezadovoljavajući pokazatelj.

[26]Belak, V., (2014): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF Plus, Zagreb, str.305.
[27]Ibid

Kad je BEX indeks veći od 1 riječ je o dobrim poduzećima, negativan BEX indeks znači da je poduzeća kojima je ugrožena egzistencija, a indeks između 0 i 1 upućuje na zaključak da su poduzećima sa ovom vrijednosti indeksa potrebna unaprjeđenja kako ne bi ušla u područje ugrožene egzistencije. Poslovnu izvrsnost je rangirana za srednja i veća poduzeća uz pomoć BEX indeksa koji je detaljnije prikazan u sljedećoj tablici[28].

Tablica 1. Rangiranje poslovne izvrsnosti prema BEX indeksu

BEX INDEKS	RANG POSLOVNE IZVRSNOSTI	PROGNOZA ZA BUDUČNOSTI
Veći od 6,01 (4 godine uzastopno)	Svjetska klasa	Tvrtka posluje s izvrsnim rezultatima što se može očekivati i u iduće 4 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
Veći od 6,01	Kandidat za svjetsku klasu	Tvrtka posluje izvrsno što se može očekivati i u iduće 3 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
4,01 - 6,00	Izvrsno	Tvrtka posluje izvrsno što se može očekivati i u iduće 3 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
2,01 - 4,00	Vrlo dobro	Tvrtka posluje vrlo dobro što se može očekivati i u sljedeće 2 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima.
1,01 - 2,00	Dobro	Tvrtka posluje dobro ali se poboljšanje može očekivati samo ako se pristupi unaprjeđenjima.
0,00 – 1,00	Granično područje između dobrog i lošeg	Poslovna izvrsnost je pozitivna, ali nije zadovoljavajuća. Potrebno je pristupiti ozbiljnim unaprjeđenjima.

[28]Ibid

Manji od 0,00	Loše	Ugrožena je egzistencija. Potrebno je žurno pristupiti restrukturiranju i unapređenjima, inače će se loše poslovanje nastaviti pa postoji opasnost od propasti (vjerojatnost je preko 90%)

Izvor: Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, RRiF Plus, Zagreb, 2014., str. 306.

4.2.3. Simptomi ranog upozorenja

Ostali neprijateljski signali ranog upozorenja mogućeg neuspjeha u poduzeću su:[29]

- Padajuća marža
- Smanjenje tržišnog udjela
- Naglo povećanje dugova
- Smanjenje radnog kapitala
- Nagla promjena menadžmenta

Najčešći simptomi poduzeća u poslovnim poteškoćama:[30]

Otpadajući volumen prodaje

- Smanjenje stupanja iskorištavanja kapacitete
- Smanjenje profitabilnosti proizvodnih linija
- Smanjenje bruto marži
- Povećanje jediničnih troškova rada
- Povećanje jediničnih troškova materijala
- Povećanje troškova marketing
- Povećanje troškova prodaje
- Povećanje troškova financiranje
- Povećanje troškova uprave i administracije
- Precijenjeno iskazivanje vrijednosti zalihe
- Povećanje troškova post- prodajnih usluga
- Povećanje troškova garancija
- Povećanje stupnja zaduženost kompanije
- Nemogućnosti plaćanja dospjelih kreditnih obaveza

[29] Kružić, S., (2016): Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split,
[30] Ibid

- Nemogućnost plaćanja poreza, prireza i ostalih javnih davanja kompanije
- Nemogućnost plaćanja ugovorenih obveza
- Nemogućnost plaćanja dospjelih obaveza prema dobavljačima
- Nemogućnost isplate neto plaće radnicima
- Nemogućnost plaćanja doprinosa na i iz plaće te poreza i prireza na plaće radnika
- Nemogućnost ugovaranja novih narudžbi i preuzimanja budućih obaveza

Simptomi krize su likvidnost i solventnost poduzeća. Likvidnost jest sposobnost nenovčanih dijelova imovine da se u kratkom roku brzo pretvore u gotov novac. Dok solventnost predstavlja sposobnost plaćanja dospjelih obaveza, tj. Sposobnost financiranja materijalne i nematerijalne imovine.

Po podrijetlu , osnovni uzroci nelikvidnosti mogu biti: (Dejan kružić, Krizni menadžment, 2015-2016)

a. Egzogeni
b. Endogeni

Egzogeni uzorci su kreditna politika poslovnih banaka, stabilnost makroekonomskog okruženja, monetarna- kreditna politika središnje banke, brzina platnog prometa, fiskalna politika države, efikasnost pravne države i vladavine prave. Dok su endogeni poremećaj ravnoteže između pojedinih dijelova aktive i pasive poduzeća, gubitak i povlačenja dobitaka, neusklađenost primitaka i izdataka, nepodudaranje vremena raspoloživost kratkoročnih izvora i povrata ulaganja, spora naplata, neadekvatni plasmani robe i novaca te slabi financijski rezultati i gubici u poslovanju.

5. KRIZNE STRATEGIJE

Poduzeća u poslovnim teškoćama moraju osigurati nastavak poslovanje poduzeća , upravljati o nije uspješno kako upravljati krizom. U želji da poduzeće i dalje funkcionira moramo ispunit sljedeće pretpostavke da je poduzeće ekonomsko održivo, mora imati ljudske , financijske i materijalne resurse da si dalje posluje i iskoristi poslovnu prigodu to jest stvori poslovnu prednost pred konkurencijom. A menadžment mora biti svjestan i usredotočen na interne i eksterne promjene i izazove. Jako važna stavka jest mogućnost stvaranje i osiguravanje kontinuitet novčanog toka. Novac na računu poduzeća ili priljev svježeg novca, često iz kreditnih izvora. Prioritet je omogućiti solventnost poduzeća to jest osigurati dovoljno novaca za svakodnevno poslovanje.

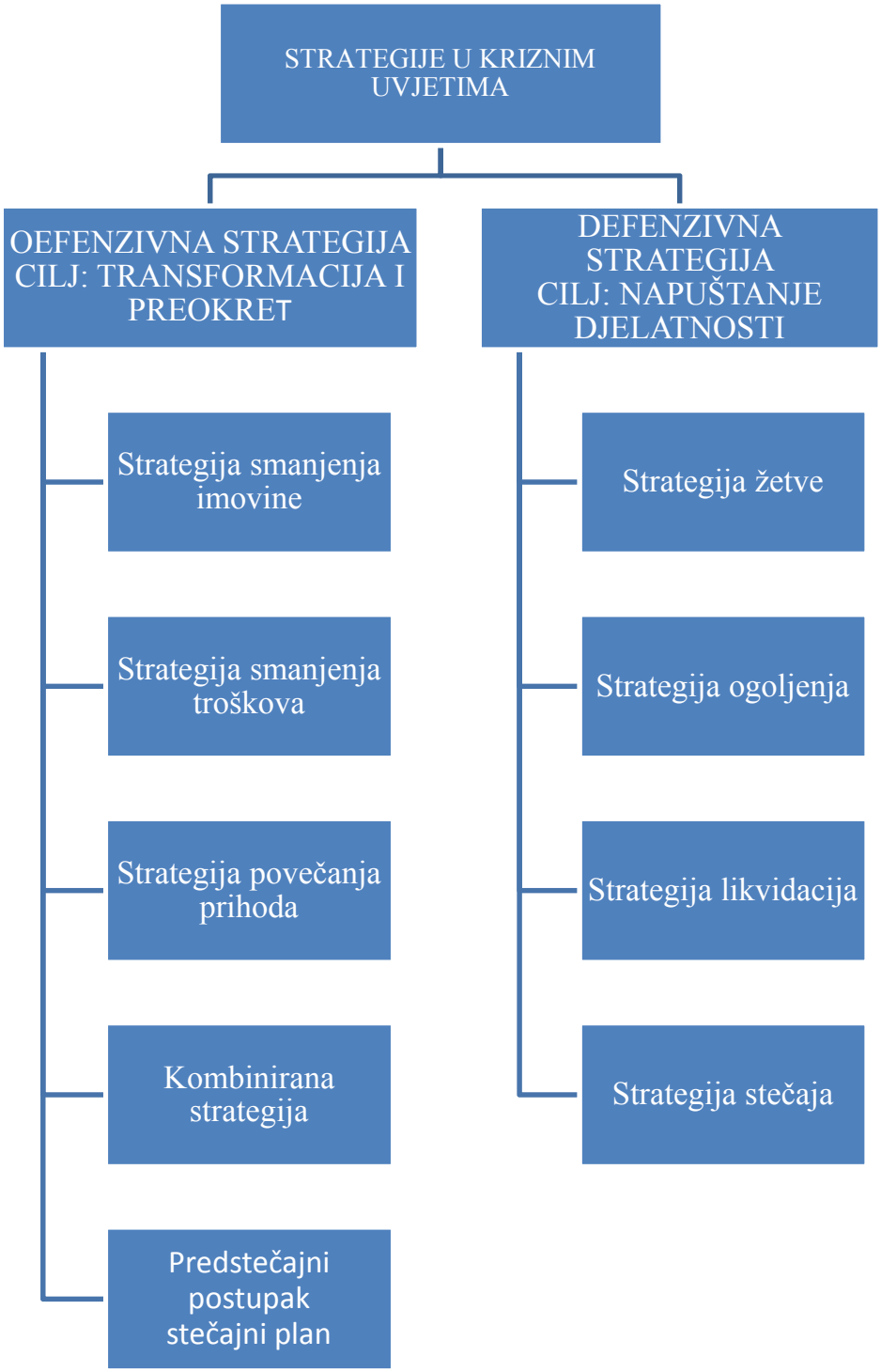
Strategije preokreta se koriste kada poslovanje poduzeća idu prema kriznoj situaciji- cilj im je zaustaviti pad poslovnih aktivnosti performanse i preokrenuti razloge koji su doveli do financijske i konkurente slabosti. Pitanje koje menadžment sebi postavlja je dijagnoza uzroka lošeg poslovanje, te odgovoriti na pitanje može li se poduzeće spasiti ili je situacija bez izgleda. Kada nastupi kriza najvažnije je preživljavanje poduzeća, ukoliko za tom opcijom postoji ekonomska isplativost. Ako ne postoji isplativost opstanka poduzeća, potrebno je razmotriti neku od izlaznih strategija.

Postoji više vrsta strategija koje se primjenjuju u kriznim uvjetima od kojih se promatrano prema cilju koji se želi postići njihovom implementacijom dvije skupine temeljne[31]:

1. ofenzivne krizne strategije kojima je cilj korporativna transformacija ili operativni preokret, a koje uključuju: strategiju smanjenje imovine, strategiju rezanja troškova, strategiju povećanja prihoda, kombiniranu strategiju i strategiju reorganizacije u stečaju putem instituta stečajnog plana i
2. defenzivne krizne strategije kojima je cilj napuštanje djelatnosti, a koje uključuju strategiju žetve, strategiju ogoljenja, strategiju likvidacije i strategiju stečaja.

[31]Tipurić, D., I et al., (2013): Strategije u kriznim uvjetima, Strateški menadžment, , (u tisku) str. 14.

Shema 1. Strategija u kriznim uvjetima



Izvor: Kružić., D., (2016): Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split,

5.1. Ofenzivne strategije

Ofenzivne krizne strategije trebaju rezultirati fleksibilnom organizacijom u obliku centara odgovornosti, smanjenjem nepotrebne superstrukture, smanjenjem broja zaposlenih, dodatnim osposobljavanjem preostalih zaposlenika, redizajnom temeljnih poslovnih procesa s ciljem minimalizacije ukupnih troškova i izgradnje konkurentske sposobnosti i jasnom strateškom orijentacijom prema osnovnim djelatnostima, koja će stvoriti pretpostavke za razvojno usmjerenje kompanije[32].

Strategija smanjenja imovine jeste situacija kada poduzeće u krizi nema slobodan novčani tok te je u nemogućnost dobivanje dodatnog zaduženog kapitala za održavanje poslovni proces. Poduzeća moraju prodati svoju imovinu da bi došli do gotovog novca brzo. Imovina koja se prodaje nije dio glavnog djela obavljanje djelatnosti. Te na taj način se oslobađaju dodatnih troškova održavanje djelatnosti koje stvaraju gubitke si troškove. Imovina koja se prodaje su oprema , zgrade, zemljište, potraživanja od drugih kupaca, patenti itd. ovakav pristup korištenje strategije omogućava veći priljev novaca koji dovodi i do potpunog preokreta u poslovanju poduzeće je solventno međutim negativna strana jest porast troškova i smanjenje profitabilnosti.

Strategije smanjenja troškova karakterizira smanjenje troškova na svim područjima stvaranje troškova u poduzeće npr. smanjenje troškova plaća, broja zaposlenih, smanjenje troškove promidžbe i marketing, smanjenje veličine narudžbe s ciljem smanjenje zalihe, zamjena skupe dobavljače s jeftinijim. Kod ove strategije rezanje troškova se koristi kada je poduzeće blizu svoje granice rentabilnosti.

Strategija povećanja prihoda pokušavamo kao što i sama strategija naglašava povećati prihod , protok novčanog toka , primitka. Načine na koji to postizavamo su uvođenjem novih proizvoda, poboljšanje karakteristike kod postojećih proizvoda, smanjenje cijena, dodatne usluge kupcu, servisa i garancije uz proizvoda cilj je povećati prihod.

U kriznim situacijama kada se očekuje brzo djelovanje menadžmenta ako je održivost poduzeće ugrožena da imamo dovoljni dotok gotovog novaca rezanja troškova i povećavanje prihoda Kombinirane strategije se korist usporedbom drugih strategije jer menadžment može čekati djelovanje jedne strategije i njezine efekta, kombiniranje strategije rezanje troškova i prodaja imovine te povećanjem prihoda istovremeno ima veće šance da se ne dozvoli da podne ispod točke pokrića.

[32]Tipurić, D., I et al ., (2013): Strategije u kriznim uvjetima, Strateški menadžment, (u tisku) str. 15.

Koja će se strategija koristiti ovisi o točki pokrića i novčani tok poduzeća , naime ako poduzeće ostvari 60 % prihod od prodaje i 80 % od točke pokrića posluje s visokim troškom radne snage, fiksne troškove uz ograničene financijske resurse tada koristi strategiju rezanja troškova. Ako poduzeće ostvari 30% prihod od prodaje i 60 % od točke pokriće tada se koristi strategija povećanja prihoda i strategija smanjenje imovine, međutim ako poduzeće ostvari manje od 30 % od točke pokrića tada se odmah koristi strategija smanjenje imovine koja u kratkom roku mora ostvariti veći dotok novčanog sredstva za održavanje poduzeća.

Pred stečajni sporazum kada poduzeće koja zapadne u krizi, prije konačne odluke o pokretanja stečaja sa ciljem prestanka poslovanja, mogu pokušati uspostaviti uredno i zdravo poslovanje u dogovoru s vjerovnicima, uz sudsku ovjeru i nadzor kroz postupak pred stečajnog sporazuma.

Pred stečajni sporazum odnosno strategija reorganizacije putem stečajnog plana provodi u stečajnom postupku , to se čim rješenje o potvrdi plana postane pravomoćno, rješenjem zaključuje stečajni postupak. Sukladno elementima stečajnog plana, dužnik (najčešće) reorganiziran i saniran nastavlja s poslovanjem, uz bitno izmijenjenu strukturu vlasničke glavnice – iz koje nestaju " stari" osnivači i u koju ulaze novi vlasnici, najčešće vjerovnici stečajnog dužnika[33].

Stečajni plan se provodi tijekom stečajnog postupka *radi* uređivanja pravnog položaja dužnika i njegovog odnosa prema vjerovnicima, a osobito radi održavanja dužnikove djelatnosti[34].

5.2. Defenzivne strategije

Ako se strateškom analizom utvrdi da neka od djelatnosti poduzeća u cjelini nema izglednu budućnost, onda tu djelatnost poduzeće može napustiti: preorijentacija poslovanja u drugu industriju, prodajom poduzeća, likvidacijom (gašenjem) poduzeća ili stečajem nad poduzećem. Iz navedenog slijedi da defenzivne krizne strategije predstavljaju strategije izlaska, napuštanja djelatnosti[35].

Razlozi napuštanja jedne ili više djelatnosti u poduzeća su pogoršanje tržišnih uvjeta, nedostatak strateške i resursne usklađenosti, ostvarivanje ispod planiranih prihoda i sl.

[33]Tipurić,D., I et al., (2013): Strategije u kriznim uvjetima, Strateški Menadžment, (u tisku) str. 20.
[34]https://hr.wikipedia.org/wiki/Stečajni_plan
[35]Kružić, D., (2016): Skripta, Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split,

Strategija žetve se sastoji od kontroliranih dezinvesticija u poduzeću (ili njegovoj poslovnoj jedinici) kako bi se poboljšao cash flow u razdoblju izlaska poduzeća iz industrije. U aktivnostima realizacije ove strategije menadžment smanjuje kapitalna ulaganje bitno manje troši na održavanje, propagandu, istraživanja, distribucijske kanale, broj proizvoda u asortimanu, eliminiraju se manji kupci i sl., a sve kako bi se smanjili troškovi i time povećali novčani primitci poduzeća u kratkom roku[36].

Smanjivanjem svih nužnih troškova očekuje se da će prodaja i tržišni udjeli padati. Premda se gubi tržišni udjel cash flow rapidno raste, prodaja se nastavlja po inerciji, jer se "žetva" temelji na iskorištavanju efekta od postojećeg goodwilla poduzeće. Time se generira dodatni cash flow koji može biti usmjeren na ulazak u novu industriju ili za preraspodjelu unutar poduzeća (ako strategija "žetve" primjenjuje za poslovnu jedinicu poduzeća)[37].

Strategija ogoljenja se koristi kada ne postoji konkurenta prednost poduzeća, dolazi do promjene misije i vizije poduzeća u koji dio poduzeća u koje se ne uklapa prodaje ili vlasnik poduzeća ima drugačije financijske ciljeve i motive.

Strategija ogoljenja se svodi na prodaju (1) dijela businessa ili (2) prodaju postojeće imovinske baze poduzeća. Prvo, poduzeće može prodati dio inih businessa koji ne ostvaruju zadovoljavajuću razinu profitabilnosti ili se ne uklapaju u njegov poslovni profil. Drugo, ogoljenje/prodaja može uključiti prodaja zemljišta, zgrada i opreme koji nisu bitni za preostalu temeljnu djelatnost poduzeća. Primjenom strategije ogoljenja poduzeće može ostvarivati značajne prihode, koje će dalje uložiti u razvoj i osnaženje temeljnih segmenata svog poslovanje[38].

Strategija likvidacije nastupa u situaciji kada se strategijom prodaje ne postiže ekonomska racionalnost jer je cijena preniska ili se poduzeće uopće ne može prodati, a jedina strateška opcija je izlazak iz industrije, može se provesti likvidacija (gašenje) poduzeća ili jednog njegovog dijela. Likvidacija podrazumijeva obustavljanje postojanja poduzeća ili njegova dijela, putem rasprodaje imovine i obustavljanjem svih operacija. Biznis koji se likvidira prestaje postojati kao posebni poslovni entitet s ciljem unovčavanja imovine, podmirivanja dugova te podjele preostalog kapitala (ako je moguće)[39].

Likvidacija znači prestanak postojanja poduzeća putem prodaje njegove imovine i obustavljanjem kompletnih operacija (djelatnost9. poduzeće nad kojom je proveden postupak likvidacije prestaje postojati briše se iz trgovačkog registra. Za provedbu likvidacije

[36]Kružić, D., (2016): Skripta, Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split,
[37]Ibid
[38]Ibid
[39]Osmanagić Bedenik, N., (2013):Kriza kao šansa,Školska knjiga, Zagreb, str. 206.

poduzeća potrebno je ispuniti jedan veoma značajan i "tvrdo" postavljen uvjet – uvjet je da imovina poduzeća u likvidaciji veća od njegovih dugova i da je tijekom postupka imovina unovčena i da su podmireni svi dugovi poduzeća prema trećima. Završetkom postupka likvidacije preostali kapital pripada, kao ostatak likvidacijske mase, osnivačima - udjel dioničarima[40].

Strategija stečaja predstavlja zadnju u nizu strategija koje se koriste u kriznim uvjetima i predstavlja, uz strategiju likvidacije, end game izlaznu strategiju. Stečajni postupak je sudski izvanparnični postupak koji se provodi radi skupnog namirenja vjerovnika stečajnog dužnika, unovčenjem njegove imovine i podjelom prikupljenih sredstava vjerovnicima. U realizaciji strategije stečaja dopušteno je (kako je već prethodno prikazano u ofenzivnoj strategiji reorganizacije u stečaju) stečajnim planom odstupiti od unovčenja i raspodjele stečajne mase[41].

[40]Kružić, D., (2016): Skripta, Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split,
[41]Tipuri, D., I et al., (2013): Strategije u kriznim uvjetima, (u tisku), str 25.

6. KRIZE U JAVNIM I PRIVATNIM PODUZEĆIMA

Poduzeće je samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva.

Poduzeća se mogu sistematizirati prema[42]:

a. oblicima vlasništva,
b. stupnju odgovornosti prema vjerovnicima,
c. predmetu poslovanja,
d. veličini.

S obzirom mogu biti u privatnom vlasništvu, javnom vlasništvu te u mješovitom vlasništvu nadalje opisujemo njihove karakteristike.

6.1. Javna poduzeća

Kad se govori i piše o javnim poduzećima jasno je da se radi o poduzećima u državnom vlasništvu. Ukratko, javno poduzeće, kao što mu i samo ime kaže, predstavlja koncept koji objedinjava elemente javnosti s jedne, i poduzeća, tj. tržišnosti s druge strane.

Tako se elementi javnosti ogledaju u tri točke:[43]

1. najvažnije poslovne odluke donosi država kao vlasnik trajnog kapitala, bilo putem neke svoje agencije, bilo putem upravnih odbora u kojima sjede državni predstavnici. Kriteriji za donošenje odluka nisu vezani isključivo uz financijsku dobit, već i uz šire društvene interese (npr. socijalnu politiku);
2. dobit odnosno gubici poslovanja putem državnog proračuna pripadaju cijeloj zajednici;
3. javno poduzeće je odgovorno za svoje poslovanje cijelom društvu, odnosno parlamentu kao krajnjem „čuvaru“ javnog interesa.

Obilježja javnih poduzeća su:

a. državno vlasništvo
b. proizvodnja robe i usluge od vitalnog značaja
c. monopolski (priveligirani) položaj na tržištu

[42] https://hr.wikipedia.org/wiki/Trgovačko_društvo.
[43] Kesner-Škreb, M.,(1993): Financijska praksa, Institut za javne financije, vol. 17., str.91-93,

d. predmet su javnog reguliranja
e. visoke početne investicije u opremu

Usljed postojanja prirodnog monopola u nekim oblastima podsticanje konkurencije je ekonomski neopravdano (izgradnja pruga u željžničkom sektoru) i tehnički neizvodljivo (distributivna mreža eletrične energije) . Pravni oblik javna poduzeća su uglavnom dioničko društvo i društvo sa ograničnom odgovornošću, javne korporacije kao oblik javna poduzeća .

Javna poduzeća postoje u svim privrednim sektorima, javne službe (proizvodnja i distribucija eletrične energije, vodoprivreda, telekomunikacije, transport i promet). Proizvodnja baznih industrijskih proizvoda: (ugljen, čelik, kemijska industrija itd).

6.2. Privatna poduzeća

Privatna poduzeća su u privatnom vlasništvu pojedinih (individualnih) vlasnika i zajedničkih poduzeća većeg broja vlasnika (ortaštva i dionička društva). Poduzeće u pojedinačnom vlasništvu osniva jedna osoba (poduzetnik) i u njega unosi svoj kapital. Zapošljava obično manji broj radnika, a među njima mogu biti članovi njegove obitelji (npr. trgovina na malo, ugostiteljstvo, uslužne djelatnosti i sitna industrija...). U privatna poduzeća s više vlasnika ubraja se sve oblike trgovačkih društava koja se razlikuju po svom pravnom obliku.

Poduzetnik je osoba spremna da svoje sposobnosti i sredstva, uz rizik, usmjeri u poduzetničku aktivnost.

Poduzetništvo je djelatnost poduzetnika

- Usmjereno na osnivanje, organiziranje i stalno unapređenje gospodarske djelatnosti
- S ciljem podmirenja potreba tržišta
- Željom za ostvarenjem dobiti (profita)

6.3. Krize u javnim i privatnim poduzećima

Kriza kao pojava se pojavljuje jednako kako u privatnom tako i javnom sektoru međutim treba definirati koje se krize dešavaju u javnom, a koje u privatnom sektoru.

Važne činjenice o krizi:[44]

- Krize imaju brojne uzroke, koji su uglavnom specifični za pojedine poslovne djelatnosti.
- Nesreće i prirodni događaji, zdravstvene i ekološke katastrofe, tehnički kvarovi, ekonomske i tržišne sile, zaposlenici bez nadzora – sve su to moguće opasnosti s kojima se suočavaju organizacije.
- Kada se radi revizija mogućih kriza, informacije je potrebno tražiti od što većega broja izvora, jer više ljudi više zna.
- Organizacijska revizija rizika treba biti vođena kroz pojedine odjele. Upravo će ljudi koji najbolje poznaju poslovanje unutar odjela najlakše otkriti situacije koje generiraju krize.
- Jedan od načina otkrivanja mogućih kriza jest da se vodeći ljudi užive u ulogu internog sabotera i upita se: „Što bih mogao učiniti da naudim tvrtki?“
- Neki rizici zaslužuju veću pozornost menadžera od drugih.
- Jedan od načina određivanja prioriteta pri nastojanju da se kriza spriječi jest kvantificiranje rizika u odnosu na njegove moguće posljedice i vjerojatnost da se ostvari.

Radovi o izvorima poslovne krize su mnoga i različita a najčešće razlikuju unutarnjih i vanjske izvore poslovne krize.

Unutarnji uzroci krize najčešće su u javna i privatna poduzeća greške u vođenju kojem pripada glavno mjesto za poslovnu krizu bili riječ o nedovoljnom planiranju, neprikladnom poslovnim upravljanju ili kontroli. Najveći dio poslovne aktivnosti ostvaruje na temelju usvojenih ili propuštenih odluka, koje se kasnije pokazuju kao pogrešne ili neučinkovite. Kako je nesigurnost sastavni dio odluka, potrebne su prethodne što kvalitetnije analize okvirnih uvjeta i situacije u poduzeću. Menadžment nije odgovoran samo za ciljeve i odluke već i za cjelokupni proces upravljanja, tj. Planiranje, kontrolu, informiranje i izvještavanje, organiziranje i upravljanje ljudskim potencijalima[45].

Menadžment je označen kao najznačajniji uzrok krize u javna i privatna poduzeća zatim korupcija koja je najčešće zastupljena u javna poduzeća odnosno namjerno štetno

[44]Luecke, R., (2005): Upravljanje kriznim situacijama, Zagreb, Zgombić & Partneri,

[45]Osmanagić Bedenik, N., (2007): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 29.

ponašanje. Nakon korupcije slijedi neodgovarajuća uloga vlasnika privatnog poduzeća , blokada računa. Nadzorni odboru javna i privatna poduzeća na pogrešan način bira menadžment, nezainteresiran za njegov rad te ga se ne kontrolira redovito.

Kod javna poduzeća najčešće se susreće problem - neadekvatna obrazovanost, nedostatak menadžerske znanja i vještine uzrokovao izostanak vizije i sposobnosti planiranja na strateškom nivou, odnosno postavljanje pogrešnih, nejasnih i neostvarivih ciljeva kod javnih poduzeća jer nepotizam dolazi kao posljedica neadekvatnog načina postavljanja menadžmenta od nadzornog odbora. U slučajevima kada je glavni menadžment izabran na osnovi političke podobnosti ili rodbinskih veza, tada se u svom poslovanju i ponašao u skladu s time. A kod privatnog sektora menadžment se na operativnom nivou sa nedostatkom znanja iskazivao se u lošoj organizaciji rada i nedovoljnom prilagođavanju tržištu[46].

Nedovoljan vlastiti kapital je vrlo čest uzrok krize stoga što nedovoljan financijski amortizer vodi prezaduženosti i nelikvidnosti, osobito kad vanjski vlasnici kapitala nisu više spremni financijski pratiti poslovanje poduzeća. No uzroci takve situacije nalaze se u prethodnim fazama, možda u ekspanziji poslovanja, investiranju ili sličnim odlukama koje su zanemarivale potrebno samofinanciranje, ili u gubicima koji su smanjili prethodno dovoljan kapital[47].

Poduzeće koristi snagu svoje bilance, skupljanu desetljećima, kao privremeni štiti. Često se dodatno zadužuje kako bi zadržalo svoju veličinu. Vrhunac problema doseže kada dođe do slabljenje financijske pozicije jer poduzeće pokušava zadržati sve svoje djelatnosti uključujući i one koje posluje s gubitkom. Ako je poduzeće izgubilo kontakt s tržištem i kupcima i u isto vrijeme povećalo koeficijente zaduženosti, tada je potonuće vrlo blizu[48].

Potonuće je često kod privatna poduzeće dok kod javna poduzeće imaju financijsku potporu države,povoljniji uvjeti zaduživanja, smanjen rizik blokade, država omoguća otpis ili reprogramiranje dugova.

Vanjski uzroci krize mogu se razlikovati u dva segmenta. Prva kategorija su političke, ekonomske ili regulatorne karakteristike tržišta na koje menadžment ne može utjecati, i kao takva ograničenja prihvatiti i pokušati poslovati unutar njih. Druga kategorija su promjene u okruženju koje je menadžer svojim znanjem i vještinom trebao i mogao predvidjeti te pripremiti poduzeće za te promjene.

---

[46] Sučević, D., (2010).: Krizni Menadžment, str.40.
[47]Osmanagić Bedenik, N., (2007): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb, str. 29.
[48] Sučević, D., (2010).: Krizni Menadžment, str.14.

Ekonomske promjene u okruženju uključuju opći pad potražnje, nepovoljniju promjenu tečaja valuta stranih partnera, međunarodnu monetarnu krizu, porast kamatnih stopa, međunarodnu monetarnu krizu, pad kreditnih plasmana i slično.

Konkurente promjene s suočeni i javna i privatna poduzeća proizvodi s nižom cijenom, novi proizvodi, novi konkurenti na tržištu. Ako ne prati konkretne promjene i ne poduzima potrebne akcije poduzeće gubi svoje konkurentne prednosti i tržišni udio.

Političke promjene bitno utječu na poslovanje poduzeće, kako na lokalnoj tako i na državnoj pa i međunarodnoj razini. Političari nisu možda svjesni koliko donošenjem novih zakona utječe na poslovanje poduzeća. Koje zahtjeva dodatna obrazovanja u poduzeća i novih troškova (npr. Krizni porezi, obuka zaštita na radu za vlasnika i radnika i dr.).

7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

7.1. Definiranje uzorka

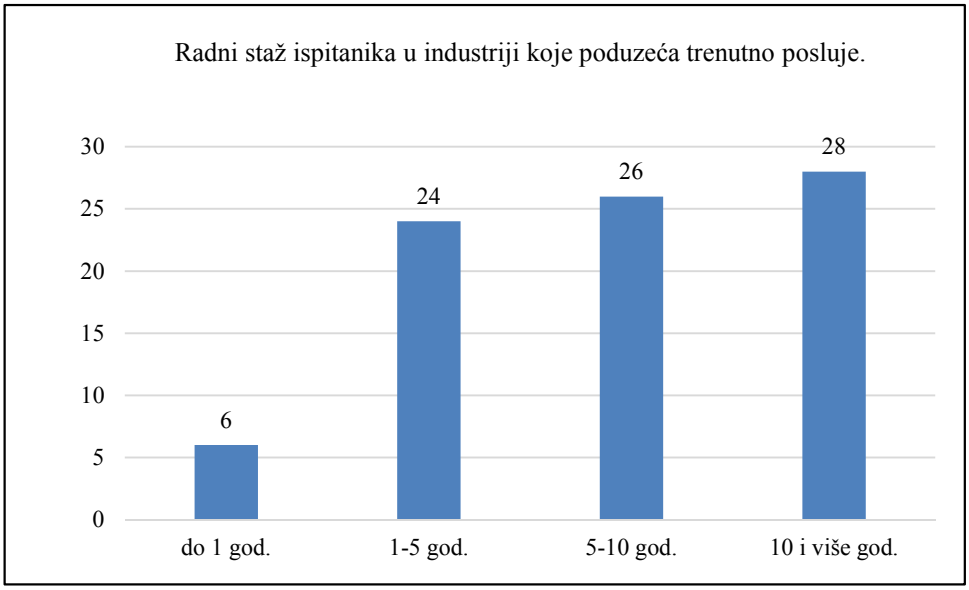
Istraživanje učinkovito upravljanje krizom u javnom ili privatnom sektoru na području RH putem anketnih upitnika koji su distribuirani na elektroničke adrese 50 javnih poduzeća i 50 privatnih poduzeća na području Republike Hrvatske. Imena i karakteristike relevantnih javnih poduzeća , kao i kontakt podaci, dobiveni su putem pregleda Središnjeg državnog portala s kojeg smo dobili popis trgovačkih društava javnih ustanova pregledom internetskih stranica Hrvatske gospodarske komore , popis gospodarske subjekata pronađene su kontakt podatke privatnih poduzeća po pojedinim područjima unutar Republike Hrvatske . Od odabranih javnih i privatnih poduzeća, na anketni upitnik odgovorilo je njih 85povratnih anketa od kojih je 40 javnih poduzeća i ostala 45 privatnih koji je potom korišten u obradi podataka. Istraživanjem se nastojalo obuhvatiti poduzeća svih veličina, odnosno male, srednje i velike poduzeća. Budući da su pitanja unutar ankete zahtijevala odgovore od strane menadžera, odnosno direktora, voditelja prilikom slanja upitnika putem elektroničke pošte posebno se naznačilo kako to moraju biti isključivo osobe na višem rukovodstvu unutar poduzeća zadužena za pitanja vezana za krizni menadžment.

7.2. Rezultati i analiza provedenog istraživanja

Provedenim istraživanjem na temu učinkovito upravljanju krizom u javnom ili privatnom sektoru na području RH prikupljeno je ukupno 85 povratnih anketa od strane poduzeća na području Republike Hrvatske.

Gotovo sva pitanja vezana za stavove, iskustva i aktivnosti ispitanika po pitanju edukacije, usklađenost razvijenost i stav o krizi i kriznom menadžmentu sa mogućnošću višestrukog odgovora. Rezultati dobivenog istraživanja o karakteristikama poduzeća u krizi , demografskim obilježjima ispitanika (menadžera) te najučestalijim kriznim situacijama u dosadašnjem poslovanju poduzeća dani su u nastavku.

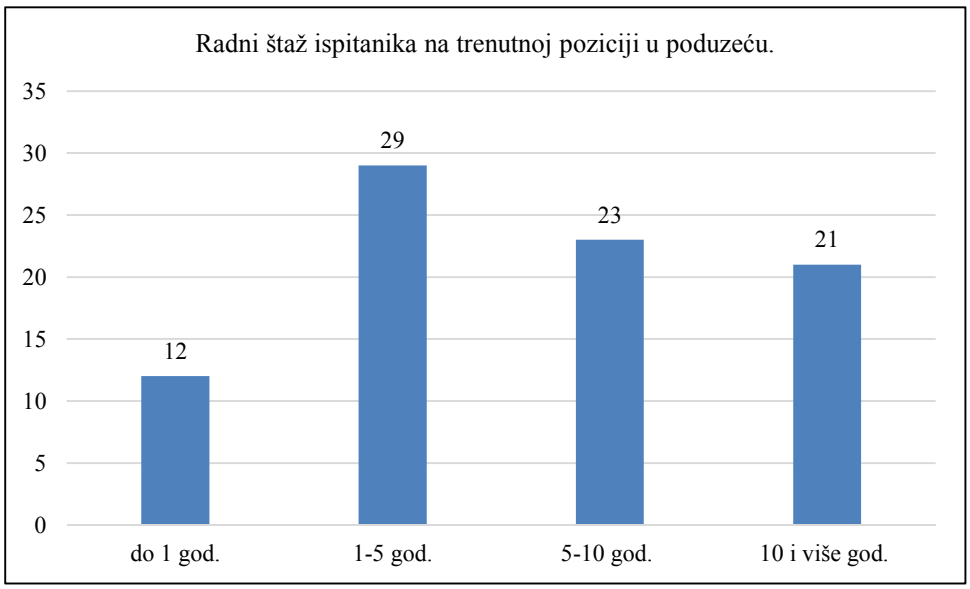
Grafikon1. Radni staž ispitanika u industriji koje poduzeće trenutno posluje.



Izvor: vlastito istraživanje

Iz priloženog grafikona može se vidjeti kako je radni staž u trenutnoj industriji kod najvećeg broja anketiranih menadžera sa 10 i više godina odnosno 34,1% . Odmah iza slijede menadžeri sa radnim stažom od 5-10 godina 30,6%. Udio menadžera sa 1 do5 godina radnog staža iznosi 28,2%, dok svega 6 direktora imaju do godinu dana radnog staža u trenutnoj industriji 7,1%.

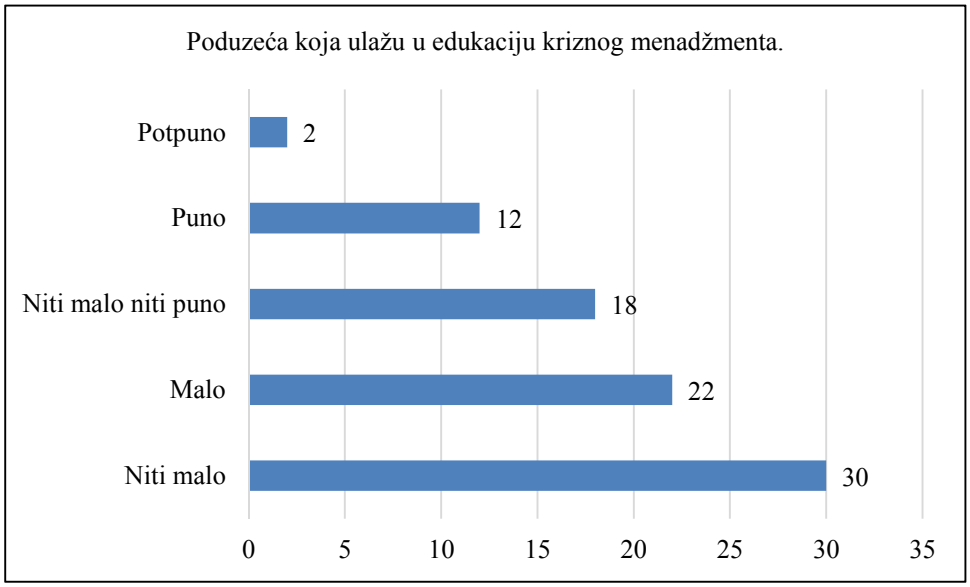
Grafikon 2. Radni staž ispitanika na trenutnoj poziciji u poduzeću.



Izvor: Vlastito istraživanje

Nešto drugačija struktura radnog staža u odnosu na prethodnu vidljiva je iz gornjeg grafikona koji prikazuju radni staž ispitanika u industriji koje poduzeće trenutno posluje**.** Ovdje najveći broj ispitanika 29 (34,1%) posjeduje od 1 do 5 godina radnog staža na trenutnoj poziciji, a odmah iza nalaze se oni koji imaju od 5 do 10 godina 23 ispitanika (27,1%) kao i oni sa 10 i više godina 21 (24,7%), dok je najmanje onih sa radnim stažom do godinu dana 12 (14,1%).

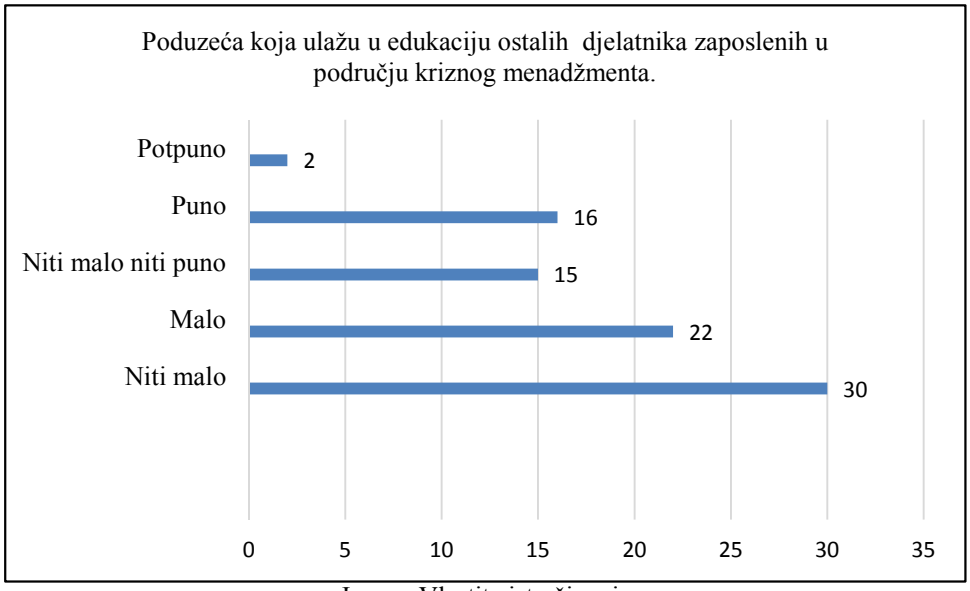
Grafikon 3. Poduzeća koja ulažu u edukaciju kriznog menadžmenta.



Izvor: vlastito istraživanje

Grafikon 3. opisuje poduzeća koja ulažu u edukaciju vodećih ljudi u poduzeća na području kriznog menadžmenta potpuno njih 2 (2,4%) od kojih je 1 javnih a 1 privatnih , zatim 12 poduzeća puno (14,3%) od njih 5 javnih i 7 privatnih. Dok 18 (21,4%) sa 10 privatnik i 8 javnih zatim22 malo(26,2%) 7 privatna i 15 javna a nakraju 30 poduzeća (35,7%) od kojih je 8 javnih i 22 privatna.

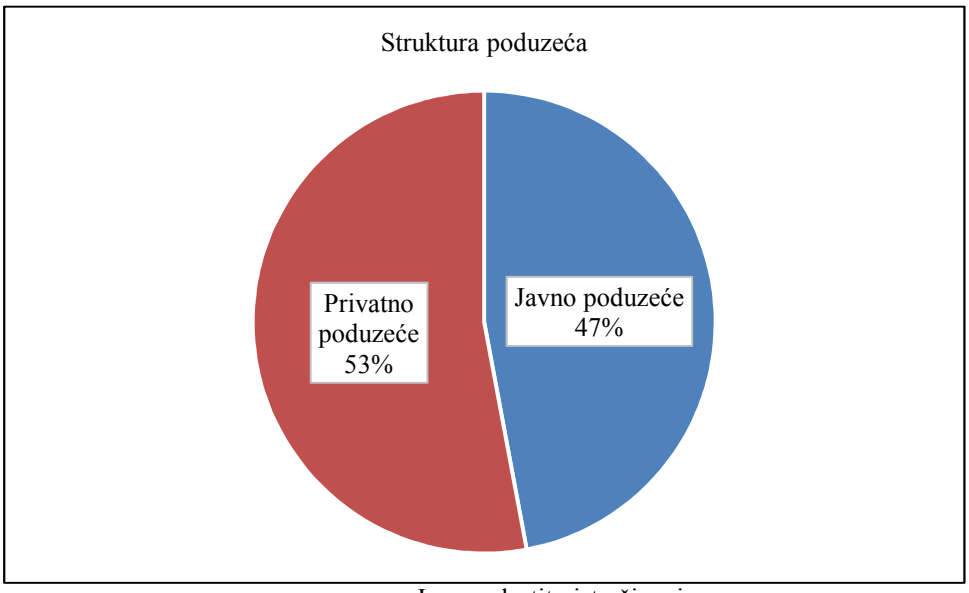
Grafikon 4. Koliko poduzeća ulažu u edukaciju ostalih djelatnika zaposlenih na području kriznog menadžmenta.



Izvor : Vlastita istraživanje

Iz grafikona 4. je vidljivo koliko poduzeća ulaže na edukaciju na ostale zaposlenika najviše 30 (35,3%) nimalo ulažu, slijedi 22 poduzeća (25,9%) malo, zatim 16 poduzeća (18,8%) puno ulažu u edukaciju, a samo 15 poduzeća (17,6%) niti puno niti malo ulažu u edukaciju na području kriznog menadžmenta. Dok samo 2 poduzeća (2,4%) ulažu potpuno u edukaciju svojih djelatnika na temu kriznog menadžmenta.

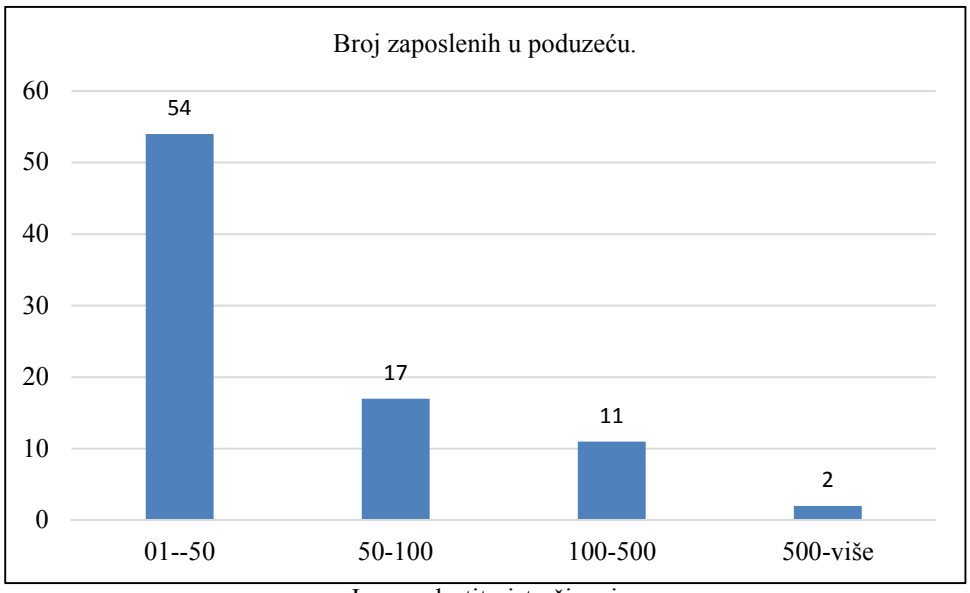
Dijagram 1. Struktura poduzeća.



Izvor: vlastito istraživanje

Na temelju priloženog dijagrama br.1. vidljivo je kako od 85 anketnih odgovora njih 53% odnosno 45 je zaposleno ili vlasnik privatnog poduzeća dok je preostali 47% odnosno 40 poduzeća zaposleno na rukovodećim pozicijama u javnim poduzećima.

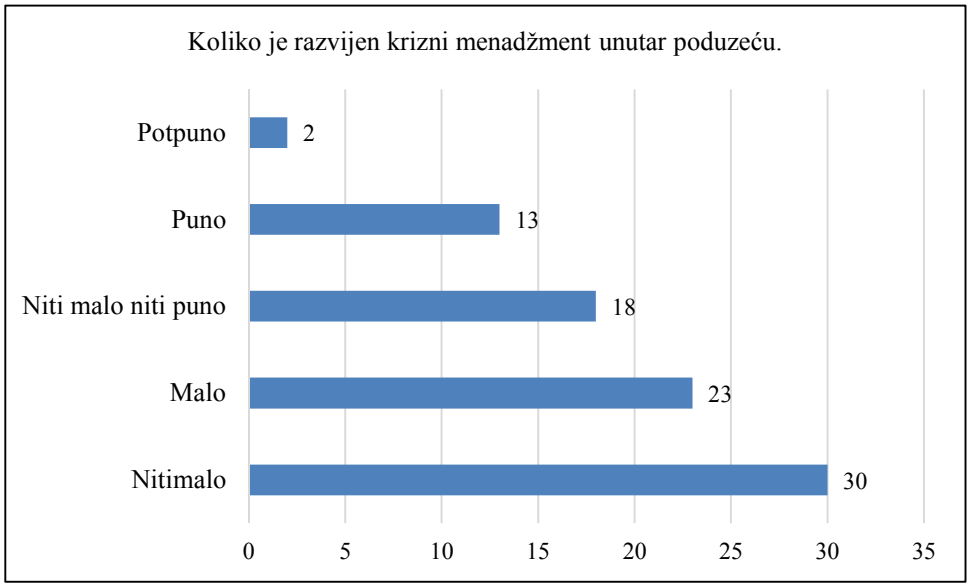
Grafikon 5. Struktura poduzeća po broju zaposlenih u poduzeću.



Izvor: vlastito istraživanje

Grafikon 5 prikazuje struktura poduzeća po broju zaposlenih u poduzeću , najveći postotak od (64,3%) 54 poduzeća imaju 1-50 zaposlenih, zatim 17 (20,3%)poduzeća imaju 50-100 zaposlenika. Ostala 11 poduzeća (13,1%) imaju 100-500 zaposlenika, a samo 2 (2,4%) imaju više od 500 zaposlenika.

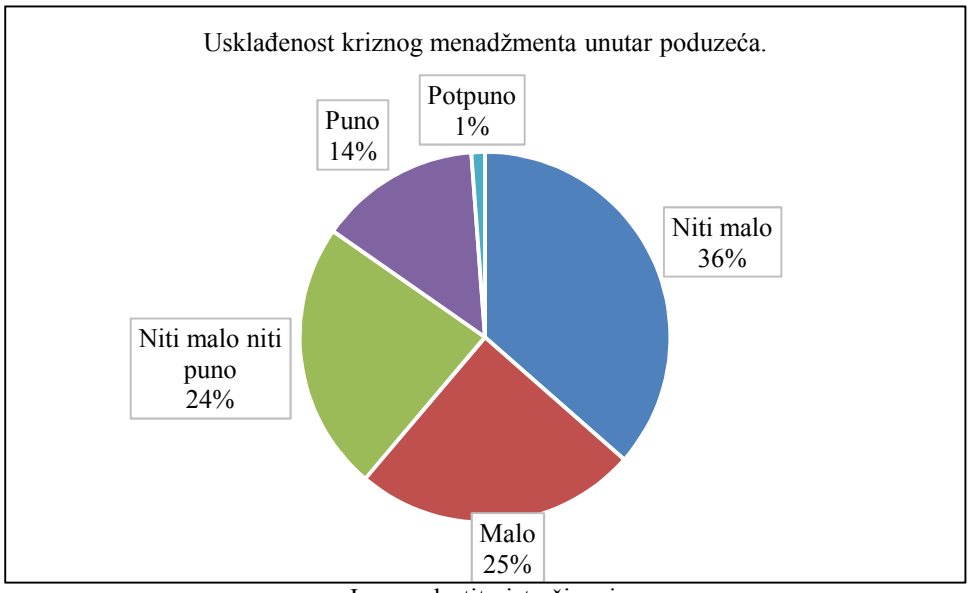
Grafikon 6. Razvijenost kriznog menadžmenta unutar poduzeća.



Izvor: vlastito istraživanje

Grafikon 6. ukazuje kolika je razvijenost kriznog menadžmenta unutar poduzeća 30 poduzeća (35,3%) nitimalo nije razvijen od kojih je 7 javnih i 22 privatnih poduzeća, njih 23 malo razvijen odnosno (27,1%) 14 javnih i 9 privatnih poduzeća. Niti malo niti puno njih 18 (21,2%) poduzeća od kojih je 10 javna i 8 privatna. Samo 13 poduzeća (15,3%) 7 javnih i 6 privatna imaju punu razvijenost kriznog menadžmenta dok samo dva javna poduzeća (2,4%) ima potpuno razvijen krizni menadžment .

Dijagram 2. Usklađenost kriznog menadžmenta unutar poduzeća.



Izvor: vlastito istraživanje

Obzirom da anketirana poduzeća imaju krizni menadžment na pitanje usklađenost unutar poduzeća dijagram br.2. pokazuje da u 1,2% poduzeća su potpuno usklađena, 14,1% puno zatim 23,5% niti malo niti puno dok 24,7% malo, a niti malo nisu usklađeni 36,5% poduzeća.

Tablica 2. Vodeća osoba koja donosi poslovne odluke, najviše vas zabrinjava!

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Kriza u poduzeću.	3%	7%	21%	11%	58%
Profit.	5%	14%	35%	11%	35%
Prodaja.	3%	7%	21%	11%	58%
Zaposlenici	8%	5%	16%	11%	60%
Konkurencija.	11%	7%	19%	9%	54%
Gospodarska kretanja	2%	4%	18%	15%	61%
Nestabilnost okruženja (političkog, pravnog...)	3%	6%	14%	11%	66%

Izvor: vlastito istraživanje

Iz tablice br.2. može se vidjeti odgovor što najviše zabrinjava vodeće osobe u javnim i privatnim poduzećima, pa je vidljivo da se jednako slažu i jednakim brojem da su u vrijeme krize u poduzećima, profit prodaja i zaposlenici važan dio prilikom donošenje poslovne odluke. U dijelu konkurencije javna poduzeća su se izjasnili da niti malo niti puno nisu zabrinuti dok privatna poduzeća smatraju potpuno zabrinjavajuće. Gospodarska kretanja i

nestabilnost okruženja su svi podjednako u većem broju odgovorili da je potpuno zabrinjavajuće njih 66%.

Tablica 3.Procijenite intenzitet sljedećih aktivnosti menadžmenta koje vaše poduzeće poduzima vezano u krizni plan.

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Jeste li iskusili krizu dok radite u poduzeću ?	9	11	25	19	21
Imali vaše poduzeće ima krizni plan ?	36	18	15	9	7
Slažete li se da je neophodno da poduzeće ima krizni plan ?	0	3	12	11	59

Izvor: vlastito istraživanje

U tablici br.3. broj ispitanika kod prvog pitanja većina kriza je osjetila privatna poduzeća njih 13 potpuno i 9 puno dok su 8 javna potpuno te 10 puno u jednakom broju su se izjasnila niti malo niti puno. Na pitanje dali postoji krizni plan unutar poduzeća ispitanici u jednakom broju u javna i privatna poduzeća odgovorila niti malo ili malo dok 7 javnih poduzeća su potvrdila da imaju krizni plan, a 4 privatna i 3 javna poduzeća da potpuno imaju spremni krizni plan. Kod pitanja dali je neophodno da poduzeće ima krizni plan većina ispitanika je odgovorila njih 59 da se potpuno slažu.

Tablica 4. Procijenite intenzitet sljedećih aktivnosti menadžmenta koje vaše poduzeće poduzima vezano u stvaranje kriznog plana.

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Smatramo kako postojanje takvog dokumenta nama nije važno.	47	18	10	5	5
Neće nikada biti potrebna.	45	19	13	4	4
Skupo je.	40	15	19	4	7
Našem poduzeće nije potreban krizni plan.	48	17	10	2	8
Zahtjeva previše vremena.	40	18	16	4	7
Preteško za upravljanje.	41	17	16	2	9
Nemogućnost osmišljavanja takvog plana u poduzeću.	48	16	12	2	7

Izvor: vlastito istraživanje

U tablici br.4. je vidljivo da su većina odgovora ispitanika naginje da su svi složni vezano važnost postojanje takvog dokumenta unutar javnog ili privatnog poduzeća .

Tablica 5. Označite intenzitet sljedećih vrsta kriza s kojim se vaše poduzeće susrelo.

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Financijska kriza.	8	16	24	10	27
Poslovna Industrijska kriza.	20	17	23	5	20
Humanitarna kriza.	39	14	16	9	7
Informacijska kriza.	18	11	14	27	15
Međunarodna kriza.	42	10	15	12	6
Ekološka kriza.	36	16	16	12	5
Kriza terorizma.	58	4	12	10	1
Izbjeglička kriza	57	5	12	9	2

Izvor: vlastito istraživanje

U tablici br.5. je opis intenziteta vrste krize. Kroz financijsku i poslovnu industrijski krizu su potpuni i puno prošli privatna poduzeća dok su malo ili niti malo u većem broju javna poduzeća. Informacijska kriza je u podjednakom broju potpuna bila javna i privatna poduzeća dok su ostale krize bile malo ili niti malo u poduzećima.

Tablica 6. Procijenite intenzitet sljedećih aktivnosti menadžmenta koje vaše poduzeće poduzima po pitanju kriznog komuniciranja.

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Postoji li baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama?	47	11	12	10	5
Definiran je krizni tim ili timovi za potencijalne krizne situacije?	44	14	10	11	6
Poznato je tko sve može biti glasnogovornik poduzeća u krizi?	26	6	13	27	13
Pripremljeni su medijski timovi za krizne situacije?	32	6	11	26	10
Top menadžment je educiran o komuniciranju s medijima u krizi?	33	14	8	17	13
Krizni tim je upoznat s obavezama i odgovornostima u slučaju krize?	30	13	12	20	10
Imate razrađeni pisani priručnik što učiniti u slučaju krize?	46	15	7	9	8

Izvor: vlastito istraživanje

Gornja tablica br.6. pokazuje kako je najveći odgovor ispitanika pokazao slaganje sa postavljenom tvrdnjom, odnosno visokih 47 ispitanih menadžera je odgovorilo da nemaju baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama samo 2 javna i 3 privatna poduzeća imaju potpunu bazu podataka.

U svim postavljenim pitanjima većina je odgovorila da niti malo ili malo što ukazuju intenzitet aktivnosti menadžmenta u javnim i privatnim poduzećima su jako niska.

Tablica 7. Označite u kojoj mjeri se Vi slažete u navedenim rečenicama što vama znači "Kriza je..."?

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Kada iz bilo kojeg razloga gubite kupce.	0	4	4	18	59
Kriza jest prilika za restrukturiranje i ispravak.	2	4	7	7	65
Interna i eksterna situacija koja ometa normalan uslijed rada u poduzeću.	0	3	4	12	66
Kada je budućnost poduzeća izložena ozbiljnom riziku.	0	2	5	7	71

Izvor: vlastito istraživanje

Gornja tablica br.7 pokazuje kako je najveći broj ispitanika u javna i privatna poduzeća pokazao je slaganje sa postavljenom tvrdnjama.

Tablica 8. U kojoj mjeri organizacijsku kulturu vašeg poduzeća karakteriziraju sljedeće izjave.

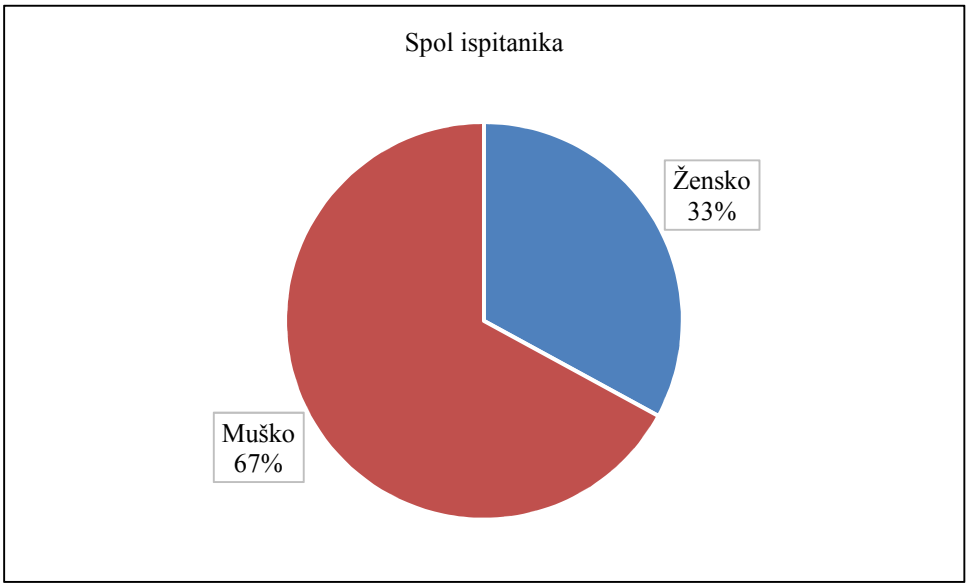
	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Zaposlenici i menadžment imaju zajednički set vrijednosti.	2	9	22	34	18
Zaposlenici su privrženi poduzeću i postoji visok osjećaj odgovornosti prema organizaciji.	1	7	19	37	21
Prisutna je visoka uključenost zaposlenika u procesima, odlučivanju i implementaciji.	5	10	28	31	11
Postoji visok stupanj koordinacije i dogovaranja između zaposlenika, te između menadžmenta i zaposlenika.	4	9	25	31	16
Poduzeće poznaje svoje eksterno okružje i adekvatno odgovara na njega.	2	8	24	34	17
Poduzeće je prilagodilo svoju strukturu i način funkcioniranja promjenama u eksternom okruženju.	4	8	24	32	17
Poduzeće se snažno bori kako bi ostvarilo svoje ciljeve.	0	4	11	20	50

Izvor: vlastito istraživanje

U tablici br.8. prikazane su standardne izjave koje karakteriziraju organizacijsku kulturu koja naglašava zajedništvo i napredak poduzeća i svih uključenih u procesu.

Većina odgovora je puno i potpuno kod javnih i privatnih poduzeća što naglašava da je svima u interesu da poduzeća napreduje i profitiraju.

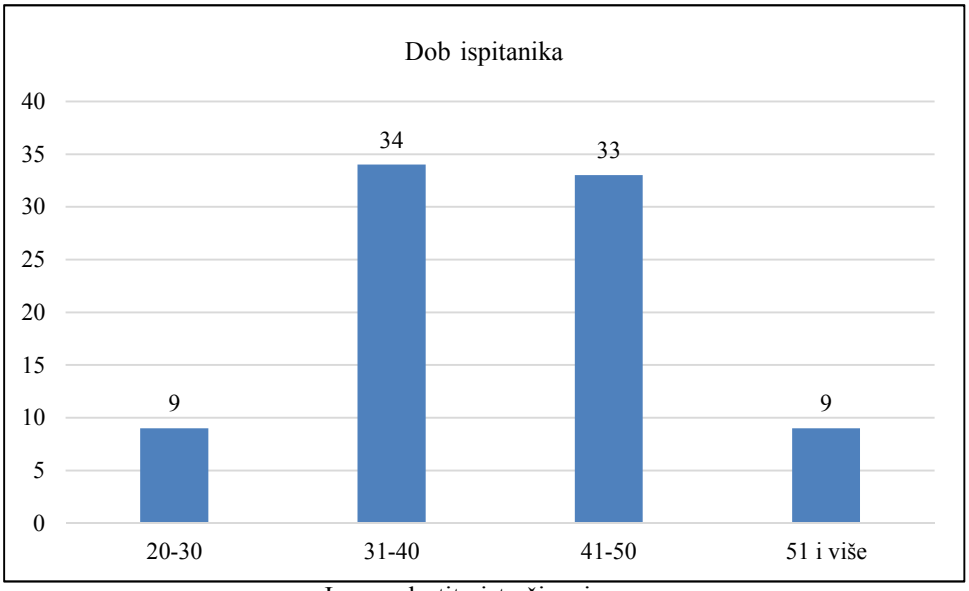
Dijagram 3. Spol ispitanika.



Izvor: vlastito istraživanje

Prethodni dijagram 3 ukazuje na prevladavajuću strukturu muških osoba. Tako je od ukupnog broja ispitanih menadžera/direktora67,1% muškog spola, odnosno brojčano 57, dok je 32,9% ispitanika ženskog spola, preciznije njih 28.

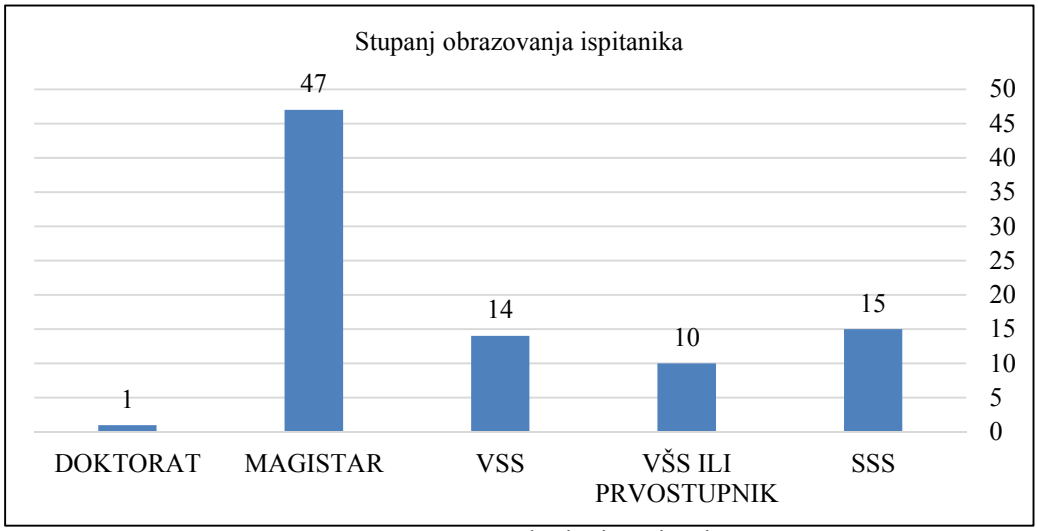
Grafikon 7. Dob ispitanika.



Izvor: vlastito istraživanje

S obzirom na dob ispitanika, na temelju gornjeg grafikona, vidljivo je kako najveći broj ispitanih menadžera spada u dobnu skupinu od 41 do 50 godina ima 34 ispitanika (40%), skupinu 31-40 godina ima 33 ispitanika odnosno 38,8%. Nakon toga slijedi dobna skupina od 20 do 30 godina i 51 i više s jednakim broj od 9 odnosno 10,6%.

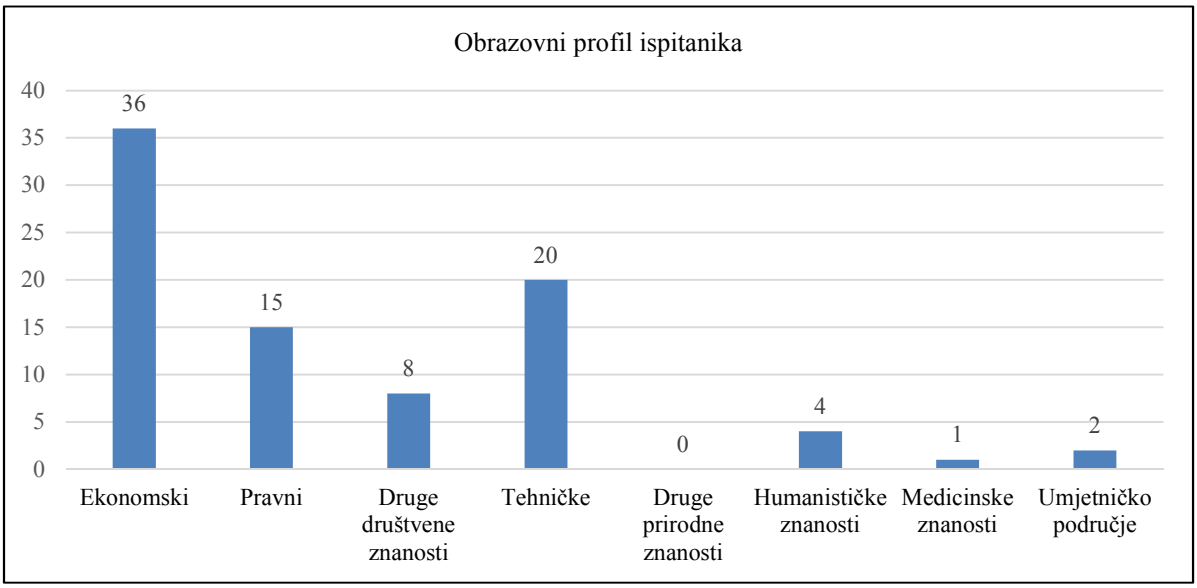
Grafikon 8. Stupanj obrazovanja ispitanika



Izvor: vlastito istraživanje

Stupanj obrazovanja ispitanika čak 47 su magistar struke (55,3%) , slijedi 15 ispitanika s SSS (17,6%). Nakon toga osobe s VSS ima 14 ispitanika (16,5%). VŠS imaju 10 ispitanika (11,8%) te samo jedan doktorat (1,2%).

Grafikon 9. Obrazovni profil ispitanika.



Izvor: vlastito istraživanje

Iz priloženog grafikona br.9 može se vidjeti kako je obrazovni profil daleko najvećeg broja anketiranih menadžera ekonomski, odnosno čak 36 ispitanika ili 42,4% menadžera ekonomske je profesije, što je i očekivano. Drugom području pripada područje tehničke profesije (struke) 20ispitanika i oni čine udio od 23,5% u ukupnom broju. Nakon toga slijede

s pravnim profilom obrazovanja njih 15(17,6%), u druge društvene znanosti 8 ispitanika (9,4%) dok kod humanističkih znanosti 4 ispitanika s udjelom od (4,7%). Umjetničko područje s dva ispitanika (2,4%) i jedan ispitanik (1,2%) na području medicinske znanosti.

8. PRIJEDLOG TEMELJEM ISTRAŽIVANJA

Iz istraživanja koje smo sproveli zaključili smo da se kriza pojavljuje u svakom poduzeću te ugrožava poslovanje i mogući opstanak , vidljivo je da mali postotak poduzeća su stvarno integrirali krizni menadžment kao sastavni dio poslovanja. S obzirom da su većina poduzeća javna i privatna prošla krizne situacije te imaju iskustva i podatke na osnovu stvarnih situacija i događaja. Mislim da je to bogato iskustvo koje se može iskoristiti za gradnju baze podataka od koje treba početi.

U vrijeme prije krize, identificirati vrste kriza s kojima se poduzeća mogu suočiti, odrediti njihovu vrijednost i pripremiti se na njih . Ako poduzeća mogu biti uspješna u identifikaciji i upravljanju kriznim situacijama potrebno je oformiti tim menadžera koji će svojim znanjima i iskustvom pridonijeti uspješnijem prevladavanju problema, odnosno potrebno je posjedovati krizni menadžment. Poduzeće na osnovu prebrođene krize gradi baze podataka i krizni plan ,sve ono što spada pod učinkovitom upravljanje krizom. Odabrati zadatke kriznog menadžmenta to jest identificirati, proučiti i predvidjeti moguće krizne situacije, uspostaviti posebne načine koji će poduzeću omogućiti sprječavanje krize ili učinkovitu reakciju i njezino uspješno rješavanje . Krizni menadžment je bolji i učinkovitiji ukoliko je krizna strategija određena pravovremeno. Najbolji je način prevencije i obrane od krize osposobiti vlastito osoblje te sva sredstva s pomoću kojih će se moći predvidjeti i riješiti kriza.

Svako poduzeće bilo ono veliko ili malo kontinuirano radi na unapređenju svog poslovanja, tako da uvođenjem kriznog menadžmenta kao jedan neophodan važan dodatak koji će u budućnosti štititi poslovanje naših poduzeća na novom, agresivnijem i zahtjevnijeg europskog tržištu.

9. ZAKLJUČAK

Danas se u poslovanju susreću brojne krizne situacije koje stvaraju probleme u poslovanju javnih i privatnih poduzeća. Temeljni problem koji se pritom javlja nije samo činjenica da se većina tih događaja ne može predvidjeti, već i nesnalaženje na novonastale situacije kao posljedica nedostatka znanja o kriznom menadžmentu, odnosno znanja o upravljanju krizama. Zbog pojačane pojave raznih vrsta kriza i katastrofa u suvremenom društvu jedini način da se ublaži njihov negativan učinak je poznavanje i uvođenje kriznog menadžmenta.

Brojni primjeri iz prakse i istraživanja pokazali su odgovornost menadžmenta za pojavu brojnih kriza u poslovnim organizacijama. One su najčešće posljedica njihovih loših i nerealnih poslovnih odluka. Krizne situacije unose nesigurnost, zahtijevaju brzu reakciju i ozbiljno ugrožavaju poslovne organizacije u svim segmentima poslovanja.

Kroz ovo istraživanje došli smo do zaključka kako je jako malo zastupljen krizni menadžment unutar hrvatskih poduzeća bilo javnih ili privatnih. Svi imaju isti set vrijednosti jačanjem društvene odgovornosti, etničke norme ponašanja jakom organizacijskom kulturom te željom za uspostavom visokih zahtjeva za profesionalnošću. Javna i privatna poduzeća se jednako suprotstavljaju izazovima na tržištu te se ovisno o vrsti poslova susreću s sličnim krizama.

Pred menadžmentom hrvatskih poslovnih organizacija nalazi se odgovornost za učinkovito upravljanje krizama u smislu prevencije, pravovremenog prepoznavanja te uspješnog rješavanja različitih vrsta kriza s kojima se poslovne organizacije suočavaju tijekom svog životnog ciklusa. To je ono po čemu se danas razlikuje uspješan menadžment i poslovne organizacije, koje ne samo što preživljavaju krizna stanja, već i prosperiraju, od poslovnih organizacija za koje je čak i mala kriza pogubna kako za velika tako i za mala poduzeća bilo ona javna ili privatna.

Rezultati istraživanja su pokazali kako poduzeća u Hrvatskoj ne koriste u dovoljnoj mjeri instrumenti metode kriznog menadžmenta te se može zaključiti da nisu dovoljno pripremljena za pojavu moguće poslovne krize.

No, budući da privatna i javna poduzeća ima izuzetno važnu funkciju pokretača gospodarskog razvoja Hrvatske, menadžeri su na dobrom putu da implementaciju kriznih planova i organizaciju kriznog menadžmenta postave na višu razinu poslovanja.

SAŽETAK

U ovom radu istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika kako bi otkrilo neovisno o kojem sektor je riječ, javnom ili privatnom,jesu li izloženi unutarnjim i vanjskim krizama te razlike u spremnosti na krizu u ta dva sektora. Istraživala se spremnost na krizne događaje u javnom i privatnom sektoru,utvrdile njihove sličnosti i razlike u kriznom menadžmentu te donijeli zaključci o tome koji od ova dva sektora je spremniji na koje krize. Istraživanje je provedeno na temelju odgovora 85 ispitanika . Anketni upitnik je sastavljen u obliku pitanja s višestrukim izborom i mrežom pitanja gdje se ocjenjuju mogućnosti od „ Nimalo " do „ Potpuno". Na temelju rezultata se može zaključiti kako je jako malo zastupljen krizni menadžment unutar hrvatskih poduzeća bilo javnih ili privatnih. Svi imaju isti set vrijednosti jačanjem društvene odgovornosti, etničke norme ponašanja jakom organizacijskom kulturom te željom za uspostavom visokih zahtjeva za profesionalnošću. Javna i privatna poduzeća se jednako suprotstavljaju izazovima na tržištu,te se ovisno o vrsti poslova susreću s sličnim krizama. Poduzeća u Hrvatskoj ne koriste u dovoljnoj mjeri instrumente metode kriznog menadžmenta te nisu dovoljno pripremljeni za pojavu moguće poslovne krize.

Ključne riječi: krizni menadžment, Hrvatska poduzeća, poslovne krize.

SUMMARY

In this paper, the research was conducted through a questionnaire to reveal regardless of which sector is concerned, public or private both are exposed to internal and external crises and differences in the preparedness of crisis in these two sectors. Investigated preparedness for crisis events in the public and private sectors, to determine their similarities and differences in crisis management and to draw conclusions about which of these two sectors are prepared for crisis. The study was conducted on a sample of 85 respondents. The questionnaire was drawn up in the form of multiple choice questions, network issues where evaluate possibilities of ,, Not at all " to ,, fully ". Based on the results it can be concluded that very few present crisis management within Croatian companies either public or private. All have the same set of values strengthen social responsibility, ethnic norms of behavior a strong organizational culture and the desire to establish high expectations for professionalism. Public and private enterprises are equally opposed to the challenges in the market and depending on the type of work faced with similar crises. Companies in Croatia are not sufficiently useing the instruments of crisis management methods and are not sufficiently prepared for the occurrence of possible business crisis.

Keywords: crisis management, Croatian companies, business crisis.

LITERATURA

1. Belak, V., (2014): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF Plus, Zagreb
2. Crandall,Parnell, Spillan, (2014): Crisis menagement
3. Ivanović, Z., (1997): Financijski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka,
4. Janjić, S., I et al., (2010): Management activities in business system in crisis situations
5. Javorović, B., (2004): Krizni menadžment poduzeća ili upravljanje poduzećem u uvjetima krize, Defimi, Gorica, Krizni menadžment
6. Kesner-Škreb, M., (1993): Financijska praksa, Institut za javne financije, vol. 17.
7. Kešetović, Ž., Toth, I., (2012): Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica
8. Kružić, D., (2015): Skripta, Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split,
9. Kružić, D.,(2016): Skripta Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
10. Luecke, R., (2005): Upravljanje kriznim situacijama, Zagreb, Zgombić & Partneri
11. Odobašić, A., (2016): Krizna komunikacija u zdravstvu, Školska knjiga, Zagreb
12. Osmanagić Bedenik, N., (2007): Kriza kao šansa, Školska knjiga, Zagreb,
13. Osmanagić Bedenik, N., (2013): Kriza kao šansa,Školska knjiga, Zagreb
14. Osmanagić Benedik,N., (2010): Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
15. Osmanagić, Bedenik, N., (2016): Kriza kao šansa, Školska knjiga
16. Osmangić Benedikt, N., (1999):Bilančin pokazatelji ranog upozorenja, RRiF 9/99
17. Senić R., Lukić M., S., (2008): „Krizni menadžment – I dio“, Apeiron, Banja Luka
18. Sučević, D., (2010).: Krizni Menadžment, Lider
19. Tipurić, D., I et al., (2013): Strategije u kriznim uvjetima, Strateški menadžment, (u tisku)
20. Zavišić, Ž., I et al., (2011): IV. Međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“ Zbornik radova, Velika
21. Žager K., Žager L., (1999): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia

Internet stranice

1. https://hr.wikipedia.org/wiki/Kriza
2. ttps://hr.wikipedia.org/wiki/Trgovačko_društvo
3. https://hr.wikipedia.org/wiki/Stečajni_plan

Popis tablica

1. Tablica1. Rangiranje poslovne izvrsnosti prema BEX indeksu.
2. Tablica 2. Vodeća osoba koja donosi poslovne odluke, najviše vas zabrinjava!
3. Tablica 3. Procijenite intenzitet sljedećih aktivnosti menadžmenta koje vaše poduzeće poduzima vezano u krizni plan.
4. Tablica 4. Procijenite intenzitet sljedećih aktivnosti menadžmenta koje vaše poduzeće poduzima vezano u stvaranje kriznog plana.
5. Tablica 5. Označite intenzitet sljedećih vrsta kriza s kojim se vaše poduzeće susrelo.
6. Tablica6. Procijenite intenzitet sljedećih aktivnosti menadžmenta koje vaše poduzeće poduzima po pitanju kriznog komuniciranja.
7. Tablica 7. Označite u kojoj mjeri se Vi slažete u navedenim rečenicama što vama znači "Kriza je..."?
8. Tablica 8. U kojoj mjeri organizacijsku kulturu vašeg poduzeća karakteriziraju sljedeće izjave.

Popis shema

1. Shema 1: Strategija u kriznim uvjetima.

Popis grafikona

1. Grafikon 1. radni staž ispitanika u industriji koje poduzeće trenutno posluje.
2. Grafikon 2. Radni staž ispitanika na trenutnoj poziciji u poduzeću.
3. Grafikon 3. Poduzeća koja ulažu u edukaciju kriznog menadžment.
4. Grafikon 4. Koliko poduzeća ulažu u edukaciju ostalih djelatnika zaposlenih na. području kriznog menadžmenta.

5. Grafikon 5. Struktura poduzeća po broju zaposlenih u poduzeću.
6. Grafikon 6. Razvijenost kriznog menadžmenta unutar poduzeća.
7. Grafikon 7. Dob ispitanika.
8. Grafikon 8. Stupanj obrazovanja ispitanika.
9. Grafikon 9. Obrazovni profil ispitanika.

Popis dijagrama

1. Dijagram 1. Struktura poduzeća.
2. Dijagram 2. Usklađenost kriznog menadžmenta unutar poduzeća.
3. Dijagram 3. Spol ispitanika.

Popis priloga

1. Anketni upitnik .

PRILOZI

UPITNIK - Učinkovito upravljanje krizom u javnom i privatnom sektoru na području RH

Poštovani, ovaj upitnik je namijenjen osobama koji su vlasnici privatnih poduzeća ili su na vodećim pozicijama u javnim poduzećima.

Cilj ovog istraživanja jest istražiti spremnost na krizne događaje u javnom i privatnom sektoru, utvrditi njihove sličnosti i razlike u kriznom menadžmentu te donijeti zaključke o tome koji od ova dva sektora je spremniji na koje krize. Istraživanje se provodi u svrhu izrade Završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu.

Ukoliko trebate dodatna pojašnjenja vezana uz ovaj upitnik slobodno me kontaktirajte:
Ana Španja
Mob: 098 316 507
email: annaspanja@gmail.com

1. Navedite titulu koju imate u poduzeću (npr. Vlasnik , menadžer, direktor sektora.. i sl.)

_____

2. Koliko dugo ste Vi zaposleni u industriji u kojoj Vaše poduzeće posluje?
   - ☐ Do 1 god.
   - ☐ 1-5 god.
   - ☐ 5-10 god.
   - ☐ 10 i više god.

3. Koliko dugo ste Vi zaposleni u ovom poduzeću?
   - ☐ Do 1 god.
   - ☐ 1-5 god.

- 5-10 god.
- 10 i više god.

4. Koliko vaše poduzeće ulaže u vašu edukaciju u području kriznog menadžmenta?
   - Niti malo
   - Malo
   - Niti malo niti puno
   - Puno
   - Puno potpuno

5. Koliko Vaše poduzeće ulaže u edukaciju ostalih djelatnika zaposlenih u području kriznog menadžment)
   - Niti malo
   - Malo
   - Niti malo niti puno
   - Puno
   - Puno potpuno
6. Jeste li zaposleni u javnom ili privatnom poduzeću?
   - Javno poduzeće
   - Privatno poduzeće

7. Koliko je osoba zaposleno u vašem poduzeću?
   - 1-50
   - 50-100
   - 100-500
   - 500i više
8. U kojoj mjeri je u vašem poduzeću razvijen krizni menadžment?
   - Niti malo
   - Malo
   - Niti malo niti puno
   - Puno

- ☐ Potpuno

9. U kojoj mjeri je u vašem poduzeću prisutna usklađenost krizni menadžment?
   - ☐ Niti malo
   - ☐ Malo
   - ☐ Niti malo niti puno
   - ☐ Puno
   - ☐ Potpuno

10. Kao osoba koja donosi poslovne odluke, što vas trenutno najviše zabrinjava?

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Kriza u poduzeću.					
Profit.					
Prodaja.					
Zaposlenici					
Konkurencija.					
Gospodarska kretanja					
Nestabilnost okruženja (političkog, pravnog...)					

11. Procijenite intenzitet sljedećih aktivnosti menadžmenta koje vaše poduzeće poduzima vezano u krizni plan.

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Jeste li iskusili krizu dok radite u poduzeću ?					
Imali vaše poduzeće ima krizni plan ?					
Slažete li se da je neophodno da poduzeće ima krizni plan ?					

12. Procijenite intenzitet sljedećih aktivnosti menadžmenta koje vaše poduzeće poduzima vezano u stvaranje kriznog plana.

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Smatramo kako postojanje takvog dokumenta nama nije važno.					
Neće nikada biti potrebna.					
Skupo je.					
Našem poduzeće nije potreban krizni plan.					
Zahtjeva previše vremena.					
Preteško za upravljanje.					
Nemogućnost osmišljavanja takvog plana u poduzeću.					

13. Označite intenzitet sljedećih vrsta kriza s kojim se vaše poduzeće susrelo .

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Financijska kriza.					
Poslovna Industrijska kriza.					
Humanitarna kriza.					
Informacijska kriza.					
Međunarodna kriza.					
Ekološka kriza.					
Kriza terorizma.					
Izbjeglička kriza					

14. Procijenite intenzitet sljedećih aktivnosti menadžmenta koje vaše poduzeće poduzima po pitanju kriznog komuniciranja.

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Postoji li baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama?					
Definiran je krizni tim ili timovi za potencijalne krizne situacije?					
Poznato je tko sve može biti glasnogovornik poduzeća u krizi?					
Pripremljeni su medijski timovi za krizne situacije?					
Top menadžment je educiran o komuniciranju s medijima u krizi?					
Krizni tim je upoznat s obavezama i odgovornostima u slučaju krize?					
Imate razrađeni pisani priručnik što učiniti u slučaju krize?					

15. Označite u kojoj mjeri se Vi slažete u navedenim rečenicama što vama znači "Kriza je..."?

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Kada iz bilo kojeg razloga gubite kupce.					
Kriza jest prilika za restrukturiranje i ispravak.					
Interna i eksterna situacija koja ometa normalan slijed rada u poduzeću.					
Kada je budućnost poduzeća izložena ozbiljnom riziku.					

16. U kojoj mjeri organizacijsku kulturu vašeg poduzeća karakteriziraju sljedeće izjave.

	Niti malo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Zaposlenici i menadžment imaju zajednički set vrijednosti.					
Zaposlenici su privrženi poduzeću i postoji visok osjećaj odgovornosti prema organizaciji.					
Prisutna je visoka uključenost zaposlenika u procesima, odlučivanju i implementaciji.					
Postoji visok stupanj koordinacije i dogovaranja između zaposlenika, te između menadžmenta i zaposlenika.					
Poduzeće poznaje svoje eksterno okružje i adekvatno odgovara na njega.					
Poduzeće je prilagodilo svoju strukturu i način funkcioniranja promjenama u eksternom okruženju.					
Poduzeće se snažno bori kako bi ostvarilo svoje ciljeve.					

17. Vaš spol

- ☐ Žensko
- ☐ Muško

18.

19. Vaša dob.

- ☐ 20-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51 i više

20. Vaš najviši stupanj obrazovanja je

- ☐ SSS
- ☐ VŠS ili prvostupnik
- ☐ VSS
- ☐ Magistar

- ☐ Doktorat

21. Vaš obrazovni profil je

- ☐ Ekonomski
- ☐ Pravni
- ☐ Druge društvene znanosti
- ☐ Tehničke
- ☐ Druge prirodne znanosti
- ☐ Humanističke znanosti
- ☐ Medicinske znanosti
- ☐ Umjetničko područje

22. Dali želite biti obaviješteni o skupnim rezultatima ovog istraživanja?

- ☐ Da
- ☐ Ne

Ako je vaš odgovor Da molim navedite e-mail adresu ili drugi kontakt:

_____

Zahvaljujem se na Vašem vremenu, pažnji i trudu koji ste uložili u ispunjavanju ove ankete.